

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam era globalisasi, dunia bisnis berkembang secara cepat dan penuh ketidakpastian. Perubahan-perubahan yang terjadi dalam waktu singkat dalam era persaingan global seperti sekarang ini, dan agar perusahaan dapat tetap bertahan serta mampu meningkatkan kemampuan bersaing dengan para kompetitor secara global, perusahaan harus merumuskan strategi yang adaptif serta mudah disesuaikan untuk mengikuti perkembangan perubahan yang terjadi secara mendadak (Hill dan Jones, 1995). Perusahaan perlu mengevaluasi kinerja, salah satunya dengan menganalisis ukuran kinerja apa yang digunakan perusahaan untuk merencanakan strategi dengan tepat. Pengukuran kinerja yang banyak digunakan oleh perusahaan adalah ukuran kinerja keuangan.

Ukuran kinerja keuangan digunakan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya kepada pemangku kepentingan dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selanjutnya menurut Munawir (2000:31), laporan keuangan sebagai alat penilaian kinerja perusahaan merupakan alat yang sangat penting untuk memperoleh informasi sehubungan dengan posisi keuangan dan hasil-hasil yang telah dicapai oleh perusahaan. Laporan keuangan suatu perusahaan di dalamnya akan tergambar di dalamnya aktivitas perusahaan tersebut, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa

laporan keuangan perusahaan merupakan hasil dari suatu proses akuntansi yang dapat digunakan sebagai alat komunikasi dan juga digunakan sebagai alat pengukur kinerja perusahaan. Tujuan perusahaan untuk pengukuran kinerja keuangan adalah (1) mengetahui tingkat likuiditas, (2) untuk mengetahui tingkat solvabilitas, (3) untuk mengetahui tingkat rentabilitas atau profitabilitas, (4) untuk mengetahui tingkat stabilitas usaha.

Ukuran kinerja keuangan memiliki manfaat dan tujuan yang sangat besar bagi perusahaan, namun menurut Niven (2002), pengukuran kinerja keuangan memiliki keterbatasan antara lain: pertama, tidak konsisten dengan lingkungan bisnis sekarang yang sebagian besar nilainya diciptakan oleh aktiva-aktiva tidak berwujud, seperti ide-ide dari individu dalam perusahaan, hubungan baik dengan pemasok, dan pelanggan, database informasi-informasi penting, dan inovasi serta kualitas produk perusahaan. Kedua, ukuran-ukuran keuangan memiliki kemampuan kilas balik (*review mirror*) yang memadai atas kinerja dan peristiwa-peristiwa masa lalu pada organisasi, namun tidak memiliki kemampuan prediktif untuk masa yang akan datang. Ketiga, sebagian besar pekerjaan pada perusahaan-perusahaan masa sekarang adalah lintas fungsi. Nilai sebenarnya dari biaya-biaya pekerjaan lintas fungsi tidak dapat dikalkulasikan oleh sistem pengukuran kinerja keuangan tradisional. Keempat, ukuran-ukuran keuangan tidak relevan pada banyaknya kegiatan yang ada pada suatu organisasi. Menurut Prieto dan Revilla (2006) kinerja keuangan dipandang tidak lagi memadai sebagai

ukuran kinerja karena dianggap sudah tidak akurat lagi di dalam memberikan suatu penilaian terhadap perkembangan perusahaan. Pengukuran kinerja keuangan memiliki kelemahan, yaitu ketidakmampuan untuk mengukur kinerja aktiva-aktiva tak berwujud dan aktiva-aktiva intelektual perusahaan yang berupa sumber daya manusia di dalam perusahaan itu sendiri.

Ukuran kinerja keuangan memiliki banyak kelemahan, dibutuhkan ukuran kinerja lain yang dapat mendukung perusahaan untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan masa depan perusahaan, ukuran kinerja yang digunakan yaitu ukuran kinerja non keuangan. Ukuran kinerja non keuangan dibutuhkan karena faktor-faktor lain yang tidak tercermin dalam ukuran kinerja keuangan seperti tingkat kejelasan pembagian fungsi dan wewenang dalam struktur organisasi, kualitas sumber daya yang dimiliki, tingkat kesejahteraan dan kepuasan karyawannya, kualitas produk yang dihasilkan, bagaimana kepuasan pelanggan terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. Semua faktor tersebut terdapat pada ukuran kinerja non keuangan. Kepuasan pelanggan menjadi salah satu ukuran kinerja non keuangan yang banyak digunakan oleh para peneliti. Perusahaan dengan kepuasan pelanggan yang tinggi dapat diindikasikan memiliki kinerja yang baik, lalu apabila kepuasan pelanggan tercapai perusahaan mampu dikatakan mendapatkan loyalitas pelanggan (Eccless 1991 dalam Ong dan Teh, 2009).

Penelitian oleh Kaplan dan Norton (1996) menemukan bahwa dasar pengukuran kinerja harus mencakup tindakan-tindakan non

keuangan seperti kualitas, waktu pengiriman, fleksibilitas, inovasi, kepuasan pelanggan, serta kesejahteraan pegawai. Ukuran kinerja non keuangan lebih fokus pada keberhasilan jangka panjang perusahaan dan faktor-faktor seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses bisnis internal, inovasi, dan kepuasan karyawan menyebabkan peningkatan kinerja organisasi dan keuangan perusahaan. Penelitian-penelitian yang dilakukan dalam sistem pengendalian manajemen banyak membuktikan adanya kelemahan dalam pengukuran kinerja suatu perusahaan karena lebih menekankan pada pengukuran keuangan sedangkan pengukuran yang bersifat non keuangan banyak diabaikan padahal dalam jangka panjang berperan sangat penting sebagai mekanisme kontrol bagi perusahaan. Kaplan dan Norton (1996) mengatakan bahwa ukuran kinerja non keuangan dapat membantu manajer untuk lebih mengenali lingkungan bisnis, menentukan, serta menilai kemajuan bisnis perusahaan.

Hussain (2004) mengatakan bahwa saat perusahaan akan membuat keputusan jangka panjang, bukan hanya ukuran kinerja keuangan saja yang digunakan, namun dibutuhkan ukuran kinerja lain yaitu ukuran kinerja non keuangan. Hal ini dikarenakan ukuran kinerja non keuangan lebih menunjukkan realita yang terjadi di lapangan sehingga perusahaan dapat lebih tepat membuat keputusan jangka panjang. Prieto dan Revilla (2006) dalam penelitiannya mengatakan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan saling berkaitan, sehingga pada saat perusahaan akan membuat keputusan tidak cukup hanya menggunakan ukuran kinerja keuangan saja atau

menggunakan ukuran kinerja non keuangan saja. Perusahaan membutuhkan baik ukuran kinerja keuangan dan ukuran kinerja non keuangan dalam pengambilan keputusan.

Ukuran kinerja keuangan dan non keuangan sama-sama dibutuhkan oleh perusahaan untuk menganalisis kinerja dan membuat keputusan jangka panjang. Perusahaan tidak hanya mengukur kinerja keuangan saja, namun juga melihat perencanaan yang tepat bagi setiap tingkatan atau tingkat dalam organisasi untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif. Salah satu penelitian mengenai penggunaan alat ukur kinerja gabungan antara pengukuran kinerja keuangan dan pengukuran kinerja non keuangan dilakukan oleh Said, HassabElnaby, dan Wier (2003). Hasil penelitian Said dkk. (2003) menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan alat ukur keuangan dan non keuangan secara bersamaan berkinerja lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang hanya menggunakan alat ukur keuangan ataupun pengukuran kinerja non keuangan saja. Olusola (2012) mengatakan salah satu cara supaya perusahaan dapat sukses dan berkembang adalah banyak melakukan perencanaan dalam semua tingkat manajemen. Perencanaan strategis di tingkat paling atas, perencanaan taktis di tingkat menengah, dan perencanaan operasional di tingkat pertama. Hal ini karena manajer tingkat atas harus mampu melihat ke depan dan mengembangkan strategi jangka panjang untuk memenuhi perubahan kondisi dalam industri mereka.

Tingkat manajerial pada perusahaan umumnya dibagi menjadi tiga yaitu manajer puncak (*top management*), manajer tingkat

menengah (*middle management*), dan manajer tingkat pertama (*first line management*). Daft (2003:17) mengatakan manajer puncak berada pada puncak hierarki dan bertanggung jawab atas keseluruhan organisasi. Bertanggung jawab untuk menentukan tujuan organisasi, menetapkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, mengawasi dan menginterpretasikan lingkungan eksternal. Manajer puncak juga terlibat dalam mendefinisikan misi perusahaan, merancang portofolio bisnis, mengkoordinasikan strategi fungsional seperti bentuk keuangan, investasi, deviden, dan sebagainya (Olusola, 2012).

Manajer tingkat menengah bertanggung jawab atas unit usaha dan departemen utama. Manajer tingkat menengah juga bertanggung jawab atas implementasi strategi secara keseluruhan dan kebijakan yang ditentukan manajer puncak, manajer menengah terlibat dalam masalah dan isu organisasi dan manajer menengah sebagai penghubung komunikasi antara manajer puncak dan manajer tingkat pertama. Manajer tingkat pertama secara langsung bertanggung jawab atas produksi barang dan jasa, serta bertanggung jawab atas sekelompok karyawan non manajemen. Perhatian mereka yang utama adalah penerapan aturan dan prosedur untuk mencapai produksi yang efisien, memberikan bantuan teknis, serta memotivasi bawahan. Ukuran kinerja dengan tingkatan manajerial berhubungan erat, masing-masing tingkat manajerial membutuhkan ukuran kinerja yang berbeda pada saat mereka menganalisis kinerja dan membuat keputusan (Daft, 2003).

Gosselin (2011) dalam penelitiannya mengatakan manajer puncak lebih banyak menggunakan ukuran kinerja keuangan dalam mengevaluasi, menganalisis dan membuat keputusan bagi perusahaan, sedangkan manajer tingkat pertama banyak menggunakan ukuran kinerja non keuangan hal ini dikarenakan sasaran utama manajer tingkat pertama adalah kepuasan pelanggan terhadap produk perusahaan, kinerja dan kepuasan karyawan, efisiensi dan efektivitas kerja, serta inovasi dalam produk dan jasa.

Hal serupa dinyatakan oleh Beekes, Otley, dan Ururuka (2010) dalam penelitiannya mengatakan bahwa manajer tingkat atas lebih fokus menggunakan ukuran kinerja keuangan dalam menganalisis kinerja serta mengambil keputusan untuk perusahaan, sedangkan manajer tingkat pertama lebih fokus menggunakan ukuran kinerja non keuangan. Manajer tingkat pertama berhubungan secara langsung baik dengan produk maupun dengan pelanggan serta karyawan.

Penelitian ini yang menyimpulkan secara *general* penggunaan ukuran kinerja antara tingkat manajerial perusahaan dengan menggunakan metode survey. Penelitian ini akan melanjutkan penelitian terdahulu dalam membuktikan bahwa terdapat perbedaan persepsi penggunaan ukuran kinerja pada masing-masing tingkatan manajerial pada perusahaan dengan industri *consumer goods*. Perusahaan dengan industri *consumer goods* dipilih karena tingkat persaingan yang sangat tinggi dibandingkan perusahaan jenis lain, produk yang dihasilkan beragam, dan jumlah perusahaan dengan

industri *consumer goods* lebih banyak dibandingkan dengan industri lain.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah di dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat perbedaan persepsi penggunaan ukuran kinerja pada manajer puncak dan manajer menengah?
2. Apakah terdapat perbedaan persepsi penggunaan ukuran kinerja pada manajer puncak dan manajer tingkat pertama?
3. Apakah terdapat perbedaan persepsi penggunaan ukuran kinerja pada manajer menengah dan manajer tingkat pertama?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan adanya:

1. Perbedaan persepsi penggunaan ukuran kinerja pada manajer puncak dan manajer menengah.
2. Perbedaan persepsi penggunaan ukuran kinerja pada manajer puncak dan manajer tingkat pertama.
3. Perbedaan persepsi penggunaan ukuran kinerja pada manajer menengah dan manajer tingkat pertama.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk:

a. Manfaat Akademik

1. Penelitian ini memberikan kontribusi pada penambahan atau masukan baru bagi bidang akuntansi manajemen dan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) bahwa salah satu cara mengukur kinerja masing-masing tingkat manajerial menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan.
2. Penelitian ini mengembangkan dan memperkuat hasil penelitian sebelumnya bahwa manajer puncak menggunakan ukuran kinerja keuangan sedangkan manajer tingkat pertama menggunakan ukuran kinerja non keuangan untuk mengukur kinerja.

b. Manfaat Praktis

1. Penelitian ini sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen untuk mempertimbangkan penggunaan ukuran kinerja pada tiap-tiap tingkat manajerial, karena ukuran kinerja yang dibutuhkan akan berbeda di masing-masing tingkat manajerial.

1.5. Sistematika Penulisan

BAB 1: PENDAHULUAN

Pada bab 1 ini berisi seluruh pokok masalah yang akan dibahas pada penelitian ini. Bab ini terdiri atas latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab 2 ini berisi tentang teori-teori dan penelitian yang mendukung penelitian ini. Bab 2 ini berisi penelitian terdahulu, landasan teori, pengembangan hipotesis, dan model analisis.

BAB 3: METODE PENELITIAN

Bab 3 ini berisi desain penelitian, identifikasi variabel, definisi operasional, dan pengukuran variabel, jenis dan sumber data, alat dan metode pengumpulan data, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, pengembangan instrumen penelitian, dan teknik analisis data.

BAB 4: ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab 4 ini berisi mengenai hasil penelitian serta pembahasan dari hasil penelitian. Bab 4 ini berisi gambaran objek penelitian, deskripsi data, analisis data, dan pembahasan.

BAB 5: SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN

Bab ini berisi mengenai kesimpulan dari hasil penelitian serta keterbatasan dalam penelitian yang dilakukan dan saran untuk penelitian selanjutnya. Bab 5 ini berisi simpulan, keterbatasan, dan saran.