

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pertumbuhan suatu negara sangat tergantung pada tingkat kemajuan penduduknya menghadapi perkembangan zaman yang semakin canggih, yang dikenal dengan istilah globalisasi. Perkembangan globalisasi ini dicirikan oleh kemajuan yang pesat dalam ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang meresap dalam masyarakat. Perkembangan IPTEK ini telah mempengaruhi berbagai aspek kehidupan, termasuk ekonomi, perdagangan, ekspor dan impor, industri, produksi, dan berbagai sektor ekonomi lainnya. Pengaruhnya pun tidak terbatas hanya pada sektor ekonomi, tetapi juga menjangkau bidang-bidang lain seperti pendidikan, politik, dan aspek sosial budaya.

Pertumbuhan ekonomi suatu negara sangat bergantung oleh dua faktor utama, yaitu kekayaan sumber daya alam (SDA) dan kemampuan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. Kemampuan SDM yang dimaksud meliputi individu yang memiliki produktivitas tinggi, daya saing yang kuat, serta profesionalisme yang tinggi. Faktor ini akan memberikan pengaruh yang signifikan dalam kemajuan pembangunan ekonomi suatu negara. Dari indikator-indikator tersebut, kita dapat melihat apakah suatu negara telah mencapai tingkat kemajuan yang dapat dikategorikan sebagai negara maju atau sedang berkembang.

Dalam menghadapi perubahan yang semakin cepat dan global di dunia bisnis, persaingan menjadi lebih ketat, dan badan usaha milik negara (BUMN) tidak lagi memiliki proteksi yang dapat diandalkan di masa depan. Perubahan ini menuntut manajemen untuk berusaha mengupayakan persiapan, peningkatan, dan

eksplorasi strategi baru guna memastikan perusahaan dapat diterima, bertahan, dan berkembang dalam persaingan, serta terus menghasilkan produk dan layanan bagi masyarakat.

Menghadapi permasalahan ini, perusahaan harus melakukan peningkatan kualitas produk, kualitas pelayanan, kualitas pemanfaatan dan pengelolaan sumber daya, serta berbagai bentuk peningkatan kualitas lainnya. Hal ini dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan, yang merupakan elemen penting untuk memenangkan persaingan dan mempertahankan keunggulan perusahaan. Dengan demikian, BUMN dapat terus relevan dan berhasil menghadapi perubahan yang terus berlangsung di dunia bisnis.

Kinerja merujuk pada pencapaian atau hasil pekerjaan, termasuk dalam aspek kualitas dan kuantitas, yang dihasilkan seseorang sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Mangkunegara, 2006:67). Dalam konteks organisasi, kinerja sumber daya manusia (SDM) menjadi perhatian utama, karena memiliki peran krusial guna mencapai kinerja perusahaan yang baik. Penilaian kinerja perusahaan tidak dapat dibatasi hanya pada aspek keuangan saja, karena aspek keuangan belum dapat sepenuhnya mencerminkan secara menyeluruh apakah kinerja perusahaan telah beroperasi dengan baik atau tidak (Ikasari, dkk 2018).

Penilaian kinerja perusahaan memiliki banyak manfaat yang membuat kegiatan ini menjadi sangat penting. Dengan melakukan pengukuran ini, para pemimpin perusahaan dapat mengendalikan dan mengelola perusahaan dengan lebih efektif. Jika terdapat kekurangan dalam kinerja perusahaan, para pemimpin dapat segera mengambil keputusan untuk melakukan perbaikan dan peningkatan

yang diperlukan. Dengan demikian, pengukuran kinerja perusahaan menjadi alat yang penting dalam upaya mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

Selama ini, evaluasi kinerja perusahaan cenderung lebih sering mengarah pada aspek keuangan. Namun, untuk memperoleh hasil analisis yang akurat serta membantu perusahaan dalam mengambil keputusan yang tepat, pengukuran kinerja harus dilakukan secara komprehensif dari berbagai aspek. Dengan melibatkan berbagai aspek kinerja, perusahaan bisa mendapatkan pemahaman yang lebih lengkap mengenai kinerja keseluruhan serta dapat mengambil kebijakan yang lebih tepat dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Untuk mengatasi permasalahan tersebut, diperlukan sebuah model pendekatan pengukuran kinerja yang melibatkan bukan hanya aspek finansial, melainkan juga aspek-aspek non-finansial seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam hal ini, metode pengukuran kinerja yang sesuai untuk diterapkan adalah metode *Balanced Scorecard* (BSC). Konsep *Balanced Scorecard* diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton pada awal tahun 1990. BSC merupakan metode pengukuran hasil kerja yang diterapkan oleh perusahaan atau entitas organisasi melalui penggunaan kartu skor untuk membandingkan antara tujuan yang diharapkan oleh manajemen di masa mendatang dengan pencapaian hasil kinerja yang sebenarnya (Kaplan & Norton, 1996). Pendekatan ini bertujuan untuk menunjukkan bahwa kinerja manajemen dinilai secara menyeluruh, konsisten, seimbang, dan dapat diukur dari berbagai perspektif, termasuk aspek keuangan dan non-keuangan, serta dalam

rentang waktu yang singkat maupun panjang, dan melibatkan faktor internal dan eksternal.

BSC adalah alat manajemen yang membantu perusahaan memantau dan mengukur kinerja strategisnya berdasarkan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini melibatkan empat aspek penting, yakni keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Salah satu hal utama dari BSC adalah memperluas evaluasi kinerja dari hanya fokus pada aspek keuangan menjadi menyeluruh dengan melibatkan faktor-faktor selain finansial seperti pelanggan, proses bisnis internal, dan kemampuan pembelajaran dan perkembangan organisasi. Dengan melibatkan aspek-aspek ini, perusahaan dapat memiliki pemahaman yang lebih komprehensif mengenai kinerja dan dampak keputusan strategis yang diambil. Dengan adanya BSC, perusahaan dapat memperkuat evaluasi kinerja mereka secara holistik dan lebih berimbang, sehingga manajemen dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dan berorientasi pada tujuan jangka panjang serta memastikan keseimbangan antara tujuan finansial dan non-finansial. Hal ini membantu perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mencapai sasaran strategisnya dengan lebih efektif.

Awalnya, *Balanced Scorecard* (BSC) lebih diterapkan untuk mengukur kinerja dalam organisasi bisnis. Namun, seiring berjalannya waktu, BSC juga terbukti cocok untuk digunakan sebagai teknik pengukuran kinerja dalam organisasi sektor publik, termasuk entitas perusahaan yang dimiliki oleh negara atau badan usaha milik negara (BUMN). Dalam penelitian ini, salah satu

perusahaan di sektor industri pertambangan yang tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) menjadi subjek penelitian.

Pemilihan organisasi atau perusahaan dalam sektor pertambangan sebagai objek penelitian ini didasarkan pada pentingnya pertambangan sebagai bisnis yang selalu menarik perhatian banyak pihak dan perkembangannya menjadi hal utama. Sebagai perusahaan pertambangan yang menjadi milik BUMN, kinerja keuangan perusahaan ini merupakan indikator penting untuk melihat perkembangannya. Oleh sebab itu, penerapan metode *Balanced Scorecard* menjadi relevan untuk mengevaluasi tingkat kinerja perusahaan ini, sehingga tidak hanya terfokus pada pencapaian finansial, melainkan juga aspek-aspek kinerja non-finansialnya.

Dengan menerapkan *Balanced Scorecard*, diharapkan kinerja perusahaan dapat diukur secara komprehensif dari berbagai aspek, sehingga manajemen dapat memiliki gambaran yang lebih komprehensif dan seimbang mengenai kinerja perusahaan. Dengan demikian, perusahaan dapat mengenali seluruh potensi dan tantangan mereka secara menyeluruh, serta mengimplementasikan langkah-langkah strategis yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif dan berkelanjutan.

Dengan penerapan metode *Balanced Scorecard*, diharapkan perusahaan bisa melakukan pengukuran kinerja secara komprehensif dari berbagai aspek yang relevan. Ini memungkinkan manajemen untuk mendapatkan gambaran yang holistik dan seimbang tentang kinerja perusahaan. Dengan memiliki pemahaman yang lebih menyeluruh tentang kinerja mereka, perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dengan lebih baik.

Melalui penilaian menyeluruh ini, perusahaan dapat mengambil tindakan strategis yang akurat untuk mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif dan berkelanjutan. Dengan demikian, perusahaan dapat melakukan perbaikan di area yang perlu diperkuat dan meningkatkan efisiensi di area yang sudah kuat. Hal ini membantu perusahaan dalam menghadapi tantangan yang ada dalam dunia bisnis yang semakin kompleks dan penuh persaingan. Sebagai hasilnya, perusahaan memiliki kesempatan yang lebih baik untuk mencapai keberhasilan jangka panjang dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

**Tabel 1.1**  
**Total Aktiva, Total Hutang, Total Ekuitas, Pendapatan, Biaya Penjualan,**  
**dan Laba Bersih PT. ANTAM Tbk**  
**Periode 2020 – 2022 (Dalam Jutaan Rupiah)**

Keterangan	Tahun		
	2020	2021	2022
Total Aktiva (Rp)	31.729.512	32.916.154	33.637.271
Total Hutang (Rp)	12.690.064	12.079.056	9.925.211
Total Ekuitas (Rp)	19.039.449	20.837.098	23.712.060
Pendapatan (Rp)	27.372.461	38.445.595	45.930.356
Beban :			
- Beban penjualan	533.070	1.078.369	917.629
- Beban umum & administrasi	1.910.404	2.542.548	3.351.019
Jumlah Pendapatan Komprehensif lainnya, setelah pajak	(175.476)	338.182	(15.131)
Biaya Penjualan (Rp)	22.896.684	32.086.534	37.719.837
Laba Bersih (Rp)	1.149.354	1.861.740	3.820.964

*Sumber : Laporan Keuangan PT. ANTAM Tbk*

Merujuk pada data yang tercantum dalam Tabel 1.1, terlihat bahwa selama tiga tahun belakangan, PT. ANTAM Tbk mengalami peningkatan dalam total aktiva, total ekuitas, biaya penjualan, pendapatan, dan laba bersih. Ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mengalami pertumbuhan dalam beberapa aspek kunci dalam operasinya. Di sisi lain, terdapat tren penurunan dalam total hutang PT. ANTAM Tbk selama tiga tahun terakhir. Dari sini terlihat bahwa

perusahaan secara konsisten membayar kewajibannya dan berusaha untuk mengelola hutang dengan baik. Namun, perlu diperhatikan bahwa terdapat catatan penting dalam laporan keuangan perusahaan. Pada tahun 2020 dan 2022, jumlah pendapatan komprehensif lainnya setelah pajak PT. ANTAM Tbk mengalami kerugian. Pada tahun 2020, kerugian tersebut mencapai 175.476 miliar, sementara pada tahun 2022, kerugian mencapai 15.131 miliar. Hal ini mungkin menjadi perhatian bagi manajemen perusahaan untuk memahami dan mengatasi faktor-faktor yang menyebabkan kerugian tersebut guna menghindari dampak negatif pada kinerja keuangan perusahaan di masa mendatang.

Penelitian ini dilakukan untuk mengisi celah penelitian pada penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Suharto (2018), penerapan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan dengan empat perspektif menunjukkan adanya penurunan kinerja perusahaan dalam aspek finansial pada tahun 2014, 2015, dan 2016. Namun, dari sudut pandang non finansial, kinerja perusahaan dianggap cukup baik.

Studi lain yang dilakukan oleh Kesek, F. N., dkk (2020) juga menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dalam menganalisis kinerja perusahaan. Hasil studi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sangat baik dalam perspektif proses bisnis internal. Namun, dalam perspektif keuangan, pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran, masih terdapat kekurangan yang perlu diatasi agar lebih optimal dan seimbang dalam mengendalikan kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Devani (2015) juga menerapkan metode *balanced scorecard* guna menilai kinerja perusahaan. Temuan penelitian ini mengindikasikan bahwa kinerja perusahaan dari segi keuangan dinilai cukup baik, perspektif konsumen mendapat penilaian baik, performa dalam proses bisnis internal dinilai baik, dan kinerja dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga dinilai cukup baik. Berdasarkan hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa kinerja Radio Gress 105 FM dinilai cukup baik.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam memahami kinerja perusahaan dengan pendekatan komprehensif melalui *balanced scorecard*, sehingga manajemen dapat mengambil tindakan yang tepat untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Penggunaan pendekatan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja PT. Aneka Tambang (ANTAM) Tbk akan membawa perusahaan ke dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Hal ini karena penilaian kinerjanya tidak didasarkan pada aspek keuangan saja, tetapi juga mencakup aspek non keuangan. Dengan demikian, perusahaan akan dapat menghadapi persaingan dengan lebih baik dan berorientasi pada berbagai aspek kinerja yang penting.

Berdasarkan latar belakang di atas, memotivasi peneliti untuk melakukan penelitian pada PT. Aneka Tambang (ANTAM) Tbk dengan judul "**Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. ANTAM Tbk**". Alasan utamanya adalah untuk mengatasi *research gap* yang ada pada penelitian-penelitian sebelumnya yang belum mencakup evaluasi kinerja secara komprehensif melalui metode *balanced scorecard*. Dengan menggunakan



pendekatan ini, peneliti berharap dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap dan seimbang tentang kinerja perusahaan, termasuk aspek keuangan dan non-keuangan, sehingga manajemen dapat mengambil langkah yang sesuai guna meningkatkan kinerja perusahaan secara komprehensif. Oleh karena itu, diharapkan penelitian ini dapat berkontribusi pada pemahaman yang lebih baik dan pengambilan keputusan yang lebih efektif bagi PT. ANTAM dalam menghadapi persaingan yang semakin intens dalam lingkungan bisnis.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang akan dibahas adalah :

Bagaimana hasil penilaian kinerja manajemen PT. ANTAM Tbk menggunakan metode *balanced scorecard*?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini adalah untuk :

Mengetahui kinerja manajemen PT. ANTAM Tbk menggunakan metode *balanced scorecard*.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1. Bagi Peneliti**

Peneliti berkesempatan meningkatkan pemahaman dan pengetahuan tentang dampak dari *balanced scorecard* sebagai metode penilaian kinerja suatu perusahaan.

## **2. Bagi PT. ANTAM Tbk**

Harapannya, temuan dari penelitian ini bisa memberikan nilai positif bagi PT. ANTAM Tbk dengan menghadirkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai kinerja manajemen perusahaan melalui penerapan metode *balanced scorecard*. Penelitian ini juga diharapkan mampu memperluas pandangan terhadap pentingnya faktor-faktor non keuangan yang berperan dalam kesuksesan kinerja manajemen PT. ANTAM Tbk. Dengan demikian, perusahaan mampu membuat keputusan yang lebih akurat dan strategis untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.