

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pada saat sekarang ini, dunia bisnis dirasa semakin berkembang pesat dan kian mendunia. Persaingan yang terjadi tidak hanya antar perusahaan dalam suatu negara saja melainkan juga antar negara. Persaingan itu semakin dipertajam dengan berubahnya karakter lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan yang dahulunya hanya mengutamakan proses transaksi bisnis seperti kegiatan produksi, penjualan, dan mencari keuntungan. Sedangkan, saat ini lingkungan perusahaan lebih mengutamakan kecepatan informasi dan penciptaan nilai bagi pelanggannya. Perusahaan sekarang juga lebih bersaing berdasarkan kompetensi dan proses.

Adanya perubahan atas lingkungan perusahaan tersebut memaksa perusahaan untuk mengubah pola pikir yang lama dan menyesuaikannya dengan keadaan serta kebutuhan saat ini. Perusahaan dituntut untuk mampu mengidentifikasi, mengelola, dan memperbaiki proses bisnis. Hal itu agar perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dan dapat bertahan di tengah persaingan dunia usaha yang ketat. Seiring dengan berubahnya kondisi dan tuntutan terhadap perusahaan, maka pengukuran keberhasilan kinerja perusahaan pun ikut berubah. Pengukuran kinerja ini sangat penting bagi perusahaan untuk masa kini dan masa depan.

Sistem pengukuran kinerja yang selama ini dilaksanakan oleh banyak perusahaan adalah sistem pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional yaitu memandang dan menilai kinerja dari sudut pandang keuangan (*financial aspect*) saja. Tetapi ternyata, lingkungan bisnis yang semakin kompetitif saat ini juga menuntut suatu pengukuran kinerja dari aspek non-keuangan (*non-financial aspect*) perusahaan.

Pengukuran keberhasilan perusahaan tidak lagi hanya bisa dilihat dari jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan. Pandangan pengukuran secara tradisional itu kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan.

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996).

Oleh karena itu, diperlukan sistem pengukuran baru yang menghubungkan ukuran-ukuran finansial dan non finansial. Salah satu sistem pengukuran kinerja adalah *Balanced Scorecard*. Menurut Anthony and Govindarajan (2005) dalam buku *Management Control System*, *Balanced Scorecard* adalah suatu alat sistem untuk memfokuskan perusahaan, meningkatkan komunikasi antar tingkatan manajemen, menentukan tujuan organisasi dan memberikan umpan balik yang terus-menerus guna keputusan yang strategis.

Secara umum, terdapat empat macam kinerja bisnis yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu :

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)
2. Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*)
3. Perspektif proses internal bisnis (*intenal business process perspective*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Berdasarkan pendekatan Balance Scorecard, kinerja keuangan yang dihasilkan eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan *customer*, pelaksanaan proses yang produktif dan *cost-effective*, dan/atau pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen (Mulyadi, 2007).

Dalam *Balanced Scorecard* dikenal istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*). Setiap perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategis (*strategic objective*) yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi dari sasaran strategis adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan. Sasaran strategis untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan hubungan sebab akibatnya. Hubungan sebab akibat ini disebut terkait atau dapat disimpulkan bahwa semua sasaran strategis yang terjadi di perusahaan harus bisa dijelaskan (Freddy Rangkuti, 2011)

Menurut Mulyadi (2007), *Balanced Scorecard* mengarahkan perhatian ke sasaran-sasaran strategis di perspektif non keuangan: pelanggan, proses bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Hal yang menyebabkan perspektif non keuangan sebagai pemacu sesungguhnya (*the real drivers*) kinerja keuangan perusahaan berada, karena nilai pasar perusahaan-perusahaan di era teknologi informasi sekarang ini lebih dipacu oleh aktiva tidak berwujud (*intangible assets*) daripada aktiva berwujud (*tangible assets*). Salah satu ukuran yang dapat mengukur keberhasilan sasaran strategis yang dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan perusahaan adalah menetapkan ukuran pencapaiannya dan dengan menentukan target. Oleh karena itu, untuk setiap sasaran strategis perlu ditetapkan paling tidak satu ukuran hasil (*outcome measure*) yang menjadi indikator ketercapaian sasaran strategis yang bersangkutan, dan untuk setiap inisiatif strategis perlu ditetapkan paling tidak

satu ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*) yang menjadi indikator keberhasilan inisiatif strategis sebagai penyebab pencapaian sasaran strategis, manajemen akan banyak menggunakan berbagai ukuran kinerja strategis dalam pengelolaan terhadap perusahaan.

Penelitian yang membahas mengenai analisis implementasi faktor-faktor penentu efektivitas *Balanced Scorecard* di departemen Produksi PT. Semen Padang oleh Firsta Amelia Octary (2014), menyimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* yang diterapkan telah mampu merefleksikan fungsinya sebagai alat perencanaan strategis melalui penerjemah tujuan jangka panjang dan jangka pendek. Penggunaan *Balanced Scorecard* juga telah meliputi fungsinya sebagai alat ukur kinerja dengan pengukuran pencapaian hasil dari empat perspektif *Balanced Scorecard* melalui *Key Performance Indicator* (KPI).

Akan tetapi, penggunaan *Balanced Scorecard* tidak selalu diimplementasikan secara benar dan langsung memberikan manfaat bagi perusahaan. Menurut penelitian Nur Handayani (2013), penerapan *Balanced Scorecard* sangat bergantung pada dukungan seluruh jajaran dalam struktur organisasi perusahaan yang sesuai dengan prosedur dan kebijakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

Ferdinandus Agung (2005), penelitian studi kasus pada PT. Makro Indonesia yang meneliti *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja manajemen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi *Balance Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja masih belum berdampak bagi keseluruhan perusahaan (empat perspektif), *Balanced Scorecard* dilaksanakan dan dipahami oleh golongan eksekutifnya saja.

Berdasarkan uraian di atas, diketahui bahwa *Balanced Scorecard* dipandang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan (*sustainable*) (Mulyadi,2007).

Sebagai lokomotif perekonomian bangsa, Pertamina merupakan perusahaan milik negara yang bergerak di bidang energi meliputi minyak, gas serta energi baru dan terbarukan. Pertamina menjalankan kegiatan bisnisnya berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola korporasi yang baik sehingga dapat berdaya saing yang tinggi di dalam era globalisasi. Dalam mempertahankan kemampuan bersaingnya, PT. Pertamina tentu saja melakukan perbaikan penilaian kinerja secara terus menerus untuk dapat mencapai tujuannya “Menjadi Perusahaan Energi Nasional Kelas Dunia.”

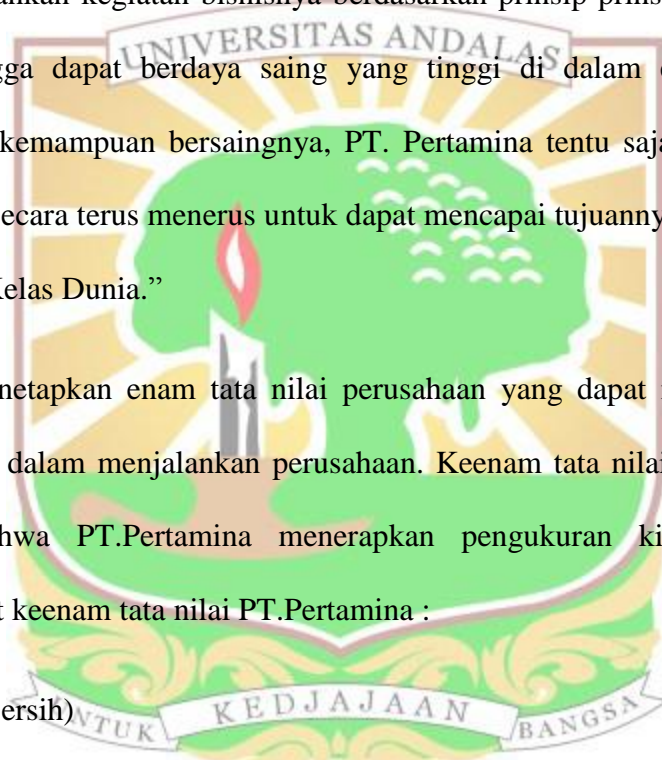
Pertamina menetapkan enam tata nilai perusahaan yang dapat menjadi pedoman bagi seluruh karyawan dalam menjalankan perusahaan. Keenam tata nilai perusahaan Pertamina menunjukkan bahwa PT.Pertamina menerapkan pengukuran kinerja yaitu *Balanced Scorecard*, berikut keenam tata nilai PT.Pertamina :

1. *CLEAN* (Bersih)

Dikelola secara professional, menghindari benturan kepentingan, tidak menoleransi suap, menjunjung tinggi kepercayaan dan integritas. Berpedoman pada asas-asas tata kelola korporasi yang baik.

2. *COMPETITIVE* (Kompetitif)

Mampu berkompetisi dalam skala regional maupun internasional, mendorong pertumbuhan melalui investasi, membangun budaya sadar biaya dan menghargai kinerja.



3. *CONFIDENT* (Percaya Diri)

Berperan dalam pembangunan ekonomi nasional, menjadi pelopor dalam reformasi BUMN, dan membangun kebanggaan bangsa.

4. *CUSTOMER FOCUS* (Fokus pada Pelanggan)

Berorientasi pada kepentingan pelanggan dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan.

5. *COMMERCIAL* (Komersial)

Menciptakan nilai tambah dengan orientasi komersial, mengambil keputusan berdasarkan prinsip-prinsip bisnis yang sehat.

6. *CAPABLE* (Berkemampuan)

Dikelola oleh pemimpin dan pekerja yang professional dan memiliki talenta dan penguasaan teknis tinggi, berkomitmen dalam membangun kemampuan riset dan pengembangan.

PT. Pertamina membuat strategi yang akan diimplementasikan untuk seluruh orang yang bekerja di PT. Pertamina berdasarkan target usaha setiap tahunnya. Pembuatan strategi dan implementasi strategi usaha ini dibutuhkan adanya visualisasi strategi (*Visualize The Strategy*). Visualisasi strategi dijabarkan dengan konsep *Balanced Scorecard* yang dimodifikasi (*Balanced Scorecard Modified*) yang digunakan oleh PT.Pertamina sejak tahun 2008.

Dari latar belakang tersebut, penulis tertarik menyusun skripsi dengan judul “**Analisis Penerapan Balanced Scorecard PT. Pertamina Tahun 2014- 2016**”

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian sebelumnya, maka masalah yang akan diteliti dapat dirumuskan yaitu :

1. Bagaimana penetapan tujuan PT. Pertamina dari masing-masing perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan) dalam konsep *Balanced Scorecard* dari periode tahun 2014 sampai dengan tahun 2016 dalam menghadapi persaingan bisnis saat ini?
2. Bagaimana PT. Pertamina menetapkan ukuran dari masing-masing perspektif dalam konsep *Balanced Scorecard* ?
3. Bagaimana penetapan target perusahaan terkait keempat perspektif dalam konsep *Balanced Scorecard* ?
4. Bagaimana penetapan bobot yang ditetapkan PT. Pertamina untuk masing-masing perspektif dalam konsep *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukan penelitian ini adalah :

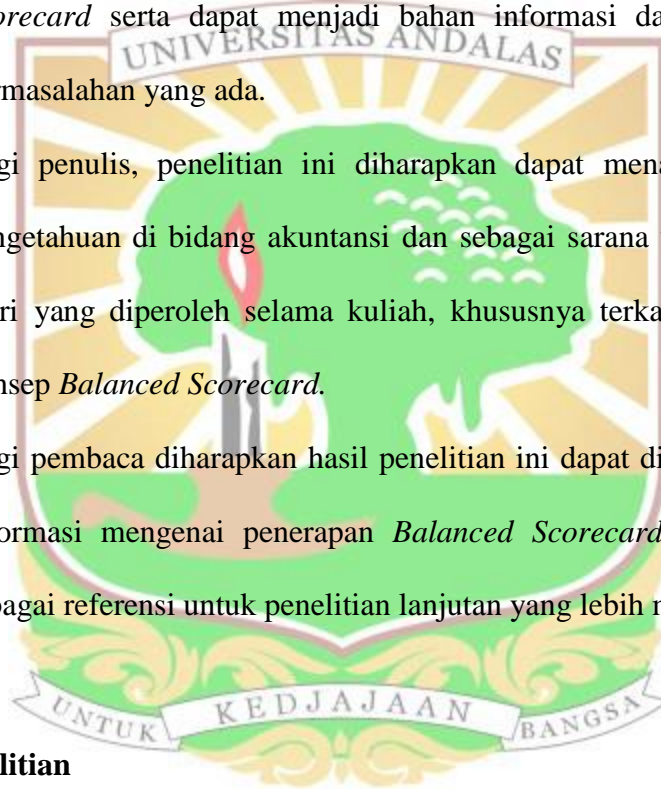
1. Untuk mengetahui tujuan yang ditetapkan PT.Pertamina berdasarkan keempat perspektif *Balanced Scorecard* dari periode tahun 2014 sampai dengan tahun 2016 dalam menghadapi persaingan bisnis saat ini.
2. Untuk mengetahui ukuran yang digunakan untuk tiap perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard*.
3. Untuk mengetahui bagaimana penetapan target perusahaan untuk masing-masing perspektif dalam konsep *Balanced Scorecard*.

4. Untuk mengetahui bagaimana penetapan bobot perusahaan untuk masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Manfaat dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi PT. Pertamina (Persero) diharapkan penelitian ini dapat dijadikan pertimbangan dalam pengembangan dan penerapan perspektif *Balanced Scorecard* serta dapat menjadi bahan informasi dalam rangka mengatasi permasalahan yang ada.
2. Bagi penulis, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan di bidang akuntansi dan sebagai sarana untuk penerapan teori-teori yang diperoleh selama kuliah, khususnya terkait dengan pemahaman konsep *Balanced Scorecard*.
3. Bagi pembaca diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan dan sebagai referensi untuk penelitian lanjutan yang lebih mendalam.



1.4 Batasan Penelitian

Penulisan ini hanya untuk menganalisis penerapan *Balanced Scorecard* PT. Pertamina (Persero) dalam penetapan tujuan, penetapan ukuran, penetapan bobot dan penetapan target masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* periode 2014 sampai 2016.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang masalah yaitu penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Bab ini berisikan landasan teori yang digunakan sebagai acuan perbandingan untuk membahas masalah yang diangkat.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan sumber data yang digunakan dalam melakukan penelitian, metode pengumpulan data, variabel penelitian sampai dengan metode analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan analisis dan pembahasan. Gambaran umum perusahaan meliputi sejarah singkat perusahaan : visi, misi, tujuan, dan struktur organisasi. Analisis dan pembahasan menguraikan tentang penerapan *Balanced Scorecard*, membandingkan dengan teori, dan menguraikan penetapan tujuan, penetapan ukuran, penetapan bobot dan penetapan target Pertamina.

BAB V : PENUTUP

Bab ini adalah akhir dari penulisan skripsi yang berisi kesimpulan dari pembahasan masalah yang telah dilakukan serta saran dari penulis terhadap objek penelitian.

