

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Penelitian

Akuntansi manajemen tradisional yang digunakan untuk memaksimalkan profit dan tujuan jangka pendek perusahaan, saat ini telah berkembang menjadi suatu alat yang berfokus pada pencapaian kinerja perusahaan yang berkelanjutan. Dewasa ini, perkembangan dunia bisnis dihadapkan pada makin pesat dan kompetitifnya persaingan dalam dunia bisnis. Adanya persaingan yang semakin tajam menyebabkan model pengukuran kinerja tradisional tidak memadai lagi apabila dipergunakan sebagai sarana dalam mengelola perusahaan. Dalam kondisi tersebut perusahaan harus dapat merespon dengan cepat dan beradaptasi dengan persaingan, sehingga perusahaan harus terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan.

Handayani dan Hudaya (2002) mengemukakan bahwa kondisi persaingan yang sangat ketat seperti ini menyebabkan keberhasilan perusahaan dalam mendapatkan loyalitas pelanggan dan menjadi *market leader* akan sangat sulit untuk bisa dicapai dalam waktu yang singkat. Penyusunan strategi dan evaluasi pelaksanaan strategi yang disusun harus selalu dipantau dan diperbaiki. Hal ini dapat dilaksanakan apabila perusahaan tersebut dapat mengukur kinerjanya,

Penilaian pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam penilaian kinerja juga dapat digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, tetapi periode yang lalu. Menurut Jeno (1997), penilaian kinerja berdasarkan keuangan merupakan hal yang umum, namun adanya persaingan yang ketat menuntut perusahaan untuk memikirkan potensi yang dapat dikembangkan di masa depan (berpikir strategik). Seperti yang telah diketahui bahwa rasio keuangan hanya memberikan fokus pada pencapaian hasil keuangan jangka pendek, sehingga perusahaan tidak dapat mencapai tujuan keuangan jangka panjang. Sehubungan dengan hal itu, pengukuran sebaiknya dilakukan secara komprehensif, sehingga pengambilan keputusan yang berkaitan dengan strategi dapat dilakukan secara menyeluruh. Dengan demikian, strategi tersebut akan dapat mengakomodasi setiap perspektif yang terlibat dalam menentukan keberhasilan perusahaan.

Kaplan dan Norton (1996) dalam Mulyadi (2001) memperkenalkan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yakni *Balanced Scorecard (BSC)* sebagai salah satu alat manajemen yang dapat digunakan untuk mendongkrak kinerja.

dalam manajemen...

perusahaan, penggunaan *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan relatif akan memberikan dampak yang kompleks dan memerlukan biaya tinggi.

Secara umum, pengukuran kinerja perusahaan dengan *balanced scorecard* lebih mengutamakan analisis seputar kinerja perusahaan ditinjau dari sisi finansial, operasi dan pelanggan, tanpa melihat sisi perilaku organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh J. Handoko dan Gudono (2006) dilakukan pada perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang pembuatan pakaian wanita dan busana kerja. Hasil dari penelitian ini adalah ukuran-ukuran umum dan unik memiliki hubungan yang signifikan dengan evaluasi kinerja dan alokasi bonus. Kemudian penelitian ini dikembangkan pada perusahaan jasa yaitu perusahaan jasa transportasi.

Salah satu perusahaan jasa yang bergerak di bidang jasa transportasi yang menggunakan *balanced scorecard* adalah PO. Efisiensi. Pimpinan PO. Efisiensi dalam menjalankan roda manajemennya terkadang berhadapan dengan pengambilan keputusan terutama masalah-masalah yang muncul secara tidak terstruktur. Manajemen telah merasakan bahwa tiga tahun terakhir ini cukup banyak masalah internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan seperti tidak terpenuhinya target di bidang keuangan dan konsumen, akibatnya kebutuhan untuk memperbaiki kinerja perusahaan perlu ditingkatkan.

Ketidaksesuaian antara target dan aktual dalam hal keuangan dan konsumen, secara kasat mata akan mempengaruhi kinerja perusahaan yang berdampak pada

Masalah belum optimalnya kinerja perusahaan dapat terjadi karena berbagai sebab yang bertumpu pada bagaimana manajemen PO. Efisiensi menyediakan perangkat visi, misi dan sasaran serta penerapannya apabila ditinjau dari beberapa perspektif kinerja perusahaan, sehingga pengambilan keputusan terhadap kinerja perusahaan dan alokasi bonus bagi pimpinan perusahaan dapat dipertanggungjawabkan sebagaimana mestinya, baik secara internal maupun eksternal.

## B. Rumusan Masalah Penelitian

Masalah utama dalam penelitian ini adalah bagaimana peranan pembuat keputusan dalam membuat keputusan tentang evaluasi kinerja perusahaan dan alokasi bonus melalui analisis *balanced scorecard*. Berdasarkan uraian tersebut maka rumusan masalah penelitian ini dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a. Apakah ukuran-ukuran umum *balanced scorecard* akan mempengaruhi keputusan evaluasi kinerja manajer Divisi Pariwisata?
- b. Apakah ukuran-ukuran umum *balanced scorecard* akan mempengaruhi keputusan evaluasi kinerja manajer Divisi Angkutan Umum?
- c. Apakah ukuran-ukuran unik *balanced scorecard* akan mempengaruhi keputusan evaluasi kinerja manajer Divisi Pariwisata?
- d. Apakah ukuran-ukuran unik *balanced scorecard* akan mempengaruhi keputusan evaluasi kinerja manajer Divisi Angkutan Umum?
- e. Apakah ukuran-ukuran umum *balanced scorecard* akan mempengaruhi

- f. Apakah ukuran-ukuran umum *balanced scorecard* akan mempengaruhi keputusan tentang alokasi bonus manajer Divisi Angkutan Umum?
- g. Apakah ukuran-ukuran unik *balanced scorecard* akan mempengaruhi keputusan tentang alokasi bonus manajer Divisi Pariwisata?
- h. Apakah ukuran-ukuran unik *balanced scorecard* akan mempengaruhi keputusan tentang alokasi bonus manajer Divisi Angkutan Umum?

### C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui apakah ukuran-ukuran umum *balanced scorecard* akan mempengaruhi keputusan evaluasi kinerja manajer Divisi Pariwisata.
- b. Untuk mengetahui apakah ukuran umum *balanced scorecard* akan mempengaruhi keputusan evaluasi kinerja manajer Divisi Angkutan Umum.
- c. Untuk mengetahui apakah ukuran-ukuran unik *balanced scorecard* akan mempengaruhi keputusan evaluasi kinerja manajer Divisi Pariwisata.
- d. Untuk mengetahui apakah ukuran-ukuran unik *balanced scorecard* akan mempengaruhi keputusan evaluasi kinerja manajer Divisi Angkutan Umum.
- e. Untuk mengetahui apakah ukuran-ukuran umum *balanced scorecard* akan mempengaruhi keputusan tentang alokasi bonus manajer Divisi Pariwisata.
- f. Untuk mengetahui apakah ukuran-ukuran umum *balanced scorecard* akan mempengaruhi keputusan tentang alokasi bonus manajer Divisi Angkutan Umum.
- g. Untuk mengetahui apakah ukuran-ukuran unik *balanced scorecard* akan mempengaruhi keputusan tentang alokasi bonus manajer Divisi Pariwisata.

- h. Untuk mengetahui apakah ukuran-ukuran unik *balanced scorecard* akan mempengaruhi keputusan tentang alokasi bonus manajer Divisi Angkutan Umum.

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

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

a. Bidang Teoritis

Memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya tentang peranan perilaku organisasi terhadap penerapan *balanced scorecard*.

b. Bidang Praktik

Sebagai acuan kebijakan lebih lanjut dalam penerapan *balanced scorecard* guna meningkatkan kinerja perusahaan sehingga memiliki implikasi bagi pembangunan ekonomi khususnya di bidang industri