

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Saat ini, persaingan di era globalisasi semakin ketat menyebabkan perubahan besar yang luar biasa dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Dalam hal ini berbagai perusahaan terus berupaya meningkatkan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis dalam rangka memenangkan persaingan di pangsa pasar. Pertimbangan manajerial sangat berpengaruh guna memajukan perusahaan ke arah yang lebih baik. Manajemen strategi juga berpengaruh dalam pertimbangan keputusan yang tepat bagi perusahaan.

Kinerja perusahaan adalah hasil dari kegiatan manajemen. Indikator yang sering digunakan untuk menilai kinerja suatu perusahaan yaitu dengan menggunakan pendekatan di mana informasi keuangan diambil dari laporan keuangan. Pengukuran kinerja perusahaan yang lebih tepat sangat dibutuhkan agar perusahaan dapat terus bertahan dan berkembang dalam persaingan bisnis yang semakin ketat ini. Salah satu unsur penting yang harus dimiliki perusahaan yaitu perusahaan harus dapat menghubungkan antara strategi jangka panjang dan strategi jangka

pendek serta melakukan perbaikan secara berkala untuk dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis.

Mengukur kinerja perusahaan merupakan salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengetahui efektif atau tidaknya strategi yang telah digunakan perusahaan. Menurut Srimindarti (2004:2) Salah satu faktor penting dalam perusahaan adalah penilaian atau pengukuran kinerja, karena selain berfungsi menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi pada periode sebelumnya. Hal ini berguna untuk pengambilan keputusan untuk periode selanjutnya

Menurut Rumintjap (2011), 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 pertanggung jawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan.

Balanced Scorecard adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Drs.Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced Scorecard* berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non-keuangan, performance jangka pendek dan performance jangka panjang, antara performance yang bersifat internal dan performance yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor performance seseorang.

Menurut (Mulyadi, 2001, p.18) keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategis adalah mampu menghasilkan rencana strategis, yang memiliki karakteristik Komprehensif, Koheren, Seimbang, Terukur. Pada mulanya penggunaan *Balanced Scorecard* diukur hanya terfokus pada sisi keuangannya saja. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat aspek, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Sebuah *Balanced Scorecard* yang efektif mencakup gabungan antara tujuan strategis dan tujuan keuangan yang dipilih secara cermat dan disesuaikan dengan bisnis yang dijalankan perusahaan. (Rangkuti, 2011). Aspek-aspek yang ada di dalam *Balanced scorecard* adalah Aspek Keuangan, Aspek Pelanggan, Aspek Proses Bisnis Internal, Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Menurut Teuku Mirza (1997:14) Tujuan dan pengukuran dalam *balance scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (top-down) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha, misi dan strategi tersebut harus diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata.

Manfaat dan tujuan dari digunakannya metode *Balanced Scorecard* yaitu Perencanaan strategis yang lebih baik, Peningkatan komunikasi strategi dan eksekusi, Penyelarasan proyek dan inisiatif yang lebih baik, Informasi manajemen yang lebih berkualitas, Peningkatan pelaporan kinerja, Penyelarasan organisasi yang lebih baik, Penyelarasan proses yang lebih baik. Menurut Mulyadi (2001:10) Keempat aspek

menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka panjang dan jangka pendek, yaitu hasil yang diinginkan, pemicu kinerja, dan tolak ukur.

Teknik balanced scorecard kini mulai banyak digunakan praktisi maupun peneliti manajemen, padahal keempat aspek dari balanced scorecard ini, yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan adalah hal-hal yang formal dalam perusahaan. Manajemen perusahaan yang dirasa berhasil mencapai tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh bonus tambahan dari perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan yang hanya menitik beratkan pada sisi keuangan saja akan berdampak buruk bagi perusahaan di masa mendatang, karena tidak dipungkiri jika kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang.

Balanced scorecard adalah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan, dan sebagainya. Hal ini dapat mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja.

Menurut Mulyadi (2007: 139) tujuan penilaian kinerja adalah untuk menentukan kontribusi suatu bagian dalam perusahaan terhadap organisasi perusahaan secara keseluruhan, memberikan dasar bagi

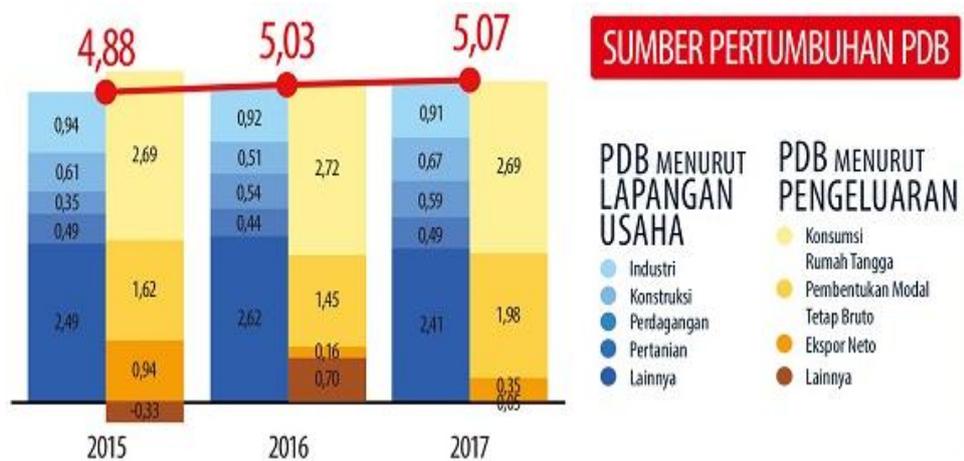
penilaian mutu prestasi manajer bagian dalam perusahaan, dan memberikan motivasi bagi manajer bagian di dalam menjualkan bagiannya seirama dengan tujuan pokok organisasi perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Yuwono, Sukarno dan Ichsan (2007: 3). Pengukuran kinerja adalah tindakan penilaian yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas yang terdapat di dalam perusahaan, hasil pengukuran tersebut kemudian dipergunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Menurut Rubianto (2006: 371), Balanced Scorecard merupakan alat bantu manajemen kontemporer yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan. Menurut Munawir (2002: 437), Balanced Scorecard merupakan suatu kartu skor yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang (perusahaan) di masa depan, dan untuk mencatat skor hasil kinerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang (perusahaan).

Kontraktor adalah perusahaan disektor konstruksi yang melakukan kontrak kerja dengan orang atau perusahaan lain untuk memasok barang atau menyelesaikan jasa tertentu. Sektor konstruksi merupakan salah satu sektor yang sangat berpengaruh dalam pertumbuhan ekonomi. Hal ini dapat menjadi sebuah tantangan bagi pelakunya, mengingat perekonomian global saat ini sedang dilanda krisis

yang dikhawatirkan akan berdampak pada meningkatnya biaya proses infrastruktur pembangunan serta menurunnya likuiditas perbankan yang dapat mempersulit perolehan kredit, termasuk permodalan dan penjaminan bagi perusahaan.



Gambar 1.1 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Tahun 2017

Sumber : Badan Pusat Statistik

Konstruksi yaitu suatu kegiatan membangun sarana maupun prasarana. Dalam sebuah bidang arsitektur atau teknik sipil, sebuah konstruksi juga dikenal sebagai bangunan atau satuan infrastruktur pada sebuah area atau pada beberapa area. Secara ringkas konstruksi didefinisikan sebagai objek keseluruhan bangunan yang terdiri dari bagian-bagian struktur. Misal, Konstruksi Struktur Bangunan adalah bentuk/bangun secara keseluruhan dari struktur bangunan. contoh lain: Konstruksi Jalan Raya, Konstruksi Jembatan, Konstruksi Kapal, dan lain lain. Konstruksi dapat juga didefinisikan sebagai susunan (model, tata letak) suatu bangunan (jembatan, rumah, dan lain sebagainya) Walaupun kegiatan konstruksi

dikenal sebagai satu pekerjaan, tetapi dalam kenyataannya konstruksi merupakan satuan kegiatan yang terdiri dari beberapa pekerjaan lain yang berbeda.

Dalam pengerjaan suatu proyek Perusahaan kontraktor tidak menyelesaikan pekerjaan proyek tersebut secara individu (perusahaan itu sendiri). Jika nilai proyeknya besar, maka kontraktor tersebut akan menggandeng beberapa perusahaan kontraktor lain untuk menyelesaikan proyek tersebut. Dalam pekerjaan di lapangan biasa disebut mensubkontrakkan pekerjaan ke perusahaan-perusahaan lain, yang paling sering dilaksanakan di bidang properti.

Sektor properti merupakan sektor yang paling banyak menguntungkan bagi perusahaan kontraktor. Properti bisa menjadi salah satu pilihan investasi jangka panjang, karena properti harganya akan naik dari tahun ke tahun. Tetapi tidak semua perusahaan yang bergerak pada sektor konstruksi memiliki peralatan alat berat untuk membantu dalam pengerjaan proyek konstruksi, hal ini biasa disiasati dengan bekerja sama dengan perusahaan persewaan alat berat baik dari pemerintah maupun dari perusahaan swasta.

Suatu proyek perusahaan harus tepat dalam menentukan perencanaan pembangunannya agar dapat selesai tepat waktu dan efisien dalam pendanaannya. Karena hal ini sangat mempengaruhi keberlangsungan pengerjaan suatu proyek. Dalam manajemen suatu proyek harus memperhatikan aspek penting meliputi hal perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan agar tercapainya tujuan suatu proyek.

Dalam suatu proyek dikenal juga istilah tender yang merupakan kegiatan penawaran antara pemilik bangunan dengan perusahaan-perusahaan penyedia jasa konstruksi. Yang meliputi tawaran pengajuan harga untuk memborong atau melaksanakan pekerjaan (proyek), menjual barang atau jasa, membeli barang atau jasa dan mengadakan barang atau jasa.

Jenis Pekerjaan	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*
Konstruksi Bangunan Gedung	38.449.426	49.478.129	62.274.910	68.590.928	70.591.453	72.886.927	95.397.270	108.768.763	128.551.604	149.872.885	168.905.974	189.782.225	206.632.083
Konstruksi Bangunan Sipil	34.354.289	39.851.901	49.713.178	60.883.454	86.517.919	141.112.869	169.975.358	202.325.448	237.019.258	273.552.144	306.750.445	343.268.053	374.328.831
Konstruksi Khusus	15.592.733	22.527.941	26.526.202	40.618.748	52.988.853	47.108.970	54.876.925	65.029.137	74.782.311	85.600.825	95.248.750	105.713.506	115.175.940
TOTAL	88.396.448	111.857.971	138.514.290	170.093.130	210.098.225	261.108.766	320.249.553	376.123.348	440.353.173	509.025.854	570.905.169	638.763.784	696.136.854

Gambar 1.2 Nilai Konstruksi Yang Diselesaikan Menurut Jenis Pekerjaan (juta rupiah), 2004-2016

Sumber : Badan Pusat Statistik

CV. Permata Pura merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang jasa konstruksi yang bertempat di perumahan Taman Anggun Sejahtera III Blok. N5/40 Ds. Kepuhkemiri, Tulangan-Sidoarjo. Dalam melaksanakan aktivitas operasinya sebagai perusahaan kontraktor, maka perusahaan diharapkan dapat mengalami peningkatan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun agar tetap memenangkan persaingan pasar. Perusahaan CV. Permata Pura hanya menggunakan analisis laporan keuangan (rasio keuangan), dimana perusahaan kontraktor CV. Permata Pura ini belum menerapkan pengukuran kinerja berbasis balanced scorecard sampai sekarang.

Pengukuran kinerja perusahaan sangat penting bagi keberlangsungan perusahaan di masa mendatang. Agar dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang sangat pesat ini, usaha ini

perlu memiliki kerangka kerja dalam bisnis yang tepat. Dengan menggunakan metode Balanced scorecard yang memiliki keunggulan dalam hal cakupan pengukurannya yang menyeluruh karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan, juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan.

Berdasarkan penjelasan diatas, penulis mengambil judul **“Analisis Balance Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Studi Kasus Pada CV. Permata Pura”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat diambil rumusan masalahnya, yaitu :

Bagaimanakah kinerja perusahaan CV. Permata Pura yang diukur berdasarkan metode balance scorecard dalam pengukuran kinerja perusahaan?

C. Tujuan dan Manfaat penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mendeskripsikan kinerja perusahaan jika dilihat dari penerapan metode balance scorecard.

2. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Praktis

Bagi perusahaan penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan guna perbaikan serta penyempurnaan kinerja

perusahaan yang sudah ada dan dapat menjadi referensi pertimbangan pengambilan keputusan perusahaan dimasa mendatang.

b. Manfaat Teoritis

- 1) Bagi peneliti pribadi sebagai syarat menempuh gelar sarjana dan dapat digunakan sebagai pengembangan wawasan teori-toeri keilmuan yang pernah didapatkan sebelumnya.
- 2) Bagi akademis penelitian ini diharapkan dapat memberi arah bagi penelitian-penelitian berikutnya mengenai penerapan Balanced Scorecard khususnya pada pembahasan di bidang yang berkaitan dengan kinerja perusahaan.

D. Batasan Masalah

Batasan permasalahan pengukuran kinerja CV. Permata Pura menggunakan konsep pengukuran Balanced Scorecard yaitu pada tahun 2018 dengan pembandingan pada tahun 2017 untuk perspektif keuangan dan periode Januari 2018 – Juli 2019 untuk perspektif pelanggan, perspektif karyawan dan perspektif bisnis internal.