

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut Rias Andriati dalam artikel majalah SWA, 16 Agustus 2010 menyatakan bahwa seringkali perusahaan hanya berorientasi pada laba, yaitu keuntungan yang didapat dari penjualan produk. Mengejar laba setinggi-tingginya tanpa diimbangi dengan pertahanan kualitas layanan dan produk merupakan momok menakutkan jangka panjang. Seharusnya perusahaan selalu menimbang antara laba dengan layanan karena laba merupakan hasil akhir sebuah usaha. Manajemen yang bijak tentunya mengelola perusahaan untuk kepentingan jangka panjang. Bahkan peningkatan laba tanpa disertai peningkatan kualitas sumber daya manusia akan menyimpan masalah tersembunyi. Dampaknya, risiko operasional akan semakin tinggi. Perusahaan yang hanya berorientasi terhadap laba dengan mengabaikan faktor lainnya, dapat dipastikan cepat atau lambat akan tersisih dari persaingan.

Setiap perusahaan dituntut untuk dapat memperbaiki kemampuannya dalam berbagai bidang agar terus dapat bersaing mencapai kualitas yang kompeten. Untuk mengetahui seberapa efektifnya penerapan strategi tersebut, perusahaan perlu membuat suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih baik daripada sistem yang digunakan menurut pandangan tradisional. Setiap perusahaan perlu mengembangkan kualitas dari usahanya agar terus dapat menjaga kelangsungan hidup perusahaan.

Renyati Latu, *Executive Vice President and Business Management* Soho Group menyatakan bahwa semenjak tahun 2005, Soho Group sudah mulai memakai metode

Scorecard (BSC) dalam menjalankan perusahaannya. Dengan bantuan BSC, tiap unit di Soho Group dituntut melakukan perbaikan sistematis dalam menjalankan tugas masing-masing. Sekadar gambaran, dulu paradigman karyawan di ketiga anak perusahaan berbeda-beda. Menurut Andreas, melalui BSC, paradigma karyawan yang terpecah-pecah itu disatukan.

Setelah diterapkan selama dua tahun, hasil baru terlihat. Tahun 2007 terungkap dimana Soho mencapai peningkatan yang cukup signifikan dalam hal keuangan, *customer*, *internal process*, dan *learning & growth*. *Balanced Scorecard* dijadikan alat penerapan strategi yang baik. Hasilnya, visi pencapaian target dapat dikomunikasikan sampai pada karyawan level bawah. Setiap tahun komunikasi itu terus ditingkatkan. Penerapan *Balanced Scorecard* diperbaiki secara berkesinambungan. “Strategi bisa saja sama tapi kami melihat kaitannya,”ulas Reny yang sebelumnya menjabat sebagai Direktur Manajemen Strategi Soho Group.

Penerapan BSC seiring dengan keinginan menjadi pemain ekspor yang terbaik di bidang farmasi. Untuk itu, banyak *requirement* yang harus dipatuhi dan dibenahi, mulai dari internal organisasi sampai cara membuka pasar di luar negeri. Proses optimalisasi dalam lingkup bisnis dan internal diperlukan dalam menyiapkan produk yang dibutuhkan oleh konsumen. Jika *customer* terpuaskan, maka penjualan akan meningkat. “Dulu semua orang sibuk dengan target dan operasionalisasi. Sayangnya, kami tidak memikirkan investasi strategis apa saja yang harus disiapkan untuk level jangka menengah dan jangka panjang.”

Menyatukan kepentingan masing-masing individu agar selaras dengan tujuan perusahaan adalah hal yang menjadi salah satu kunci keberhasilan perusahaan. Melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer mengukur apa yang telah

diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa depan.

Berdasarkan uraian, fenomena dan manfaat *Balanced Scorecard* inilah sehingga penulis tertarik melakukan suatu penelitian dan menuangkan ke dalam skripsi yang berjudul : **“Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajer”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan di atas maka penulis mengidentifikasi masalah-masalah yang akan dibahas pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana proses penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan PT. Asia Afrika Plastik?
2. Seberapa besar pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajer perusahaan Pt. Asia Afrika Plastik?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas dapat diketahui bahwa maksud penelitian untuk mempelajari lebih lanjut mengenai bidang Akuntansi Manajemen, khususnya mengenai *Balanced Scorecard* dan pengaruhnya terhadap kinerja manajer.

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui proses penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Asia Afrika Plastik.
2. Untuk mengetahui besarnya pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajer PT. Asia Afrika Plastik.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penulis melakukan penelitian ini dengan harapan agar dapat berguna bagi semua pihak, antara lain :

1. Bagi Peneliti

Sebagai pendalaman dan pengembangan pemikiran dan pengetahuan penulis terhadap permasalahan yang dihadapi perusahaan di bidang akuntansi manajemen. Hasil penelitian ini bermanfaat dalam menambah pengetahuan dan pengalaman yang lebih luas mengenai masalah yang diteliti.

2. Bagi Perusahaan

Dapat mengetahui perlu tidaknya memperbaiki pengukuran kinerja yang sudah ada selama ini, dan memperoleh gambaran tentang penerapan *Balanced Scorecard* untuk menciptakan nilai bagi kinerja manajer.

3. Bagi pihak lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi tambahan pengetahuan bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

1.5 Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Pola persaingan perusahaan pada jaman sekarang telah berubah. Bukan hanya persaingan industri tetapi sekarang telah menjadi persaingan informasi. Hal tersebut menyadarkan pihak manajer dalam perusahaan bahwa ketergantungan perusahaan dalam memanfaatkan skala ekonomi menjadi tidak lagi semudah sebelumnya. Ini berarti, perusahaan dituntut kecermatannya dalam menempatkan dirinya dan lebih inovatif dalam memperoleh keunggulan kompetitif.

Untuk mengukur kesuksesan suatu perusahaan maka diperlukan pengukuran kinerja yang tepat. Maka pada awal tahun 1990-an, muncullah pendekatan baru dalam mengukur kinerja perusahaan yaitu *Balanced Scorecard*. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang dialihbahasakan oleh Peter R. Yosi Pasla (2000:16-17), definisi *Balanced Scorecard* :

“*Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran kinerja masa lalu, *Balanced Scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja financial masa depan. Pendorong kinerja, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata”.

Adanya perbaikan system pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*, diharapkan mampu meningkatkan kinerja dari pihak-pihak yang terlibat. Pengukuran dengan *Balanced Scorecard* yang menggantikan sistem pengukuran konvensional memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja manajer. Keunggulan konsep *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik, yaitu komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur (Mulyadi, 2005:11-15).

Balanced Scorecard sebagai sarana untuk melakukan keseimbangan pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur tidak hanya dari sisi keuangan saja tetapi juga dari sisi lainnya. Dengan demikian tercapai keseimbangan pengukuran yang dapat dijadikan landasan dalam pengambilan keputusan oleh pihak manajemen bagi perkembangan perusahaan di masa depan dalam menghadapi persaingan yang semakin kompleks, terutama pada era globalisasi ini.

Menurut Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan oleh Pasla (2000:42), *Balanced Scorecard* mempunyai empat perspektif yang dijadikan alat ukur dalam menilai kinerja perusahaan, yaitu keuangan, konsumen/pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat perspektif inilah yang akan mempengaruhi kinerja manajer.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001:67) kinerja diartikan sebagai:

”Suatu hasil pelaksanaan kerja dari karyawan yang dapat dinilai perkembangannya melalui evaluasi yang sistematis oleh pihak yang berwenang untuk menilai dan juga merupakan gambaran secara lengkap dan jelas mengenai kondisi yang mampu dikerjakan individu yang terkait dalam tugas pekerjaan tertentu dengan tingkat keberhasilan tertentu. “

Individu disini adalah manajer, dimana para manajer yang didorong hanya untuk menghasilkan kinerja finansial jangka pendek maka tindakan-tindakan ini memang dapat meningkatkan profitabilitas dalam pelaporan keuangan, tetapi kurangnya loyalitas dan kepuasan pelanggan akan menjadikan perusahaan tersebut sangat rentan terhadap berbagai hantaman persaingan. Untuk mengetahui apakah kinerja tersebut memuaskan atau tidak maka perlu adanya suatu penilaian atas aktivitas yang dilakukan.

Pada dasarnya penilaian kinerja merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam menjalankan peran yang mereka mainkan dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka aspek perilaku dalam penilaian kinerja menjadi dominan. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja.

Dengan adanya penerapan *Balanced Scorecard* akan menjadi rangsangan untuk mempengaruhi sikap dan persepsi manajer, motivasi manajer, dan aktualitas sikap manajer. Sikap manajer dapat dilihat dari kepuasan kerja, keterlibatan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan dari persepsi manajer dapat dilihat dari perilaku persepsi, target dan situasi di lingkungan kerjanya. Motivasi manajer dilihat dari adanya pelatihan, kompensasi yang memadai dan motivasi karyawan. Pada aktualisasi sikap manajer dapat dilihat dengan adanya keterlibatan dalam pekerjaan, hubungan dengan bawahan, orientasi sasaran dalam bertindak, orientasi kerja dan kesesuaian kerja serta hasil actual kerja manusia. Dengan sikap dan persepsi manajer, motivasi manajer dan aktualisasi sikap manajer ini, maka dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam hal keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. (Stephen P. Robbins 2003:91-92).

Pengukuran *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperoleh informasi umpan balik guna keperluan evaluasi dan perencanaan selanjutnya. Melalui proses evaluasi perusahaan dapat terus mengadakan perbaikan-perbaikan sehingga profitabilitas dan daya saing perusahaan dapat tetap terjaga. Selain itu, peran pengukuran bertambah penting karena adanya implikasi perilaku yang

ditimbangkannya. Bagaimana kinerja diukur dan dievaluasi dapat mempengaruhi kinerja partisipan dalam perusahaan.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan diatas, maka penulis mencoba untuk menetapkan hipotesis yang akan diteliti dan diuji kebenarannya sebagai berikut :

“Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara penerapan *Balanced Scorecard* dengan kinerja manajer.”

Bagan Kerangka Pemikiran

