

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Studi

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif, menyebabkan perubahan besar dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan ataupun antara perusahaan dengan perusahaan lainnya. Perubahan-perubahan tersebut menuntut manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan serta mencari strategi baru agar perusahaan mampu diterima, bertahan dan berkembang dalam persaingan global untuk tetap dapat menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat.

Dengan melakukan peningkatan kualitas produk, kualitas pelayanan, kualitas pemanfaatan dan pengelolaan sumber daya serta bentuk peningkatan kualitas lainnya dapat menaikkan nilai perusahaan yang merupakan salah satu unsur penting untuk memenangkan persaingan serta mempertahankan keunggulan. Hal ini dapat memacu perusahaan untuk memperhatikan sedikitnya 2 hal penting, yaitu “keunggulan” dan “nilai”.

Penilaian dan pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar pemberian imbalan kerja dan untuk mengevaluasi periode yang lalu. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam mengelola kinerja bisnis harus selalu melalui proses dan hasil yang

terukur karena tanpanya hanya akan menghasilkan kinerja bisnis yang tidak produktif.

Pengukuran kinerja secara tradisional yang dilakukan selama ini dengan menitikberatkan pada sisi keuangan saja hanya mampu mengejar tujuan profitabilitas, yang artinya ketika manajer mampu membawa perusahaan pada tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dan memperoleh imbalan yang baik dari perusahaan. Kinerja perusahaan yang semata-mata hanya berdasarkan sisi keuangan ini, akan dapat menyesatkan karena ukuran tersebut hanya ukuran jangka pendek dan mengabaikan *going concern* dari suatu entitas dan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan.

Untuk mengatasi kelemahan tersebut maka dibutuhkan sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan tetapi juga non keuangan, seperti kepuasan pelanggan, produktivitas karyawan dan sebagainya. Maka dari itu metode dalam pengukuran kinerja yang dapat diterapkan adalah dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* (BSC).

Balanced Scorecard merupakan suatu alternatif dalam pengukuran kinerja, dengan memperhatikan hasil dari suatu proses atas bawah (*top-down*) yang berdasarkan visi dan misi menjadi sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan karena dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dicapai dalam pengelolaan unit usaha perusahaan.

Jika diterjemahkan *Balanced Scorecard* memiliki makna berimbang (*Balanced*) dan kartu skor (*Scorecard*). Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja karyawan diukur secara berimbang berdasarkan

aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Sedangkan kartu skor merupakan kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang dan juga untuk mencatat skor yang ingin diwujudkan perusahaan.

Dengan kelebihan menerjemahkan visi misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran yang lebih nyata untuk dapat dipahami dan dilakukan oleh karyawan sebagai pengendali arah dan mutu pelayanan agar visi yang ditetapkan dapat diwujudkan, *Balanced Scorecard* menjadi suatu sistem pengukuran kinerja yang dilaksanakan dengan merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu kegiatan bisnis.

PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang merupakan satu dari 6 (enam) Kantor Cabang Utama PT. TASPEN (Persero) di Indonesia yang ditugaskan untuk melaksanakan segala aktivitas dan kegiatan yang berkenaan dengan Program Asuransi (THT) dan Program Pensiun yang ditempatkan di bawah pengawasan TASPEN Pusat. Dalam melaksanakan aktivitas operasinya perusahaan berpedoman kepada Undang-undang dan Peraturan Pemerintah dan ditambah dengan peraturan direksi sebagai petunjuk pelaksanaan secara teknis untuk dapat memberikan pelayanan yang prima pada masyarakat/peserta.

Pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan telah menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang diterapkan pada transformasi strategi dalam tahapan program transformasi taspen yang tertuang dalam keputusan direksi PT. TASPEN (Persero) Nomor : SK-30/DIR/2007, tentang sistem manajemen kinerja yang

mencakup 5 (lima) komponen, yaitu : aspek finansial, pembelajaran (peningkatan kompetensi), proses bisnis internal, pelayanan pelanggan/peserta dan inovasi.

Hal ini sebagai tindak lanjut atas dipilihnya konsep penilaian *Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellent* (MBCfPE) sebagai arah navigasi yang dimaksudkan untuk melihat keterkaitan antara target keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Juga terkait sistem pengukuran kinerja BUMN melalui Keputusan Menteri BUMN No. Kep-215/M-BUMN/1999 seperti pada tabel 1.1 berikut :

Tabel 1.1 Sistem Pengukuran Kinerja BUMN

Perspektif	Indikator
Kinerja Keuangan	<i>Cash ratio, Debt equity ratio, Net working capital, collection period, Sales total asset, return on equity, Return on asset, Inventory turnover.</i>
Kinerja Operasional	Pertumbuhan produksi, pertumbuhan berkompetisi, pertumbuhan efisiensi, pertumbuhan SDM, pengembangan dan penelitian.
<i>Stakeholder</i>	Kepedulian kepada masyarakat, kepedulian kepada pelanggan, kepedulian pada lingkungan, penugasan pemerintah.

Sumber : Moeheriono (2012:174)

Berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk menulis mengenai *Balance Scorecard*. Untuk itu penulis mengambil judul “**Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya dengan

cara menganalisa bagaimana perusahaan menilai kinerja secara komprehensif.

Oleh karena itu, penulis merumuskan masalah yang perlu dibahas, yaitu :

1. Bagaimana pengukuran kinerja berdasarkan konsep *balanced scorecard* yang diterapkan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung ?
2. Bagaimana dampak penerapan konsep *balanced scorecard* terhadap kinerja PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung ?

1.3 Maksud dan Tujuan Studi

Maksud dari studi ini adalah mengumpulkan, mengolah dan menganalisis data dan informasi yang berkaitan dengan kinerja perusahaan pada PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung.

Adapun tujuan dari studi ini adalah :

1. Mengetahui pengukuran kinerja berdasarkan konsep *balanced scorecard* yang diterapkan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung.
2. Mengetahui dampak penerapan konsep *balanced scorecard* terhadap kinerja PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung.

1.4 Kegunaan Studi

Laporan Tugas Akhir ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain :

1. Bagi Penulis

Penulis mendapat kesempatan untuk menambah wawasan pengetahuan dan memahami lebih lanjut mengenai penerapan *Balance Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan.

2. Bagi Perusahaan/instansi

Hasil studi ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung dalam mengetahui kinerja perusahaan secara komprehensif dan seimbang dalam menggunakan *Balance Scorecard*, dan dapat menambah wawasan bagi manajemen dan pengurus mengenai pentingnya faktor-faktor nonfinansial yang mempengaruhi kinerja manajemen PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung.

3. Bagi Pihak Lain

Hasil dari studi ini diharapkan dapat bermanfaat dan dapat digunakan sebagai referensi bahan perbandingan untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan dan menjadi bahan pertimbangan bagi pihak yang tertarik mengadakan studi dalam bidang yang sama.

1.5 Metode Pendekatan

Teknik studi yang dilakukan bersifat survei dan menggunakan metode deskriptif analitis, yaitu mengumpulkan data sesuai dengan keadaan yang sebenarnya, menyajikan dan menganalisisnya sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas atas objek studi sehingga dapat ditarik kesimpulan.

Teknik untuk pengumpulan data dilakukan dengan cara :

1. Observasi

Observasi dilakukan dengan cara langsung oleh penulis dengan meminta data-data yang dibutuhkan di lingkungan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung yang menjadi objek observasi.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data-data, dokumen-dokumen dan lain-lain yang berkaitan dengan objek observasi dengan cara mengcopy.

3. Wawancara.

Wawancara dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung terhadap narasumber atau sumber data dan penulis menggunakan teknik wawancara tidak terstruktur, yaitu tidak menggunakan pedoman wawancara namun hanya memuat poin-poin penting masalah yang ingin digali dari responden.

1.6 Lokasi dan Waktu Pelaksanaan

Lokasi yang dijadikan tempat observasi oleh penulis untuk memperoleh data-data dan informasi untuk menyusun laporan ini dilakukan di PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Utama Bandung yang terletak di jalan P. H. H. Mustopa No. 78, Bandung. Telp. (022) 7206545 – 7206067. Sedangkan waktu pelaksanaan observasi selama 25 hari kerja dimulai pada tanggal 17 Februari sampai dengan tanggal 21 Maret 2014.