

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan berkembangnya perekonomian, keikutsertaan berbagai komponen masyarakat di bidang ekonomi sangat dibutuhkan. Setiap orang dituntut untuk dapat memperbaiki kemampuannya dalam berbagai bidang agar dapat terus bersaing mencapai kualitas sumber daya manusia yang kompeten di era globalisasi seperti sekarang ini dan dapat ikut berperan serta dalam membangun pondasi ekonomi nasional. Pembangunan ekonomi memegang peranan penting dalam menunjang struktur ekonomi nasional yang kuat, sebab dengan berlangsungnya pembangunan ekonomi secara terus menerus dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat pada umumnya.

Salah satu unsur yang menopang struktur ekonomi nasional pada saat ini yaitu bidang industri. Perusahaan industri pada saat ini saling bersaing satu sama lain untuk menghasilkan barang dan jasa dengan menawarkan kelebihan masing-masing. Produk-produk baru bermunculan dengan sangat cepat dan semakin beragam jenisnya. Dengan perkembangan seperti ini, setiap perusahaan harus berusaha menghasilkan produk yang memiliki nilai lebih dari pesaingnya. Hal ini mengakibatkan persaingan yang semakin ketat antara produsen penghasil barang dan jasa. Setiap produsen dituntut untuk menghasilkan produk yang berkualitas baik dengan harga yang bersaing, dan juga dituntut untuk lebih cepat dalam mengambil keputusan strategik guna menghadapi keadaan industri pada saat ini.

Mengingat semakin ketatnya persaingan industri pada saat ini, maka setiap perusahaan perlu untuk mengembangkan kualitas dari usahanya agar dapat terus menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Kualitas dari sebuah perusahaan dapat terjaga apabila perusahaan tersebut mampu mengambil keputusan-keputusan strategik yang efektif dan efisien, serta selalu berusaha untuk menyesuaikan diri dengan keadaan dan perkembangan yang ada. Apabila perusahaan semakin berkembang maka aktivitas yang dilakukan perusahaan akan semakin meningkat, demikian pula dengan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan tentunya akan meningkat. Peningkatan aktivitas perusahaan yang melibatkan banyak tenaga kerja akan menimbulkan permasalahan-permasalahan di dalam perusahaan yang cukup kompleks.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusunan strategi organisasi atau perusahaan (Cahyono, 2000). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja dibuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system* (Ulum, 2009).

Sampai saat ini, sistem pengendalian keuangan masih menekankan pada pengendalian terhadap alokasi keuangan dan barang modal, sehingga tolok ukur keuangan yang digunakan adalah tingkat pengembalian terhadap modal. Pengukuran tersebut hanya memberikan gambaran mengenai sumber-sumber keuangan yang telah digunakan oleh perusahaan dan lebih bermanfaat bagi pihak internal perusahaan seperti manajemen dan pemegang saham. Pihak eksternal seperti

masyarakat luas sebagai pengguna barang dan jasa lebih memerlukan pengukuran yang lebih bersifat non keuangan.

Salah satu alat bantu yang digunakan oleh pihak manajemen untuk menunjang kebutuhan perusahaan agar dapat mencapai keberhasilan di masa mendatang dengan strategi bersaing yaitu penerapan *balanced scorecard*. Akuntansi manajemen sebagai penyedia informasi bagi pihak internal perusahaan mengembangkan suatu alat analisis yang disebut *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan salah sistem pengukuran kinerja yang menerapkan strategi perusahaan, sehingga tercapainya keselarasan tujuan dan mendorong karyawan untuk bertindak yang terbaik bagi perusahaan. Pengukuran ini berusaha untuk membuat perpaduan pengukuran strategi yaitu pengukuran keuangan dan nonkeuangan, serta pengukuran internal dan pengukuran eksternal. Tujuan dari pengukuran tersebut adalah untuk memperhitungkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.

Konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya yaitu:

1. *Financial perspective* (perspektif keuangan)
2. *Customer perspective* (perspektif pelanggan)
3. *Internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal) dan
4. *Learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)

Balanced Scorecard merupakan strategi bisnis yang diterapkan agar dapat dilaksanakan dan dapat mengukur keberhasilan organisasi. Dengan demikian *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat untuk mengimplementasikan strategi. Lebih dari itu, *Balanced Scorecard* dapat menyelaraskan berbagai fungsi (divisi, departemen, seksi) agar segala keputusan dan kegiatannya di dalam masing-masing fungsi tersebut dapat dimobilisasikan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Balanced Scorecard tetap mempertahankan berbagai ukuran keuangan tradisional, tetapi berbagai ukuran keuangan tersebut tidak memadai untuk mengevaluasi perusahaan pada abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi dan inovasi (Norton, 1996).

PT. Pindad sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara ikut merespon perkembangan kajian mengenai pengukuran kinerja perusahaan. Dimulai dengan kebijakan restrukturisasi perusahaan pada tahun 1998, manajemen dan prinsipal perusahaan menyadari bahwa, untuk menciptakan perusahaan yang kompetitif di era persaingan global, diperlukan sokongan perangkat manajemen yang dapat menghantarkan tujuan ini. Perhatian manajemen PT. Pindad untuk ikut memanfaatkan metode pengukuran *Balanced Scorecard* mulai masuk sebagai agenda penting perusahaan.

Paradigma baru yang ditawarkan *Balanced Scorecard* telah mengubah perspektif yang menganggap pengukuran kinerja suatu perusahaan cukup dengan menganalisis kinerja keuangannya saja. Dengan metode *Balanced Scorecard*, kini PT. Pindad dituntut untuk mulai memperhatikan berbagai aspek penting, baik secara langsung (*result factors*), maupun tidak langsung (*driven factors*) berpengaruh

terhadap kinerja perusahaan. Hal ini merupakan konsekuensi dari aspek hubungan kausal sebagaimana diuraikan oleh Kaplan & Norton.

Penerapan *Balanced Scorecard* di PT. Pindad melibatkan berbagai tingkatan jajaran manajemen, yang ditunjukkan oleh pimpinan perusahaan. Tim kecil yang dibentuk untuk melaksanakan studi kelayakan penerapan *Balanced Scorecard* di PT. Pindad, mulai membuat berbagai kriteria pengukuran kinerja perusahaan. Kriteria pengukuran berikut petunjuk pelaksanaannya mulai disebarkan ke berbagai unit organisasi di lingkungan PT. Pindad.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul :

“Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Perusahaan PT. Pindad (Persero)”. (Studi kasus penerapan *balanced scorecard* pada PT. PINDAD (Persero))

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang penelitian diatas maka penulis dapat mengidentifikasi masalah-masalah yang akan dibahas pada penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* yang terdiri dari 4 perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) pada PT. PINDAD (Persero).
2. Bagaimana kinerja perusahaan PT. PINDAD (Persero) dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

3. Bagaimana pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* yang terdiri dari 4 perspektif (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan) secara parsial dan simultan terhadap kinerja perusahaan pada PT. PINDAD (Persero).

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan gambaran mengenai pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja. Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Pindad (Persero).
2. Untuk mengetahui kinerja perusahaan PT. PINDAD (Persero) menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
3. Untuk mengetahui pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja perusahaan pada PT. PINDAD (Persero).

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan maksud dan tujuan penelitian diatas, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi :

1. Bagi Penulis, dapat menambah wawasan dan pengetahuan di bidang akuntansi terutama mengenai akuntansi manajemen khususnya mengenai *Balanced Scorecard* dan keterkaitannya dengan bidang lain.
2. PT. PINDAD, memberikan masukan tentang penilaian kinerja yang komprehensif sehingga diperoleh gambaran yang utuh mengenai kinerja perusahaan.
3. Bagi Pendidikan, sebagai tambahan informasi dan wawasan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja suatu perusahaan dan bahan penelitian bagi mahasiswa di masa yang akan datang.