

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ekonomi semakin mendorong pertumbuhan perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia menjadi maju dan unggul dalam persaingan. Perusahaan merupakan kombinasi dari berbagai sumber ekonomi yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi proses produksi, serta distribusi barang dan jasa untuk mencapai tujuan tertentu antara lain keuntungan, pemenuhan kebutuhan masyarakat, maupun tanggung jawab sosial.

Indriyani (2017:23) menyatakan perusahaan merupakan suatu organisasi yang mengkombinasikan dan mengorganisasikan berbagai sumber daya dengan tujuan untuk memproduksi barang atau jasa untuk dijual. Menurut Swastha dan Sukotjo (2007:12) Perusahaan dapat didefinisikan sebagai suatu organisasi produksi yang menggunakan dan mengkoordinir sumber-sumber ekonomi untuk memuaskan kebutuhan dengan cara yang menguntungkan. Griffin dan Ebert (2007:4) Mendefinisikan perusahaan adalah organisasi yang menyediakan barang atau jasa untuk dijual dengan maksud mendapatkan laba (selisih antara permintaan dengan biaya-biaya bisnis). Tingkat laba atau rugi yang diperoleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dapat diketahui melalui laporan keuangan perusahaan.

Laporan keuangan sebagai elemen penting bagi sebuah perusahaan atau bisnis. Laporan keuangan sangat penting bagi investor untuk memperoleh informasi sehubungan dengan posisi keuangan dan hasil-hasil yang telah

dicapai oleh perusahaan, guna penentuan investasi. Perusahaan dalam melakukan investasi, selalu ada potensi keuntungan dan resiko kerugian. Kedua hal tersebut sangat diperhitungkan dengan cermat sebelum memutuskan untuk berinvestasi, laporan ini bisa menjadi alat untuk mengetahui bagaimana kinerja hingga kondisi keuangan perusahaan.

Menurut Kasmir (2016:7) Laporan keuangan adalah laporan yang menunjukkan kondisi keuangan perusahaan pada saat ini atau dalam suatu periode akuntansi. Selanjutnya Fahmi (2017:22) Mendefinisikan laporan keuangan adalah suatu informasi yang menggambarkan kondisi suatu perusahaan, dimana selanjutnya itu akan menjadi suatu informasi yang menggambarkan tentang kinerja suatu perusahaan. Tujuan dari laporan keuangan untuk memprediksi kondisi dan kinerja dari perusahaan yang akan terjadi dimasa mendatang. Untuk mengevaluasi laporan keuangan dibutuhkan pendekatan *Balance Scorecard* sebagai dasar pengambilan keputusan terhadap perusahaan, *Balanced Scorecard* memberikan pendekatan yang seimbang dalam menganalisis kinerja manajemen. Selain mengukur kinerja tradisional, seperti pendapatan dan keuntungan, *balanced Scorecard* juga mempertimbangkan aspek-aspek non keuangan seperti kepuasan pelanggan, proses internal, dan kemampuan inovasi.

Menurut Fahmi (2010:209), *Balance Scorecard* adalah konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi dan strategi perusahaan dengan bersifat jangka panjang yang menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan yang berkaitan dengan pemasukan dan pengeluaran perusahaan. Dengan kata lain perusahaan harus mampu mengelola keuangan

dengan baik agar keuangannya terus stabil. Perspektif pelanggan berkaitan erat dengan cara perusahaan melayani pelanggan, dalam hal ini setiap pelanggan harus diperlakukan secara layak, dengan begitu mereka merasa puas atas pelayanan yang diberikan. Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses kritis yang memungkinkan perusahaan dalam memberi *value proposition* yang bisa menarik serta mempertahankan pelanggan pada segmen pasar yang diinginkan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadikan karyawan sebagai elemen penting yang harus dijaga perusahaan. Tanpa adanya karyawan proses pertumbuhan dan perkembangan perusahaan akan menghadapi banyak kendala. Karyawan juga berfungsi sebagai pendukung dalam perspektif keuangan dan pelanggan, karena itu apa yang direncanakan perusahaan dapat mencapai target yang maksimal.

Balance scorecard adalah suatu sistem ukuran kinerja yang memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik strategi (Anthony & Govindarajan, 2015) dalam Faradiba (2021;3). Dari pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa *Balanced scorecard* sebagai sistem kinerja manajemen yang digunakan untuk menerjemahkan strategi ke dalam tujuan-tujuan suatu perusahaan. Dengan adanya pendekatan *Balance scorecard* maka penilaian terhadap kinerja manajemen pada PT. Semen Indocement Tungal Prakasa Tbk, akan lebih maksimal dan mendapatkan hasil yang mutlak.

Secara umum manajemen kinerja adalah proses yang dilakukan oleh manajer untuk memastikan bahwa karyawan mencapai kinerja yang optimal sesuai dengan tujuan organisasi, telah tercapai secara konsisten dengan berbagai hal yang efektif dan efisien. Schwartz (1999) dalam Rahmisa (2022:13) menyatakan manajemen kinerja merupakan usaha yang diarahkan oleh manajer kepada bawahannya untuk menjalankan tugas atau tujuan yang diberikan dan umpan balik antara atasan dan bawahan demikian pula penilaian kinerja. Bacal (2001) dalam Rahmisa (2022:13) mengemukakan bahwa manajemen kinerja sebagai suatu sistem yang harus berhubungan dengan perencanaan strategis atau terintegrasi dan arah perusahaan, proses anggaran keuangan, perencanaan pengembangan karyawan, dan program-program peningkatan motivasi seperti masukan dalam bentuk produk, jasa, atau informasi.

Damayanti et.al, (2017) dalam Rahmisa (2022:13) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan sebuah pendekatan yang sistematis untuk mengelola kinerja operasional dengan mengembangkan kinerja baik dalam individu maupun kelompok. Dharma (2005:25) manajemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompok dan individu dengan memahami dan mengelolah kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah ditentukan.

Dengan menilai kinerja manajemen berdasarkan hasil pencatatan dari laporan keuangan perusahaan dan pendekatan *Balance Scorecard* dapat diketahui seberapa besar tingkat keberhasilan dan kinerja manajemen yang dicapai perusahaan. Untuk itu berikut laporan keuangan PT Semen Indocoment Tunggal Prakasa Tbk periode tahun 2017 sampai tahun 2021 sebagai berikut:

Tabel 1.1

**Ringkasan Laporan Keuangan
PT Semen Indocoment Tunggal Prakasa Tbk
(dalam jutaan rupiah)**

Tahun	Laba Bersih	Total Aset	Total Ekuitas	Pendapatan	Biaya Usaha
2017	1,859,818	28,863,676	24,556,507	14,431,211	3.080.203
2018	1,145,937	27,788,562	23,221,589	15,190,283	3.322.550
2019	1,835,305	27,707,749	23,080,261	15,939,348	788.377
2020	1,806,337	27,344,672	22,176,248	14,184,322	3.153.515
2021	1,788,496	26,136,114	20,620,964	14,771,906	3.218.741

Sumber: *www.idx.co.id*

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dijelaskan bahwa laba bersih mengalami fluktuasi yang terjadi pada tahun 2018 sebesar Rp. 1.145.937 kemudian pada tahun 2019-2020 kembali mengalami peningkatan dan di tahun 2021 kembali mengalami penurunan. Pada total aset dari tahun 2017-2021 mengalami penurunan yang signifikan, hal ini menandakan bahwa kinerja manajemen PT. Semen Indocoment Tunggal Tbk, dalam kondisi yang kurang baik. Dan pada Ekuitas mengalami penurunan yang signifikan dari tahun 2017-2021. Hal ini menunjukkan bahwa modal yang digunakan untuk menjalankan kegiatan perusahaan selalu mengalami penurunan setiap tahunnya. Ketidakstabilan pada laba bersih yang diperoleh disebabkan oleh meningkatnya jumlah hutang yang dimiliki PT. Semen Indocoment Tunggal Prakasa Tbk. Sedangkan modal dan penjualan yang diperoleh mengalami penurunan setiap tahunnya.

Kemudian pada pendapatan bersih mengalami fluktuasi atau naik turunnya pendapatan yakni pada tahun 2017-2021. Hal ini menandakan bahwa kinerja manajemen dalam kondisi yang kurang baik. Dan pada biaya usaha mengalami fluktuasi di tahun 2019 sebesar Rp. 788.377. Kemudian kembali mengalami peningkatan di tahun 2020-2021. Sehingga perlu untuk dilakukan

analisis terhadap kinerja manajemen dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* untuk mengetahui seberapa besar pencapaian yang diperoleh PT. Semen Indocoment Tunggal Prakasa Tbk.

Tabel 1.2

Data Jumlah Karyawan PT Semen Indocoment Tunggal Prakasa Tbk

Tahun	Karyawan Perusahaan		Jumlah karyawan
	Tetap	Kontrak	
2017	4.158	54	4.212
2018	3.902	35	3.937
2019	3.615	158	3.773
2020	3.473	134	3.607
2021	3.336	118	3.435

Sumber: PT Semen Indocoment Tunggal Prakasa Tbk

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa karyawan tetap dari tahun 2017-2021 selalu mengalami penurunan yang signifikan, hal ini menandakan karyawan tetap pada PT Semen Indocoment Tunggal Prakasa Tbk dalam kondisi yang kurang baik. Kemudian pada karyawan kontrak mengalami fluktuasi di tahun 2019 yaitu sebesar 158 karyawan, kemudian pada tahun 2020-2021 kembali mengalami penurunan. Sehingga dapat dijelaskan bahwa jumlah karyawan pada PT Semen Indocoment Tunggal Prakasa Tbk dari tahun 2017-2021 mengalami penurunan yang signifikan hal tersebut menunjukkan keadaan yang kurang baik.

Tabel 1.3

Data Jumlah Pemegang Saham PT Semen Indocoment Tunggal Prakasa Tbk

Tahun	Pemegang Saham		Jumlah Pemegang Saham
	Domestic	Asing	
2017	2.792	821	3.613
2018	2.942	803	3.745
2019	2.805	804	3.609
2020	11.415	755	12.170
2021	12.387	714	13.101

Sumber: PT Semen Indocoment Tunggal Prakasa Tbk

Berdasarkan tabel 1.3 dapat dijelaskan bahwa pemegang saham domestic dari tahun 2017-2021 selalu mengalami peningkatan yang signifikan, hal ini menandakan bahwa pemegang saham domestic dalam kondisi yang baik. Dan pada pemegang saham asing dari tahun 2017-2021 mengalami penurunan yang signifikan, hal ini menandakan pemegang saham asing dalam kondisi yang kurang baik. Dapat dijelaskan bahwa jumlah pemegang saham pada PT Semen Indocoment Tunggal Prakasa Tbk dari tahun 2017-2021 mengalami peningkatan yang signifikan, sehingga perlu dilakukan analisis terhadap kinerja manajemen dengan menggunakan balance scorecard untuk mengetahui seberapa besar pencapaian yang diperoleh PT. Semen Indocomen Tunggal PrakasaTbk.

Analisis kinerja manajemen yang dilakukan menggunakan *Balance Scorecard* dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Sebagai bahan pendukung penelitian ini dapat dilihat dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Faradiba (2021) dengan hasil penelitian: menunjukkan bahwa kondisi kinerja PT. Asam Jawa Medan jika diukur menggunakan *balanced scorecard* termasuk dalam kondisi kurang sehat dengan total score 58,42% kategori BBB. Perspektif keuangan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 58,3% dan masuk dalam kategori BBB, perspektif pelanggan dalam kondisi kurang sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% dan masuk dalam kategori BBB, kinerja perspektif bisnis internal dalam kondisi sangat sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 75% dan masuk dalam kategori A, perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

dalam kondisi tidak sehat dengan nilai akhir komponen sebesar 50% dan masuk dalam kategori BBB.

Adi (2016) dalam penelitiannya “Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan penerbit buku Deepublish dengan pendekatan *Balance Scorecard* menghasilkan total pengukuran kinerja yang baik. Perspektif keuangan baik, margin laba kotor sebesar 73,6%, margin laba operasi sebesar 18,27%, ROA sebesar 25,21%. *Current Ratio* sebesar 445,37%, dan TATO sebesar 137,97%. Perspektif pelanggan baik, namun ada catatan pada akuisisi pelanggan yang mengalami penurunan, retensi pelanggan mengalami penurunan sebesar 0,38%, akuisisi pelanggan mengalami penurunan sebesar 23,34%, dan tingkat kepuasan pelanggan pada tanggapan positif >50%. Perspektif bisnis internal kurang baik, ada bagian yang harus diperbaiki oleh manajemen yaitu pada bagian proses inovasi dan penanganan barang cacat, sedangkan untuk proses bisnis ada penurunan waktu sebesar 6 hari. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kurang baik, produktivitas karyawan mengalami penurunan sebesar Rp 8.138.170,00, perputaran karyawan mengalami peningkatan sebesar 16,62%, pada survey kepuasan karyawan tanggapan positif >60%.

Widyawati (2015), dalam penelitiannya” Analisis Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa analisis perspektif keuangan khususnya

Hasil pengukuran dilihat dari Perspektif Keuangan secara umum dinilai cukup. Hal ini dapat dilihat dari Rendahnya realisasi kinerja profitabilitas dan kinerja pertumbuhan akibat dari menurunnya perolehan kontrak baru di tahun 2014. Hasil Pengukuran dilihat dari Perspektif Pelanggan secara umum dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari penghargaan yang diterima merupakan cerminan kepuasan pelanggan yang selama ini bekerja sama dengan perusahaan. Hasil Pengukuran dilihat dari Perspektif Bisnis Internal secara umum dinilai baik. Hal ini dapat dilihat peningkatan proses inovasi yang dapat dilihat dari terobosan-terobosan baru yang dilakukan tiap tahunnya mengalami peningkatan. Hasil Pengukuran dilihat dari Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari peningkatan jumlah pelatihan, jumlah karyawan dan anggaran pelatihan dan pengembangan.

Nasution (2021), dengan penelitiannya” Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk Witel–Medan”. Hasil penelitian Menunjukkan bahwa keempat perspektif *Balanced Scorecard* dapat diketahui persentase kinerja yang dicapai PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk – Witel Medan adalah sebesar 75% dari tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja perusahaan baik. Hal ini ditunjukkan pada perspektif keuangan, dapat dilihat bahwa laba perusahaan fluktuatif ROA dan NPM mengalami penurunan sebesar 0,6% dan 0,3% sedangkan ROE mengalami kenaikan sebesar 0,5%. Pada perspektif pelanggan dalam Indeks Kepuasan Pelanggan mencapai 1.952 poin atau dikategorikan puas dan Indeks Citra

Perusahaan mencapai 902 poin atau dikategorikan baik, perspektif proses bisnis internal dalam Peningkatan Inovasi mencapai 751 poin atau dikategorikan baik sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan mencapai 2.653 poin atau dikategorikan baik dan produktivitas karyawan mencapai 228.033 atau mengalami peningkatan.

Ulum (2020), dengan judul penelitian” Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan Pada Pt. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*” dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja Perspektif Keuangan Yang Mengalami Kenaikan Pada Tahun 2017-2018 Namun Pada Tahun 2109 Mengalami Penurunan. Sedangkan Kinerja Perspektif Non Keuangan Mengalami Kenaikan Pada Tahun 2017-2018 Walaupun Pada Tahun 2019 Mengalami Penurunan Dikarenakan Faktor Eksternal Yang Terjadi.

Berdasarkan latar belakang masalah di atas maka penulis tertarik untuk mengangkat judul penelitian “**Analisis Kinerja Manajemen Dengan Pendekatan *Balance Scorecard* Pada PT. Semen Indocement Tunggal Prakasa Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI) Tahun 2017-2021**”

B. Rumusan Masalah

Bagaimana perkembangan kinerja manajemen PT. Semen Indocement Tunggal Prakasa Tbk yang dinilai dengan *Balance Scorecard* dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2017-2021?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas maka tujuan dilakukannya penelitian ini sebagai berikut:

Untuk mengetahui perkembangan kinerja manajemen PT. Semen Indocement Tungal Prakasa Tbk dengan *Balance Scorecard* dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2017-2021?

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi dan bahan evaluasi dalam penilaian terhadap kinerja keuangan serta pertimbangan terhadap pengambilan keputusan dalam keberlangsungan hidup perusahaan.

2. Bagi peneliti lain

Sebagai penambahan wawasan dan referensi dalam menganalisis kinerja keuangan perusahaan serta sebagai pedoman dalam menulis penelitian ilmiah.