

**KAJIAN AWAL PENGGUNAAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI SISTEM
PENGURUSAN PRESTASI DI SEBUAH SYARIKAT BERKAITAN KERAJAAN DI
MALAYSIA**

Noor Raudhiah Abu Bakar

Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor (KUIS)
raudhiah@kuis.edu.my

Nor Aziah Abu Kasim

Universiti Putra Malaysia
noraziah@econ.upm.edu.my

Mazlina Mustapha

Universiti Putra Malaysia
mazlina@econ.upm.edu.my

Rozita Amiruddin

Universiti Kebangsaan Malaysia
rozita@ukm.edu.my

ABSTRAK

Syarikat berkaitan kerajaan (GLC) memainkan peranan penting dalam pembangunan ekonomi Malaysia. Untuk meningkatkan prestasi dalam GLC, kerajaan Malaysia memperkenalkan program Transformasi GLC (GLCT). Inisiatif pertama dalam GLCT adalah untuk mengukuhkan sistem pengurusan prestasi. Kebanyakan GLC telah menggunakan Balanced Scorecard (BSC) sebagai pengurusan prestasi. Walau bagaimanapun, penggunaan BSC sentiasa terhad kepada pengukuran prestasi dan banyak kajian terdahulu juga sering membincangkan fungsi BSC sebagai pengukuran prestasi sahaja. Tujuan artikel ini adalah untuk mengkaji penggunaan BSC sebagai satu sistem pengurusan prestasi dalam salah satu Syarikat Berkaitan Kerajaan di Malaysia. Penggunaan BSC sebagai satu sistem pengurusan prestasi diperiksa dengan menggunakan rangka kerja Ferreira dan Otlely (2009). Pendekatan kajian kes dan kualitatif digunakan dengan menggunakan temu bual separa berstruktur, pemerhatian dan analisis dokumen. Artikel ini melihat 12 kriteria sistem pengurusan prestasi yang dicadangkan oleh Ferreira dan Otlely (2009) di peringkat organisasi berdasarkan persepsi pekerja dari pelbagai lapisan jawatan dan dari jabatan yang berlainan. Artikel ini membuat kesimpulan BSC cuma digunakan sebagai pengukuran prestasi sahaja kerana mempunyai kelemahan dari segi penilaian prestasi.

Kata kunci: *Pengurusan Prestasi, Balanced Scorecard, GLC, Pengukuran Prestasi*

1. Pengenalan

Malaysia kini berada di saat genting untuk mencapai Wawasan 2020, iaitu untuk menjadi sebuah negara maju menjelang tahun 2020. Kerajaan Malaysia menekankan bahawa syarikat-syarikat berkaitan kerajaan (selepas ini, GLC) memainkan peranan penting dalam membangunkan ekonomi serta mencapai matlamat perindustrian negara pada tahun 2020. Untuk meningkatkan prestasi dalam GLC, Program Transformasi Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLCT) diperkenalkan pada tahun 2004.

Objektif GLCT adalah untuk menjadi pemangkin kepada perubahan dalam GLC untuk mengubah GLC menjadi entiti berprestasi tinggi (PCG, 2008). Insentif pertama dalam program GLCT yang telah dilaksanakan adalah "meningkatkan pengurusan prestasi". Dalam insentif ini, "GLC Blue-book" (GBB) telah diperkenalkan bagi menyediakan garis panduan yang menyeluruh mengenai pelaksanaan pengurusan prestasi dalam GLC (PCG, 2005).

Walaupun GBB panduan yang berguna, ia memerlukan alat seperti Balanced Scorecard (selepas ini, BSC) untuk melengkapkan pengurusan prestasi. Menurut Zin dan Sulaiman (2011), BSC akan menjadi alat yang paling sesuai untuk menyokong GBB. Mereka juga menyatakan bahawa BSC mengandungi lebih banyak item daripada GLC Blue-book. BSC juga digunakan secara meluas oleh organisasi di Malaysia (Ayedh 2007) dan GLC di Malaysia. Artikel ini memberi tumpuan kepada pelaksanaan BSC sebagai satu sistem pengurusan prestasi dalam salah satu GLC utama Malaysia.

Untuk meningkatkan prestasi GLC, reka bentuk dan cara bagaimana sistem pengurusan prestasi yang digunakan menjadi perhatian penting. Dalam bidang perakaunan, pengurusan prestasi adalah berkaitan dengan sistem kawalan pengurusan dan objektif utama ialah untuk mengurus dan mengawal organisasi (Otley, 1999). Sistem ini digunakan dalam organisasi untuk memberi motivasi kepada pekerja dan mencapai objektif organisasi (Assema, 2011). Oleh itu, penggunaan BSC dalam GLC sepatutnya melebihi pengukuran prestasi dan diperluaskan kepada pengurusan prestasi.

Kertas kerja ini mempunyai dua objektif utama. Pertama, ia bertujuan untuk melihat amalan BSC dalam GLC. Ini akan meluaskan pemahaman bagaimana BSC beroperasi dalam GLC dan menambah kajian berkaitan BSC. Kedua, kertas ini bertujuan untuk melihat penggunaan BSC sebagai satu sistem pengurusan prestasi dengan menggunakan rangka kerja yang dicadangkan oleh Ferreira dan Otley (2009).

Untuk mencapai objektif kajian, satu kajian kes daripada GLC besar Malaysia dijalankan selama enam bulan. Temu bual separa berstruktur, dokumen organisasi dan pemerhatian telah digunakan dalam proses pengumpulan data.

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa BSC telah digunakan sebagai satu sistem pengurusan prestasi dalam GLC tersebut. Mereka mempunyai sistem menganjurkan yang mengaitkan strategi untuk KPI yang telah digunakan oleh semua kakitangan. Walau bagaimanapun, sistem ini mempunyai kelemahan apabila ia dikaitkan dengan sistem penilaian prestasi.

Kertas kerja ini dianjurkan seperti berikut. Bahagian seterusnya menyediakan kajian literatur, yang bermula dengan perbincangan mengenai kajian BSC di GLC dan menyimpulkan dengan BSC sebagai satu sistem pengurusan prestasi. Ini diikuti dengan bahagian mengenai kaedah penyelidikan dan reka bentuk kajian. Seksyen seterusnya memberi tumpuan kepada analisis kajian kes, termasuk latar belakang kes organisasi, pelaksanaan BSC dan dua belas tema

dalam rangka kerja pengurusan prestasi. Ini diikuti dengan perbincangan dan kesimpulan bahagian.

2. Kajian Literatur

Kajian literatur dibahagikan kepada dua subseksyen. Dua subseksyen adalah BSC dalam GLC dan BSC sebagai satu sistem pengurusan prestasi.

2.1 BSC dalam Syarikat-syarikat Berkaitan Kerajaan

Kajian ini memilih GLC di Malaysia sebagai sampel kajian kerana kepentingan GLC dalam ekonomi Malaysia, masalah yang dihadapi oleh GLC Malaysia dan ciri-ciri unik yang membezakan GLC Malaysia daripada syarikat-syarikat sektor awam dan swasta, NGO dan GLC di negara-negara lain. Secara umum, GLC adalah unik kerana mereka mempunyai hubungan langsung kepada kerajaan menerusi pegangan saham dan mempunyai kedua-dua tanggungjawab sosial dan negara.

GLC boleh ditakrifkan sebagai syarikat di mana beberapa saham dimiliki oleh kerajaan (Feng, Sun, & Tong, 2004). GLC juga dikenali sebagai syarikat milik kerajaan (SOE) dan perusahaan awam bukan kewangan (PABK) (MTEN, 2010). Kajian ke atas BSC dalam GLC termasuk Northcott dan Smith (2011), Sundin, Granlund, dan Brown (2010), Norhayati dan Siti-Nabiha (2009), James (2009), Jazayeri dan Scapens (2008), Mansor et al., (2008), Andon, Baxter dan Chua (2007) dan Othman, Domil, Senik, Abdullah, & Hamzah (2006).

Kajian awal mengenai pelaksanaan BSC dalam GLC menunjukkan kesukaran untuk dilaksanakan. Sebagai contoh, kajian oleh Andon et al. (2007) yang bercadang untuk menggunakan BSC dalam sebuah organisasi telekomunikasi Australia. Walau bagaimanapun, pelaksanaan BSC telah gagal kerana kesukaran dalam menghasilkan petunjuk prestasi utama (KPI).

Berbeza dengan kajian oleh Northcott dan Smith (2011) yang menunjukkan bahawa BSC amat berpotensi dalam menilai prestasi lembaga pengarah. Mereka melihat dari perspektif dan pengalaman ahli-ahli lembaga New Zealand yang mencadangkan BSC untuk digunakan dalam mengukur dan mengurus prestasi. Mereka temu bual 35 orang ahli lembaga dari syarikat awam (PLC) dan GLC di New Zealand. Hasil kajian mendapati ahli-ahli lembaga New Zealand melihat langkah-langkah tingkah laku prestasi lembaga sebagai umumnya lebih berguna daripada langkah-langkah operasi dan kewangan. Kajian itu juga mengiktiraf kepentingan termasuk langkah-langkah yang subjektif, dan bukannya memberi tumpuan kepada langkah-langkah mudah yang boleh diukur yang ahli-ahli lembaga anggap sebagai kurang bermaklumat.

Kejayaan pelaksanaan BSC dalam GLC juga dibuktikan oleh Jazayeri dan Scapens (2008). Mereka meneroka evolusi BSC sebagai alat pengukuran dalam GLC di United Kingdom. BSC yang digunakan dalam organisasi menekankan mengenai kepentingan kepaduan dan bukan hubungan sebab-dan-akibat. Tambahan pula, BCS tidak hanya direka dan kemudian dilaksanakan; sebaliknya ia berkembang dalam tempoh masa yang panjang. BSC telah digunakan sebagai alat untuk membolehkan strategi dijalankan dalam organisasi. Mereka percaya bahawa BSC telah membuat sumbangan penting untuk kejayaan syarikat.

Kajian dari Sundin et al. (2010), yang menyiasat bagaimana pelbagai objektif yang mempunyai konflik kepentingan untuk diuruskan dalam organisasi, dan peranan yang BSC mainkan dalam mengimbangi objektif organisasi dalam GLC di Australia. Kajian ini menggunakan pendekatan kajian kes penerokaan untuk memahami bagaimana BSC digunakan dalam proses membuat keputusan pengurusan dan kawalan untuk membantu dalam mengimbangi objektif. Keputusan kajian menunjukkan bahawa BSC mempunyai potensi untuk membantu dalam membuat keseimbangan dan mengimbangi objektif, tetapi ada syarat-syarat tertentu untuk ini untuk berjaya.

Kajian oleh James (2009) menonjolkan pengaruh teori institusi sosiologi baru (NIS) dalam mengkaji kesan dasar persaingan kebangsaan mengenai reka bentuk dan pelaksanaan BSC dalam salah satu GLC Australia. James (2009) menekankan kepentingan perbincangan kedua-dua pendekatan analisis rasional dan legitimasi sebagai iringan asas isomorfisma dalam pembangunan berterusan sistem perakaunan dalam GLC.

Kajian oleh Sundin et al. (2010), James (2009) dan Jazayeri dan Scapens (2008) menunjukkan bahawa BSC yang digunakan dalam organisasi patut diubah mengikut keperluan organisasi terutamanya GLC yang mempunyai kawalan oleh kerajaan. Walau bagaimanapun GLC di negara-negara lain dijangka berbeza berbanding GLC di Malaysia. GLC di Malaysia telah berkembang daripada program penswastan dan kini mereka sedang menjalani program transformasi GLC.

Di Malaysia, banyak GLC (contohnya TELEKOM Berhad, PETRONAS Berhad, dan SYABAS) menggunakan BSC dalam organisasi mereka. Walau bagaimanapun, terdapat kajian yang terhad dalam pelaksanaan BSC dalam GLC Malaysia. Norhayati dan Siti-Nabiha (2009) mengkaji proses perubahan sistem pengurusan prestasi dalam satu syarikat GLC di Malaysia. Kajian mereka mendapati bahawa BSC tidak benar-benar mengubah cara pekerja bekerja di dalam organisasi.

Norhayati dan Siti-Nabiha (2009) mengkaji proses perubahan dalam pengurusan prestasi menggunakan rangka kerja Laughlin untuk menilai penggunaan BSC sebagai mekanisme pengurusan prestasi. Kajian mereka lebih tertumpu kepada proses perubahan pengurusan melalui teori institusi. Kajian ini menunjukkan bahawa niat untuk menginstitusikan amalan baru tidak akan menjadi kenyataan jika tidak ada kuasa-kuasa yang mencukupi untuk menyokong perubahan itu. Penggunaan BSC sebagai amalan pengurusan prestasi baru mungkin disebabkan oleh tekanan isomorfik untuk meniru organisasi lain dalam persekitaran yang sama yang membawa kepada penggunaan amalan ini.

Satu lagi kajian oleh Othman et al. (2006), mengkaji pelaksanaan BSC di sebuah syarikat telekomunikasi di Malaysia dan juga salah satu GLC. Kajian mereka mendapati bahawa syarikat itu tidak mempunyai model sebab dan akibat dan peta strategi, yang membawa kepada penggunaan BSC yang kurang berkesan. Othman et al. (2006) juga mengenal pasti masalah menggunakan BSC wujud akibat beberapa batasan BSC. Masalah yang terdiri daripada kesukaran dalam membangunkan model sebab akibat strategi dan faktor bukan kewangan. Masalah juga datang daripada kakitangan di mana pengurus cenderung untuk mengabaikan persekitaran dinamik luaran dalam perancangan pelaksanaan strategi mereka.

Secara ringkasnya, kajian mengenai penggunaan BSC dalam GLC Malaysia menunjukkan keputusan negatif. Othman et al. (2006) dan Norhayati dan Siti-Nabiha (2009) menyatakan bahawa BSC tidak meningkatkan prestasi dalam GLC. Penggunaan BSC tidak mengubah sikap pekerja dan budaya organisasi (Norhayati dan Siti-Nabiha, 2009). BSC digunakan tidak berfungsi sepenuhnya kerana ia tidak termasuk model sebab-akibat dan peta strategi (Othman,

2006). Othman et al. (2006) dan Norhayati dan Siti-Nabiha (2009) menegaskan bahawa BSC tidak sesuai untuk organisasi Malaysia kerana jarak kuasa tinggi dalam budaya Malaysia.

Kajian dalam GLC Malaysia yang berkaitan dengan pengurusan prestasi telah dijalankan dari tahun 2004 hingga 2007. Pada masa itu, Program Transformasi GLC (GLCT) hanya diperkenalkan dalam GLC dan hasil daripada kajian mereka mendedahkan tentangan pekerja. Ini adalah kerana Manual Transformasi GLC baru sahaja diperkenalkan pada tahun 2005 dan ia mungkin akan mengambil masa beberapa tahun untuk inisiatif peningkatan operasi yang digariskan di dalam Manual berkuat kuasa. Sehingga kini, program GLCT berada di peringkat akhir dan hasil daripada program GLCT mungkin berubah hasil daripada kajian ini.

Berbeza dengan Othman et al. (2006) dan Norhayati dan Siti-Nabiha (2009), satu kajian yang dijalankan oleh Zin dan Sulaiman (2010) berpendapat bahawa BSC boleh digunakan oleh GLC untuk mengukuhkan program GLCT. BSC akhirnya akan membantu GLC untuk meningkatkan prestasi mereka. Di samping itu, kajian oleh Mansor et al. (2008) mendapati pengurus dalam GLC Malaysia merasakan bahawa BSC boleh meningkatkan prestasi dalam GLC. Kajian mereka membincangkan ciri-ciri KPI berasaskan strategi untuk menggalakkan prestasi seimbang untuk kemampan jangka panjang

Walaupun terdapat banyak kajian mengenai pelaksanaan BSC, tetapi kajian mengenai pelaksanaan BSC sebagai pengurusan prestasi terutamanya dalam GLC adalah terhad. Subseksyen yang berikut akan membincangkan isu-isu mengenai BSC sebagai satu sistem pengurusan prestasi.

2.2 BSC sebagai Sistem Pengurusan Prestasi

Pengurusan prestasi boleh ditakrifkan sebagai mekanisme formal dan tidak formal, proses, sistem dan rangkaian yang digunakan oleh organisasi untuk menyampaikan objektif dan matlamat utama pengurusan. Ini membantu proses pengurusan strategik dan berterusan melalui analisis, perancangan, pengukuran, kawalan, memberi ganjaran, prestasi pengurusan secara umum, dan untuk menyokong dan memudahkan pembelajaran organisasi dan perubahan (Ferreira & Otley, 2009).

Kajian ke atas pengurusan prestasi akan memberikan gambaran yang lebih besar dan sebanyak-banyaknya menyumbang lebih kepada organisasi berbanding pengukuran prestasi. Pengurusan prestasi memberikan penglihatan kepada langkah-langkah yang dikaitkan dengan strategi, satu aspek yang diabaikan oleh pengukuran prestasi. Penekanan ke atas pengurusan prestasi dan bukan pengukuran prestasi adalah penting kerana beberapa sebab seperti utiliti dalam memacu tindakan, penyediaan kawalan gelung dekat, mengukuhkan objektif organisasi, menjadikan rangka membuat keputusan, dan mengawal tingkah laku pekerja (Assema, 2011; De Waal, 2010; Abu-Suleiman, 2006; Armstrong, 2006; Speckbacher, Bischof, & Pfeiffe, 2003;). Dengan manfaat yang disebut berkaitan pengurusan prestasi, kajian ini menjangkakan bahawa BSC yang digunakan sebagai pengurusan prestasi yang boleh meningkatkan prestasi GLC.

Kajian terkini telah mendapati BSC sebagai alat pengurusan prestasi yang popular dan sentiasa digunakan (Juhmani, 2007; B. Sharma & Gadenne, 2011; Speckbacher et al., 2003). Bukti menunjukkan bahawa 60% daripada syarikat-syarikat Fortune telah melaksanakan BSC (Malina & Selto, 2001) dan BSC disenaraikan sebagai alat yang paling berulang kelima digunakan oleh syarikat-syarikat di dunia dengan kadar penggunaan sebanyak 73% dan skor

kepuasan pengguna 4.2 daripada 5 (Rigby & Bilodeau, 2013). Di Malaysia, BSC merupakan salah satu alat utama yang digunakan oleh pertubuhan-pertubuhan dan digunakan secara meluas di kalangan syarikat Malaysia (Ayedh 2007) dan berdasarkan laporan tahunan 2012 16 GLC utama Malaysia, sebahagian besar daripada mereka menggunakan BSC. Satu ciri utama BSC adalah penekanan terhadap menghubungkan pengurusan prestasi dengan strategi unit usaha (Kaplan & Norton, 1992). BSC membolehkan pengurus untuk melihat perniagaan dari empat perspektif penting; perspektif pelanggan, perspektif perniagaan dalaman, inovasi dan perspektif pembelajaran, dan perspektif kewangan (Kaplan & Norton, 1992).

Walaupun BSC digunakan secara meluas, keberkesannya masih sedang disiasat kerana keputusan empirikal bercampur akibat pelaksanaannya. Kejayaan pelaksanaan BSC dalam organisasi dibuktikan dengan Jazayeri dan Scapens (2008) dan Fernandes, Raja dan Whalley (2006) dalam perusahaan kecil dan sederhana. Walau bagaimanapun, kajian oleh Bhagwat dan Sharma (2007) dan Ahn (2001) mendedahkan beberapa masalah dalam melaksanakan BSC. Menurut Atkinson (2006), dianggarkan bahawa 70% daripada pelaksanaan BSC gagal terhutang kepada disablements dalam pelaksanaan. Kajian ini bertujuan untuk memahami pelaksanaan BSC dalam GLC Malaysia sebagai alat pengurusan prestasi. Persoalan yang ditimbulkan adalah jika GLC Malaysia berjaya dalam melaksanakan BSC sebagai satu sistem pengurusan prestasi.

Salah satu sebab utama BSC yang digunakan yang tidak berjaya kerana BSC tidak berfungsi sepatutnya (Othman, 2006). Kebanyakan kajian memberi tumpuan kepada pelaksanaan BSC sebagai pengukuran prestasi bukan pengurusan prestasi. Di samping itu, Ding dan Beaulieu (2011) menyatakan bahawa penggunaan BSC hanya sebagai pengukuran prestasi kerana ketidakupayaan organisasi untuk menggunakan BSC sebagai pengurusan prestasi.

Secara ringkasnya, kajian ini bertujuan untuk memahami bagaimana Malaysia GLC melaksanakan BSC. Kertas kerja ini juga mahu melihat samada BSC digunakan sebagai satu sistem pengurusan prestasi dengan menggunakan rangka kerja Ferreira dan Otley (2009). Rangka kerja ini bertujuan sebagai alat yang praktikal untuk membantu reka bentuk rangka kerja menyeluruh. Yap dan Ferreira (2011) memberikan bukti bahawa rangka kerja Ferreira dan Otley (2009) ini yang merupakan rangka kerja yang berdaya maju dan sesuai untuk mengkaji pengurusan prestasi dalam organisasi dan menunjukkan bahawa ia boleh digunakan secara bermakna oleh penyelidik pada masa hadapan. Bahagian seterusnya akan dibincangkan pada kaedah penyelidikan dan kajian kes organisasi.

3. Kaedah Penyelidikan dan Kajian kes Organisasi

Dalam kertas ini, kita mengkaji pelaksanaan BSC sebagai pengurusan prestasi dalam salah satu GLC Malaysia bernama MMG Berhad (nama rekaan). Rasional menggunakan pendekatan kajian kes adalah untuk dapat bahan yang padat dan menyeluruh yang boleh digunakan sebagai perbandingan dengan kajian sebelumnya (Sharma, Lawrence, & Lowe, 2010). Kajian ini telah dilakukan semasa tempoh Jun 2013 sehingga April 2014. Secara keseluruhannya, 10 temu bual dan pemerhatian kerja tempat telah dijalankan. Pemerhatian bermaksud semasa waktu bekerja mereka. Temubual secara separa struktur, selama kira-kira satu jam setiap satu. Terdapat dua lelaki (2) dan lapan perempuan (8) telah ditemuramah. Secara keseluruhan, dua pegawai di peringkat bukan eksekutif, satu di tahap eksekutif, lima pengurus dan dua pembantu pengurus besar telah ditemuramah. Semua ditemubual telah dibentangkan dengan nama rekaan untuk memastikan penyelidikan peserta tidak mahu dikenali.

Kebenaran untuk menjalankan penyelidikan dari organisasi kes (MMG) telah diperolehi pada tahun 2013. Perjalanan MMG bermula dari Jabatan Tanah Melayu pada tahun 1946. Pada tahun 1964, perubahan MMG ke Jabatan Malaysia. MMG menjalani penswastaan pada 1987 menjadi Syarikat Malaysia Berhad. MMG disenaraikan di Papan Utama Bursa Malaysia.

MMG telah membina infrastruktur dan peneraju utama utiliti negara. MMG telah dipilih sebagai sebuah kes organisasi kerana statusnya sebagai GLC utama Malaysia dan telah menjalani program GLCT. MMG juga sedang dipilih kerana organisasi adalah pemain utama ekonomi Malaysia. Pada tahun 2012, mmg telah menunjukkan prestasi yang cemerlang dalam kewangan. Nama sebenar organisasi tidak didedahkan atas sebab-sebab kerahsiaan. Nama sebenar program juga telah digantikan dengan nama-nama palsu.

4. Analisis Bahan Penyelidikan

Analisis berikut menyusun pemerhatian daripada temu bual yang dijalankan dan dokumen organisasi. Analisis ini dibahagikan kepada dua: (1) proses pelaksanaan Balanced Scorecard di MMG, dan (2) penggunaan BSC sebagai satu sistem pengurusan prestasi.

4.1 Proses Pelaksanaan BSC dalam MMG

MMG mengamalkan BSC sejak 1990-an. Mereka memilih untuk menggunakan BSC selepas mereka telah penswastaan kerana mereka percaya bahawa BSC boleh meningkatkan prestasi mereka. Mereka juga percaya bahawa BSC boleh memberikan mereka kelebihan daya saing. Populariti BSC sebagai satu sistem yang baik juga mempengaruhi mereka untuk menerima pakai BSC. Mereka membuat keputusan menggunakan BSC juga dipengaruhi oleh kerajaan Malaysia.

Mulakan dengan 2005-2007, BSC telah bertambah baik dan lebih berfungsi di MMG. Penggunaan BSC dalam MMG juga dipengaruhi oleh Blue-buku (GLCT). MMG menghasilkan satu nama buku Melangkau Biru (nama rekaan) yang mengintegrasikan BSC dengan Blue-book.

Melangkau Biru memberi panduan kepada pekerja MMG tentang bagaimana untuk menggunakan BSC secara berkesan. Buku ini mempunyai sembilan bab termasuk pengenalan, peta strategi, pengagihan dan pemeriksaan kesihatan. Buku ini juga sama dengan buku yang dihasilkan oleh Kaplan dan Norton (2000). BSC digunakan dalam MMG juga mempunyai empat perspektif iaitu sama dengan Kaplan dan Norton (1992, 1996, 2000).

Pelaksanaan BSC dalam MMG bermula daripada membangunkan Pelan Perniagaan. Pelan Perniagaan untuk MMG adalah 3 tahun merupakan perancangan perniagaan yang ditetapkan oleh MMG. Biasanya pelan perniagaan mula dibangunkan pada bulan Jun hingga Disember. Dalam menghasilkan rancangan perniagaan, setiap jabatan perlu mengenal pasti apa yang perlu dicapai. Aliran maklumat bawah ke atas dan atas ke bawah dalam proses membangunkan rancangan perniagaan.

Kemudian, daripada rancangan perniagaan, strategi kumpulan dan perancangan akan keluar dengan objektif strategik bagi tahun syarikat berdasarkan Pelan Perniagaan MMG. Lazimnya terdapat 10 hingga 12 objektif strategik bagi setiap tahun. BSC akan sepadan dengan bersama-sama semua maklumat dan selaras dengan objektif strategik.

Seterusnya, objektif strategik akan disampaikan kepada peringkat pertama (CEO dan Ketua Bahagian) untuk perbincangan dan kelulusan. Selepas kelulusan, KPI akan dikeluarkan

berdasarkan objektif strategik dan disampaikan melalui peringkat kedua dan ke bawah. BSC diagihkan kepada semua eksekutif dan anak syarikat. BSC dijangka akan disampaikan di kalangan pekerja MMG pada suku pertama setiap tahun.

KPI yang digunakan dalam MMG boleh dibahagikan kepada tiga: (1) KPI Bersama, (2) KPI Biasa dan (3) KPI mengikut Fungsi. KPI bersama adalah sama untuk semua peringkat sejajar dengan fungsi kerja yang membolehkan sumbangan langsung atau pengaruh. Contoh KPI dikongsi adalah hasil kumpulan. KPI biasa boleh diukur oleh badan bebas. Contoh KPI biasa adalah Indeks Penglibatan Pekerja. KPI fungsi adalah dikenal pasti untuk menyokong KPI peringkat atas. KPI ini adalah selain daripada KPI kongsi dan biasa berkaitan dengan fungsi kerja.

Pada akhir setiap tahun, prestasi pekerja akan dinilai berdasarkan pencapaian KPI, sasaran dan bajet. Prestasi semasa mereka akan dinilai sewajarnya kepada kumpulan dan pencapaian individu. Hasilnya akan memberi kesan kepada bonus yang diterima dan kenaikan tahunan.

Prestasi keseluruhan MMG akan disemak dan objektif strategik akan dikenal pasti bagi tahun yang akan datang. Pelaksanaan BSC dalam MMG juga akan ada pemeriksaan kesihatan oleh audit dalaman setiap tahun untuk penambahbaikan.

BSC yang digunakan agak serupa dengan yang asal dari Kaplan dan Norton (1992, 1996, 2000) telah disusun semula. Bermula dari tahun 2012, perubahan telah dibuat kepada rangka BSC. Nama rangka kerja baru ini adalah Kerangka Penilaian Prestasi Pencapaian (PAR). Empat perspektif asal dalam BSC telah ditukar kepada (1) penjana pendapatan, (2) produktiviti operasi dan (3) peningkatan kualiti. Latihan ini adalah pemboleh bagi tiga item dalam sokongan mereka untuk meningkatkan pendapatan, produktiviti dan kualiti. Rangka kerja PAR dipercayai menjadi pemahaman yang lebih baik dan sesuai untuk MMG.

Satu lagi sebab utama untuk menukar ke PAR adalah jam latihan. Sebelum ini, kakitangan MMG perlu melengkapkan sejumlah jam untuk latihan sebagai salah satu KPI mereka. Setakat ini, jam latihan tidak lagi menjadi salah satu KPI. Latihan akan disediakan kepada pekerja bergantung kepada keperluan dan keupayaan pekerja untuk melaksanakan tugas mereka. MMG kini masih dikemaskini keupayaan pekerja dan prestasi untuk meningkatkan prestasi mereka dan pada masa yang sama untuk meningkatkan prestasi organisasi. Rangka kerja ini adalah untuk semua pekerja dalam MMG.

4.2 BSC sebagai Sistem Pengurusan Prestasi dalam MMG

Kajian ini menggunakan rangka kerja Ferreira dan Otley (2009) dalam usaha untuk mengkaji penggunaan BSC sebagai satu sistem pengurusan prestasi dalam MMG. Ferreira dan Otley (2009) telah mencadangkan 12 tema dalam menilai baik sistem pengurusan prestasi termasuk: (1) visi dan misi, (2) faktor kejayaan utama, (3) struktur organisasi, (4) strategi dan pelan, (5) KPI, (6) Tetapan sasaran, (7) penilaian prestasi, (8) sistem ganjaran, (9) aliran maklumat, sistem dan rangkaian (10) penggunaan pengurusan prestasi ini, (11) Perubahan pengurusan prestasi, dan (12) kekuatan dan kepaduan. Analisis berikut menyusun pemerhatian daripada temu bual yang dijalankan berdasarkan ini dua belas tema.

4.2.1 Visi dan Misi

Tema pertama di rangka kerja Ferreira dan Otley (2009) adalah visi dan misi. Visi MMG adalah untuk menjadi penyedia utiliti utama Malaysia, memenuhi keperluan pelanggan menerusi inovasi dan kecemerlangan pelaksanaan. Dalam usaha untuk mencapai wawasan mereka, misi MMG adalah mereka menentukan untuk melakukan berusaha ke arah kecemerlangan perkhidmatan pelanggan dan kecekapan operasi, memperkayakan gaya hidup pengguna dan pengalaman dengan menyediakan perkhidmatan generasi baru yang inovatif, meningkatkan prestasi pelanggan perniagaan mereka dengan menyediakan maklumat bernilai tinggi dan penyelesaian komunikasi, menyampaikan nilai kepada pemegang dengan menjana nilai pemegang saham dan menyokong pertumbuhan dan pembangunan Malaysia. Visi dan misi MMG telah diintegrasikan dengan objektif strategik syarikat. Daripada objektif strategik, KPI yang telah ditetapkan dan dikeluarkan.

Ia adalah jelas daripada temubual bahawa kakitangan MMG mempunyai pandangan yang sama mengenai visi MMG dan misi. Kesemua mereka bersetuju bahawa BSC digunakan dikaitkan dengan visi dan misi MMG. Salah seorang daripada mereka berkata BSC digunakan dikaitkan dengan objektif strategik dan pengagihan antara jabatan-jabatan adalah untuk menyokong satu sama lain. Salah satu daripada responden berkata setiap jabatan juga mempunyai mereka memiliki visi dan misi yang dikaitkan dengan wawasan utama dan visi organisasi.

4.2.2 Faktor-faktor Kejayaan Utama

Faktor-faktor kejayaan utama yang merupakan tema kedua dalam rangka kerja Ferreira dan Otley (2009). Maklum balas daripada ditemubual mengenai faktor-faktor kejayaan utama mendedahkan pandangan yang luas dan terdiri dari pelbagai faktor. Faktor-faktor kejayaan utama termasuk produk, teknologi, proses, kepimpinan dan kakitangan. Dari senarai ini, responden menunjukkan bahawa pembezaan produk mestilah terkini dan memenuhi teknologi untuk memastikan MMG boleh menjadi peneraju pasaran, mempunyai kelebihan daya saing dan memenuhi keperluan pelanggan. Dari perspektif proses, aliran dan langkah proses mestilah jelas untuk menjadi sistem yang baik dan ini akan mempengaruhi prestasi pekerja. Lain-lain faktor kejayaan utama ialah kepimpinan. Kepimpinan adalah penting, pihak pengurusan perlu jelas dan pekerja akan mudah untuk menerima dan merealisasikannya. Komitmen pekerja dan seluruh organisasi bersama-sama untuk mencapai visi dan misi MMG juga merupakan faktor kejayaan utama bagi MMG. Salah seorang responden menambah bahawa kebersamaan dalam mencapai prestasi yang baik dan BSC adalah alat yang boleh menggabungkan semua. Faktor-faktor lain yang dipercayai menjadi faktor kejayaan utama adalah proses perniagaan kewangan dan dalaman. Mereka semua percaya bahawa faktor utama kejayaan adalah termasuk dalam BSC.

Walaupun faktor-faktor di atas seolah-olah tidak bercanggah dengan matlamat bersifat menyeluruh, iaitu MMG, faktor-faktor kejayaan utama yang kelihatan seperti yang pelbagai daripada yang dijangkakan. Seperti yang dinyatakan dalam laporan tahunan mereka pada tahun 2012, faktor utama kejayaan utama dalam MMG adalah strategi dan pelaksanaan strategi. Selaras dengan menjadi Pembekal utiliti terkemuka di Malaysia, mereka telah memperkenalkan dan melaksanakan Program Peningkatan Prestasi (PIP 2.0) untuk memeluk keperluan pelanggan mereka melalui inovasi yang berterusan dan kecemerlangan pelaksanaan.

4.2.3 Struktur Organisasi

Tema ketiga rangka kerja Ferreira dan Otley (2009) ialah struktur organisasi. Struktur organisasi MMG dibahagikan kepada 4 peringkat. Peringkat pertama adalah CEO dan BOD. Peringkat kedua ialah Pengurus Besar pada setiap bahagian. Peringkat ketiga adalah Penolong Pengurus Besar dan peringkat keempat adalah Manager. Di bawah peringkat keempat adalah Penolong Pengurus / Eksekutif dan Bukan Eksekutif.

BSC digunakan diselaraskan mengikut struktur organisasi. BSC adalah selaras dan disebarikan berdasarkan struktur organisasi. Kebanyakan daripada ditemubual berkata BSC atas ke bawah tetapi sesetengah daripada mereka mengatakan bahawa BSC bermula dengan bawah ke atas dan kemudian atas ke bawah dan sebahagian daripada mereka berkata bergantung kepada keadaan.

Salah satu ditemu duga telah menyatakan:

"Pengurus dan ke atas adalah bertanggungjawab untuk mencapai jabatan KPI. Garis Panduan Pengurus dan ke atas akan menerima KPI daripada pegawai atasan kami maka kami akan merancang dan mengagih kepada pekerja bawahan. KPI daripada pihak pengurusan tidak mempunyai ruang untuk berubah. Apabila kita mendapat arahan itu, sukar untuk rundingan dan perlu melaksanakan "

Secara ringkasnya, MMG mempunyai struktur organisasi yang jelas. Pembuatan keputusan dalam MMG kelihatan bergantung kepada isu-isu dan berapa besar bajet yang terlibat.

4.2.4 Strategi dan Pelan

Tema keempat di rangka kerja Ferreira dan Otley (2009) adalah strategi dan pelan. Seperti yang dinyatakan sebelum ini, yang digunakan BSC adalah berdasarkan rancangan perniagaan. Jika pelan perniagaan berubah, BSC juga akan berubah sewajarnya. Seperti yang dinyatakan oleh salah seorang yang ditemu duga:

"Semua strategi dan pelan dikaitkan dengan KPI dan BSC. Setiap projek akan diberikan bajet dan sasaran yang ingin dicapai. Setiap projek mempunyai KPI sendiri. "

Kebanyakan daripada ditemubual menyatakan bahawa BSC dikaitkan dengan strategi dan perancangan. Walau bagaimanapun, sesetengah daripada mereka menyatakan bahawa KPI sentiasa meningkat setiap tahun, strategi adalah agresif dan untuk bahagian pendapatan, KPI akan meningkat tahun demi tahun. Secara keseluruhannya, strategi MMG kelihatan baik disampaikan kepada pekerja dan amat dikaitkan dengan BSC digunakan.

4.2.5 KPI

Tema kelima di rangka kerja Ferreira dan Otley (2009) adalah KPI. Berdasarkan dari proses melaksanakan BSC dalam MMG, KPI yang dihasilkan daripada objektif strategik MMG. Yang mmg telah dikaitkan ukuran prestasi utama strategi menggunakan BSC. Ini mmg

mempunyai mengukur banyak aspek dan berdasarkan KPI yang digunakan dalam MMG yang boleh dibahagikan kepada tiga: (1) KPI Berkongsi, (2) KPI Biasa dan (3) KPI berfungsi. Pekerja MMG perlu mencadangkan KPI mereka berfungsi sendiri berdasarkan kerja mereka dan penyelia mereka akan memeriksa dan meluluskan KPI tersebut.

Responden juga telah ditanya KPI yang paling penting dalam MMG. Jawapan adalah pelbagai termasuk kewangan, proses dalaman perniagaan, penyelesaian masalah dan nama. Salah satu ditemu duga yang dinyatakan:

"KPI ini ditetapkan berdasarkan prestasi masa lalu. Terdapat banyak aspek yang perlu diambil kira untuk mendapatkan hasilnya. Masalahnya adalah sukar untuk menentukan apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan prestasi. Semua unsur-unsur diukur seperti perolehan, kepuasan pelanggan dan masa. Walau bagaimanapun, untuk mencapai sasaran itu, kreativiti dan usaha adalah bergantung kepada individu dan kedua-dua kriteria itu tidak termasuk dalam KPI. "

Kerumitan yang membuat pengukuran KPI adalah mencabar. Namun, kebanyakan daripada responden juga bersetuju bahawa semua aspek-aspek penting dalam langkah-langkah prestasi utama dalam MMG diukur.

4.2.6 Tahap prestasi

Tema keenam dalam rangka kerja Ferreira dan Otley (2009) adalah tahap prestasi. Dinyatakan oleh salah seorang pekerja daripada jabatan strategi, tahap prestasi dalam MMG adalah bergantung kepada jabatan dan individu dan sasaran itu bergantung kepada pelan perniagaan. Di samping itu, penetapan sasaran itu jelas dibuat untuk menentukan bajet yang sesuai dan sasaran perlu dicapai dengan projek.

Seorang responden menyatakan bahawa sasaran itu meningkat setiap tahun tetapi cabaran juga meningkat. Responden lain juga berkata:

"Petunjuk Prestasi Utama (KPI) adalah sukar untuk dicapai kerana harga teknologi menjadi lebih murah kerana persaingan global tetapi KPI sentiasa meningkat berdasarkan prestasi masa lalu."

Kebanyakan daripada ditemubual menyatakan bahawa KPI perlu usaha untuk mencapainya. Salah seorang daripada mereka berkata, ia juga bergantung kepada pasukan sokongan. Di samping itu, KPI boleh dengan mudah mencapai jika proses adalah jelas dan semua kakitangan memberikan komitmen penuh.

4.2.7 Penilaian Prestasi

Tema ketujuh rangka kerja Ferreira dan Otley (2009) adalah penilaian prestasi. Sistem yang digunakan oleh MMG untuk menilai prestasi pekerja dinamakan MAPS. BSC digunakan berdasarkan KPI dikaitkan dengan penilaian prestasi.

Persepsi penilaian prestasi adalah berbeza antara peringkat kakitangan. Untuk bukan eksekutif, prestasi mereka dinilai oleh eksekutif dan pengurus di jabatan mereka. Tahap bukan eksekutif sentiasa bergantung kepada kesatuan mereka. Kesatuan bukan eksekutif memastikan

kebijakan pekerja dilindungi. Responden dari peringkat bukan eksekutif bersetuju bahawa pencapaian KPI daripada penilaian prestasi dan mereka berpuas hati kepada proses penilaian prestasi.

Dari perspektif peringkat eksekutif dan tahap Penolong Pengurus Besar, mereka melihat bahawa BSC dikaitkan dengan penilaian prestasi. Walau bagaimanapun, jawapan daripada tahap pengurus 'yang bercanggah di antara mereka. Salah seorang daripada mereka menyatakan bahawa hanya 80% daripada pencapaian KPI adalah berkaitan dengan penilaian prestasi. Orang lain menambah bahawa walaupun terdapat hubungan antara KPI dan penilaian prestasi tetapi ia tidak dikaitkan dengan bonus.

Salah satu pengurus menyatakan:

"Ia bergantung kepada KPI. Walaupun anda mencapai sasaran, tetapi apabila penilaian berubah daripada pihak pengurusan tertinggi. MMG mempunyai sistem 'Bell Curve' yang menghadkan bilangan pekerja yang mendapat prestasi yang terbaik. Sistem "Bell Curve" mempunyai 4 peringkat dan 4 adalah yang terbaik dan 1 adalah yang paling rendah. Jika mereka mahu memberi 4 untuk satu pekerja, mereka juga perlu memberikan 1 hingga satu pekerja. Saya tidak begitu jelas dengan pemarkahan. Sebagai contoh, saya sendiri, saya dapat 90 untuk penilaian tetapi pihak pengurusan atasan memberikan saya sahaja 2. Ini bermakna bahawa pekerja yang cemerlang akan mendapat penilaian prestasi yang hebat. Bagi saya, tidak begitu jelas mengenai penilaian dari pengurusan atasan. Saya rasa ada politik kerja dalam penilaian justifikasi "

Di samping itu, salah satu pengurus juga menyatakan bahawa dari pengalaman beliau sendiri:

"Pencapaian KPI di bahagian saya sendiri adalah sangat baik jadi saya membantu bahagian lain untuk mencapai KPI mereka tetapi apabila penilaian prestasi yang dibuat, bahagian tersebut memberitahu bahawa mereka mendapat penilaian yang lebih baik daripada saya. Ini tidak adil dan saya fikir bahawa KPI yang digunakan tidak berkaitan dengan bonus. "

Ringkasnya, ditemu duga dari peringkat bukan eksekutif, eksekutif dan penolong pengurus besar bersetuju bahawa penilaian prestasi yang dikaitkan dengan pencapaian KPI. Walau bagaimanapun dari peringkat pengurus, mereka mempunyai pendapat yang berbeza berdasarkan pengalaman mereka.

4.2.8 Ganjaran atau penalti

Tema kelapan adalah ganjaran dan penalti. Ganjaran dan penalti bagi pekerja dalam MMG adalah berdasarkan kepada penilaian prestasi yang diberikan oleh mereka yang kuat.

Pekerja dalam mmg akan diberi kadar 1-4 untuk penilaian prestasi mereka. 1 adalah yang paling rendah dan 4 adalah yang tertinggi. Kadar penilaian prestasi akan memberi kesan kepada bonus yang diterima dan kenaikan tahunan. Dari peringkat bukan eksekutif, bonus yang diterima dan kenaikan tahunan bagi setiap julat tidak begitu berbeza berbanding dengan tahap yang lain. Tahap ini dilindungi oleh kesatuan dan tidak ada isu-isu besar mengenai ganjaran dan penalti. Salah satu ditemu duga yang dinyatakan dari yang berpengalaman sendiri:

"Semasa saya bukan eksekutif, bonus adalah sama tetapi berbeza apabila saya menjadi eksekutif. Untuk peringkat eksekutif, penilaian prestasi akan memberi kesan kepada bonus yang diterima. Bukan eksekutif akan menggunakan penilaian prestasi untuk mendapatkan kenaikan pangkat. Terdapat banyak perbezaan antara bukan eksekutif dan eksekutif dari segi manfaat kerja. Sebagai contoh, kenaikan tahunan bagi bukan eksekutif ialah RM120 setahun tetapi untuk eksekutif dan di atas adalah bergantung kepada penilaian prestasi. "

Salah satu pengurus menambah mengenai ke peringkat bukan eksekutif:

"Baru-baru ini, terdapat perubahan dalam bonus untuk bukan eksekutif. Sebelum ini, mereka menerima bonus sama tetapi sekarang ini juga bergantung kepada penilaian. "

Semua pengurus bersetuju bahawa penilaian prestasi akan mengandungi pautan ke bonus yang diterima tetapi kebanyakan mereka tidak begitu bersetuju mengenai cara pengurusan atasan memberikan penilaian dan konsep "Bell Curve".

4.2.9 Aliran Maklumat

Tema kesembilan adalah aliran maklumat. Maklumat yang mengalir dalam MMG jelas. Kebanyakan maklumat yang mengalir di MMG adalah atas ke bawah tetapi pekerja boleh mengajukan masalah kepada bahagian sokongan perniagaan. Semua yang ditemubual bersetuju bahawa maklumat mengenai penilaian prestasi adalah jelas.

4.2.10 Penggunaan dan Kawalan

Tema kesepuluh adalah penggunaan dan kawalan. Kebanyakan ditemu duga itu menyatakan bahawa BSC yang digunakan adalah alat yang baik untuk membimbing tingkah laku kerja pekerja dan kawalan pekerja. BSC memberi garis panduan melalui KPI. Walau bagaimanapun, salah satu pengurus berpendapat bahawa pekerja perlu dilihat dan dipantau secara peribadi walaupun mereka mempunyai BSC terutama bagi bukan eksekutif. Salah satu pengurus menambah bahawa apabila BSC tidak begitu dikaitkan dengan penilaian prestasi, motivasi untuk melakukan yang lebih baik akan berkurangan.

4.2.11 Perubahan

Tema kesebelas adalah perubahan dalam reka bentuk. Jawapan dari temubual-temubual mengenai perubahan dalam reka bentuk BSC berbeza-beza termasuk, bergantung kepada pelan perniagaan, berubah setiap tahun bergantung kepada prestasi lalu, sebarang perubahan penting dalam KPI.

Daripada pengurus di jabatan strategi, ada dua perubahan besar dalam BSC digunakan dalam MMG. Pertama, dalam 2005-2007 apabila MMG adalah menjalani program GLCT dan dipengaruhi oleh Bluee-book. MMG telah menghasilkan Melangkau Biru dalam mengintegrasikan BSC dan Blue-book daripada program GLCT. Melangkau Biru adalah agak sama dengan BSC diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (2000). Dalam Melangkau Biru, unsur dalam BSC yang dikongsi KPI diperkenalkan. Ini adalah untuk meningkatkan semangat kekitaan di kalangan pekerja. Walau bagaimanapun sistem ini hanya menghadkan fungsi untuk eksekutif dan ke atas sahaja.

Kedua, pada tahun 2012, MMG sudah mula menggunakan rangka kerja baru RAP yang diubahsuai BSC. Daripada rangka kerja baru ini, bukan eksekutif yang turut terlibat dan mereka juga mempunyai KPI dan penilaian prestasi mereka sendiri. Perubahan dalam BSC adalah selaras dengan keperluan MMG.

4.2.12 Hubungan antara komponen dalam BSC

Tema kedua belas adalah hubungan antara komponen dalam BSC. Daripada rangka kerja terbaru yang digunakan oleh MMG yang diubahsuai BSC, yang dikaitkan antara komponen yang bertambah baik. Sebelum ini, pembelajaran organisasi tidak menyokong komponen lain dalam BSC. Fungsi rangka kerja baru ini (RAP) adalah untuk meningkatkan keberkesanan latihan organisasi.

Terdapat banyak cadangan daripada ditemubual untuk meningkatkan BSC dalam MMG termasuk promosi automatik berdasarkan prestasi dan memperbaiki sistem ganjaran. Sebahagian daripada ditemu duga yang dinyatakan tentang penilaian prestasi yang tidak adil. Ini kerana penilaian prestasi adalah bergantung kepada penilaian dari pengurusan atasan.

5. Perbincangan dan Kesimpulan

Sesi ini terdiri daripada dua bahagian utama yang secara langsung dikaitkan dengan matlamat kajian. Kertas kerja ini membincangkan pelaksanaan BSC dalam MMG dan kemudian melihat BSC sebagai satu sistem pengurusan prestasi dalam MMG.

Pelaksanaan BSC dalam MMG mempunyai dua perubahan besar pada tahun 2005 dan 2012. Pada 2005 perubahan dalam BSC digunakan oleh mmg dipengaruhi oleh program GLCT. Program GLCT yang telah diperkenalkan oleh kerajaan Malaysia untuk meningkatkan prestasi GLC dan mengubah mereka menjadi pemimpin pasaran. Inisiatif pertama daripada program GLCT adalah untuk menggiatkan pengurusan prestasi. GLC disediakan oleh Blue-book bersama-sama dengan inisiatif. MMG mengambil tindakan lanjut dalam mengintegrasikan biru-buku dan BSC dan menghasilkan satu buku untuk dalaman yang digunakan bernama Melangkau Biru. Perubahan yang telah dibuat berbanding BSC lama mereka telah berkongsi KPI iaitu untuk meningkatkan semangat kekitaan di kalangan kakitangan MMG. Buku ini juga menunjukkan bahawa sistem pengurusan prestasi yang digunakan oleh MMG dianjurkan dan dinyatakan dengan jelas.

Perubahan besar kedua di BSC digunakan dalam MMG berada di tahun 2012. Rangka kerja baru yang digunakan oleh MMG adalah BSC yang diubah suai. Ini BSC diubahsuai adalah selaras dengan keperluan MMG. Rangka kerja baru ini juga lebih fokus dan mudah difahami. Rangka kerja baru ini juga melibatkan semua pekerja berbanding dengan sistem lama yang hanya termasuk eksekutif dan ke atas.

Perubahan dalam BSC digunakan dalam MMG menunjukkan bahawa mmg bertambah baik sistem mereka. Sistem ini juga mempengaruhi oleh kerajaan, teknologi, pesaing dan keperluan organisasi. Perubahan dalam BSC digunakan dalam MMG juga meningkatkan prestasi mereka. Prestasi MMG adalah sangat baik dari tahun ke tahun.

Kertas ini menggunakan rangka kerja Ferreira dan Otley (2009) untuk memeriksa penggunaan BSC sebagai satu sistem pengurusan prestasi dalam MMG. Berdasarkan dua belas tema dalam rangka kerja ini, tema misi dan visi dan strategi dan pelan, semua daripada ditemubual bersetuju bahawa BSC digunakan dikaitkan dengan misi, visi, strategi dan perancangan. BSC juga menyelaraskan di antara semua jabatan dan lata oleh tahap. Aliran maklumat juga jelas di kalangan pekerja.

Walau bagaimanapun, penilaian prestasi adalah tidak jelas untuk pekerja dan beberapa pekerja merasakan bahawa BSC digunakan tidak dikaitkan dengan penilaian prestasi. Mereka juga menyatakan bahawa penilaian prestasi yang tidak adil dan mempunyai permainan politik mengurangkan motivasi kerja mereka. Mereka juga tidak bersetuju dengan sistem "Bell Curve" dan penilaian yang telah digunakan oleh pihak pengurusan atasan.

Ganjaran termasuk bonus dan kenaikan gaji tahunan adalah berkait kepada penilaian prestasi. Rasa tidak puas hati di kalangan pengurus juga kepada ganjaran yang diberi juga dikaitkan dengan penilaian prestasi.

Untuk tema yang digunakan dan kawalan, BSC adalah bersetuju untuk menjadi alat yang baik dan memberi garis panduan kepada para pekerja untuk melakukan kerja mereka dengan lebih baik. Pekerja jelas apakah deskripsi tugas mereka dan ini telah menterjemahkan ke dalam KPI. Walau bagaimanapun, beberapa KPI yang penting tidak boleh mengukur seperti kreativiti dan pekerja komitmen. Salah satu komponen dalam penilaian prestasi adalah penilaian oleh pekerja lain tetapi ini bergantung kepada berat sebelah. Berkenaan dengan fungsi BSC untuk mengawal tingkah laku pekerja, kebanyakan pekerja bersetuju mereka menyangka bahawa MMG perlu meningkatkan penilaian prestasi mereka dalam usaha untuk mengawal lebih baik dan meningkatkan motivasi.

Ringkasnya, penggunaan BSC dalam MMG agak sama dengan asal Kaplan dan Norton (1996,2000). Penggunaan BSC dalam MMG tidak terhad kepada pengukuran prestasi. Yang mengkaji penggunaan BSC berdasarkan dua belas tema dalam Ferreira dan Otley ini rangka kerja (2009) menunjukkan bahawa mmg digunakan BSC sebagai satu sistem pengurusan prestasi. Walaupun MMG menggunakan rangka kerja pengurusan prestasi baru yang berbeza dengan Kaplan dan Norton (1996, 2000), perubahan hanya pada bagaimana mereka mentafsir setiap perkara penting dan menghubungkan mereka bersama-sama dalam mencapai objektif strategik.

Mmg menggunakan BSC selama lebih daripada 20 tahun dan BSC digunakan juga telah berkembang untuk menjadi sistem pengurusan prestasi. Walau bagaimanapun, MMG perlu menambah baik sistem penilaian prestasi. MMG perlu memberi pekerja mereka garis panduan yang jelas kepada penilaian prestasi. Peningkatan dan menyatakan dengan jelas pada penilaian prestasi akan meningkatkan kepuasan dan motivasi di kalangan pekerja.

Had kajian ini adalah generalisability. Organisasi tidak serupa tidak akan dapat menimba ilmu daripada kajian. Walau bagaimanapun, kemungkinan replikasi mungkin wujud untuk organisasi yang terpilih. Strategi yang sama yang meningkatkan kesahan dalaman kajian juga meningkatkan kesahan luaran.

REFERENCES

- Abu-Suleiman, A. (2006). *An Analytical performance management framework enabling enterprise strategy management*. The University of Texas at Arlington.
- Ahn, H. (2001). Applying the Balanced Scorecard Concept: An Experience Report. *Long Range Planning*, 34, 21.
- Andon, P., Baxter, J., & Chua, W. F. (2007). Accounting change as relational drifting: A field study of experiments with performance measurement. *Management Accounting Research*, 18(2), 273–308. doi:10.1016/j.mar.2006.06.007
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines* (Third Edit., p. 216). Kogan Page Limited.
- Assema, I. Van. (2011). *Design & Implementation of a Performance Management System*.
- Atkinson, H. (2006). Strategy implementation: a role for the balanced scorecard? *Management Decision*, 44(No.10), 20.
- Ayedh, A. M. (2007). *Performance measurement practices in the Malaysian companies: An exploratory study*. International Islamic University Malaysia.
- Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), 20. doi:10.1016/j.cie.2007.04.001
- De Waal, A. A. (2010). Performance-driven behavior as the key to improved organizational performance. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 79–95. doi:10.1108/13683041011027472
- Feng, F., Sun, Q., & Tong, W. H. S. (2004). Do government-linked companies underperform? *Journal of Banking & Finance*, 28(10), 2461–2492. doi:10.1016/j.jbankfin.2003.10.012
- Fernandes, K. J., Raja, V., & Whalley, A. (2006). Lessons from implementing the balanced scorecard in a small and medium size manufacturing organization. *Technovation*, 26(5–6), 623–634. doi:10.1016/j.technovation.2005.03.006
- Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, 20, 20.
- James, W. (2009). Rationality, institutionalism and accounting change. Understanding a performance management system within an Australian public sector entity. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 5(No. 3), 362–389.
- International Conference on Postgraduate Research (ICPR 2015).(ISBN 978-967-0850-24-5). 1-2 December 2015, Bayview Hotel, Langkawi, MALAYSIA. 193

- Jazayeri, M., & Scapens, R. W. (2008). The Business Values Scorecard within BAE Systems: The evolution of a performance measurement system. *The British Accounting Review*, 40(1), 48–70. doi:10.1016/j.bar.2007.10.007
- Juhmani, O. I. H. (2007). Usage, Motives and Usefulness of the Balanced Scorecard (BSC): Evidence from Bahrain. *International Journal of Business Research*, VII(No. 5), 12.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, (January-February), 9.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 39(No.1 Fall), 27.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having Trouble with Your Strategy? Then Map It. *Harvard Business Review*, (September-October), 10.
- Malina, M. a., & Selto, F. H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *SSRN Electronic Journal*. doi:10.2139/ssrn.278939
- Mansor, N., Bahari, A., & Justine, J. (2008). A Strategy-Based Key Performance Indicators and Firm's Performance: The Experience of Government-Linked Companies in Malaysia. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 8(2), 93–104.
- NEAC. (2010). Re-engineering the government' role in business, (September), 1–39.
- Norhayati, M. A., & Siti-Nabiha, A. K. (2009). A case study of the performance management system in a Malaysian government linked company. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 5(No. 2), 243–276.
- Northcott, D., & Smith, J. (2011). Managing performance at the top: a balanced scorecard for boards of directors. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7(1), 33–56. doi:10.1108/18325911111125531
- Othman, R. (2006). Balanced scorecard and causal model development: preliminary findings. *Management Decision*, 44(No. 5), 13.
- Othman, R., Domil, A. K. A., Senik, Z. C., Abdullah, N. L., & Hamzah, N. (2006). A Case Study of Balanced Scorecard Implementation in a Malaysian Company. *Journal of Asia-Pacific Business*, 7(No. 2), 18.
- Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363–382.
- International Conference on Postgraduate Research (ICPR 2015).(ISBN 978-967-0850-24-5). 1-2 December 2015, Bayview Hotel, Langkawi, MALAYSIA.

- PCG. (2005). *Blue Book: Intensifying Performance Management. Blue Book Version 2* (p. 19).
- PCG. (2008, December). Special focus on "people and performance". *Minda Newsletter Issues No. 1*, 28.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2009). *Management Tools and Trends 2009* (p. 16). Bain & Company, Boston, MA.
- Sharma, B., & Gadenne, D. (2011). Balanced Scorecard Implementation in a Local Government Authority: Issues and Challenges. *The Australian Journal of Public Administration*, 70(No. 2), 167–184.
- Sharma, U., Lawrence, S., & Lowe, A. (2010). Institutional contradiction and management control innovation: A field study of total quality management practices in a privatized telecommunication company. *Management Accounting Research*, 21, 14.
- Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffe, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14, 27.
- Sundin, H., Granlund, M., & Brown, D. A. (2010). Balancing Multiple Competing Objectives with a Balanced Scorecard. *European Accounting Review*, 19(2), 203–246.
- Yap, P. C. P., & Ferreira, A. (2011). The Complex and Multifaceted World of Performance Management in NGOs: A Case Study. In *2011 AFAANZ Conference* (p. 37). Darwin, Australia.
- Zin, N. M., & Sulaiman, S. (2011). Government-linked Companies Blue Book (GLCs Blue Book) as a complement to Balanced Scorecard (BSC) in the Government-Linked Companies transformation program. In *2010 International Conference on Business and Economics Research* (Vol. 1, pp. 294–297).