

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan perusahaan dewasa ini berada ditengah-tengah transformasi yang revolusioner. Perkembangan abad industri telah bergeser kepada persaingan abad informasi (Kaplan & Norton, 2000). Perkembangan industri yang pesat membawa implikasi pada persaingan antar perusahaan dalam industri; perusahaan dituntut untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya agar tetap bertahan dalam masa krisis maupun persaingan yang semakin ketat (Martono, 2002).

Perusahaan selalu berusaha memperbaiki manajemennya, memperbaiki kualitas produknya, mengeksploitasi pangsa pasar baru, memasuki bidang-bidang usaha baru untuk berinovasi (Sudarmadji, 2012). Perusahaan tidak dapat lagi menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan hanya dengan menerapkan teknologi baru ke aktiva fisik secara cepat atau hanya dengan menerapkan secara baik manajemen aktiva dan kewajiban finansial. Perusahaan dituntut untuk mampu mengidentifikasi, mengelola, dan memperbaiki proses bisnis agar dapat menghadapi peningkatan dinamika intensitas persaingan. Dalam situasi persaingan bisnis yang ketat ini, kinerja perusahaan selalu dipacu untuk menjadi lebih baik, agar perusahaan dapat memenangkan persaingan dalam industrinya, dan untuk menghadapi perubahan lingkungan perusahaan (Kaplan & Norton, 2000).

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh perusahaan, karena merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya (Sudarmadji, 2012). Pada dasarnya kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja suatu perusahaan sangat berguna untuk membandingkan kinerja perusahaan periode lalu dan periode yang akan datang, sehingga dapat diketahui, kinerja mengalami perbaikan atau sebaliknya mengalami penurunan. Pengukuran kinerja merupakan kontribusi fundamental dari manager dan eksekutif pada dekade terakhir di dalam penciptaan nilai dari inovasi (Zizlavsky, 2014).

Oleh karena itu perusahaan harus memiliki sistem yang dapat mengukur kinerja yang baik, perusahaan dapat bertahan atau memenangkan persaingan apabila dapat mengukur atau menganalisa penerapan tujuan dari visi, misi dan strategi perusahaan tersebut untuk mencapai kinerja yang telah direncanakan. Pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil (Anthony dan Govindarajan, 1998).

Rasit dan Isa (2014) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat diklasifikasikan dalam dua kelompok besar, yaitu ukuran kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja keuangan dikelompokkan ke dalam (*cost, revenue dan return*) dan lima kategori kinerja non keuangan yaitu (produktivitas, kualitas, pelayanan, inovasi dan personil) yang mana dalam penelitian tersebut juga telah menggunakan keragaman ukuran untuk mencerminkan kelengkapan ukuran

kinerja dari spektrum yang luas yang diklasifikasikan menjadi 8 kategori yaitu, keuangan, pelanggan, produk / kualitas jasa, kinerja operasional, inovasi dalam proses, hasil kerja, kemampuan sistem informasi dan prosedur organisasi.

Pengukuran kinerja yang selama ini lazim digunakan adalah pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada perspektif keuangan saja, akan tetapi ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil dari suatu perusahaan di masa lalu dan tidak dapat membawa perusahaan sepenuhnya ke arah yang lebih baik. Pengukuran kinerja yang hanya berbasiskan pada ukuran keuangan saja juga tidak dapat digunakan untuk orientasi jangka panjang (Mulyadi, 2001).

Dalam penelitian Ciptani (2000) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut pandang keuangan sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya seperti, pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan.

Bastian dan Muchlish (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja keuangan saja dianggap tidak mampu menjawab kebutuhan, manfaat strategi dan peluang bisnis jangka panjang karena hanya mengejar keuntungan jangka pendek, juga memandang bahwa keanekaragaman pengukuran merupakan fitur penting dari sistem pengukuran kinerja yang komprehensif.

Di era informasi dan persaingan yang dinamis, pengukuran kinerja tradisional berdasarkan aspek keuangan saja dirasakan tidak lagi cukup, karena dianggap tidak lagi menangkap penambahan *value* yang diciptakan oleh perusahaan (Soewarno, 2013). Oleh karena itu para akademisi dan konsultan

menyarankan sistem pengukuran kinerja baru yang mencakup ukuran keuangan dan non keuangan.

Ukuran-ukuran non keuangan tidak dapat menggantikan ukuran-ukuran keuangan, keduanya saling melengkapi (Kaplan & Norton, 2000). Pengukuran kinerja berdasarkan non keuangan akan berhubungan secara langsung dengan strategi bisnis dan dapat berubah sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis. Ukuran-ukuran non keuangan yang biasa digunakan oleh perusahaan seperti; kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, kemampuan karyawan, proses internal yang responsif dan dapat diprediksi, dan sebagainya. Ukuran-ukuran non keuangan tersebut merupakan aktiva intelektual dan tak berwujud yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

Terkait dengan strategi perusahaan, pengukuran non keuangan memberikan manfaat yang sangat besar dibandingkan dengan pengukuran keuangan. Seperti yang dijelaskan oleh Marr, Schiuma & Neely (2004), bahwa pengukuran non keuangan akan lebih dapat digunakan untuk merumuskan strategi, menilai pelaksanaan strategi, dapat digunakan untuk strategi pengembangan, diversifikasi, ekspansi, penentuan kompensasi karyawan dan komunikasi dengan *stakeholders* eksternal.

Tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu menerapkan strategi. Sistem pengukuran kinerja memudahkan kita dalam mengimplementasikan strategi. Dalam menetapkan sistem tersebut, manajemen memilih ukuran-ukuran yang paling mewakili strategi perusahaan. Ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting masa kini dan masa depan.

Pengukuran kinerja sangat penting bagi organisasi untuk memaksimalkan kesesuaian dan efektivitas kegiatan pengukuran, yaitu dengan cara bagaimana organisasi mengidentifikasi satu set langkah-langkah yang mencerminkan kinerja yang mereka capai (Kennerley & Neely, 2003).

Ittner, Larcker & Randal (2003) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja organisasi berhubungan positif dengan sejauh mana praktek pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan diselaraskan dengan strategi perusahaan. Spencer, Joiner & Salmon (2009) berpendapat bahwa sistem pengukuran kinerja yang komprehensif memberikan pemahaman tentang hubungan antara operasi bisnis dan strategi.

Menurut Porter (1998) inti dari strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, mencakup kekuatan-kekuatan sosial dan juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek kunci dari lingkungan perusahaan adalah industri dimana perusahaan itu bersaing. Kekuatan-kekuatan di luar industri cukup signifikan karena kekuatan-kekuatan eksternal pada umumnya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri.

Perubahan dinamis pada berbagai faktor dalam lingkungan bisnis tidak hanya mengakibatkan strategi yang telah ditetapkan menjadi tidak relevan lagi untuk menghadapi kondisi lingkungan yang telah berubah, melainkan juga memaksa organisasi untuk mengubah berbagai asumsi yang mendasari penggunaan strategi tersebut, agar mampu menghadapi kondisi persaingan yang ada. Courtney dalam Soewarno (2013) menyatakan bahwa penyusunan strategi

dimaksudkan untuk menghadapi persaingan di lingkungan industri. Aracioglu, Zalluhoglu & Candemir (2013) menyatakan bahwa perusahaan harus melakukan kegiatan yang berbeda dari saingan atau kegiatan serupa dengan cara yang berbeda.

Untuk mencapai keunggulan kompetitif, lingkungan abad informasi mensyaratkan adanya kemampuan baru yang harus dimiliki oleh perusahaan manufaktur maupun jasa, yaitu kemampuan sebuah perusahaan untuk memobilisasi dan mengeksploitasi operasi yang baru, yang memungkinkan perusahaan untuk (1) mengembangkan hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas dan memungkinkan berbagai segmen pelanggan dan wilayah pasar baru untuk dilayani secara efektif dan efisien, (2) memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen yang dituju, (3) memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan dengan harga yang rendah dan dengan tenggang waktu yang pendek, (4) memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja bagi peningkatan kemampuan proses, mutu, dan waktu tanggap yang berkesinambungan, (5) mengembangkan teknologi, database dan sistem (Kaplan & Norton, 2000)

Pada penelitian Spencer et al (2009) dalam sektor manufaktur perusahaan berjuang untuk bersaing secara murah, karena biaya tenaga kerja menjadi sangat tinggi di negara-negara maju dan relatif terhadap negara-negara berkembang, perusahaan manufaktur cenderung mencari keunggulan kompetitif dengan memproduksi produk dengan fitur bernilai lebih seperti kualitas produk, fleksibilitas produk atau pengiriman yang handal.

Di Indonesia penelitian pada perusahaan manufaktur yang listing di Bursa Efek Indonesia yang dilakukan oleh Suhartati dan Rosietta (2012) menemukan bahwa salah satu kunci sukses perusahaan dalam persaingan bisnis adalah memiliki dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang terletak pada kemampuan perusahaan untuk membedakan diri dengan pesaingnya dan kemampuan produksi dengan biaya yang lebih rendah.

Penggunaan strategi dan evaluasi terhadap pelaksanaan strategi tersebut harus selalu dipantau dan diperbaiki. Hal serupa juga ditemukan oleh Suwarno dalam Musthafa (2013), dimana terdapat pengaruh strategi bisnis yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Teeratansirikool dan Siengthai (2010) melakukan penelitian tentang hubungan antara strategi kompetitif, pengukuran kinerja, dan kinerja organisasi di perusahaan yang terdaftar di Thailand. Penelitian ini menemukan bahwa strategi bersaing secara positif dan signifikan meningkatkan kinerja organisasi melalui pengukuran kinerja.

Fokus penelitian ini adalah pada strategi bersaing Porter (1998), mencakup strategi keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus, karena strategi Porter secara inheren terkait dengan kinerja perusahaan, dan kerangka Porter tumpang tindih dengan tipologi lainnya, seperti strategi diferensiasi menyerupai strategi *prospector* Miles and Snow (1978).

Seiring *ASEAN Economic Community*, perusahaan-perusahaan di Indonesia semestinya membenahi strateginya untuk mengantisipasi persaingan yang akan mengikis keunggulan kompetitif perusahaan. Menghadapi tekanan ini, perusahaan mencoba untuk bersaing dan mempertahankan bisnis mereka dengan

mencari cara untuk mencapai keunggulan kompetitif. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Teeratansirikool dan Siengthai (2010) dalam menjelaskan hubungan strategi bisnis dan pengadopsian tipe-tipe ukuran kinerja terhadap kinerja perusahaan. Perbedaan dari penelitian yang direplikasi terdapat pada jenis perusahaan yang dijadikan sampel serta metode analisis data yang digunakan.

Penelitian ini dilakukan di kawasan industri Batam, dengan unit analisisnya adalah perusahaan-perusahaan manufaktur di kawasan Batam. Industri di Batam terbagi menjadi industri berat dan industri ringan. Industri berat didominasi oleh industri galangan kapal, industri Pabrikasi, industri baja, industri logam, dan lainnya. Sedangkan industri ringan meliputi industri manufakturing, industri elektronika, industri garmen, industri plastik, dan lainnya. Menurut direktur pelaksana *Indonesia Netherland Association* (INA) Elma Bouma mengatakan pemerintah Indonesia mengharapkan adanya peningkatan investasi asing terutama disektor manufaktur (Sindo 3 September 2015), dimana menurut data tahun 2015 investasi di Batam masih didominasi industri logam dasar, mesin, serta elektronik sebesar 64% (www.Batamindobisnis.com). Berdasarkan latar belakang inilah dipilihnya kawasan industri Batam karena kawasan ini merupakan salah satu kawasan industri terbesar di Indonesia dengan jumlah perusahaan manufaktur terbanyak, yang mana hal ini akan memudahkan peneliti di dalam mengumpulkan data mengenai variabel yang diteliti. Responden pada penelitian ini adalah manajer dan direktur keuangan. Perusahaan manufaktur dipilih karena lebih dapat merefleksikan implementasi teknik akuntansi manajemen (Musthafa, 2013), dan karena ada bukti bahwa sektor manufaktur menghadapi ketidakpastian

lingkungan yang cukup besar karena persaingan yang ketat dari pengaruh globalisasi (Spencer et al, 2009).

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penulis dapat merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimanakah hubungan antara strategi bisnis dengan kinerja perusahaan?
2. Bagaimanakah hubungan antara penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan kinerja perusahaan?
3. Bagaimanakah hubungan antara strategi bisnis dengan penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan?
4. Bagaimanakah hubungan antara strategi bisnis dan penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan secara bersama-sama dengan kinerja perusahaan?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui hubungan antara strategi bisnis dengan kinerja perusahaan.
2. Untuk mengetahui hubungan penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan kinerja perusahaan.
3. Untuk mengetahui hubungan antara strategi bisnis dengan penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan.
4. Untuk mengetahui hubungan antara strategi bisnis dan penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengembangan teori di bidang akuntansi, khususnya di bidang strategi bisnis, penggunaan sistem pengukuran kinerja, dan kinerja perusahaan.
2. Memberikan masukan empirik bagi para praktisi dalam mengelola kinerja perusahaan secara lebih baik melalui pemahaman keterkaitan antara pemilihan strategi bisnis, dan penggunaan sistem pengukuran kinerja, dapat meningkatkan kinerja organisasi.

1.5. Pembatasan Penelitian

1. Dalam penelitian ini strategi bisnis yang diamati dan dibahas ditekankan pada strategi generik Porter (1998), karena strategi ini memberikan gambaran secara umum mengenai persaingan pasar, yang terdiri dari strategi keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi dan fokus, yang digunakan oleh perusahaan dan secara inheren terkait dengan kinerja perusahaan, serta kerangka Porter (1998) tumpang tindih dengan tipologi lainnya, seperti strategi diferensiasi menyerupai strategi prospector Miles and Snow (1978).
2. Penggunaan ukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam menilai keberhasilan perusahaan. Dalam penelitian ini menfokuskan pada penggunaan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan pada perusahaan.
3. Pembatasan objek, dengan keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya, penelitian ini dilakukan hanya pada perusahaan manufaktur di Batam.

1.6. Sistematika Penulisan

Sebagai pedoman dalam penelitian ini dibuat sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab I : PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang masalah penelitian, rumusan permasalahan, tujuan dan manfaat penelitian, batasan penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II : TEORI

Dalam bab ini membahas dasar atau teori-teori yang akan digunakan di dalam melakukan pembahasan yang telah dikemukakan.

Bab III: METODE PENELITIAN

Berisi metode yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian ini mencakup desain penelitian, operasional variabel, jenis data dan metode pengumpulan data, dan teknis analisis data.

Bab IV: HASIL ANALISIS

Berisi tentang hasil-hasil yang dari pengolahan data dan yang telah dikumpulkan. Sekaligus hasil analisis dari pembahasan data tersebut.

Bab V: PENUTUP

Berisi tentang kesimpulan, implikasi dan saran penelitian ini.

