

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perusahaan dalam menghadapi persaingan global, selain harus memiliki kondisi keuangan yang baik, perusahaan juga harus memiliki sumber daya manusia yang berkualitas yang bisa mengelola, mempertahankan dan mengembangkan kelangsungan hidup perusahaan. Salah satu ciri sumber daya manusia yang berkualitas adalah mempunyai keahlian di bidangnya masing-masing. Untuk menilai kinerja perusahaan termasuk menilai kualitas sumber daya manusia tersebut dibutuhkan suatu sistem penilaian atau pengukuran kinerja yang tepat.

Perubahan dan perkembangan pesat dalam berbagai hal pun menuntut perusahaan untuk selalu memperbaiki kinerjanya supaya dapat bersaing (Hui, 2010). Manajemen yang baik dibutuhkan agar perusahaan mampu bertahan dan bersaing. Manajemen yang baik itu dapat dicapai oleh perusahaan dengan cara mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya selama ini untuk perbaikan selanjutnya (Burney dan Swanson, 2010). Cara yang tepat untuk mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya selama ini adalah dengan melakukan penilaian kinerja. Adanya sistem pengukuran kinerja akan memungkinkan suatu organisasi untuk merencanakan, mengukur, dan mengendalikan kinerjanya berdasarkan strategi yang telah dilaksanakan sebelumnya (Suprpto, 2009).

Sebagian besar perusahaan hanya mengukur kinerjanya dari *financial perspective*. Sistem pengukuran kinerja yang demikian sudah tidak memadai lagi

bagi kebutuhan pengukuran kinerja saat ini, di mana lingkungan persaingan bergerak dengan cepat, sehingga tidak menginformasikan upaya-upaya apa yang harus diambil saat ini dan di masa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

*Balanced Scorecard (BSC)* merupakan salah satu metode pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan ke dalam 4 *perspective*, yaitu *Financial perspective*, *Customer perspective*, *Internal business process perspective* dan *Learning and growth perspective* (Moses dkk, 2001).

Berikut adalah fenomena *real* yang terjadi di Indonesia tentang *Balanced Scorecard* yang penulis kutip dari *website* detik.com 16/07/2009. Jakarta -Untuk melakukan penilaian capaian kinerja di lingkungan Depkeu, Menteri Keuangan dan para pimpinan unit Eselon I telah sepakat untuk menggunakan alat manajemen pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard*. Dalam manajemen kinerja berbasis *Balanced Scorecard* yang digunakan di Depkeu dikenal adanya *strategy map* yang merupakan peta strategis yang menggambarkan hubungan sebab akibat antara perspektif *Strategic Outcomes (Stakeholder & Customer)*, *Internal Process* dan *Learning and Growth*. Setiap perspektif tersebut terdiri atas sasaran strategis yang pencapaiannya diukur melalui capaian atas Indikator Kinerja Utama (IKU) yang ditetapkan.

*Strategy Map* Depkeu dituangkan dalam peta strategi 5 tema yaitu tema Pendapatan Negara, Pembiayaan Negara, Belanja Negara, Pembiayaan APBN dan Pasar Modal dan LKNB. *Strategy Map* ini memuat 35 IKU dan targetnya (per tahun) yang dikontrak kinerjakan antara Menteri Keuangan dengan seluruh pimpinan unit Eselon I. Untuk tahun 2009, seluruh pimpinan Eselon I telah menetapkan kontrak

kinerjanya masing-masing dan ditandatangani dihadapan Menteri Keuangan. Kontrak kinerja ini adalah yang pertama kali bagi Depkeu dan merupakan langkah penting untuk menjaga komitmen para pimpinan unit eselon I. Kinerja ini dievaluasi capaian kinerjanya perkuartal dalam rapat Forum Staf Ahli. Suatu IKU dikatakan berhasil atau memiliki kinerja yang baik bila mencapai target yang ditetapkan pada awal tahun. Melalui aplikasi *software* yang digunakan di Depkeu, hasil capaian kinerja yang optimal dapat ditunjukkan dengan warna hijau, sedangkan untuk IKU yang capaiannya kurang optimal dan buruk ditunjukkan dengan warna kuning dan merah. Apabila terdapat IKU berwarna merah, penjelasan dari IKU tersebut, data capaian dan alasan mengapa IKU tersebut tidak mencapai targetnya serta tindakan yang akan diambil kedepan diuraikan secara terperinci dan dapat dilihat pada aplikasi.

Menteri Keuangan menegaskan bahwa pada saat ini pelaksanaan IKU lebih ditekankan sebagai alat ukur pengukuran kinerja dan digunakan sebagai alat manajemen untuk memandu pencapaian kinerja terbaik sebagai perwujudan akuntabilitas dan transparansi kepada publik. Harapan atas pengelolaan IKU berbasis *Balanced Scorecard* melalui sistem evaluasi implementasi strategik yang efektif dan efisien adalah mengupayakan peningkatan kinerja dan layanan Depkeu secara kontinu serta dapat dipertanggungjawabkan kepada para *stakeholder* dalam rangka mewujudkan pengelolaan keuangan Negara yang akuntabel dan kredibel. (Sumber: *Reportase Media Keuangan, wawancara dengan Kepala Pusat Analisis dan Harmonisasi Kebijakan*)

Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system* (Ulum, 2009). Tidak heran dibutuhkannya kinerja yang efisien, perusahaan yang sudah efisien pun tidak hanya puas dengan mengumpulkan dan mengevaluasi data namun mereka juga mulai memanfaatkan data dan kemudian dikembangkan dan diterapkan dalam strategi dan visi perusahaan .

Oleh sebab itu agar perusahaan dapat diketahui keadaannya maka diperlukan penilaian kinerja manajemen. Kinerja tersebut pada dasarnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Penilaian kinerja manajemen memberikan gambaran bagi pihak manajemen atas tindakan yang telah dilakukannya. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi pegawai dalam mencapai sasaran organisasi. Selain itu agar pegawai mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga membuahkan hasil yang diinginkan.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, rencana-rencana bisnis strategis akan dicapai setiap orang dalam organisasi. Hal ini dikarenakan semua orang dalam organisasi telah memiliki alat komunikasi (bahasa) yang sama.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian dan menuangkan ke dalam sebuah skripsi dengan judul: “**Pengaruh *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Karyawan Giant Pasteur Hyperpoint**”.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah “Apakah penerapan *balanced scorecard* memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan Giant Pasteur Hyperpoint ?”.

## 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan gambaran mengenai pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap peningkatan kinerja karyawan. Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah : Untuk mengetahui pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap peningkatan kinerja karyawan.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat seperti berikut ini:

### 1. Kegunaan akademis

Penulis dapat mengetahui lebih lanjut mengenai *balanced scorecard* sebagai suatu sistem penilaian kinerja perusahaan.

### 2. Kegunaan Operasional

Agar dapat mengetahui perlu tidaknya memperbaiki pengukuran kinerja yang sudah ada selama ini dan memperoleh gambaran tentang pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap peningkatan kinerja karyawan bagi kemajuan serta perkembangan perusahaan di masa depan.

### 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk pihak yang tertarik mengenai pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap peningkatan kinerja karyawan.