

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan dalam mewujudkan visi dan misi organisasi yang tertuang dalam rencana kerja sebuah organisasi. Kinerja juga dapat diartikan sejauh mana untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka sebuah organisasi perlu mengadakan evaluasi. Evaluasi tersebut dapat dilakukan dengan cara mengukur kinerjanya, sehingga aktivitas organisasi dapat dipantau secara periodik. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam menjamin keberhasilan strategi organisasi.

Pengukuran kinerja dapat dilihat dari dua aspek yaitu kinerja keuangan dan non keuangan, akan tetapi banyak perusahaan hanya menggunakan kinerja keuangan sebagai tolak ukur pencapaian kinerjanya. Menurut Sukma dan Krisnadewi (2013), penilaian kinerja perusahaan di Indonesia masih didominasi oleh penilaian kinerja secara konvensional, yakni hanya berfokus pada perspektif keuangan saja tanpa memperhitungkan perspektif lainnya.

Padahal terdapat beberapa macam metode pengukuran kinerja secara lengkap dan terukur yang dapat digunakan perusahaan seperti yang dikemukakan dalam buku oleh Koesomowidjojo (2017:31), ada beberapa

model penilaian kinerja yang berkembang banyak digunakan oleh organisasi, yaitu :

1. Performance Prism

Merupakan suatu model dalam pengukuran kinerja untuk menggambarkan kinerja organisasi. Pengukuran kinerja dengan metode ini digambarkan sebagai bangun prisma yang memiliki 25 bagian sisi yang terdiri dari kepuasan stakeholder, strategi, proses, kapabilitas dan kontribusi stakeholder.

2. Balanced Scorecard

Merupakan salah satu model pengukuran kinerja yang dikembangkan Kaplan dan Norton. Metode ini merupakan kerangka agar organisasi dapat melaksanakan program-program yang memfokuskan pada strategi yang disusun oleh organisasi tersebut. Pengukuran kinerja menggunakan metode ini memiliki pandangan terhadap pengukuran kinerja pada empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

3. Integrated Performance Measurement System (IPMS)

IPMS merupakan sistem yang tergolong baru dalam pengukuran kinerja. Dalam IPMS akan membagi level bisnis suatu organisasi dalam 4 tingkatan yaitu business corporate, business unit, business process dan activity.

Dari ketiga metode pengukuran tersebut, metode yang banyak digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan

dari aspek keuangan dan non keuangan adalah menggunakan metode Balanced Scorecard (BSC).

Menurut Hery (2017:55) Balanced Scorecard adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari misi dan visi perusahaan untuk mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. BSC system meliputi ukuran keuangan dan non keuangan yang terdiri atas keuangan, konsumen, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, dimana ukuran non keuangan merupakan pendorong bagi kinerja keuangan dimasa depan. BSC memiliki empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran kinerja berdasarkan BSC memiliki kelebihan jika dibandingkan dengan konsep yang ada sebelumnya, yaitu cakupannya lebih komprehensif, dimana disamping menggunakan tolak ukur keuangan sebagai dasar pengukuran kinerja, juga menggunakan tolak ukur non keuangan.

BSC masih banyak digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan saat ini karena memiliki keunggulan yang tidak dimiliki oleh sistem strategi manajemen tradisional yang hanya akan mengukur kinerja organisasi dari bidang keuangan serta menitikberatkan pengukuran kinerja pada hal-hal yang tangible sehingga BSC menjawab kebutuhan organisasi akan pengukuran kinerja yang komprehensif dengan melakukan pengukuran kinerja pada 4 perspektif. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Widyastuti et al (2017) yang mengemukakan bahwa manajemen

perusahaan bisa melihat kinerja perusahaan dari empat perspektif berbeda yang merepresentasikan kinerja masa lalu (keuangan), masa kini (pelanggan dan proses bisnis internal), dan masa mendatang (pertumbuhan dan pembelajaran). Hal ini bisa dibandingkan dengan metode tradisional, perusahaan hanya melihat dari sisi keuangan saja. Pasaribu (2018) juga mengemukakan hal yang sama yaitu penerapan balance scorecard sangat penting karena merupakan sebuah sistem pengukuran kinerja yang komprehensif, yang memandang keberhasilan perusahaan tidak hanya dari sudut keberhasilan angka- angka yang ada di dalam laporan keuangan. Retnawan et al (2016) dalam penelitiannya mengemukakan hal yang sama yaitu penggunaan Balance Scorecard mampu mengakomodasi kebutuhan manajemen perusahaan dalam menilai kinerja perusahaan baik dari sisi keuangan maupun non keuangan.

Namun ada penelitian lain yang menunjukkan hasil berbeda, Porporato et al (2017) dalam penelitiannya menyatakan menentang asumsi sebab dan akibat dalam penerapan BSC untuk pengukuran kinerja, hal ini ditunjukkan dengan kurang efektifnya penerapan keempat perspektif BSC pada penelitian yang dilakukan.

Seiring dengan perkembangan ekonomi di Indonesia, saat ini tidak hanya perusahaan manufaktur dan perbankan saja yang mengukur kinerja perusahaannya, sektor jasa asuransi juga harus melakukan pengukuran kinerja agar pelaksanaan kegiatan organisasi sesuai dengan kerangka kerja yang terangkum dalam rencana bisnis yang dibuat dalam rangka

mendukung terwujudnya tujuan perusahaan di masa mendatang. Dalam penyusunan rencana bisnis perusahaan asuransi juga harus sesuai dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) Nomor : 73/POJK.05/2016 tentang Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Bagi Perusahaan Perasuransian.

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja perusahaan diantara faktor tersebut yaitu Good Corporate Governance (GCG), budaya perusahaan dan kepemimpinan. Good Corporate Governance (GCG) atau tata kelola perusahaan yang baik, merupakan bagian terpenting dalam pembaruan ekonomi untuk mengatasi krisis ekonomi yang dialami Indonesia beberapa tahun lalu. Dalam perkembangannya, penerapan GCG menjadi sangat penting bagi perusahaan yakni menjadi sebuah alat pengontrol manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan upaya menciptakan perusahaan yang sehat. Penerapan GCG adalah mengatur hubungan antara manajemen perusahaan, komisaris, direksi, pemegang saham dan kelompok kepentingan (stakeholders) yang lain.

Prinsip-prinsip GCG perlu diterapkan dalam perusahaan untuk mengatasi masalah yang ada dalam mengelola perusahaan. Prinsip-prinsip pokok GCG yang harus diterapkan adalah transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kewajaran. Implementasi prinsip-prinsip tersebut mencerminkan bahwa perusahaan telah dikelola dengan baik dan transparan, serta memberikan manfaat bagi seluruh stakeholder. Akan sulit jika prinsip GCG hanya untuk memenuhi peraturan, karena yang lebih

penting adalah memelihara budaya etika yang kuat dan kejujuran. Jika perusahaan ingin meningkatkan kinerjanya, mempunyai daya tahan dengan pasar global, mempunyai daya saing, keuntungan, dapat menarik investor, konsumen dan meningkatkan modal berbiaya rendah, mereka harus melaksanakan prinsip tata kelola dan menstandarisasi strategi dan proses pengambilan keputusan (Todorovic, 2013).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi dan Putri (2016), prinsip-prinsip GCG merupakan sistem tata kelola perusahaan yang berfungsi sebagai alat kontrol untuk mengatur struktur dan mekanisme dalam perusahaan sehingga mampu mendorong efisiensi dan kinerja perusahaan.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Febriani, Al Musadieq dan Afrianty (2016), GCG (yaitu fairness, transparency, accountability dan responsibility) memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Apabila prinsip fairness, transparency, accountability dan responsibility dilakukan dengan baik maka akan semakin tinggi pula kinerja karyawan, atau sebaliknya jika prinsip fairness, transparency, accountability dan responsibility tidak dapat dilakukan dengan baik maka kinerja karyawan juga semakin buruk.

Akan tetapi terdapat penelitian dengan hasil yang berbeda, seperti yang dilakukan oleh Siswanti (2016) serta Irwondy dan Hubeis (2016), penulis menyimpulkan bahwa walaupun penerapan Good Corporate

Governance sudah dilaksanakan sesuai dengan prinsip GCG, ternyata hal tersebut belum dapat menjamin bisa meningkatkan kinerja perusahaan.

Selain penerapan prinsip GCG tentunya dalam mencapai tujuan organisasi perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang menunjang, dimana manajemen memerlukan sebuah konsep yang mengatur tentang tingkah laku karyawan yang dirumuskan dalam sebuah budaya perusahaan.

Budaya organisasi sedang diketengahkan sebagai nilai-nilai, prinsip-prinsip, tradisi dan cara-cara bekerja yang dianut bersama oleh para anggota organisasi dan memengaruhi cara mereka bertindak serta membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Dalam kebanyakan organisasi, nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut bersama telah berkembang pesat seiring dengan perkembangan zaman dan benar-benar memengaruhi bagaimana pekerjaan dilakukan dalam organisasi. Dengan begitu budaya organisasi adalah sehimpunan nilai, prinsip, tradisi dan cara bekerja yang dianut bersama dan memengaruhi perilaku serta tindakan para anggota organisasi (Robins dan Coulter, 2012:52).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Fachreza et al (2018), terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian ini juga didukung oleh beberapa peneliti lain seperti Syafii dan Ulinuha (2018) yang mengemukakan bahwa semakin baik budaya suatu organisasi maka semakin baik pula kinerja perusahaan. Menurut Wijaya et al (2018) budaya perusahaan dapat membentuk

karyawan menjadi taat terhadap aturan dan mengabdikan kepada perusahaan, terlihat dari disiplin para karyawan, perhatian karyawan terhadap perusahaan, dan fokus pada pekerjaan mereka yang berakibat meningkatnya kinerja karyawan. Selain itu, para karyawan menjadi saling menjalin hubungan yang baik antar rekan sekerja dalam menjalankan pekerjaan demi mewujudkan tujuan perusahaan

Namun menurut penelitian yang dilakukan oleh Adam dan Fanggidae (2019) mengemukakan bahwa budaya perusahaan tidak berpengaruh signifikan pada kinerja perusahaan, penelitian dengan hasil yang sama juga diperoleh oleh Nurhazizal et al (2019).

Selain GCG dan budaya perusahaan, kepemimpinan juga menjadi faktor penentu pencapaian kinerja perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai kinerja yang baik sangat ditentukan oleh seorang pemimpin. Suatu perusahaan dalam melakukan aktivitasnya disyaratkan memiliki pemimpin handal yang mampu mengantisipasi masa depan organisasi dan mengambil peluang dari perubahan yang ada sehingga dapat mengarahkan organisasi untuk sampai pada tujuannya sesuai dengan visi dan misi yang akan dicapai.

Menurut Suwatno dan Priansa (2016), pemimpin adalah individu manusianya, sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepadanya sebagai pemimpin. Seorang pemimpin harus mempunyai kualitas kepemimpinan yang berbasiskan ciri universal seorang pemimpin, mempunyai perilaku pemimpin tatkala berada dalam kelompok kerja,

menggunakan format kekuasaan pengaruh dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dan selalu menekankan perlunya konteks ruang dan waktu di mana kepemimpinan dilaksanakan.

Menurut Satyawati dan Suartana (2014), pola tindakan pemimpin secara keseluruhan diartikan sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mewakili ketrampilan dan sikap dari seorang pemimpin. Kepemimpinan yang baik dalam suatu organisasi didukung oleh budaya organisasi yang baik pula. Pemimpin merupakan bagian dari budaya organisasi, tetapi seorang pemimpin juga memiliki kemungkinan untuk bertindak sebagai agen perubahan dalam budaya. Semakin kuat gaya kepemimpinan yang diterapkan dan didukung oleh budaya organisasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Yunus (2019), gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan, gaya kepemimpinan yang baik dan efektif dapat membuat kinerja organisasi menjadi lebih baik, seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Akan tetapi menurut penelitian lain yang dilakukan Chairany et al (2017) dikemukakan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, penelitian dengan hasil yang sama juga dikemukakan oleh Nurhazizal et al (2019).

Dari hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya menunjukkan bahwa adanya hasil yang berbeda pada penelitian terdahulu. Maka, berdasarkan hal tersebut peneliti telah menemukan research gap, dimana sebagian hasil penelitian memperlihatkan adanya pengaruh dari penerapan prinsip good corporate governance (GCG), budaya perusahaan dan kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan berbasis balanced scorecard. Sebaliknya, sejumlah penelitian lainnya menyatakan sebaliknya dimana prinsip good corporate governance (GCG), budaya perusahaan dan kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan berbasis balanced scorecard.

Berdasarkan research gap tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan kajian lebih dalam mengenai prinsip good corporate governance (GCG), budaya perusahaan dan kepemimpinan secara umum. Peneliti membatasi penelitian hanya pada variabel-variabel independent penelitian.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang disebutkan di atas, peneliti menyimpulkan terdapat beberapa hasil penelitian yang tidak konsisten. Sebagian peneliti setuju bahwa good corporate governance, budaya organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dengan metode pengukuran balanced scorecard akan tetapi peneliti yang lain menyimpulkan hasil yang bertolak belakang. Oleh sebab itu dengan masalah yang ada peneliti ingin mengetahui lebih lanjut bagaimana

pengaruh variable good corporate governance, budaya perusahaan dan kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan dengan metode pengukuran balanced scorecard pada jenis usaha asuransi sebagai objek penelitian.

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini antara lain :

1. Untuk mengetahui cara pengukuran kinerja perusahaan menggunakan Balanced Scorecard pada perusahaan asuransi
2. Untuk mengetahui sejauh mana penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance terhadap kinerja pada perusahaan asuransi.
3. Untuk mengetahui sejauh mana penerapan Budaya Perusahaan terhadap kinerja pada perusahaan asuransi.
4. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan terhadap kinerja pada perusahaan asuransi.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilaksanakannya penelitian ini, diharapkan dapat memberi manfaat yang luas antara lain :

1. Manfaat praktis yang mempengaruhi penerapan dalam dunia nyata.

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi dari sisi manajerial di bidang manajemen stratejik dalam mengambil keputusan mengenai pengaruh prinsip good corporate governance (GCG), budaya perusahaan dan kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan berbasis balanced scorecard. Peneliti juga berharap hasil penelitian ini dapat digunakan

sebagai bahan pertimbangan bagi manajemen dalam melakukan implementasi yang efektif dari penilaian kinerja perusahaan yang sudah direncanakan sebelumnya.

2. Manfaat teoritis yang mempengaruhi keilmuan

Penelitian ini dapat memberikan kontribusi terhadap literatur kajian manajemen stratejik khususnya mengenai pengaruh prinsip good corporate governance (GCG), budaya perusahaan dan kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan berbasis balanced scorecard. Peneliti juga berharap penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi peneliti lainnya yang berencana melakukan studi pendalaman atau perluasan tema tersebut.