

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Era globalisasi ditandai dengan tidak adanya batas-batas Negara (*boundary-less world*) memberikan peluang sekaligus tantangan bagi seluruh Negara. Salah satu peluang yang dapat dimanfaatkan adalah banyaknya informasi yang dapat diserap oleh masyarakat, sejalan dengan perkembangan teknologi yang mendukung. Dunia usaha saat ini semakin berkembang pesat, khususnya di Indonesia telah memacu tingkat persaingan yang semakin ketat, baik dibidang industri manufaktur maupun dibidang perdagangan dan jasa (Dwijayanti, 2015). Agar unggul dalam menghadapi persaingan saat ini baik perusahaan dagang maupun jasa membutuhkan kemampuan yang baru. Kemampuan perusahaan untuk mengerahkan dan mengeksploitasi *intangible assets* atau *invisible assets* menjadi peran penting daripada sekadar investasi dan manajemen *tangible assets* (Manggu & Dewi, 2019; Nazaruddin, 2000).

Tingkat persaingan di tengah era globalisasi yang semakin kompetitif menuntut perusahaan untuk memiliki keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif menjadi faktor penentu bagi perusahaan agar mampu bertahan, berperan dan bersaing dengan perusahaan lainnya baik itu dilingkup domestik maupun internasional. Perusahaan dituntut untuk dapat melakukan efisiensi, peningkatan mutu, dan peningkatan kinerja dalam kondisi yang seperti ini. Keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan harus pula berkelanjutan

(*sustainable*) agar perusahaan dapat mencapai tujuan akhirnya yaitu kinerja yang dapat menghasilkan keuntungan (*profit*) yang tinggi (Lestari, 2013; Fellita, 2017).

Perusahaan didirikan dengan tujuan utama yaitu untuk mendapatkan keuntungan. Hal ini dapat dicapai jika sebuah perusahaan memiliki kinerja yang baik. Kinerja yang baik dapat terwujud jika sebuah perusahaan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif. Kinerja perusahaan dapat dikatakan sebagai prestasi kerja yang dilakukan oleh perusahaan. Untuk mengetahui bagaimana kinerja yang dicapai oleh suatu perusahaan perlu dilakukan penilaian atau pengukuran kinerja (Fachrudin, 2011). Seperangkat ukuran kinerja digunakan perusahaan guna mengevaluasi kinerja bisnis unit dan kinerja para manajernya. Ukuran kinerja ini memungkinkan para manajer untuk tetap fokus pada pencapaian tujuan perusahaan (Krismiaji & Aryani, 2011). Pengukuran kinerja berbeda-beda pada setiap perusahaan tergantung kepada ruang lingkup bisnis yang dijalankannya (Fahmi, 2015).

Permasalahan muncul dalam perusahaan ketika perusahaan memiliki kinerja yang kurang baik. Kinerja yang kurang baik dalam perusahaan ini dapat dipengaruhi karena perusahaan hanya menggunakan kinerja finansial sebagai ukuran kinerja. Ukuran yang sering digunakan untuk mengukur kinerja finansial suatu perusahaan adalah rasio keuangan (Mukhzarudfa & Eka Putra, 2020; Martono, 2007). Mukhzarudfa & Eka Putra (2020) dalam penelitiannya menggunakan rasio keuangan yang terdiri dari rasio likuiditas, leverage, aktivitas, profitabilitas dan solvabilitas. Sedangkan dalam penelitian Hernando (2020) mengemukakan bahwa sistem pengukuran kinerja finansial terdiri dari beberapa

indikator seperti laba, rasio penjualan, tingkat pertumbuhan penjualan, tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pengendalian investasi.

Permasalahan yang terjadi disalah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa dan dagang di Kota Jambi, dimana dalam perusahaan tersebut pada awalnya menerapkan kinerja finansial dan kinerja non-finansial. Namun, beberapa tahun terakhir kinerja non-finansial pada perusahaan cenderung menurun. Salah satunya dapat dilihat dari sistem pemberian *reward* berupa bonus pada akhir tahun yang biasanya rutin diberikan kepada para karyawan, sudah tidak lagi diberikan. Hal ini menyebabkan penurunan kinerja pada perusahaan tersebut.

Pandemi Covid-19 juga turut menyumbang permasalahan pada perusahaan tersebut. Dimana akibat dari adanya Covid-19 ini menyebabkan daya beli masyarakat terhadap produk menurun di berbagai sektor, termasuk sektor dagang dan jasa. Akibat lebih lanjut yaitu membuat penjualan perusahaan menurun. Sementara perusahaan harus tetap mengeluarkan berbagai macam biaya termasuk salah satunya biaya operasional. Sehingga perusahaan mencari cara untuk menutupi biaya operasional yang ada dengan cara memotong gaji para karyawan pada perusahaan tersebut. Selain itu, pemberian *reward* lain dalam perusahaan sementara juga ditiadakan. Permasalahan ini membuat kinerja pada perusahaan semakin menurun.

*Mindset* mengenai kinerja perlu diubah, karena dalam kinerja tidak hanya mengenai kinerja yang terkait finansial saja namun juga terdapat kinerja nonfinansial. Kinerja nonfinansial dapat berupa sikap kerja, keterampilan interpersonal, komunikasi dan motivasi. Selain itu kinerja finansial dianggap

sudah tidak tepat lagi digunakan untuk menilai, mengukur dan mengevaluasi kinerja manajer dan bawahan (Hernando et al., 2020; Nazaruddin, 2000; Lau, 2015).

Kekurangan pengukuran kinerja finansial ini menyebabkan perlunya pengukuran kinerja yang komprehensif (Nazaruddin, 2000; Lau, 2015). Di beberapa situasi pengukuran kinerja non-finansial lebih baik memperhitungkan dimensi kinerja bawahan yang tidak mudah diekspresikan dalam tujuan kinerja finansial (Hartmann et al., 2010). Sejalan dengan pendapat tersebut, Basri (2015) berpendapat pengukuran nonfinansial dipercaya dapat meningkatkan kinerja finansial masa yang akan datang. Pengukuran non-finansial diusulkan oleh perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dan dapat mengurangi *cost* lebih banyak. Namun demikian, sebuah sistem pengukuran kinerja yang baik harus dapat menyeimbangkan antara ukuran finansial dan non-finansial untuk dapat mencapai tujuan, misi dan strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Basri, 2015).

Hernando et al., (2020), berpendapat bahwa beberapa hasil riset menunjukkan peningkatan kinerja manajer dan bawahan mampu ditingkatkan melalui ragam pengukuran kinerja (finansial dan non-finansial). Marginson et al., (2014) dalam penelitiannya mengkombinasikan ragam pengukuran kinerja (finansial dan non-finansial) menggunakan *levers of control* yang terdiri dari *diagnostic control system* dan *interactive control system* mampu mempengaruhi kinerja.

Penelitian terbaru dalam sistem evaluasi kinerja multidimensi telah memperluas fokusnya dari kinerja organisasi ke hasil kinerja manajer dan bawahan secara individu. Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial cenderung tidak langsung namun melalui variabel *intervening* dan variabel mediasi (Lau, 2015). Dalam penelitian Marginson et al., (2014) menggunakan ragam pengukuran kinerja (finansial dan non-finansial) dapat dikombinasikan dengan *levers of control* dalam mempengaruhi kinerja. Selanjutnya penelitian Hernando (2020) menggunakan kepemimpinan struktur inisiasi dan kejelasan tujuan, dimana dalam penelitian ini pengukuran kinerja digabungkan dengan *levers of control*. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu melakukan pengukuran kinerja namun memisahkannya dengan *levers of control*. Pada penelitian yang dilakukan oleh Lau (2015) melakukan penelitian pada sektor manufaktur sedangkan peneliti melakukan penelitian pada sektor usaha perdagangan dan jasa. Dipilihnya sektor perdagangan dan jasa diharapkan dapat mewakili perusahaan secara keseluruhan.

Peneliti merumuskan bahwa dalam evaluasi, penilaian maupun pengukuran atas kinerja, bukan hanya kinerja finansial akan tetapi juga kinerja non-finansial. Selain itu dalam penelitian ini mengkombinasikan *levers of control* sebagai variabel mediasi. Maka di sini penulis melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kinerja Finansial dan Kinerja Non-Finansial Terhadap Kinerja Manajerial yang Dimediasi oleh *Levers Of Control*”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan rumusan yang ada di atas, sehingga dalam penelitian ini merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah kinerja finansial memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah kinerja non-finansial memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial?
3. Apakah kinerja finansial memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh *diagnostic control system*?
4. Apakah kinerja finansial memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh *interactive control system*?
5. Apakah kinerja non-finansial memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh *diagnostic control system*?
6. Apakah kinerja non-finansial memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh *interactive control system*?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu:

1. Untuk menguji pengaruh kinerja finansial terhadap kinerja manajerial.
2. Untuk menguji pengaruh kinerja non-finansial terhadap kinerja manajerial.
3. Untuk menguji pengaruh kinerja finansial terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh *diagnostic control system*.
4. Untuk menguji pengaruh kinerja finansial terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh *interactive control system*.

5. Untuk menguji pengaruh kinerja non-finansial terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh *diagnostic control system*.
6. Untuk menguji pengaruh kinerja non-finansial terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh *interactive control system*.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis, yaitu:

1. Manfaat Secara Teoritis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk melengkapi kajian teoritis yang berkaitan dengan kinerja manajerial yaitu tentang pengaruh kinerja finansial, kinerja non-finansial dan *levers of control* serta membuka kemungkinan untuk penelitian lebih lanjut tentang permasalahan sejenis.
  - b. Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti, yaitu pengaruh kinerja finansial dan kinerja non-finansial terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh *levers of control*.
2. Manfaat Secara Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada pihak perusahaan dan manajemen perusahaan dalam pemecahan masalah yang berkaitan dengan kinerja finansial, kinerja non-finansial dan kinerja manajerial, sehingga diharapkan dapat berguna bagi perusahaan dimasa yang akan datang.