BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kondisi perekonomian saat ini dihadapi dengan penuh tantangan. Banyak perusahaan senantiasa berupaya meningkatkan strategi mereka agar menjadi semakin kuat untuk menghadapi persaingan. Oleh karena itu perusahaan diharuskan untuk menentukan strategi yang tepat agar memiliki keunggulan dalam persaingan yang ketat. Keunggulan dalam bersaing dapat berupa produk yang dihasilkan, pelayanan, maupun sumber daya manusianya.

Keunggulan bersaing dapat ditimbulkan karena adanya perbedaan (*differentiated*) yang dimiliki suatu perusahaan terhadap perusahaan sejenis lainnya. Perbedaan dalam nilai-nilai nasional, budaya, struktur ekonomi, institusi, dan sejarah yang semuanya memberikan kontribusi pada keberhasilan dalam persaingan. Budaya perusahaan (*corporate culture*) merupakan salah satu faktor penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan. Oleh karena itu, budaya perusahaan dapat menjadi faktor kunci yang menentukan berhasil tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuannya (Kotter dan Heskett, 2006).

Keunggulan dalam bersaing di dunia perbankan saat ini yaitu dengan penyelenggaraan layanan keuangan *branchless banking* di luar aturan layanan keuangan digital yang dikeluarkan Bank Indonesia (citizendaily.net/16/06/2014). Salah satu bank yang sudah mengembangkan *branchless banking* yaitu PT. Bank X yang dilakukan untuk mengedepankan kepuasan nasabah melalui layanan prima

dengan sumber daya manusia yang memiliki integritas tinggi dan memiliki keinginan untuk selalu menjadi yang terbaik dalam bekerja.

Hal ini dipengaruhi oleh budaya perusahaan (budaya korporat) dalam Bank X yang didasarkan pada nilai-nilai utama (*core values*) yang menjadi pedoman dalam bekerja. Nilai-nilai utama tersebut antara lain *Integrity is Everything*, *Always Put Customers First*, dan *Passion For Excellence*.

Menurut Andrew J. Dubrin (2007), landasan dari setiap budaya organisasi adalah nilai-nilai. Filosofi perusahaan yang diekspresikan melalui nilai-nilai, dan nilai-nilai membimbing perilaku setiap hari. Nilai-nilai juga memberi kontribusi langsung terhadap suasana etis di dalam sebuah perusahaan.

Budaya perusahaan dapat memberikan pengaruh yang cukup besar, khususnya bila budaya itu kuat (*strong culture*). Budaya perusahaan yang kuat dapat mengakibatkan perusahaan mampu meningkatkan daya saing, sehingga dapat mengambil tindakan dan terkoordinasi terhadap pesaing dan pelanggan. Selain daripada itu, budaya perusahaan dapat mengarahkan para karyawan yang mempunyai kompetensi yang lebih untuk dapat bersama-sama mencapai tujuan (Bangun, 2008).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett, menyimpulkan bahwa budaya korporat bisa menimbulkan dampak yang dahsyat terhadap individu dan kinerja, khususnya dalam lingkungan yang kompetitif, bahkan dampaknya bisa jadi lebih kuat ketimbang faktor-faktor lain, seperti: strategi, struktur organisasi, sistem manajemen, alat-alat analisis keuangan, kepemimpinan, dan lain-lain (Kotter dan Heskett, 2006).

Dalam kehidupan sebuah organisasi dapat dibedakan antara budaya kuat (*strong culture*) dengan budaya lemah (*weak culture*). Budaya kuat menunjukkan

seberapa banyak para anggota organisasi mengakui dan menjalankan tugas-tugasnya sesuai nilai-nilai yang ditetapkan organisasi tersebut. Budaya kuat merupakan budaya menganut berdasarkan nilai inti suatu organisasi. Budaya kuat dapat memperlihatkan kesepakatan yang tinggi di antara para anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi. Kesepakatan semacam itu menunjukkan tingginya keterlibatan dan komitmen para anggota terhadap organisasi. Di samping itu, budaya kuat mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kinerja organisasi (Bangun. 2008).

Kinerja merupakan faktor penting dalam perusahaan, apabila kinerja perusahaan tidak baik maka suatu perusahaan tidak akan dapat melaksanakan strategi dan mencapai tujuannya dengan efektif dan efisien. Pengukuran kinerja perusahaan biasanya dilakukan dengan menerapkan model akuntansi keuangan tradisional yang hanya memperhatikan kondisi keuangannya tanpa memperhatikan keadaan sumber daya atau karyawannya, sehingga tidak mencakup penilaian atas aktiva intelektual dan tak berwujud seperti produk dan jasa yang bermutu tinggi, pekerja yang memiliki motivasi dan kemampuan tinggi, proses internal yang responsif dan dapat diprediksi serta pelanggan yang puas dan loyal.

Oleh karena itu dibutuhkan suatu model pengukuran kinerja yang tidak hanya menilai dari perspektif finansial saja, tetapi juga berdasarkan perspektif lainnya seperti perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Model pengukuran kinerja tersebut dikenal sebagai pendekatan *Balanced Scorecard*.

Menurut Mulyadi (2007:5), *balanced scorecard* memperluas ukuran kinerja karyawan keempat perspektif: keuangan, *customers*, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang

dihasilkan karyawan harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan *customers*, pelaksanaan proses yang produktif dan *cost-effective*, dan/atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen. Dengan menambahkan ukuran kinerja nonkeuangan, seperti kepuasan *customers*, proses produktivitas dan *cost effectiveness*, dan pembelajaran dan pertumbuhan, karyawan dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) untuk mewujudkan kinerja keuangan.

Hansen dan Mowen (2006:512) mengungkapkan bahwa keempat perspektif memberikan struktur atau kerangka kerja untuk mengembangkan suatu ukuran kinerja yang terintegrasi dan kohesif. Ukuran ini, begitu dikembangkan menjadi berarti bagi pengartikulasian dan pengkomunikasian strategi organisasi ke para pegawai dan manajer. Ukuran ini juga bertujuan untuk mensejajarkan tujuan dan tindakan individual dengan tujuan dan inisiatif organisasi. Dengan peranan yang dimainkan oleh keempat perspektif ini dalam pengembangan ukuran kinerja, pengujian perspektif yang lebih rinci akan lebih terjamin.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk meneliti dengan mengambil judul **"PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *BALANCED SCORECARD* TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. BANK X"**.

1.2 Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di PT. Bank X?

- Apakah *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di PT. Bank X?
- Apakah budaya organisasi dan *Balanced Scorecard* berpengaruh terhadap kinerja perusahaan di PT. Bank X?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan informasi dan mempelajari tentang pengaruh budaya organisasi PT. Bank X dan *Balanced Scorecard* yang dilihat dari empat perspektif terhadap kinerja perusahaan.

Tujuan dari penelitian ini adalah:

- Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja perusahaan di PT. Bank X.
- Untuk mengetahui pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap kinerja perusahaan di PT. Bank X.
- Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja perusahaan di PT. Bank X.

1.4 Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Akademis

Untuk menambah wawasan tentang budaya organisasi dan *Balanced Scorecard* yang telah dipelajari selama perkuliahan yang diterapkan di suatu perusahaan agar dapat mengaplikasikannya di dunia kerja.

b. Kegunaan Operasional

Dapat digunakan sebagai bahan masukan dan evaluasi bagi perusahaan dalam menerapkan budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

c. Kegunaan bagi peneliti selanjutnya

Dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk penelitian sejenis dan menambah wawasan bagi pihak lain.