

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Semakin ketatnya persaingan bisnis terutama dengan perkembangan teknologi yang terus *update*, permintaan konsumen yang semakin beragam mengikuti perkembangan globalisasi perusahaan dituntut untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam bersaing. Selain tuntutan akan kemampuan bersaing, perusahaan juga dituntut untuk memiliki keunggulan yang dapat membedakan perusahaannya dengan perusahaan lain. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective* (Mulyadi, 2001).

Pemilihan sistem penilaian kinerja sangat penting untuk mengetahui sejauh mana pencapaian perusahaan. Selama ini yang umum dipergunakan dalam perusahaan adalah penilaian dengan ukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Penilaian kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Penilaian 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. Selain itu penilaian 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).

Persaingan global dalam abad teknologi informasi ini diperlukan kemampuan baru dari perusahaan yaitu kemampuan untuk mengelola aset tak berwujudnya. Kemampuan baru ini lebih menguntungkan perusahaan daripada melakukan investasi pada pengelolaan aset berwujud. Pengelolaan aset-aset tak berwujud tersebut memungkinkan organisasi untuk : 1) Membangun *customer relationship* dengan cara mempertahankan kesetiaan dari pelanggan lama dan memungkinkan untuk melayani segmen pelanggan serta pangsa pasar baru secara efisien dan efektif, 2) Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diharapkan oleh segmen pelanggan sasaran, 3) Menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas tinggi pada tingkat harga serta waktu tunggu yang singkat dan, 4) Menyebarkan teknologi informasi, *data bases* dan *system* (Kaplan dan Norton 2000).

Demi mencapai target perusahaan diperlukan sistem penilaian kinerja yang dapat yang dapat meningkatkan produktifitas dan kompetensi manajer dan karyawan. Kualitas dari sebuah perusahaan dapat terjaga apabila perusahaan tersebut mampu mengambil keputusan-keputusan strategi yang efektif dan efisien, serta selalu berusaha untuk menyesuaikan diri dengan keadaan dan perkembangan yang ada. Pengambilan keputusan tersebut berhubungan dengan kinerja manajerial perusahaan. Pengambilan keputusan oleh manajer akan berpengaruh terhadap keseluruhan kinerja perusahaan.

*Balanced scorecard* adalah suatu konsep pengukuran kinerja bisnis yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan (Guru Besar Akuntansi di *Harvard Business School*) dan David P. Norton (Presiden dari *Renaissance Solutions, Inc.*). Beberapa perusahaan mulai mencoba mengimplementasikan konsep *Balanced Scorecard* karena dapat mengukur sektor keuangan dan non keuangan dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja mereka. *Balanced Scorecard* digunakan untuk melipatgandakan kinerja dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Mulyadi (2007), mendefinisikan *Balanced Scorecard* adalah satu konsep pengukuran kinerja yang sebenarnya memberikan kerangka komprehensif untuk menjabarkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategis. Sasaran-sasaran strategis yang komprehensif dapat dirumuskan karena *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif yang satu sama lain saling berhubungan dan tidak dapat dipisahkan. Perkembangan *Balanced Scorecard* terakhir adalah *Balanced Scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel, dimana untuk memotivasi personel dalam mengelola bisnis perusahaan melalui sistem manajemen strategis berbasis *Balanced Scorecard*, maka sistem pengelolaan kinerja personel perlu didesain sejalan dengan sistem manajemen strategis berbasis *Balanced Scorecard*.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rizal menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor publik Kanwil DJP Sumsel dan Kep. Babel. Berdasarkan penelitiannya menunjukkan bahwa pengukuran kinerja

berdasarkan perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini ditunjukkan dengan selalu tercapainya penerimaan pajak tahun 2007 dan 2008. Pada perspektif pelanggan melalui kuesioner kepada masyarakat sekitar menunjukkan kinerja yang baik. Perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga cukup baik hanya perlu dilakukan beberapa evaluasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Herlina, Hari, dan Priatni menyimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* dapat dijadikan sebagai konsep pengukuran kinerja perbankan yang baik untuk menilai kinerja secara menyeluruh baik dari aspek keuangan maupun non keuangan. Hal tersebut dapat dilihat melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada tahun 2011 berada pada kategori sehat yaitu dengan total skor *Balanced Scorecard* sebesar 94,12 atau lebih dari 81 sesuai dengan tata cara tingkat kesehatan bank.

PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya adalah salah satu perusahaan (Badan Usaha Milik Negara) BUMN yang bergerak di bidang jasa konstruksi yang terbagi menjadi beberapa lingkup divisi yang tersebar di seluruh Indonesia. Subyek pada penelitian ini adalah PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya yang merupakan kantor pusat cabang mencakup wilayah Jatim, Jateng, DIY, Bali, NTB, dan NTT. Jasa konstruksi memiliki pelanggan yang terbatas, pengguna jasa ini seperti perusahaan sektor swasta maupun perusahaan BUMN. Pengerjaan konstruksi biasanya dalam skala yang besar, maka jarang sekali perorangan yang menggunakan jasa konstruksi. Selain itu usaha di bidang

ini tidak hanya memprioritaskan kepuasan pelanggan tetapi harus dapat berperan aktif terhadap pemberdayaan masyarakat dan pemeliharaan lingkungan. Keterbatasan pelanggan membuat persaingan di bidang jasa konstruksi semakin ketat, maka perusahaan harus dapat mengantisipasi dengan melakukan inovasi dan perbaikan jasa secara terus-menerus. PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya telah menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pengukuran dan penilaian kinerjanya, namun belum diketahui sejauh mana perkembangan *Balanced Scorecard* yang telah diterapkan dalam perusahaan.

PT Nindya Karya (Persero) mempunyai visi “Menjadi Perusahaan Jasa Konstruksi Lima Besar di Indonesia”, sedangkan misinya adalah (1) Mencapai Pertumbuhan di atas Rata-Rata, (2) Membangun SDM unggul dan tangguh, (3) Mewujudkan kinerja ekselen, (4) Tumbuh Bersama Mitra Kerja, (5) Peduli Kepada Lingkungan. Sesuai dengan visi, misi, keyakinan dasar dan nilai dasar yang dimiliki PT Nindya Karya (Persero), maka selanjutnya dirumuskan suatu kerangka komprehensif ke dalam sasaran-sasaran strategik *Balanced Scorecard*. Sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* dapat membantu meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *outstanding financial* dalam jangka panjang usahanya.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka penelitian ini mengambil judul **“ANALISIS PENILAIAN KINERJA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT NINDYA KARYA (PERSERO) DIVISI IV SURABAYA”**.

## 1.2 **Perumusan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian ini adalah “Bagaimana penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran) pada PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya?”

## 1.3 **Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran) pada PT Nindya Karya (Persero) Divisi IV Surabaya.

## 1.4 **Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi mahasiswa diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan khususnya akuntansi manajemen mengenai pemahaman penerapan *Balanced Scorecard* pada suatu perusahaan.
2. Bagi praktisi dapat dijadikan acuan sebagai referensi dalam pemanfaatan informasi akuntansi manajemen dalam mengukur kinerja perusahaan.
3. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada untuk mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.

## **1.5 Sistematika Penulisan Skripsi**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas penelitian terdahulu, landasan teori, dan kerangka pemikiran.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini membahas rancangan penelitian, batasan penelitian, unit analisis, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, teknik analisis data, serta uji keabsahan data.

### **BAB IV GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA**

Bab ini membahas gambaran subyek penelitian, analisis data serta pembahasan.

### **BAB V PENUTUP**

Bab ini membahas kesimpulan penelitian, keterbatasan penelitian, dan saran.