

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Pada saat sekarang ini, dunia bisnis semakin berkembang dan semakin mendunia. Persaingan yang terjadi bukan antar perusahaan pada suatu negara saja melainkan juga antar negara.lainnya. Persaingan itu semakin berubahnya dengan dipertajam oleh karakter lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan yang dahulu 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. Di samping itu, dengan adanya pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan membawa perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif bahkan banyak perusahaan berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective*.

Pada tingkat persaingan yang mendunia ini, suatu keuntungan perusahaan yang kompetitif sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan global ini. Kemampuan kompetitif suatu perusahaan mampu memberikan keuntungan dan akan memperkuat posisi persaingan dalam

persaingan bisnis dalam jangka yang panjang. Pihak manajemen mungkin berhasil membuat rasio keuangan dan memaksimalkan laba bersih secara baik seperti ROE, ROI, TATO. Namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang.

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 suatu perusahaan. Pandangan pengukuran secara tradisional itu kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi pada perusahaan.

Selama ini yang umum dipergunakan 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. Selain itu pengukuran 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, 1996, dalam Meirdania 2010 ). Oleh karena itu, diperlukan sistem pengukuran baru yang menghubungkan ukuran– ukuran finansial dan non finansial.

Salah satu sistem pengukuran kinerja adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek keuangan dan non keuangan dengan memandang empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan karyawan, serta proses bisnis internal yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dimana semua perspektif tersebut terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat

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.

*Balanced Scorecard* mengarahkan perhatian ke sasaran-sasaran strategik 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 strategik yang dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan perusahaan adalah menetapkan ukuran pencapaiannya dan dengan menentukan target. Oleh karena itu, untuk setiap sasaran strategik perlu ditetapkan paling tidak satu ukuran hasil (*outcome measure*) yang menjadi indikator ketercapaian sasaran strategik yang bersangkutan, dan untuk setiap inisiatif strategik perlu ditetapkan paling tidak satu ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure*) yang menjadi indikator keberhasilan inisiatif strategik sebagai penyebab pencapaian sasaran strategik, manajemen akan banyak menggunakan berbagai ukuran kinerja strategik dalam pengelolaan terhadap perusahaan.

Penelitian Edwin radithya (2011), menunjukkan bahwa pengukuran *Balanced Scorecard* tersebut belum terkoordinir dengan baik, masing-masing bagian pengukuran terpisah antara satu dengan yang lainnya. Hal ini yang menyebabkan hasil pengukuran yang didapat kurang dapat menunjukkan hasil yang optimal. I Gde Eggy Prasutha Wiguna dan Ni Gst. Putu Wirawati (2017), menunjukkan bahwa penerapan *Balance Scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja sudah berjalan dengan baik (empat perspektif).

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).

PT. Pertamina merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang energi meliputi migas. Pertamina menjalankan 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.”

PT. Pertamina menetapkan enam tata nilai perusahaan yang 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.

PT Pertamina sudah menerapkan *balance scorecard* pada prespektif pelanggan, prespektif bisnis internal, prespektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan baik, namun pada prespektif keuangan terjadi naik turunnya rasio keuangan melalui peraturan Pada prespektif keuangan, melalui keputusan

menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) NO: KEP-100/MBU/ yang telah menetapkan tentang penilaian tingkat kesehatan/penilaian tingkat kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang bisa dilihat dari Imbalan kepada pemegang saham (ROE), Imbalan Investasi (ROI), Perputaran Total Aset, dan Rasio Modal Sendiri Terhadap Total Aktiva.

Dari latar belakang tersebut, penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* PT. Pertamina**”

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan pada uraian sebelumnya, maka masalah yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah Bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Pertamina.

## **1.3 Ruang Lingkup Permasalahan**

Agar pembahasan yang dilakukan terarah dan tidak menyimpang dari permasalahan yang ada, maka penulis hanya menganalisis penerapan *balanced scorecard* PT. Pertamina MOR II dalam prespektif keuangannya saja.

## **1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **4.1 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui dan menganalisis mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Pertamina.

### 1.4.2 Manfaat Penelitian

Sesuai dengan pokok pembahasan, maka penelitian ini diharapkan dan memberikan Manfaat sebagai berikut :

#### 1. 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*.

#### 2. Bagi Intitusi

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pertimbangan dalam pengembangan dan penerapan perspektif *Balanced Scorecard* serta dapat menjadi bahan informasi dalam rangka mengatasi permasalahan yang ada.

#### 3. Bagi Akademis

Diharapkan hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi mengenai penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan dan sebagai referensi untuk penelitian lanjutan yang lebih mendalam.