

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan (Widayanto,1993). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu (Giri, 1998). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system* (Ulum,2009).

Untuk dapat menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik, maka organisasi perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerjanya. Dalam evaluasi tersebut diperlukan suatu standar pengukuran kinerja yang tepat. Sebagian besar organisasi mengukur kinerjanya dengan menitikberatkan pada sisi keuangan (*financial perspective*). Akan tetapi, menilai kinerja perusahaan semata-mata hanya dari aspek keuangan saja dapat menyesatkan. Hal tersebut dikarenakan aspek keuangan hanya berorientasi pada masa lalu dan seperti yang kita ketahui saat ini tidak sedikit perusahaan yang melakukan strategi manajemen laba sehingga laporan keuangan

dipercantik dalam penyajiannya dan bisa mempengaruhi pengguna laporan tersebut dalam pengambilan keputusan (Niven, 2003:4).

Maka dari itu penggunaan konsep *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2001), diharapkan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja. Perbedaan yang terdapat dalam konsep ini adalah digunakannya informasi non keuangan sebagai alat ukur kinerja selain informasi keuangan perusahaan sehingga tidak menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek saja melainkan dapat mengukur penyebab-penyebab terjadinya perubahan di dalam perusahaan.

PT LEN Industri (Persero) adalah badan usaha milik Negara (BUMN) yang awalnya merupakan suatu lembaga dengan nama Lembaga Elektronika Nasional. Hasil produksi dari perusahaan PT LEN Industri (Persero) berupa produk-produk dalam bidang elektronika untuk industri dan prasarana dalam bidang-bidang sebagai berikut :

1. *Broadcasting*, selama lebih dari 30 tahun, dengan ratusan pemancar TV dan radio yang telah terpasang di berbagai wilayah di Indonesia.
2. Jaringan infrastruktur telekomunikasi yang telah terentang baik di kota besar maupun pada daerah yang masih terpencil.
3. Sistem persinyalan Kereta Api di berbagai jalur kereta api di Pulau Jawa.
4. Elektronika untuk pertahanan baik darat, laut, maupun udara.
5. Sistem elektronika daya untuk kereta api listrik.

PT LEN Industri (Persero) saat ini masih mengukur kinerja perusahaannya dengan menggunakan metode tradisional yang berfokus pada perspektif keuangan,

sehingga penulis berharap dengan diterapkannya metode *Balanced Scorecard*, PT LEN Industri (Persero) akan berhasil dalam mengimplementasikan strateginya, dapat mengidentifikasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki melalui pengukuran kinerjanya sehingga dapat segera diperbaiki, dapat mengidentifikasi keunggulan-keunggulan yang ada untuk terus ditingkatkan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. *Balanced Scorecard* memperluas sasaran stratejik yang ditetapkan dalam perencanaan stratejik ke empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* menjadikan tahap perencanaan stratejik menghasilkan sasaran stratejik dan inisiatif stratejik yang komprehensif, sehingga rencana stratejik yang dihasilkan dapat digunakan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja dan Strategi Manajemen. (Studi kasus pada PT LEN Industri (Persero))

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana metode pengukuran kinerja yang diterapkan oleh PT LEN Industri (Persero) sampai saat ini?

2. Bagaimana penerapan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja dan strategi manajemen pada PT LEN Industri (Persero)?
3. Bagaimana penerapan konsep *Balanced Scorecard* membantu PT LEN Industri (Persero) dalam mengimplementasikan strategi perusahaan?

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui metode pengukuran kinerja yang diterapkan oleh PT LEN Industri (Persero) sampai saat ini.
2. Untuk mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur dan strategi manajemen pada PT LEN Industri (Persero).
3. Untuk mengetahui sejauh mana penerapan *Balanced Scorecard* dapat membantu PT LEN Industri (Persero) dalam mengimplementasikan strategi perusahaan.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Dari informasi yang dapat dikumpulkan sebagai bahan penelitian, penulis berharap agar hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak terutama:

1. Bagi PT LEN Industri (Persero)  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan penerapan *Balanced Scorecard* serta strategi perusahaan dalam hubungannya dengan

pengelolaan dan pemantauan kinerja yang lebih baik dimana kinerja perusahaan dinilai tidak hanya dari aspek keuangan saja, namun juga dari aspek non keuangan yang dimaksudkan agar terjadi keseimbangan antara dua aspek tersebut.

2. Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan mengenai *Balanced Scorecard* dan strategi manajemen sebagai bahan perbandingan antara teori yang telah dipelajari dengan penerapannya pada PT LEN Industri (Persero).

3. Bagi pembaca

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat menambah pengetahuan bagi pembaca mengenai *Balanced Scorecard*, selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan bahan perbandingan untuk penelitian serupa di masa yang akan datang apabila mengambil tema *Balanced Scorecard*.