

**KAJIAN KE ATAS KAD SKOR SEIMBANG SEBAGAI SISTEM PENGURUSAN
PRESTASI DI SEBUAH SYARIKAT BERKAITAN KERAJAAN DI MALAYSIA**
*The Study on Balanced Scorecard as a Performance Management System in Government-
Linked Company in Malaysia*

¹Noor Raudhiah Abu Bakar, ²Nor Aziah Abu Kasim, ²Mazlina Mustapha &
³Rozita Amiruddin
raudhiah@kuis.edu.my, noraziah@econ.upm.edu.my, mazlina@econ.upm.edu.my
rozita@ukm.edu.my

¹Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor, KUIS

²Universiti Putra Malaysia UPM

³Universiti Kebangsaan Malaysia, UKM

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 menyatakan mereka telah menggunakan Kad Skor Seimbang (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 sebuah Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) di Malaysia. Penggunaan BSC sebagai satu sistem pengurusan prestasi dianalisa dengan menggunakan rangka kerja Ferreira dan Otley (2009). Kajian berbentuk kualitatif dan menggunakan pendekatan kajian kes dengan kutipan data secara temu bual separa berstruktur, pemerhatian dan analisis dokumen. Artikel ini melihat 12 kriteria sistem pengurusan prestasi yang dicadangkan oleh Ferreira dan Otley (2009) di peringkat organisasi berdasarkan persepsi pekerja dari pelbagai lapisan jawatan serta dari jabatan yang berlainan. Hasil kajian mendapati BSC cuma digunakan sebagai pengukuran prestasi sahaja kerana mempunyai kelemahan dari segi penilaian prestasi.

Kata kunci: Pengurusan Prestasi, Kad Skor Seimbang (BSC), Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC), Pengukuran Prestasi.

Received: 15 March 2018

Revised: 19 October 2018

Accepted: 4 January 2019

ABSTRACT

Government-linked companies (GLCs) play an important role in Malaysia's economic development. To improve performance in the GLC, the Malaysian government introduced the GLC Transformation program (GLCT). The first initiative in GLCT is to intensify performance management system. Most of GLCs claim they have used Balanced Scorecard (BSC) as a performance management system. However, the use of BSC has always been limited to performance measurement and many previous studies also frequently discuss the function of BSC as performance measurement only. The purpose of this article is to review the use of BSC as a performance management system in a Government- Linked Company (GLC) in Malaysia. The use of BSC as a performance management system is analysed by using the framework of Ferreira and Otley (2009). Qualitative research and case study approach were used with data collection method consists of semi-structured interviews, observation and document analysis. This article reviews 12 criteria of performance management system as proposed by Ferreira and Otley (2009) at the organizational level based on employee perceptions from multi-level of employees and from multi-departments. The results show that BSC is only used as performance measurement because it has a weakness in terms of performance evaluation.

Keywords: *Performance Management, Balanced Scorecard (BSC), Government Linked Company (GLC), Performance Measurement.*

1.0 PENGENALAN

Malaysia kini berada di saat genting untuk mencapai hasrat 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 negara perindustrian pada tahun 2020. Untuk meningkatkan prestasi 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 Kad Skor Seimbang (selepas ini, BSC) untuk melengkapkan pengurusan prestasi. Menurut Norlaila dan Suzana (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 sebuah GLC utama di Malaysia.

Untuk meningkatkan prestasi GLC, reka bentuk dan cara bagaimana sistem pengurusan prestasi yang digunakan menjadi keutamaan. 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.

Objektif kajian ini ialah mengkaji penggunaan BSC sebagai satu sistem pengurusan prestasi dalam sebuah Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) di Malaysia. Penggunaan BSC sebagai satu sistem pengurusan prestasi dianalisa dengan menggunakan rangka kerja Ferreira dan Otley (2009). Untuk mencapai objektif kajian, satu kajian kes di sebuah GLC 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 hanya terhad digunakan sebagai satu sistem pengukuran prestasi dalam GLC tersebut. Mereka mempunyai sistem yang menghubungkan strategi dengan penunjuk kunci prestasi (KPI) yang telah digunakan oleh semua kakitangan. Walau bagaimanapun, sistem ini mempunyai kelemahan apabila ia dikaitkan dengan sistem penilaian prestasi.

Bahagian seterusnya membincangkan kajian literatur, yang bermula dengan perbincangan mengenai kajian BSC di GLC dan seterusnya perbincangan BSC sebagai sebuah sistem pengurusan prestasi. Ini diikuti dengan bahagian mengenai kaedah penyelidikan dan reka bentuk kajian. Bahagian 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.

2.0 KAJIAN LITERATUR

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

2.1 Kad Skor Seimbang (BSC) dalam Syarikat-syarikat berkaitan Kerajaan (GLCs)

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 (Hu, Yang, & Islam, 2010; Feng, Sun, & Tong, 2004). GLC juga dikenali sebagai syarikat milik kerajaan (SOE) (Jazayeri & Scapens, 2008) dan syarikat umum bukan kewangan (NFPEs) (NEAC, 2010). Namun begitu, negara yang berbeza mempunyai definisi GLC yang berbeza. Contohnya, kerajaan Singapura mendefinisikan GLC sebagai syarikat

yang 20 peratus atau lebih sahamnya dimiliki kerajaan (Ramírez & Tan, 2004) manakala di Amerika Syarikat, GLC didefinisikan sebagai syarikat pegangan kerajaan yang dimiliki sepenuhnya oleh kerajaan dan kerajaan mempunyai sekurang-kurangnya 20 peratus kepentingan ekuiti (seperti yang dinyatakan oleh Nor Razuana (2010) hlm.12).

Di Malaysia, Khazanah Nasional Berhad (Khazanah) telah mendefinisikan GLC sebagai syarikat yang mempunyai objektif komersil utama di mana Kerajaan Malaysia mempunyai pegangan langsung. Mengawal kepentingan merujuk kepada keutamaan Kerajaan (bukan hanya peratusan pemilikan) untuk melantik ahli Lembaga Pengarah dan pengurusan kanan GLC, membuat keputusan utama (misalnya anugerah kontrak, strategi, penstrukturan semula dan pembiayaan, pengambilalihan dan pelupusan dll) untuk GLC sama ada secara langsung atau melalui Syarikat Pelaburan Berkaitan Kerajaan (GLICs). Takrifan Khazanah terdiri daripada banyak syarikat yang dikendalikan oleh Kerajaan Negeri dan agensi peringkat negeri masing-masing. Ini termasuk syarikat-syarikat yang Kerajaan Malaysia mengawal secara langsung sebagai agensinya seperti Khazanah, Kementerian Kewangan Diperbadankan (MOF Inc.), Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) dan Bank Negara Malaysia. GLC juga termasuk syarikat di mana GLC sendiri memiliki pegangan saham, iaitu anak syarikat dan sekutu GLC.

Ini berbeza dengan definisi oleh Jawatankuasa Putrajaya mengenai Prestasi Tinggi GLC (PCG). PCG mentakrifkan GLC sebagai syarikat yang mempunyai objektif komersil utama di mana Kerajaan Malaysia mempunyai pegangan langsung melalui lima GLIC termasuk Khazanah, Permodalan Nasional Berhad (PNB), KWSP, Lembaga Tabung Angkatan Tentera dan Tabung Haji. Takrif oleh PCG hanya untuk 20 GLC yang utama (G20).

Ringkasan kajian lepas berkaitan BSC di GLC adalah seperti Jadual 1 di bawah:

Jadual 1: Ringkasan Kajian Lepas berkaitan BSC di GLC.

Penulis	Objektif Kajian	Metod Data	Hasil Kajian
Othman, Domil, Senik, Abdullah, dan Hamzah, (2006)	Penggunaan BSC di syarikat telekomunikasi.	Kajian kes. GLC di Malaysia.	Syarikat tidak mempunyai model hubungan dan peta strategi yang membawa kepada ketidakberkesanan dalam penggunaan BSC.
Andon, Baxter dan Chua (2007)	Percubaan untuk penggunaan BSC	Kajian kes.	Penggunaan BSC gagal kerana kesukaran dalam menghasilkan

	sebagai pengukur prestasi.	GLC di Australia.	penunjuk kunci prestasi (KPI).
Jazayeri dan Scapens (2008)	Melihat pada evolusi BSC sebagai pengukuran prestasi.	GLC di UK.	Penggunaan BSC dalam organisasi memberi penekanan kepada kepentingan kesalinghubungan dan bukan hubungan sebab-akibat.
Mansor et al., (2008)	Membincangkan ciri-ciri KPI berasaskan strategi untuk menggalakkan prestasi seimbang untuk kemampanan jangka panjang.	Temubual pengurus GLC di Malaysia.	Pengurus di GLC Malaysia merasakan bahawa BSC boleh meningkatkan prestasi GLC.
James (2009)	Pengaruh NIS dalam memahami impak polisi persaingan negara mengenai reka bentuk dan pelaksanaan BSC.	Kajian kes. Australian GLC.	Kepentingan perbincangan kedua-dua pendekatan analisis rasional dan legitimasi sebagai sebab asas kepada penekanan dalam pembangunan sistem perakaunan berterusan dalam GLC.
Norhayati dan Siti-Nabiha (2009)	Proses perubahan dalam pengurusan prestasi menggunakan rangka kerja Laughlin dan NIS untuk menilai penggunaan BSC sebagai mekanisme pengurusan prestasi.	Kajian kes. Malaysian GLC.	Hasrat untuk menginstitusikan BSC mungkin tidak menjadi kenyataan jika tidak ada penekanan yang cukup untuk menyokong perubahan itu.
Sundin, Granlund, and Brown (2010)	Menyiasat bagaimana persaingan dan pelbagai objektif diuruskan dalam organisasi.	Kajian kes. Australian GLC.	BSC berpotensi membantu dalam membuat objektif yang seimbang, tetapi ada keperluan tertentu seperti menukar BSC mengikut keperluan GLC untuk berjaya.
Northcott and Smith (2011)	Penggunaan BSC untuk digunakan dalam mengukur dan mengurus prestasi BOD.	Temubual 35 BOD dari Syarikat Awam yang tersenarai dan GLC di New	Pengukuran prestasi tingkah laku BOD secara umumnya lebih berguna daripada pengukuran operasi dan kewangan.

Julia (2012)	Pelaksanaan BSC menggunakan rangka kerja Hopper dan Major (2007) dan NIS.	Zealand. Kajian kes. GLC di Malaysia.	BSC yang digunakan adalah dalam rangkaian institusi yang kompleks dan saling berkaitan, termasuk kerajaan sebagai pemegang saham utama, perunding pengurusan dan pesaing.
Zin et al. (2012),	Perlaksanaan BSC dalam GLC Malaysia selaras dengan program GLCT dan menyiasat faktor kejayaan kritikal dalam melaksanakan BSC.	Kajian kes. GLC di Malaysia.	Organisasi telah disesuaikan dengan keperluan sendiri dan mereka juga mencadangkan empat faktor penting yang diperlukan untuk GLC Malaysia untuk melaksanakan BSC yang meliputi komitmen pengurusan tertinggi, teknologi maklumat (IT), komunikasi, dan budaya organisasi .
McLaren et al. (2016)	Melihat amalan EVA dan teori institusi sebagai PMS dalam tiga organisasi.	Kajian kes. 2 GLCs dan 1 syarikat awam yang tersenarai New Zealand	EVA tidak dapat diinstitusikan dan ditolak kerana isu moral dan tingkah laku yang tidak berfungsi.
Hazeline et al. (2016)	Mengkaji kegunaan BSC sebagai alat penyelarasan strategik	Kajian kes. Malaysian GLC.	Pelaksanaan BSC membantu meningkatkan proses penyesuaian strategik objektif dan strategi antara pengurusan atasan dan yang lebih rendah dengan ukurannya. Penggunaan BSC meningkatkan kesedaran, pengetahuan dan komunikasi yang efektif bagi pengurus untuk mengekalkan proses pengagihan yang efektif dalam organisasi.
George et al. (2016)	Meneliti halangan-halangan, dan penyokong, integrasi	Kajian kes. GLCs	Integrasi kemapanan dalam sistem pengurusan prestasi boleh membawa kepada pengurusan

	kemampuan dalam sistem pengurusan prestasi sebuah syarikat minyak dan gas.		yang lebih baik dan kawalan prestasi kemampuan dalam organisasi. Kajian ini menggabungkan rangka kerja integrasi kemampuan Gond, et al. (2012), rangka kerja pengurusan prestasi Ferreira dan Otley (2009) dan NIS.
Chiwamit et al. (2017)	Pelaksanaan wajib nilai tambah ekonomi (EVA) sebagai sistem pengurusan prestasi.	Kajian kes. 2 Thailand GLCs.	Piawaian pengawalseliaan yang mengawal EVA dipengaruhi oleh beberapa program reformasi yang bersaing dan sebahagiannya berpusat pada inovasi lain.

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 organisasi 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 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 oleh 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.

Kajian Julia (2012) juga menyokong hasil kajian Norhayati dan Siti-Nabiha (2009) yang juga mengkaji penggunaan BSC di sebuah GLC di Malaysia. Kajian tersebut mendapati BSC yang digunakan dipengaruhi pelbagai faktor institusi dan telah menyebabkan berlakunya gandingan longgar dalam sistem penilaian prestasi.

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 Norlaila dan Suzana (2011) 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 kemampanan 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 dalam pengurusan prestasi akan memberikan gambaran yang lebih besar dan memberi sumbangan yang lebih banyak kepada organisasi berbanding pengukuran prestasi. Pengurusan prestasi memberikan keutamaan kepada gerak kerja yang perlu dilakukan untuk mencapai strategi, satu aspek yang diabaikan oleh pengukuran prestasi. Penekanan ke atas pengurusan prestasi dan bukan pengukuran prestasi adalah penting kerana beberapa sebab seperti kemudahan dalam memacu tindakan, penyediaan kawalan dalaman, mengukuhkan objektif organisasi, menjadikan panduan untuk membuat keputusan, dan mengawal tingkah laku pekerja (Abu-Suleiman, 2006; Armstrong, 2006; Assema, 2011; De Waal, 2010; Speckbacher, Bischof, & Pfeiffe, 2003). Dengan kelebihan yang dikenalpasti 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). Hasil kajian yang lepas menunjukkan bahawa 60% daripada syarikat-syarikat *Fortune* telah melaksanakan BSC (Malina & Selto, 2001) dan BSC disenaraikan sebagai sistem yang kelima paling banyak 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 sistem utama yang digunakan oleh organisasi dan digunakan secara meluas di kalangan syarikat Malaysia (Ayedh, 2007) dan berdasarkan laporan tahunan pada 2012, 16 GLC utama Malaysia (daripada 17 GLC yang tergolong dalam G20) menggunakan BSC. Satu ciri utama BSC adalah penekanan terhadap menghubungkan pengurusan prestasi dengan strategi organisasi (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 dikaji kerana keputusan empirikal bercampur tentang pelaksanaannya. Kejayaan pelaksanaan BSC dalam organisasi dibuktikan dengan Jazayeri dan Scapens (2008) dan kajian oleh Fernandes, Raja dan Whalley (2006) yang melihat dari segi perusahaan kecil dan sederhana. Walau bagaimanapun, kajian oleh Ahn (2001) dan Bhagwat dan Sharma (2007) mendedahkan terdapat banyak masalah dalam melaksanakan BSC. Menurut Atkinson (2006), dianggarkan bahawa 70% daripada pelaksanaan BSC adalah gagal terutama dari segi pelaksanaan. Kajian ini bertujuan untuk memahami pelaksanaan BSC dalam GLC Malaysia sebagai sistem pengurusan prestasi. Persoalan yang ditimbulkan adalah GLC di Malaysia berjaya menggunakan BSC sebagai 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 GLC di Malaysia melaksanakan BSC. Kertas kerja ini juga mahu melihat sama ada BSC digunakan sebagai satu sistem pengurusan prestasi dengan menggunakan rangka kerja Ferreira dan Otley (2009). Rangka kerja ini memberikan 12 kriteria utama yang penting dalam mengkaji keberkesanan sistem pengurusan prestasi. Yap dan Ferreira (2011) menyatakan bahawa rangka kerja Ferreira dan Otley (2009) ini merupakan rangka kerja yang berdaya maju dan sesuai untuk mengkaji pengurusan prestasi dalam organisasi. Bahagian seterusnya akan dibincangkan pada kaedah penyelidikan dan kajian kes organisasi.

3.0 KAEDAH PENYELIDIKAN DAN KAJIAN KES ORGANISASI

Dalam kajian ini, pelaksanaan BSC dikaji sebagai sistem pengurusan prestasi dalam sebuah GLC di 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 (U. Sharma, Lawrence, & Lowe, 2010). Kajian ini telah dilakukan semasa tempoh Jun 2013 sehingga April 2014. Secara keseluruhannya, 20 temu bual dan pemerhatian kerja tempat telah dijalankan. Pemerhatian bermaksud semasa waktu bekerja mereka. Temubual secara separa struktur, selama kira-kira satu jam hingga 2 jam setiap satu. Pemilihan responden adalah secara “snow ball” bermula dengan pemudahcara dalam organisasi iaitu pembantu pengurus besar bahagian Pengurusan Prestasi. Terdapat tujuh lelaki (7) dan tiga belas perempuan (13) telah ditemuramah. Secara keseluruhan, dua pekerja di peringkat bukan eksekutif, enam di tahap eksekutif, sembilan pengurus dan tiga pembantu pengurus besar telah ditemuramah. Temubual ini dijalankan sehingga data telah mencapai ketepuan dan hasil kajian boleh dirumuskan. Semua pekerja yang ditemubual telah dibentangkan dengan jawatan sahaja untuk memastikan peserta penyelidikan tidak dikenali.

Kebenaran untuk menjalankan penyelidikan dari organisasi kes (MMG) telah diperolehi pada tahun 2014. Perjalanan MMG bermula dari Jabatan Tanah Melayu pada tahun 1940an. Pada tahun 1960an, perubahan MMG ke Jabatan Malaysia. MMG menjalani penswastaaan pada 1980an menjadi Syarikat Malaysia Berhad. Kini, MMG disenaraikan di Papan Utama Bursa Malaysia.

MMG telah membina infrastruktur dan peneraju utama utiliti negara. MMG telah dipilih sebagai kes organisasi kerana statusnya sebagai GLC utama Malaysia dan telah

menjalani program GLCT. MMG juga sedang dipilih kerana organisasi tersebut merupakan peneraju 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.

4.0 ANALISIS BAHAN PENYELIDIKAN

Analisis berikut menyusun pemerhatian daripada temu bual yang dijalankan dan dokumen organisasi. Analisis ini dibahagikan kepada dua: (1) proses pelaksanaan Kad Skor Seimbang (BSC) 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 penswastaaan 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. Pembuatan 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 "GLC Blue-book" (GGB) iaitu salah satu inisiatif dalam program GLCT. MMG menghasilkan satu nama buku Melangkau Biru (nama rekaan) yang mengintegrasikan BSC dengan GGB.

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 (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, Jabatan Strategi dan Perancangan akan mengeluarkan objektif strategik bagi tahun syarikat berdasarkan Pelan Perniagaan MMG. Lazimnya terdapat 10 hingga 12 objektif strategik bagi setiap tahun. BSC akan diselaraskan dengan semua maklumat serta selaras juga dengan objektif strategik.

Seterusnya, objektif strategik akan disampaikan kepada peringkat pertama (CEO dan Ketua Bahagian) untuk perbincangan dan kelulusan. Selepas kelulusan, penunjuk prestasi utama (KPI) akan dikeluarkan berdasarkan objektif strategik dan disampaikan ke peringkat kedua dan seterusnya ke bawah. BSC diagihkan kepada semua eksekutif dan anak syarikat. BSC dijangka telah 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 kerja. 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 kerja 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 (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) penjanaan pendapatan, (2) produktiviti operasi dan (3) peningkatan kualiti. Item keempat iaitu latihan pula adalah pemangkin bagi tiga item dalam sokongan mereka untuk meningkatkan pendapatan,

produktiviti dan kualiti. Rangka kerja PAR dipercayai mudah difahami 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 mengemaskini keupayaan pekerja dan prestasi untuk meningkatkan prestasi mereka dan pada masa yang sama untuk meningkatkan prestasi organisasi. Rangka kerja PAR 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 mengkaji penggunaan BSC sebagai satu sistem pengurusan prestasi dalam MMG. Kajian lain yang menggunakan rangka kerja Ferreira dan Otley (2009) termasuklah George et al. (2016) yang mengkaji halangan dan pemudahcara dalam kelestarian integrasi dalam system pengurusan prestasi di sebuah syarikat minyak dan gas. Rangka kerja Ferreira dan Otley (2009) telah dikenalpasti sebagai telah tema baru dalam kawalan pengurusan dan sebagai salah satu model kawalan yang berkaitan dengan pengurusan prestasi (Berry, Coad, Harris, Otley, & Stringer, 2009).

Rangka kerja mereka membolehkan pengumpulan skop data yang luas dan menawarkan kemungkinan untuk meneroka isu-isu pengurusan prestasi secara lebih mendalam (Yap & Ferreira, 2011). Rangka kerja ini merupakan alat yang sangat baik untuk menerangkan banyak aspek penting dalam reka bentuk PMS (Draghici, Popescu, & Gogan, 2014).

Ferreira dan Otley (2009) telah mencadangkan 12 tema dalam menilai sesebuah sistem pengurusan prestasi iaitu: (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, (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 dalam 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 dan misi MMG. Kesemua mereka bersetuju bahawa BSC digunakan adalah bertepatan dengan visi dan misi MMG. Salah seorang daripada mereka berkata BSC digunakan dikaitkan dengan objektif strategik dan pengagihan KPI antara jabatan-jabatan adalah untuk menyokong satu sama lain. Salah seorang 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 temubual mengenai faktor-faktor kejayaan utama mendedahkan pandangan yang luas dari responden dan terdiri dari pelbagai faktor. Faktor-faktor kejayaan utama termasuk produk, teknologi, proses, kepimpinan dan kakitangan. Dari senarai ini, responden menyatakan bahawa perbezaan 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, arahan dan pimpinan pihak pengurusan perlu jelas dan pekerja akan mudah untuk menerima dan merealisasikannya. Komitmen pekerja serta seluruh organisasi perlu selaras 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 menyeluruh 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 dalam memenuhi 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 disebarkan 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.

Seorang pengurus bahagian Jualan 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 dalam rangka kerja Ferreira dan Otley (2009) adalah strategi dan pelan. Seperti yang dinyatakan sebelum ini, yang digunakan BSC adalah berdasarkan rancangan perniagaan. Jika rancangan perniagaan berubah, BSC juga akan berubah. Seperti yang dinyatakan oleh salah seorang responden:

"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. MMG 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 ditemuduga 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 kebajikan 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. Pengurus lain menambah bahawa walaupun terdapat hubungan antara KPI dan penilaian prestasi tetapi ia tidak dikaitkan dengan bonus.

Salah seorang pengurus menyatakan:

"Ia bergantung kepada KPI. Walaupun anda mencapai sasaran, tetapi apabila penilaian berubah di peringkat pihak pengurusan tertinggi. MMG mempunyai sistem *Bell Curve* yang menghadkan bilangan pekerja yang mendapat prestasi yang terbaik. Sistem *Bell Curve* mempunyai 4 peringkat dan skor 4 adalah yang terbaik dan skor 1 adalah yang paling rendah. Jika mereka mahu memberi skor 4 untuk satu pekerja, mereka juga perlu memberikan skor 1 kepada seorang pekerja. Saya tidak begitu jelas dengan pemarkahan. Sebagai contoh, saya sendiri, saya dapat 90 untuk penilaian tetapi pihak pengurusan atasan memberikan saya skor 2 sahaja. 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 unsur 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 bual 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 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 seorang 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 bual 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. Hasil dari temubual mengenai perubahan dalam reka bentuk BSC adalah 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 *Blue-book*. MMG telah menghasilkan Melengkau Biru dalam mengintegrasikan BSC dan *Blue-book* daripada program GLCT. Melengkau Biru adalah agak sama dengan BSC diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (2000). Dalam Melengkau 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 responden untuk meningkatkan BSC dalam MMG termasuk promosi automatik berdasarkan prestasi dan memperbaiki sistem ganjaran. Sebahagian daripada responden kajian menyatakan penilaian prestasi tidak adil. Ini kerana penilaian prestasi adalah bergantung kepada penilaian dari pengurusan atasan.

5.0 PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Bahagian ini terdiri daripada dua bahagian utama yang secara langsung dikaitkan dengan matlamat kajian. Kajian 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 dipengaruhi 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 menguji penggunaan BSC sebagai satu sistem pengurusan prestasi dalam MMG. Dari segi perancangan, semua pihak yang ditemuduga dari MMG bersetuju bahawa BSC dikaitkan dengan strategi dan perancangan organisasi serta visi dan misi. Kemudian BSC diterjemahkan kepada gerak kerja dan penetapan KPI berdasarkan pada prestasi lalu dan deskripsi pekerjaan. Majoriti responden juga bersetuju bahawa KPI yang digunakan adalah berguna untuk pekerja menjadi lebih fokus dan teratur. KPI menjadi garis panduan kepada pekerja untuk melakukan tugas mereka dengan berkesan dan meningkatkan prestasi.

Apabila pencapaian KPI dikaitkan dengan penilaian prestasi, pekerja menjadi lebih fokus dan bermotivasi untuk mencapai sasaran. Walau bagaimanapun, beberapa orang yang ditemu bual berpendapat bahawa KPI menjadi budaya yang buruk dan permainan politik yang meningkat. KPI telah dimanipulasi dan menjadi mudah dicapai untuk memastikan pekerja mencapai penilaian prestasi yang baik dan kemudian dianugerahkan dengan ganjaran dari segi bonus dan kenaikan pangkat

Majoriti orang yang ditemu duga di MMG juga tidak berpuas hati dengan sistem *Bell Curve*. Mereka menganggap sistem itu tidak adil. Nalband (2013) juga mendedahkan bahawa sistem kurungan lonceng adalah kejam kerana terdapat had pada siapa yang mendapat prestasi terbaik dan mestilah mempunyai pekerja dari pekerja untuk menjadi pemain yang rendah. Meinert (2012) juga mendedahkan kelemahan sistem ini dan menambah bahawa sistem ini tidak menunjukkan prestasi sebenar.

Ringkasan dari pemeriksaan 12 item di Ferreira dan Otley (2009) pelaksanaan BSC di MMG tidak memenuhi seluruh kriteria sebagai satu sistem pengurusan prestasi. Sistem pengurusan prestasi yang baik mesti dikaitkan dengan misi, visi, strategi dan pelan, yang dikaitkan dengan penilaian prestasi, dan digunakan sebagai pengawal pada tingkah laku pekerja.

Terdapat 3 isu yang utama yang menyebabkan pelaksanaan BSC di MMG tidak memenuhi seluruh kriteria sebagai satu sistem pengurusan prestasi. Isu pertama adalah mengenai pelaksanaan KPI. Pelaksanaan KPI menjadi tidak efektif kerana sasaran yang longgar dalam penetapan piawai. KPI juga tidak mengukur beban kerja terutamanya apabila

mengambil alih pekerjaan pekerja lain. Persepsi dan pemahaman yang berbeza di kalangan pekerja juga menyumbang kepada pelaksanaan KPI yang tidak berkesan.

Isu kedua adalah hubungan antara BSC dan penilaian prestasi. Kakitangan MMG tidak bersetuju dengan sistem *Bell Curve* kerana terdapat banyak masalah apabila sistem itu digunakan dan beberapa pekerja menjadi mangsa sistem.

Isu terakhir adalah ketidakmampuan BSC untuk mengawal tingkah laku pekerja. Pelaksanaan BSC dalam MMG mempunyai kesan negatif terhadap tingkah laku pekerja yang merangkumi motivasi pekerja, pendedahan terhadap berat sebelah penghakiman dan konflik interpersonal yang meningkat di kalangan pekerja yang serupa dengan hasil kajian sebelumnya oleh Tuomela (2005), Lipe dan Salterio (2002, 2000) dan Malina dan Selto (2001).

Penggunaan BSC dalam MMG agak sama dengan asal Kaplan dan Norton (1996, 2000). Penggunaan BSC dalam MMG cuma terhad kepada pengukuran prestasi. MMG menggunakan BSC selama lebih daripada 20 tahun dan BSC digunakan juga telah berkembang untuk menjadi sistem pengurusan prestasi namun, penggunaan cuma terhad kepada pengukuran prestasi apabila sistem kurang memberikan gerak kerja dan panduan kepada pekerja dalam menjalankan tugas. Selain itu, terdapat banyak ketidakpuasan hati apabila dikaitkan dengan sistem penilaian prestasi dan sistem *Bell Curve* menunjukkan pekerja juga kurang jelas dan tidak bersetuju dengan penggunaan sistem terbabit dan ini akan mempengaruhi kepuasan kerja pekerja. Oleh itu, 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.

Limitasi kajian ini adalah kebolehsuaian. Organisasi tidak serupa tidak akan dapat menggunakan hasil kajian ini. Walau bagaimanapun, kemungkinan replikasi mungkin wujud untuk organisasi yang terpilih. Strategi yang sama yang meningkatkan kesahan dalaman kajian juga boleh meningkatkan kesahan luaran.

RUJUKAN

- 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. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2006.06.007>
- Armstrong, P. (2006). Ideology and the grammar of idealism: The Caterpillar controversy revisited. *Critical Perspectives on Accounting*, 17(5), 529–548. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2005.07.001>
- Assema, I. Van. (2011). *Design & Implementation of a Performance Management System*. Eindhoven University of Technology.
- 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.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T., & Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control: A review of recent literature. *The British Accounting Review*, 41(1), 2–20. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2008.09.001>
- Bhagwat, R., & Sharma, M. K. (2007). Performance measurement of supply chain management: A balanced scorecard approach. *Computers & Industrial Engineering*, 53(1), 20. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2007.04.001>
- Chiwamit, P., Modell, S., & Scapens, R. W. (2017). Regulation and adaptation of management accounting innovations: The case of economic value added in Thai state-owned enterprises. *Management Accounting Research*, 37, 30–48. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2017.03.001>
- De Waal, A. A. (2010). Performance-driven behavior as the key to improved organizational performance. *Measuring Business Excellence*, 14(1), 79–95. <https://doi.org/10.1108/13683041011027472>
- Ding, S., & Beaulieu, P. (2011). The Role of Financial Incentives in Balanced Scorecard-Based Performance Evaluations: Correcting Mood Congruency Biases. *Journal of Accounting Research*, 49(No. 5 December 2011), 25.
- Draghici, A., Popescu, A.-D., & Gogan, L. M. (2014). A Proposed Model for Monitoring Organizational Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124(0), 544–551. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.518>
- Feng, F., Sun, Q., & Tong, W. H. S. (2004). Do government-linked companies underperform? *Journal of Banking & Finance*, 28(10), 2461–2492. <https://doi.org/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. <https://doi.org/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.
- George, R. A., Siti-Nabiha, A. K., Jalaludin, D., & Abdalla, Y. A. (2016). Barriers to and enablers of sustainability integration in the performance management systems of an oil and gas company. *Journal of Cleaner Production*, 136, 197–212. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.01.097>
- Hazeline, A., Normah, O., & Ibrahim Kamal, A. R. (2016). Balanced Scorecard and Strategic Alignment: A Malaysian Case. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S4), 85–95.
- Hopper, T., & Major, M. (2007). Extending Institutional Analysis through Theoretical Triangulation: Regulation and Activity - Based Costing in Portuguese Telecommunications * Extending Institutional Analysis through Theoretical Triangulation: Regulation and Activity - Based Costing in. *European Accounting Review*, 16(1), 59–97.
- Hu, Y.-J., Yang, Y.-F., & Islam, M. (2010). Leadership behavior, satisfaction, and the balanced scorecard approach: An empirical investigation of the manager-employee relationship at retail institutions in Taiwan. *International Journal of Commerce and Management*, 20(4), 339–356.
- 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.
- 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. <https://doi.org/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.
- Julia, M. S. (2012). *The Implementation of Balanced Scorecard in a Malaysian Government Linked Company: An institutional perspective*. University of Manchester.
- 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.
- Lipe, M. G., & Salterio, S. (2002). A note on the judgmental effects of the balanced scorecard's information organization. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 10.
- Lipe, M. G., & Salterio, S. E. (2000). The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283–298.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/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.
- McLaren, J., Appleyard, T., & Mitchell, F. (2016). The rise and fall of management accounting systems: A case study investigation of EVATM. *The British Accounting Review*, 48(3), 341–358. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.02.001>
- Meinert, D. (2012). A Crack in the Bell Curve, (April).
- Nalband, N. A. (2013). To Appraise or Not to Appraise that is the Question When we use Bell-Curve, 6(2), 35–37.
- NEAC. (2010). Re-engineering the government' role in business, (September), 1–39.
- Nor Razuana, A. (2010). *Impact of blockholder ownership and dividend payout on government-linked companies (GLCs) value in Malaysia*. Universiti Utara Malaysia.
- 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.
- Norlaila, M. Z., & Suzana, 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).
- Norlaila, M. Z., Suzana, S., Aliza, R., & Anuar, N. (2012). Balanced Scorecard implementation within a Malaysian government-linked company. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 7(1), 29–57. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=89574188&site=ehost-live>
- 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. <https://doi.org/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.
- PCG. (2005). *Executive Summary of Transformation Manual*.
- PCG. (2008, December). Special focus on “people and performance”.” *Minda Newsletter Issues No. 1*, 28.
- Ramírez, C. D., & Tan, L. H. (2004). Singapore Inc. Versus the Private Sector: Are Government-Linked Companies Different? *IMF Staff Papers*, 51(No. 3), 510–528.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2013). *Management Tools & Trends 2013*. Bain & Co., 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.
- Tuomela, T.-S. (2005). The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16, 28.
- 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.