

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Berbicara mengenai bisnis, dewasa ini kita dapat merasakan bahwa perkembangan dunia bisnis yang tumbuh semakin pesat, sehingga menimbulkan persaingan pasar yang cukup ketat. Setiap harinya muncul pelaku-pelaku bisnis, dan persaingan pasar pun tidak dapat dihindarkan lagi serta bisa menyebabkan perusahaan-perusahaan memasuki persaingan tingkat dunia. Dengan semakin maraknya bisnis yang bermunculan, maka untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, para pelaku bisnis dituntut untuk menjadi pribadi yang kreatif dan inovatif.

Kreatif dan inovatif dalam menjalankan bisnis, menjadi salah satu kunci sukses sebuah bisnis untuk memenangkan persaingan pasar. Dengan menciptakan produk baru yang berbeda dengan produk lainnya, bisnis akan memiliki nilai lebih dibandingkan dengan produk lainnya. Jika para pelaku usaha tidak ada upaya untuk menjadi diri yang kreatif dan inovatif usahanya akan tergerus persaingan pasar. Tidak cukup hanya dengan kreatif dan inovatif, karena semakin ketat persaingan yang terjadi antar pelaku bisnis, hal ini menuntut sebuah perencanaan dan pengelolaan bisnis dengan lebih cermat.

Perkembangan bisnis berbanding lurus dengan perkembangan teknologi. Banyak hal yang dapat dilakukan perusahaan dengan menggunakan teknologi yang ada. Hal ini akan mendorong kebutuhan akan suatu informasi menjadi suatu

hal yang esensial, sehingga iklim persaingan bisnis yang ada berubah dari persaingan teknologi atau *industrial competition* menjadi persaingan informasi (information competition) Ciptani (2000:22).

Oleh karena itu perubahan kebijakan bagi perusahaan penting untuk dilakukan mengingat karakteristik lingkungan bisnis sekarang sudah berbeda dengan era sebelumnya.

Perubahan-perubahan mendorong perusahaan untuk mempersiapkan diri agar diterima di lingkungan global. Akan tetapi, hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* yang bisa diterima oleh lingkungan global. (Srimindarti, 2004) dalam (Hanuma dan Kiswara) .

Dengan begitu perusahaan dihadapkan bagaimana cara menentukan strategi untuk mengelolah usahanya. Penentuan strategi dimaksudkan sebagai acuan dasar / landasan dan kerangka kerja untuk mencapai target yang diharapkan. Maka dibutuhkan suatu alat yang bertujuan untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang diharapkan oleh manajemen telah tercapai. Penilaian kinerja merupakan elemen yang mempunyai peran penting untuk menunjang keberhasilan dalam dunia bisnis, sehingga keberadaannya tidak bisa kita abaikan begitu saja. Dengan penilaian kinerja kita bisa mengetahui efektifitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih dimiliki oleh perusahaan, yang selanjutnya dilakukan

perbaikan untuk masa yang akan datang. Melalui penilaian kinerja perusahaan, kita dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih dimiliki oleh perusahaan. Kita bisa memonitor apakah tujuan atau target perusahaan sudah tercapai atau belum, sehingga kita bisa menentukan langkah untuk tindakan perbaikan di masa yang akan datang.

Penilaian kinerja oleh perusahaan yang biasanya sering kita ketahui adalah pengukuran yang dilakukan perusahaan dengan bersumber dari informasi keuangan saja. Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena pengukuran kinerja tersebut menyebabkan orientasi perusahaan hanya untuk keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Perusahaan juga kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan seperti pada pengertian revolusi informasi di atas. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 2000).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990 mengenai “Pengukuran Kinerja Organisasi Masa Depan” didapatkan hasil bahwasannya untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang meliputi 4 perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang disebut *balanced*

scorecard. “Empat perspektif *scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak” (Kaplan dan Norton, 2000:23).

Pengertian *balanced scorecard* sendiri jika diartikan adalah sebagai rapor / penilaian kinerja yang seimbang. Konsep *balanced scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan. Dengan demikian *balanced scorecard* merupakan suatu sistem yang digunakan untuk pengukuran kinerja manajemen yang diturunkan dari visi dan strategi serta merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam bisnis.

Balanced Scorecard akan memberi dampak besar pada saat dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan perusahaan. Untuk itu para eksekutif senior harus menentukan sasaran untuk berbagai ukuran *scorecard* dalam tiga atau lima tahun, sasaran-sasaran tersebut harus mencerminkan adanya perubahan dalam kinerja unit bisnis. Untuk mencapai tujuan finansial harus mengidentifikasi sasaran pelanggan, proses bisnis internal, tujuan pembelajaran dan pertumbuhan. (Kaplan dan Norton, 2000:12).

Dalam penelitian Wahyuni (2011) yang dilakukan terhadap PT. Semen Bosowa Maros didapatkan kesimpulan bahwa penilaian kinerja yang dilihat dari beberapa perspektif seperti yang termasuk dalam elemen *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menghasilkan:

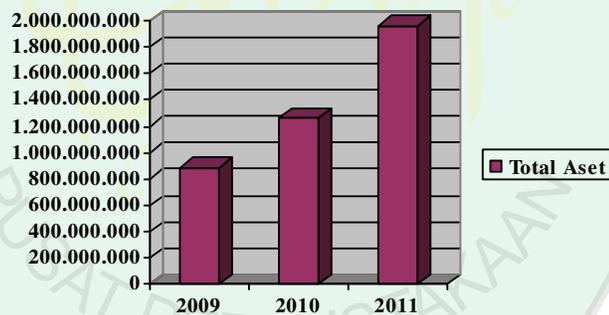
1. Berdasarkan perspektif keuangan, dimana rasio ROA-nya mengalami peningkatan, yakni pada tahun 2009 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Sedangkan pada tahun 2010 kembali mengalami kenaikan. Begitu pula dengan rasio ROE yang mengalami penurunan setiap tahunnya. Sedangkan untuk TATO mengalami fluktuatif setiap tahunnya, dan *Profit Margin* yang mengalami peningkatan setiap tahunnya. Berdasarkan perspektif pelanggan, hanya *customer retention* yang mengalami kenaikan terus menerus tahunnya mengalami penurunan. Kondisi yang hampir sama dengan *part million defect rate error rate* dan MEC yang mengalami kenaikan tiap tahunnya. Meskipun pada tahun 2010, MEC mengalami penurunan yang relatif kecil dari tahun 2009.
2. Penilaian kinerja menggunakan metode *balance scorecard* dapat mengetahui keberhasilan perusahaan tidak hanya segi internal dalam hal ini perspektif keuangan saja, melainkan semua aspek, baik itu aspek keuangan, proses, pertumbuhan, dan pelanggan.

Berdasarkan pengalaman dalam perusahaan yang menerapkan *Balanced Scorecard*, diketahui bahwa terjadi perbaikan dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena seluruh karyawan di dalam perusahaan mampu memahami secara jelas bahwa aktifitas yang mereka lakukan terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan. Atau dengan kata lain bahwa aktifitas strategi telah menjadi kegiatan seluruh karyawan dalam perusahaan. Sehingga mereka merasa menjadi satu kesatuan yang utuh dan tidak dapat dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam perusahaan.

PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang kontraktor listrik. Perusahaan ini bisa dikatakan masih baru dalam menjalankan aktivitas operasinya. Dalam melaksanakan aktivitas operasinya sebagai perusahaan kontraktor listrik, maka perusahaan harus mempunyai penilaian terkait kinerja mereka.

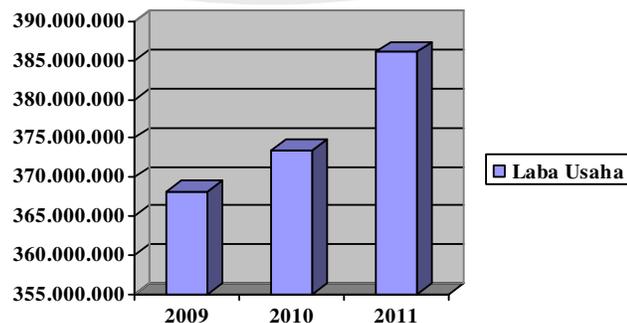
Penilaian kinerja perusahaan belum dilakukan dengan metode *balanced scorecard*, tetapi perusahaan hanya menggunakan analisis laporan keuangan (rasio keuangan). Akan tetapi angka pertumbuhan dari laba dan total aset mengalami kenaikan, terutama total aset yang menunjukkan angka kenaikan yang signifikan.

Gambar 1.1.
Grafik Pertumbuhan Total Aset



Sumber: Data sekunder diolah (2013)

Gambar 1.2.
Grafik Pertumbuhan Laba Usaha



Sumber: Data sekunder diolah (2013)

Berdasarkan grafik pertumbuhan laba dan aset dia atas dikarenakan PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia sering mendapatkan kontrak dari PT. PLN (Persero) dengan penunjukkan secara langsung maupun memenangi lelang E-PROT. Oleh karena itu untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti *financial perspective, customer perspective, internal proses business perspective, dan learning dan growth*. Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis dan juga untuk mentransformasi aspek-aspek terpenting dalam bisnis dalam kerangka kerja yang telah ditetapkan.

Dari uraian diatas, penulis merasa tertarik untuk menulis penelitian dengan judul: **“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard (Studi Pada PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia Kabupaten Blitar)”**. Hal ini bertujuan untuk acuan pihak manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan yang akan diambil.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut “Bagaimana kinerja PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia Kabupaten Blitar, jika diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?”

1.3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan penjabaran sedikit masalah diatas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1) Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan mampu menambah wawasan dan pengetahuan khususnya bagi penulis agar memperoleh gambaran untuk pemahaman yang lebih lanjut terkait dengan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dalam perusahaan.

2) Bagi Perusahaan

Adapun manfaat untuk perusahaan adalah dalam penelitian diharapkan dapat membantu perusahaan dalam hal pengukuran kinerja, sehingga efektivitas organisasi dapat tercapai. Dan juga diharapkan untuk mendorong penerapan untuk tujuan yang strategis serta dapat memberikan masukan berupa pemikiran terkait manajemen strategik dengan pendekatan metode *Balanced Scorecard*, yang memberikan instrumen baru yang cukup menjanjikan untuk diterapkan sebagai pengukuran kinerja organisasi. Serta dapat memberikan pemahaman kepada karyawan terkait dengan strategi perusahaan.

3) Bagi Akademik

Untuk menambah wawasan keilmuan dan diharapkan sebagai bahan kajian, referensi maupun perbandingan untuk pihak-pihak yang akan melakukan penelitian terkait dengan kinerja manajemen.

1.5. Batasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti membatasi terkait fokus penelitian pada empat perspektif pengukuran *Balance Scorecard*, yaitu: perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, manajemen, dan organisasi. Penelitian ini difokuskan pada periode tahun 2009-2011 dengan alasan periode tersebut adalah periode terdekat dengan masa penelitian.