

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Dewasa ini dunia bisnis telah mengalami perkembangan sehingga tercipta kondisi persaingan yang semakin kompetitif. Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan-perubahan besar dalam bidang ekonomi. Seperti yang ditulis oleh Ceacilia Srimindarti, Dosen Tetap STIE Stikubank Semarang:

“Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciutan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective*.” <<http://www.stie-stikubank.ac.id/webjurnal>>

Seiring dengan perkembangan dunia bisnis yang kompetitif, perusahaan harus mempersiapkan diri untuk menghadapi perubahan-perubahan agar tetap bertahan di tengah-tengah persaingan yang sedang terjadi. Seperti yang dikatakan oleh Ceacilia Srimindarti:

“Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima di lingkungan global. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia. Oleh karena itu perusahaan dalam hal ini manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini

digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat untuk dapat menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat.”  
<http://www.stie-stikubank.ac.id/webjurnal>

Keadaan ini mendorong perusahaan untuk terus melakukan perbaikan di segala bidang agar tetap bisa menjadi pelaku di pasar dan produknya memiliki daya saing yang tinggi. Oleh karena itu, perusahaan harus terus berupaya untuk menyiapkan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnisnya agar tetap bisa bertahan di pasar bahkan menjadi pemenang dalam persaingan. Seperti Bank Indonesia yang melakukan pembenahan strategis dalam sistemnya.

“Dalam era independensi Bank Indonesia tidak ingin terlihat jomawa dengan status barunya, tetapi sebagian kalangan justru melihat adanya upaya pembenahan internal melalui rangkaian Program Transformasi Bank Indonesia. Salah satu pembenahan internal yang dilakukan dan saat ini telah diakui baik secara nasional maupun internasional adalah menata Perencanaan Strategis Bank Indonesia dengan mengintegrasikan sistem perencanaan, anggaran dan manajemen kinerja (SPAMK). Inisiatif ini awalnya dipelopori oleh Aulia Pohan, Deputy Gubernur BI yang telah purnabakti Mei 2005.”  
<http://www.portalhr.com/majalah/edisisebelumnya/strategi/1id339.html>

Salah satu faktor penting yang digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan adalah kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja menjadi sesuatu yang amat penting dan bermanfaat bagi manajemen suatu perusahaan.

“Elemen lain yang perlu mendapat perhatian disini, adalah bagaimana kita dapat melakukan pengukuran terhadap kinerja perusahaan secara berkala. Fakta yang ada di luar maupun di dalam haruslah dapat diolah dan diterjemahkan menjadi informasi penting.”

“Hal ini, akan meningkatkan pengetahuan para manajer guna mengambil keputusan atau tindakan manajemen sebagai upaya meningkatkan kinerja. Pengukuran itu, dilakukan melalui ukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan strategi perusahaan.”  
<<http://www.suaramerdeka.com/harian/0602/21/opi04.htm>>

Pengukuran kinerja menjadi umpan balik bagi perusahaan untuk memperbaiki kinerja yang kurang baik di masa lalu dan sebagai tolak ukur pemberian insentif bagi kinerja karyawan yang memuaskan. Seperti yang ditegaskan oleh Ceacilia Srimindarti:

“Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.”

“Dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.”  
<http://www.stie-stikubank.ac.id/webjurnal>

Pengukuran kinerja yang ada selama ini hanya berfokus pada ukuran keuangan. Pengukuran kinerja yang hanya menggunakan ukuran keuangan kurang baik karena mengandalkan informasi yang berjangka pendek sehingga mengorbankan kepentingan jangka panjang perusahaan.

Kinerja yang efektif adalah bagian integral dari manajemen strategi bisnis. *Balanced scorecard* merupakan suatu pengukuran kinerja yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, seimbang dan terukur yang mencakup perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* tidak hanya mengukur aspek keuangan saja, tetapi juga mengukur aspek nonkeuangan.

“Dalam perjalanan awalnya, konsep *balanced scorecard* dipakai untuk mengukur kinerja eksekutif. Untuk menilai kinerja eksekutif diperlukan ukuran kinerja komprehensif yang tidak hanya mencakup perspektif keuangan, tetapi juga tiga

perspektif lain, yaitu pelanggan/konsumen, proses bisnis/internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan (SDM). Selama ini penilaian kinerja eksekutif hanya diukur dari perspektif keuangan sehingga perhatian dan upaya para eksekutif lebih tercurah pada pencapaian kinerja keuangan, yang seringkali bersifat jangka pendek. Sistem *balanced scorecard* mengoreksi kesalahan ini dengan memasukkan perspektif nonkeuangan untuk melengkapi sistem penilaian kinerja tersebut. Kinerja keuangan yang bagus dan berjangka panjang hanya bisa dihasilkan bila perusahaan berhasil memuaskan konsumen, melaksanakan proses bisnis yang produktif dan efektif, dan mengembangkan kompetensi sumberdaya manusia.”

<http://www.portalhr.com/majalah/edisisebelumnya/strategi/1id337.html>

*Balanced scorecard* mempunyai tujuan dan pengukuran yang tidak hanya merupakan penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan nonkeuangan yang ada, tetapi merupakan hasil dari suatu proses berdasarkan misi dan strategi suatu perusahaan. *Balanced scorecard* memperlihatkan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai keinginan para pemegang saham dan konsumen.

“Melalui implementasi SPAMK (Sistem Perencanaan, Anggaran dan Manajemen Kinerja) ini diharapkan BI mampu melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan Bank Indonesia, yang tentunya tidak lepas dari upaya untuk memenuhi harapan *stakeholders* baik di dalam maupun luar negeri. Hal ini mengingat semakin tingginya tuntutan *stakeholders* akan peningkatan kredibilitas BI yang banyak ditentukan dengan kemampuan BI untuk meningkatkan kinerjanya sebagaimana diamanatkan oleh Undang-undang No. 23/1999 dan perubahannya dalam UU No.4/ 2004 tentang BI. Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, BI harus semakin akuntabel dan transparan kepada publik sehingga mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan *good governance* BI. Pada akhirnya diharapkan BI mampu menjadi organisasi yang fokus pada strategi (*strategy-focused organization*) sebagaimana organisasi *best practices* lainnya yang telah menerapkan *balanced scorecard*.”

<http://www.portalhr.com/majalah/edisisebelumnya/strategi/1id339.html>

Untuk memenuhi keinginan para pemegang saham dan konsumen dibutuhkan kinerja karyawan yang baik. Seperti yang pendidikan karyawan dilakukan oleh Bank Indonesia untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

“Integrasi SPAMK (Sistem Perencanaan, Anggaran dan Manajemen Kinerja) bukan merupakan suatu yang mudah mengingat adanya suatu perubahan paradigma yang sangat mendasar dari sebelumnya Bank Indonesia tidak dituntut transparan dan akuntabel menjadi suatu lembaga yang siap dinilai dan mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya. "Sistem pendidikan Bank Indonesia untungnya sudah mempersiapkan SDM untuk siap menghadapi perubahan karena level edukasi yang sangat tinggi di sini. Pegawai adalah aset utama kami,” jelas Halim Alamsyah, *Director of Office of the Governor* Bank Indonesia yang didampingi oleh Dwi Pranoto, Ketua Tim Perencanaan Strategis dan Manajemen Kinerja dan Trisno Nugroho, Analis di Tim yang sama. Ditambahkan oleh Halim bahwa ”pemahaman dan penerimaan konsep BSc yang relatif cepat di BI tidak lepas dari adanya kesiapan SDM BI (*HR Readiness*) dan dukungan Dewan Gubemur yang tinggi”.  
<<http://www.portalhr.com/majalah/edisisebelumnya/strategi/1id339.html>>

Kesuksesan pelaksanaan *balanced scorecard* harus didukung penuh oleh seluruh eksekutif dan karyawan perusahaan. Kesuksesan *balanced scorecard* juga membutuhkan serangkaian upaya yang dilakukan secara konsisten. Seperti yang dituturkan oleh Suwardi Luis, CEO PT GML Performance Consulting yang juga banyak bergerak dalam konsultasi *balanced scorecard*:

“*Balanced scorecard* itu seperti *master dashboard* sebuah mobil. Di situ terdapat aneka instrumen panel yang membantu sopir (dalam hal ini CEO atau eksekutif, red) dalam menyediakan informasi tentang kondisi mobil untuk menuju ke satu tujuan. Namun, lanjutnya, indikator di *dashboard* itu tidak banyak gunanya bila si sopir tidak menindaklanjutinya. Kalau indikator bensin sudah merah tapi tetap saja jalan tanpa mengisi bensin, mobil akan mogok sehingga tidak mencapai tujuan. Artinya, untuk sukses melaksanakan BSC membutuhkan serangkaian upaya yang dilakukan secara konsisten.”  
<http://www.portalhr.com/majalah/edisisebelumnya/strategi/1id337.html>

Seperti beberapa perusahaan Jepang yang telah menerapkan *balanced scorecard* merasakan bahwa penerapan *balanced scorecard* memberikan umpan balik yang baik terhadap kinerja manajemen bagi perusahaan.

“Dalam penulisan *Nomura Research Institute (NRI) Papers* No. 45, 1 April 2002 dikemukakan bahwa Jepang sudah beberapa tahun lalu mengintroduksi pola kerja *balance scorecard (BSC)* terhadap lebih dari 20 perusahaan (Morisawa, 2002:3). Dari hasil penulisannya, NRI dapat memberi kesimpulan bahwa berdasarkan pengalaman-pengalaman perusahaan yang menerapkan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* tersebut merasakan bahwa *balanced scorecard* memang memiliki keunggulan.”

“Memperbaiki *platform* strategi komunikasi secara umum dalam organisasi yang mencerminkan keterkaitan antara pimpinan dan bawahan. NRI mengemukakan salah satu contoh kasus yang spektakuler tentang keberhasilan penerapan *balanced scorecard* yang berimplikasi pada perbaikan kinerja perusahaan seperti yang dialami oleh perusahaan KANSAI ELECTRIC POWER CO. LTD, perusahaan terbesar kedua di Jepang yang memproduksi dan mensuplai kebutuhan listrik di Jepang. Perusahaan ini memperkenalkan cara kerja baru yang disebut "Linked Contract" yang kinerjanya diukur dengan *balanced scorecard*.”  
<<http://www.idtesis.blogspot.com/2008/03/balanced-scorecard-sebagai-alternatif.htm>>

Selain perusahaan Jepang, salah satu perusahaan nasional yang telah menerapkan *balanced scorecard* juga menunjukkan kinerja yang lebih baik.

“SOHO Group, salah satu perusahaan terdepan di Indonesia dalam produksi dan distribusi produk-produk kesehatan mendapatkan penghargaan paling prestisius untuk implementasi strategi, menggunakan kerangka kerja *balanced scorecard*. *Balanced Scorecard Hall of Fame Award 2007* adalah penghargaan bagi perusahaan atau organisasi di seluruh dunia yang menunjukkan kinerja dan pencapaian luar biasa dengan menerapkan sistem *balanced scorecard*. Penghargaan ini diberikan oleh lembaga internasional Palladium Group, Inc.”  
<http://www.bekasinews.com/news/news/indonesia-sejajar-dengan-jepang-korea-dan-india.html>

Berdasarkan uraian di atas diketahui bahwa penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan sangat bermanfaat, sehingga penulis tertarik melakukan penelitian mengenai pengaruh penerapan *balanced scorecard* dalam upaya melakukan penilaian kinerja manajer di PT. Bank BTPN yang bergerak dalam bidang jasa dengan judul

## **“Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Perilaku Kinerja Manajer”**

(studi kasus pada PT. Bank BTPN).

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian dalam latar belakang penelitian maka penulis mengidentifikasi masalah-masalah yang akan dibahas pada penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja perusahaan saat ini?
2. Apakah perusahaan yang diteliti telah menerapkan *balanced scorecard*?
3. Bagaimana proses penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan yang diteliti?
4. Bagaimana pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer pada perusahaan yang diteliti?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan di atas maka penulis menetapkan tujuan penulisan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui kinerja perusahaan saat ini.
2. Untuk mengetahui bahwa pada perusahaan yang diteliti telah menerapkan *balanced scorecard* atau belum.
3. Untuk mengetahui proses penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan yang diteliti.

4. Untuk mengetahui pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap perilaku kerja manajer pada perusahaan yang diteliti.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan dengan harapan agar hasilnya dapat memberikan manfaat baik secara langsung maupun tidak langsung kepada berbagai pihak diantaranya bagi:

1. Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang penerapan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* sehingga dapat menjadi informasi dan umpan balik untuk memperbaiki pengukuran kinerja yang sudah ada selama ini atau bagi kemajuan perusahaan di masa yang akan datang.

2. Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan bagi penulis tentang metode *balanced scorecard* dan pengukuran kinerja serta pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja manajemen.

3. Pihak-pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan dan sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang membaca hasil penulisan ini.

## 1.5 Kerangka Pemikiran

Pada era globalisasi ini, perusahaan dituntut untuk lebih inovatif dalam memperoleh keunggulan kompetitif agar tetap bertahan dalam dunia usaha yang semakin ketat. Untuk mengukur keberhasilan perusahaan diperlukan pengukuran kinerja yang tepat. Kinerja perlu diukur dan dievaluasi untuk menentukan sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu, yaitu dalam memenuhi keinginan *stakeholders* dan pelanggan.

*Balanced scorecard* mengukur kinerja organisasi secara komprehensif, koheren, seimbang dan terukur. Seperti yang dikatakan Mulyadi (2001:98) :

“*Balanced scorecard* menyediakan kerangka komprehensif dan koheren untuk menilai kinerja organisasi. Untuk menilai apakah kinerja keuangan yang dicapai oleh organisasi merupakan kinerja yang sesungguhnya, *balanced scorecard* menghubungkan kinerja keuangan dengan kinerja organisasi dalam memuaskan kebutuhan *customers*, dalam membangun proses yang *cost effective*, dan dalam membangun personel yang produktif dan berkomitmen.”

Menurut Kaplan & Norton (2000:23-26) pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* dinilai dari empat aspek penting, yaitu:

### “1. Perspektif finansial

Ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan finansial biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on capital employed (ROCE)*, atau yang paling baru, nilai tambah ekonomis (*economic value added*).

### 2. Perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. Ukuran utama tersebut terdiri atas kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan, dan pangsa pasar di segmen sasaran.

3. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.”

Penetapan sasaran dalam empat perspektif *balanced scorecard* bermanfaat untuk mengukur kinerja pencapaian sasaran tersebut. Pengukuran kinerja mempengaruhi eksekutif dan karyawan perusahaan dalam melaksanakan strategi perusahaan. Pengukuran kinerja yang dinilai dari berbagai perspektif beserta evaluasi atas pengukuran tersebut berpengaruh pada persepsi, sikap dan motivasi manajer. Pengaruh tersebut tercermin dalam perilaku manajer yang ditunjukkan oleh kinerjanya. Seperti yang diungkapkan Desi Verany (2005 : 11) :

“Sikap manajer dapat dilihat dari kepuasan kerja, keterlibatan kerja, dan komitmen organisasi. Sedangkan pada persepsi manajer dapat dilihat dari pelaku persepsi, target, dan situasi di lingkungan kerjanya. Motivasi manajer dilihat dari adanya *training*/pelatihan, kompensasi yang memadai, dan motivasi karyawan.”

Pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* digunakan untuk memperoleh informasi umpan balik mengenai laporan kinerja perusahaan untuk keperluan evaluasi dan perencanaan selanjutnya. Melalui proses evaluasi perusahaan dapat memperbaiki pengukuran kinerja yang sudah ada selama ini sehingga perusahaan tetap bertahan

dalam persaingan dunis bisnis. Bagaimana kinerja diukur dan dievaluasi dapat mempengaruhi perilaku individu dalam perusahaan.

Dalam penelitian ini penulis melakukan analisa metode *balanced scorecard* sehubungan dengan kinerja manajemen. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh penerapan *balanced scorecard* terhadap kinerja manajemen. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran tentang penerapan pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* sehingga dapat menjadi informasi dan umpan balik untuk memperbaiki pengukuran kinerja yang sudah ada selama ini atau bagi kemajuan perusahaan di masa yang akan datang.

## **1.6 Metodologi Penelitian**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, yaitu suatu metode penulisan yang bertujuan untuk mengumpulkan data yang terjadi dalam perusahaan sehubungan dengan masalah yang diteliti untuk kemudian dideskripsikan dan dianalisis sedemikian rupa sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai objek yang diteliti dan kemudian menarik kesimpulan.

Penelitian ini menggunakan variabel sebagai berikut:

1. Penerapan *balanced scorecard* sebagai variabel X (variabel independen), yaitu variabel yang tidak dipengaruhi variabel lain.
2. Perilaku kinerja manajer sebagai variabel Y (variabel dependen), yaitu variabel yang dipengaruhi oleh variabel independen.

Data yang dikumpulkan dalam penulisan ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh dari hasil studi lapangan yang berhubungan dengan bahan penelitian. Data primer diperoleh dengan cara:

1. Wawancara dengan pihak manajer perusahaan untuk mengetahui tentang penerapan *balanced scorecard*.
2. Angket/kuesioner untuk mengetahui secara langsung penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan.

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari studi kepustakaan yang dimaksud untuk mendukung kebenaran data primer, baik dari buku ekonomi, artikel, situs internet, jurnal dan dokumen lainnya.

### **1.7 Lokasi dan Waktu Penulisan**

Subjek penelitian ini adalah PT. Bank BTPN Kantor Cabang Khusus yang terletak di Jalan Otto Iskandardinata No. 392 Bandung. Penelitian ini dilaksanakan mulai bulan Maret 2008 sampai dengan bulan Agustus 2008.