

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja sangat penting dalam membuat suatu keputusan yang mendukung pelaporan eksternal. Pengukuran kinerja yang sering digunakan oleh banyak perusahaan selama ini yaitu pengukuran kinerja tradisional dengan menggunakan pendekatan perspektif keuangan. Namun dengan seiringnya perkembangan teknologi yang semakin pesat saat ini berdampak pada ketatnya persaingan dan semakin cepatnya perubahan pola persaingan pada lingkungan perusahaan (Widiastri, 2017).

Perusahaan saat ini dihadapkan dalam menentukan strategi untuk mengelola dan mengembangkan perusahaan tersebut. Penentuan strategi sebagai acuan dasar dalam mencapai suatu target yang diharapkan. Sehingga dibutuhkannya alat untuk mengukur kinerja agar dapat mengetahui sejauh mana strategi yang diharapkan manajemen telah tercapai. Penilaian kinerja dapat mendeteksi suatu kekurangan dan kelemahan yang masih dimiliki oleh perusahaan, yang nantinya dimasa depan akan diberlakukan perbaikan dalam mengembangkan perusahaan (Mulyadi, 2018).

Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan adalah pengukuran kinerja tradisional dengan menitikberatkan pada sektor keuangan. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuangan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja

yang menitikkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja aset tidak berwujud (*intangible assets*) dan aset intelektual (sumber daya manusia) perusahaan (Kaplan dan Norton, 2014).

Pengukuran kinerja hingga saat ini, yang terjadi fokus pada sistem pengendalian keuangan dan menekankan pada pengendalian alokasi keuangan dan barang modal, sehingga tolak ukur keuangan yang digunakan adalah tingkat pengembalian terhadap modal. Pengukuran tersebut hanya memberikan gambaran mengenai sumber keuangan yang diperlukan pihak internal. Sehingga pengukuran kinerja yang mampu memberikan penilaian dari berbagai aspek kompleks dan dapat mencapai keberhasilan di masa mendatang dengan strategi besaing berupa perspektif dilakukan dengan metode *balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yang memiliki makna berimbang (*balanced*) dan kartu score (*scorecard*). Makna berimbang dimaksudkan bahwa menunjukkan suatu kinerja personel yang dapat dilihat dari segi aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Sedangkan kartu *score* dimaksudkan bahwa untuk mencatat skor dari hasil kinerja yang diperoleh dari seseorang dan kartu skor dapat digunakan dalam merencanakan suatu skor yang dapat diwujudkan untuk membandingkan suatu kinerja personel untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan (Mulyadi, 2014:2).

Balanced Scorecard merupakan metode perencanaan dan penilaian yang mencakup empat perspektif perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran serta pertumbuhan (Rudianto, 2013:235). Menurut Kaplan dan

Norton, (2014:9) menyatakan bahwa *balanced scorecard* menekankan pada semua ukuran finansial dan non finansial yang menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkatan. *Balanced scorecard* telah mengalami evolusi perkembangan yaitu *balanced scorecard* sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja eksekutif, *balanced scorecard* sebagai kerangka perencanaan startegik, dan *balanced scorecard* sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personil (Mulyadi, 2018:3). *Balanced scorecard* dapat menjelaskan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal dari pelanggan dan pemegang saham serta berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2014).

Berdasarkan hal tersebut maka didalam metode *balanced scorecard* diukur dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan merupakan perspektif yang penting dalam pengukuran *balanced scorecard*. Ukuran kinerja *finacial* menginformasikan arahan startegi perusahaan, pengimplementasian, serta penerapannya dalam memberikan kontribusi pada peningkatan laba yang diterima oleh perusahaan. Tujuan finansial lainnya dapat berwujud cepatnya pertumbuhan penjualan atau terciptanya arus kas (Kaplan dan Norton, 2014). Sedangkan perspektif pelanggan merupakan aset terbesar, karena tanpa pelanggan perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Perspektif ini merupakan salah satu rantai jasa tentang apa yang dilihat oleh pelanggan terhadap organisasi serta apa yang organisasi lihat pada pelanggan. Rantai jasa tersebut dapat dilihat

menggunakan indikator tingkat kepuasan pelanggan melalui survey pelanggan sebagai cara untuk melihat (Widiastri et al; 2017).

Balanced scorecard dalam perspektif bisnis internal mencakup pada tujuan dan ukuran proses dalam menciptakan sebuah produk dan jasa yang baru untuk dapat terpenuhinya kebutuhan konsumen yang terus mengalami pertumbuhan. Sehingga kemampuan mengelola dalam jangka panjang mampu melakukan dengan pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk dapat mencapai tujuan perusahaan (Widiastri et al., 2017). Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendefinisikan terdapat 3 sumber utama pembelajaran perusahaan yaitu bersumber dari manusia, sistem, dan prosedur perusahaan (Kaplan dan Norton, 2014). Perspektif ini memiliki kesenjangan yang dilakukan dengan cara memberikan pelatihan ulang kepada para karyawan, melakukan peningkatan teknologi dan sistem informasi, serta melakukan penyesuaian pada berbagai prosedur operasional dan kegiatan sehari – hari yang dilakukan oleh perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif ini adalah tersedianya infrastruktur yang diharapkan dapat mencapai tujuan dalam tiga perspektif perusahaan (Widiastri et al., 2017).

PT Taspen (Persero) atau Dana Tabungan dan Asuransi Pegawai Negeri Sipil merupakan Badan Usaha Milik Negara Indonesia (BUMN) yang bergerak di bidang asuransi tabungan hari tua dan dana pensiun bagi Aparatur Sipil Negara (ASN) dan Pejabat Negara yang menyelenggarakan program terdiri dari Program Tabungan Hari Tua (THT), Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Program Pensiun, Program Jaminan Kematian (JKM). PT Taspen (Persero) dalam investasinya yang terjadi selama 2 tahun berturut – turut

mengalami penurunan sebesar minus 23% yang terjadi pada tahun 2018. Terjadinya penurunan tersebut maka anggota Ombudsman RI tengah mengaku sedang mengawasi kinerja salah satu asuransi Badan Usaha Milik Negara (BUMN), PT Taspen (Persero). Meski demikian, PT Taspen (Persero) masih dalam kondisi relative aman atas investasinya. Sekitar 8% total saham PT Taspen (Persero) yang berada diluar indeks yang mengukur perfoma harga dari 80 saham – saham berkualitas tinggi yang bergabung dalam indeks IDX80 merupakan perusahaan dengan kapasitas pasar besar yang didukung oleh fundamental merupakan perusahaan yang sehat. Walaupun sudah dinyatakan bahwa masih konservatif, investasi yang mengalami penurunan dalam dua tahun diakibatkan oleh timing atau waktu pembelian saham yang tidak tepat. Sehingga PT Taspen (Persero) akan diawasi dalam kinerja agar kasus yang menimpa PT Jiwasraya tidak akan terulang kembali (www.cnnindonesia.com diakses pada 18 Februari 2020).

Penilaian kinerja yang diberlakukan PT Taspen (Persero) Cabang Madiun sejauh ini yang dilakukan dalam pengukuran perusahaan hanya bersumber dari informasi keuangan. Penilaian kinerja yang hanya diperoleh dari sumber keuangan nantinya tidak akan optimal dalam menilai suatu kinerja perusahaan. Sehingga dalam penilaian tersebut akan menyebabkan orientasi perusahaan hanya terpaku atas keuntungan jangka pendek dan nantinya cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang sudah dilakukan oleh Mayla (2020) menyatakan bahwa kinerja pada perspektif keuangan menunjukkan

hasil yang cukup baik, perspektif pelanggan menunjukkan profitabilitas pelanggan meningkat, perspektif bisnis internal mengalami peningkatan, perspektif bisnis internal mengalami peningkatan yang cukup baik. Perspektif pertumbuhan pembelajaran menunjukkan peningkatan setiap tahunnya. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ariel E (2021) menyatakan bahwa hasil pengukuran kinerja PT. Hasrat Abadi cabang diponegoro palu dengan metode *balanced scorecard* sudah dinilai baik, pencapaian pendapatan yang mengalami peningkatan tiap tahun. Sedangkan menurut penelitian Anjelika (2021) menyatakan bahwa perspektif keuangan ROA dan ROE menunjukkan kinerja keuangan yang belum baik, perspektif pelanggan dalam retensi pelanggan mendapat angka yang baik, perspektif bisnis internal inovasi perusahaan menunjukkan kinerja yang baik, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan peningkatan produktivitas karyawan yang baik.

Penelitian ini merupakan suatu kompilasi dari beberapa penelitian sebelumnya yaitu: (Mayla, 2020), (Ariel E, 2021) dan (Anjelika, 2021) yang memilih metode pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard*. Penelitian ini melakukan penelitian terkait sistem pengukuran kinerja untuk mengukur pihak manajemen dalam mengembangkan perusahaan, khususnya di PT Taspen (Persero) Cabang Madiun. Tujuan diterapkannya pengukuran atas kinerja perusahaan dari aspek keuangan dan non keuangan, diharapkan dimasa yang akan datang dapat mengambil keputusan dalam mengembangkan perusahaan dari beberapa aspek tersebut. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sudah dilakukan oleh (Mayla,

2020), (Ariel E, 2021) dan (Anjelika, 2021) terletak pada permasalahan internal perusahaan yang diteliti, waktu penelitian dan objek penelitian.

Latar belakang dalam pengukuran kinerja yang ada menjadi faktor penting untuk dapat melihat perkembangan suatu perusahaan terletak dalam unsur keuangannya, karena dari unsur tersebut juga dapat mengevaluasi kebijakan yang ditempuh. Mengingat sudah begitu kompleksnya permasalahan yang dapat menyebabkan kebangkrutan dikarenakan faktor keuangan yang kurang baik. Seperti halnya asuransi yang mengalami kebangkrutan seperti asuransi jiwa raya yang mengalami permasalahan oleh keuangan yang tertunda sejak oktober 2018, yang menyebabkan gagal bayar yang tidak mampu lunasi klaim polis nasabah sebesar Rp 802 miliar dan semakin meningkat sehingga manajemen baru perusahaan mengatakan tidak sanggup membayar klaim nasabah yang jatuh tempo pada oktober – desember 2019 senilai Rp 12,4 triliun (www.cnbcindonesia.com diakses pada 18 Februari 2020).

Maka dari itu di PT Taspen (Persero) Madiun selama ini masih menggunakan pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang masih bersumber dari informasi finansial. Sedangkan kinerja dalam aspek non finansial belum terukur, yang terlihat dari adanya masalah yaitu dalam hal pelayanan publik dimana kurangnya profesionalitas karyawan dalam hal layanan nasabah. Supaya dapat menghasilkan karyawan dan profesional yang berintegritas tinggi maka perlu pelatihan sistem kinerja berbasis kompetensi. Sedangkan dalam segi teknologi dan sistem permasalahan yang muncul terdapat pada hal jumlah loket serta kurangnya staff pegawai dibagian

pelayanan, sehingga disaat salah satu petugas sedang cuti maupun sedang dinas luar maka akan membuat proses dari pengurusan administrasi menjadi kurang efektif. Terlepas dari itu PT Taspen (Persero) Cabang Madiun terus berupaya meningkatkan kinerjanya baik kinerja keuangan maupun non keuangan. Seiring berjalannya waktu, PT Taspen (Persero) telah banyak melakukan inovasi guna meningkatkan pelayanan terhadap para nasabah. Maka dari itu, PT Taspen (Persero) perlu untuk mengevaluasi kembali sejauh mana inovasi tersebut mampu untuk mencapai target yang diinginkan, serta mengevaluasi seperti apa kinerja perusahaan selama ini dalam mewujudkan visi misi dan tujuan perusahaan yang sudah direncanakan. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti mencoba untuk mengaplikasikan pengukuran dengan menggunakan metode *balanced scorecard* agar di dalam pengukuran kinerja tersebut dapat berimbang antara kinerja finansial dan non finansial.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, peneliti tertarik untuk meneliti seberapa jauh tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, dengan judul **“Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Penilaian Kinerja Perusahaan (Studi Pada PT Taspen (Persero) Cabang Madiun”**.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana Kinerja PT Taspen (Persero) Cabang Madiun jika diukur dengan menggunakan Perspektif Keuangan?

2. Bagaimana Kinerja PT Taspen (Persero) Cabang Madiun jika diukur dengan menggunakan Perspektif Pelanggan?
3. Bagaimana Kinerja PT Taspen (Persero) Cabang Madiun jika diukur dengan menggunakan Perspektif Proses Bisnis Internal?
4. Bagaimana Kinerja PT Taspen (Persero) Cabang Madiun jika diukur dengan menggunakan Perspektif Proses Pembelajaran & Pertumbuhan?

1.3. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian :

- a. Mengetahui Kinerja PT Taspen (Persero) Cabang Madiun jika diukur dengan menggunakan Perspektif Keuangan
- b. Mengetahui Kinerja PT Taspen (Persero) Cabang Madiun jika diukur dengan menggunakan Perspektif Pelanggan
- c. Mengetahui Kinerja PT Taspen (Persero) Cabang Madiun jika diukur dengan menggunakan Perspektif Proses Bisnis Internal
- d. Mengetahui Kinerja PT Taspen (Persero) Cabang Madiun jika diukur dengan menggunakan Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

1.3.2. Manfaat Penelitian :

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut ;

- a. Bagi Universitas

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dalam pengembangan dibidang akuntansi manajemen.

b. Bagi PT Taspem (Persero) Cabang Kota Madiun

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tolak ukur atas kinerja perusahaan baik aspek keuangan dan non keuangan, sehingga dimasa yang akan datang dapat mengambil keputusan dalam mengembangkan perusahaan.

c. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan tentang metode *Balanced Scorecard*.

d. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadikan acuan referensi dalam melaksanakan dan menyelesaikan penelitian dengan tema yang sama dimasa yang akan datang.

