

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pengukuran kinerja telah menjadi topik yang hangat di banyak negara maju. Perusahaan-perusahaan nasional maupun internasional berusaha menjadi yang terdepan dalam mewujudkan lingkungan yang kompetitif (Utama, 2013). Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan maupun organisasi. Bila suatu perusahaan atau organisasi tidak dapat mengukurnya, maka menyebabkan timbulnya kesulitan dalam mengelola manajemen. Pengaruh pengukuran kinerja berdampak besar terhadap aktivitas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi maupun di luar organisasi (Ridyanningtias, 2013).

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan atau organisasi adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya fokus pada sektor keuangan saja, seperti *Return on Capital Employed (ROCE)*, *Return on Investment (ROI)*, *Economic Value Added (EVA)*, dan yang lainnya. Sebenarnya ukuran finansial tidak cukup untuk menuntun, mengukur, dan memacu pertumbuhan perusahaan-perusahaan dalam kondisi dunia bisnis yang semakin kompetitif. Ukuran tersebut adalah “*lagging indicator*” yang tidak akan mampu menangkap nilai yang telah diciptakan atau dihancurkan oleh berbagai tindakan manajer dalam periode akuntansi terakhir (Ridyanningtias, 2013). Ukuran finansial menceritakan sebagian, tindakan masa lalu dan tidak mampu memberikan pedoman yang memadai bagi upaya penciptaan nilai

finansial masa depan yang dilaksanakan saat ini dan kemudian (Kaplan dan Norton, 2001).

Perusahaan dengan pencapaian hasil keuangan yang tinggi dianggap sebagai perusahaan yang berhasil. Padahal, dalam mengukur kinerja suatu perusahaan tidak bisa hanya melihat dari sisi keuangan, tetapi juga nonkeuangan. Jika hanya melihat ukuran-ukuran keuangan atau finansial saja, gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan tidak akan didapat. Hal ini justru akan memberikan hasil yang menyesatkan (Utama, 2013).

Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek, antara lain keuangan atau finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang. Upaya untuk menyeimbangkan pengukuran aspek keuangan dengan aspek nonkeuangan diwujudkan menjadi *balanced scorecard*, yang pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1996.

Balanced scorecard adalah sebuah konsep yang menyeimbangkan pengukuran kinerja bisnis yang selama ini fokus pada kinerja finansial. Secara umum terdapat empat kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu: a) Perspektif finansial (*financial perspective*); b) Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*); c) Perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*); d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). *Balanced scorecard* bukan hanya alat pengukuran kinerja sebuah perusahaan, tetapi merupakan sebuah bentuk perubahan strategik secara total terhadap seluruh tingkatan dalam sebuah perusahaan. Pengukuran kinerja yang

komprehensif tidak hanya mempertimbangkan ukuran finansial, tetapi juga mempertimbangkan ukuran nonfinansial, sehingga perusahaan bisa menjalankan bisnisnya dengan seimbang (Ridyanningtias, 2013).

Penerapan metode *balanced scorecard* akan mendukung para manajer perusahaan untuk mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. Pada awalnya *balanced scorecard* digunakan pada perusahaan yang bertujuan mencari laba saja, tetapi dengan perkembangannya *balanced scorecard* juga digunakan pada organisasi nirlaba (Ridyanningtyas, 2013). Perkembangan ini membutuhkan penyesuaian dari konsep asli *balanced scorecard*. Pada perusahaan laba perspektif finansial menjadi tujuan akhir, sedangkan pada organisasi nirlaba kepuasan pelanggan merupakan tujuan akhirnya, sehingga *balanced scorecard* yang hendak diaplikasikan harus disesuaikan dengan jenis perusahaan atau organisasi yang dijalankan.

Negara berperan menyelenggarakan pemerintahan yang menjalankan fungsi-fungsi umum seperti penegakan hukum serta pertahanan dan keamanan, menjaga ketertiban, penyediaan barang dan jasa, dan pelayanan lainnya bagi masyarakat. Bentuk pelayanan bagi masyarakat dilaksanakan oleh organisasi publik. Seiring kemajuan zaman, masyarakat dapat mengkritisi kinerja pemerintahan dan menginginkan keterbukaan atas proses pelayanan pemerintah bagi masyarakat. Keadaan yang demikian menuntut pemerintah untuk segera melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja organisasi publik dengan melakukan berbagai upaya, salah satunya dengan melakukan pengukuran kinerja.

Sejalan dengan upaya untuk perbaikan kinerja, analisis terhadap kinerja organisasi pemerintah menjadi sangat penting. Dengan analisis kinerja, informasi mengenai kinerja dan faktor-faktor yang ikut berpengaruh terhadap kinerja dapat diketahui. Agar analisis menghasilkan informasi kinerja yang sebenarnya, maka diperlukan pengukuran kinerja yang obyektif dan komprehensif. Obyektif dan komprehensif mengandung arti bahwa kinerja diukur baik dari segi finansial maupun nonfinansial dan dari segi internal maupun eksternal organisasi. Hanya saja selama ini pengukuran kinerja pada instansi pemerintah masih belum dilakukan secara obyektif. Pengukuran kinerja yang dilakukan cenderung memperhatikan perspektif keuangan saja. Suatu instansi dinyatakan berhasil jika dapat menyerap 100% anggaran, walaupun hasil dari program dan kegiatan yang dilaksanakan masih berada di bawah standar.

Pengukuran yang hanya memperhatikan perspektif keuangan dikarenakan belum diterapkannya model pengukuran kinerja yang obyektif dan komprehensif. Akibatnya instansi pemerintah cenderung mengabaikan perspektif nonkeuangan seperti kepuasan pelanggan, kompetensi dan komitmen sumber daya manusia serta inovasi untuk pengembangan pelayanan. Pengukuran kinerja yang obyektif dan komprehensif akan bermanfaat dalam memberikan informasi yang sebenarnya mengenai kinerja instansi pemerintah. Penggunaan informasi tersebut akan memberikan hasil analisis kinerja instansi yang akan berpengaruh terhadap ketepatan penyusunan strategi peningkatan kinerja. Karakteristik pengukuran kinerja yang obyektif dan komprehensif dapat ditemukan dalam model pengukuran *balanced scorecard*.

Salah satu bentuk peranan negara terhadap masyarakat dilaksanakan oleh lembaga pemerintahan nonkementerian Badan Narkotika Nasional. BNN mempunyai tugas melaksanakan tugas pemerintahan di bidang pencegahan, pemberantasan penyalahgunaan dan peredaran gelap psikotropika, prekursor, dan bahan adiktif lainnya kecuali bahan adiktif untuk tembakau dan alkohol. BNN dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden melalui koordinasi Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia.

Badan Narkotika Nasional Provinsi (BNNP) merupakan instansi vertikal Badan Narkotika Nasional yang melaksanakan tugas, fungsi, dan wewenang Badan Narkotika Nasional dalam wilayah Provinsi. BNNP berada di bawah, dan bertanggung jawab kepada Kepala Badan Narkotika Nasional. Di Sumatera Barat, Badan Narkotika Nasional Provinsi mulai melaksanakan tugas dan fungsinya pada tanggal 1 Mei 2011.

Sebagai lembaga pemerintahan, Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Barat menggunakan Anggaran Pendapatan dan Pembelanjaan Negara (APBN). Selain menjalankan tugas dan fungsinya, Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Barat sebagai salah satu lembaga pemerintah juga harus mampu memberikan pertanggungjawaban baik secara finansial maupun nonfinansial kepada pemerintah dan masyarakat sebagai pengguna jasa.

Dalam rangka mengetahui bagaimana kinerja Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Barat, selama ini hanya menggunakan pengukuran kinerja secara tradisional, yaitu membandingkan target yang telah ditetapkan dengan capaian kinerja. Pengukuran tersebut dirasa kurang memadai karena hanya menggunakan

standar umum penilaian. Oleh karena itu diperlukan adanya suatu pengukuran kinerja yang tidak hanya melihat aspek finansial, tetapi juga aspek nonfinansialnya. *Balanced scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan tujuan sektor publik yang menempatkan laba bukan sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan (Mahmudi, 2007).

Berdasarkan hal tersebut di atas *balanced scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek finansial atau keuangan maupun nonfinansial, pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Barat.

Bertolak dari permasalahan tersebut, maka penulis tertarik membahas masalah dengan Judul **“Pengukuran Kinerja Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Barat dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”**

1.2. Rumusan Masalah

Permasalahan yang Penulis kemukakan di sini adalah “Bagaimana Kinerja Badan Narkotika Nasional Parovinsi Sumatera Barat Diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*?”

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dan manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.3.1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan yang hendak dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Barat dengan pendekatan *balanced scorecard*

1.3.2. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Dari sisi penulis penelitian ini dapat memberikan tambahan pengalaman serta wawasan tentang aplikasi ilmu yang penulis dapatkan sewaktu kuliah serta meningkatkan kemampuan dalam mempraktekkan penerapan metode *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada lembaga pemerintah yaitu Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Barat.
2. Bagi Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Barat, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi dan bahan masukan serta dapat memberikan kontribusi untuk pengevaluasian kinerja sehingga dapat mendukung peran Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Barat dalam menjalankan fungsi dan tugasnya bagi negara dan masyarakat.
3. Bagi akademisi diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* terutama untuk lembaga pemerintahan serta dapat memberi masukan alternatif dan bahan dasar informasi bagi peneliti yang ingin membahas masalah mengenai pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard*.

1.4. Batasan Masalah

Penelitian ini akan terfokus pada pengukuran kinerja Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Barat dengan analisa *balanced scorecard* yaitu melalui perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

1.5. Sistematika Penulisan

Pembahasan dalam penelitian ini terdiri dari lima bab. Untuk memperoleh gambaran singkatnya dapat dilihat dalam sistematika penulisan berikut ini.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, batasan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini membahas mengenai teori-teori yang mendukung masalah yang sedang dikaji, antara lain membahas mengenai kinerja, *balanced scorecard*, penyesuaian *balanced scorecard* pada organisasi pemerintah, implementasi *balanced scorecard* pada organisasi pemerintah, serta tinjauan penelitian terdahulu.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini terdiri dari jenis penelitian, objek dan lokasi penelitian, jenis data, sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel penelitian dan pengukuran variabel, dan metode uji analisis data.

BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Barat dan analisis data yang membahas tentang hasil pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* pada Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Barat.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan mengenai analisis data yang telah dilakukan, implikasi penelitian, limitasi atau keterbatasan penelitian, rekomendasi yang dapat diberikan berdasarkan penelitian mengenai pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* di Badan Narkotika Nasional Provinsi Sumatera Barat.

