

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Dengan semakin meningkatnya proses globalisasi ekonomi, perusahaan-perusahaan di Indonesia memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, produk dan jasa yang dihasilkan oleh produsen hanya akan dipilih oleh *customer* jika produk dan jasa tersebut memiliki keunggulan dari pesaing. Dalam lingkungan yang terus berubah, manajemen perusahaan perlu mendesain, memasang dan mengoperasikan sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik, dan sistem penyusunan program untuk memotivasi seluruh personel perusahaan dalam mencari dan merumuskan langkah-langkah strategik untuk membangun masa depan perusahaan mereka. Perubahan lingkungan bisnis ini juga akan merubah sistem pengendalian manajemen termasuk cara yang digunakan untuk menilai kinerja agar mampu bersaing.

Hansen dan Mowen (1997) membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja secara tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja anggaran (perspektif keuangan). Pengukuran kinerja tradisional hanya berdasarkan pada aspek-aspek keuangan semata, karena ukuran keuangan berupa nilai kuantitatif sehingga dapat dengan mudah dilakukan pengukuran. Beberapa cara yang

*return on investment (ROI)*, *residual income*, dan *economic value added (EVA)* yang hanya memperhatikan perspektif keuangan .

Pengukuran kinerja kontemporer tidak hanya memperhatikan aspek-aspek keuangan, namun juga aspek-aspek non-keuangan. Pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan. Pengukuran kinerja ini dapat dilakukan dengan cara yang beragam seperti, pangsa pasar (*market share*), pertumbuhan hasil, laba per lembar, pertumbuhan hasil, pertumbuhan deviden, pengembalian operasi (*return operation*), dan kepuasan pelanggan (Mc Gahan dalam Megawati dan Mahfud 2006)

Penilaian kinerja seringkali menjadi masalah yang membingungkan bagi manajer. Disatu sisi, penilaian kinerja merupakan tugas yang penting dan dibutuhkan untuk proses evaluasi, namun disisi lain masih banyak manajer yang gagal menerapkannya dengan baik. Kegagalan penerapan kinerja ini tidak lepas dari realitas penilaian kinerja saat ini yang masih cenderung ke arah penilaian kinerja tradisional. Penilaian kinerja seakan-akan hanya ditujukan untuk tujuan evaluasi yang dilihat pada ukuran kinerja keuangan saja dan mengesampingkan tujuan lain seperti tujuan pengembangan

.....

Ghorpade dan Chen dalam Ari (2004) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan aktivitas yang penting bagi organisasi, namun karena aktivitas ini melibatkan berbagai variabel yang kompleks seringkali membingungkan para penilai sehingga akibatnya penilaian menjadi bias. Penilaian yang bias ini muncul akibat penilaian kinerja yang bersifat subyektif, hanya berorientasi pada output bukan kualitas proses bagaimana individu melaksanakan tugas.

Masalah-masalah seperti ini tidak akan terselesaikan apabila organisasi masih menerapkan penilaian kinerja tradisional. Organisasi harus memulai untuk menerapkan sistem penilaian kinerja baru yang dapat mengatasi penilaian kinerja tradisional tersebut.

Ukuran kinerja harus mengarahkan perhatian dan memotivasi karyawan untuk bertindak secara strategik dan membantu manajemen mencapai tujuan strategik. Manajer selalu dituntut untuk melakukan *improvement* secara berkelanjutan. *Improvement* yang berkelanjutan dapat diwujudkan dalam produk baru, pangsa pasar, komitmen karyawan, pengembangan pasar, kepuasan pelanggan, dan *market share*.

Ittner, *et al.* dalam Unggul dan Imam (2006) menemukan bahwa perusahaan terikat pada suatu sistem strategik yang lebih tergantung pada pengukuran kinerja non keuangan. Nofie dan Jogiyanto (2006) menemukan bahwa penyelarasan strategik berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Penelitian Hoque dan Hopper dalam Megawati dan Mahfud (2006)

perusahaan manufaktur mempengaruhi intensitas kompetisi pasar yang dihadapi dan aplikasi Computer Added Manufacturing (CAM).

Salah satu sistem manajemen strategik yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* sebagai suatu alternatif dalam mengukur kinerja, selain mempertimbangkan faktor *financial* juga faktor *non-financial*. Penilaian kinerja melalui faktor keuangan dan juga memperhatikan faktor non-keuangan dapat menjadikan kinerja keuangan berlipatganda dan berjangka panjang sehingga organisasi dapat bertahan dalam persaingan.

*Balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang cocok digunakan dalam manajemen kontemporer, yang memanfaatkan secara ekstensif dan intensif teknologi informasi dalam bisnis. *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan diantaranya: komperhensif, seimbang, koheren, dan terukur. Keunggulan tersebut menjadikan faktor non-keuangan dapat dengan mudah diukur.

*Balanced scorecard* dapat diterapkan pada seluruh organisasi baik organisasi yang berorientasi pada laba (organisasi bisnis) maupun organisasi nirlaba seperti pemerintahan (Stefano dalam Unggul dan Imam, 2006). *Balanced Scorecard* adalah serangkaian ukuran kinerja yang bersifat *leading* maupun *lagging* yang dirancang merangkum strategi organisasi. *Balanced Scorecard* terdiri dari empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif *customer*, perpektif proses bisnis/intern, dan perspektif pembelajaran dan

*Balanced Scorecard system* (sistem pengukuran kinerja berimbang) merupakan sistem pengukuran yang efektif yang menjadi bagian integral proses manajemen yang dapat memotivasi peningkatan dibidang-bidang penting seperti produk, proses produksi, kepuasan konsumen, serta pengembangan pasar.

*Balanced Scorecard* konsisten terhadap aktivitas-aktivitas penentu hasil akhir (*driver*) yang merupakan perwujudan dari pendapat Porter dalam Syarif (2000) yang menyatakan bahwa: "*Only by moving to the level of underlying drivers can the true sources of competitive advantage be identified*". Sistem ini diciptakan untuk menetapkan *goals* dan sekaligus melakukan pengukuran atas pencapaiannya, sehingga secara tidak langsung dalam aplikasinya, sistem ini dapat dipakai sebagai alat penetapan strategi bagi perusahaan. Kemampuan perusahaan dalam mengelola *intangible assets*-nya menjadi lebih menentukan keberhasilan perusahaan dibanding dengan pengelolaan *tangible assets*-nya. *Intangible assets* tersebut mencakup pengembangan hubungan dengan *customers*, pengenalan produk baru, kemampuan menghasilkan produk dan jasa yang *customized high-quality* dengan *cost* yang minimal kemampuan meningkatkan *skills* dan memberikan motivasi karyawan dan berkemampuan mengembangkan teknologi informasi.

*Balanced scorecard system* mempunyai peranan bagi manajemen sebagai wahana untuk merencanakan kinerja jangka panjang perusahaan, dan membantu manajemen menjalankan misinya. *Balanced scorecard* berfungsi

pengukuran kinerja yang sesuai dengan sistem manajemen sehingga *balanced scorecard system* meningkatkan pemahaman dan konsistensi implementasi strategi-strategi perusahaan. *Balanced scorecard* juga membantu manajemen untuk melaksanakan visi perusahaan dimasa mendatang, melakukan perubahan-perubahan utama didalam industri yang kompetitif, cepat berubah serta membantu manajemen untuk melihat dan memahami komprehensif operasi perusahaan secara luas dan cepat. Kaplan dan Norton dalam Tri (2004) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan pedoman strategik yang lengkap dan terpercaya, namun perlu sekali pembuktian yang mencukupi untuk mendukung klaim tersebut.

Hoque dan James dalam Megawati dan Mahfud (2006) melakukan penelitian yang hasilnya penggunaan *Balanced Scorecard* mempengaruhi kinerja perusahaan menjadi lebih baik. Unggul dan Imam (2006) meneliti bahwa perspektif proses bisnis/intern berhubungan positif dengan kinerja organisasi, sedangkan perspektif keuangan dan proses bisnis/intern berhubungan positif dengan kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian tersebut penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“HUBUNGAN PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* DENGAN KINERJA ORGANISASI DAN KINERJA MANAJERIAL”**. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Unggul dan Imam (2006), dengan perbedaan sampel yang digunakan lebih luas tidak hanya pada 1 perusahaan bank saja, namun pada kantor bank umum dan bank

digunakan juga berbeda yaitu menggunakan *Partial least Square* (PLS) yang merupakan model persamaan *Structural Equation Model* (SEM).

## B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, dapat dirumuskan masalah:

1. Apakah perspektif *Balanced Scorecard* (keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan) berhubungan positif dengan kinerja organisasi?
2. Apakah perspektif *Balanced Scorecard* (keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan) berhubungan positif dengan kinerja manajerial?

## C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menguji apakah perspektif *Balance Scorecard* (keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, pembelajaran dan pertumbuhan) berhubungan positif dengan kinerja organisasi.
2. Untuk menguji apakah perspektif *Balance Scorecard* (keuangan, *customer*,

#### **D. Manfaat Penelitian**

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi para manajer dalam menerapkan *Balanced Scorecard*.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada