

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di Indonesia banyak perubahan ekonomi yang muncul terutama bagi pelaku bisnis pada masa pandemi seperti saat ini. Perubahan ini lebih diarahkan pada pengurangan aktivitas bisnis, pengurangan sumber daya manusia dan penurunan kinerja keuangan yang mengakibatkan kerugian. Tidak sedikit pengusaha yang mengalami kebangkrutan karena terhambatnya operasional perusahaan dan berakibat pada rencana awal, selain itu berkurangnya pendapat dan modal dari investor semakin memperpuruk perusahaan. Seluruh sektor industri di Indonesia merasakan dampak dari pandemi ini salah satunya dari sektor transportasi. Peraturan menteri perhubungan No. 41 Tahun 2020 semakin memojokan sektor transportasi, mengakibatkan sektor transportasi mengalami laju penurunan sebesar 15 persen dari awal pandemi sampai dengan tahun 2021 (Badan Pusat Statistik, 2021).

Dimasa seperti ini, persaingan bisnis semakin meningkat dengan sengit. Tujuan perusahaan yaitu mengupayakan profit yang tinggi, tetapi ini bukan satu-satunya tujuan utama. Ada yang lebih penting, yaitu kelangsungan hidup perusahaan. Pengukuran atau pengevaluasi kinerja bagi perusahaan komersial adalah krusial sebagai faktor keberlangsungan perusahaan,

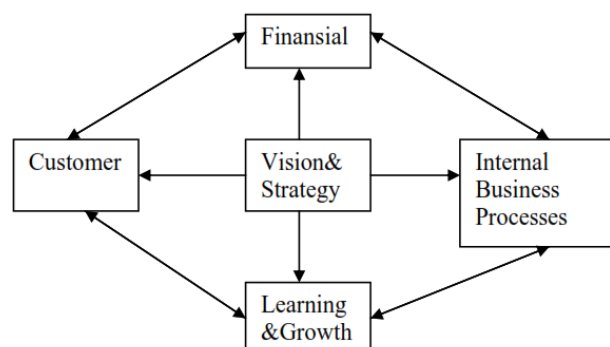
Dalam manajemen sederhana, ukuran kinerja yang biasa hanya berpatok kepada laporan keuangan perusahaan. Analisis neraca menggunakan

perhitungan numerik kunci untuk melihat hasil posisi keuangan perusahaan di masa lalu, sekarang, dan masa kedepan (Sofyan, 2019). Selama dua puluh tahunan banyaknya kritik dalam pengukuran kinerja karena hanya berfokus terhadap keuangan saja sistem-sistem pengendalian keuangan sebagai pengukur kinerja perusahaan (Robert dan Vijay , 2005). Gagasan ini juga ditambahkan oleh Devani (2016) bahwa pengskalaan kinerja yang hanya menggunakan perspektif keuangan dinilai tidak kompleks dalam menjelaskan keadaan perusahaan itu sendiri. Pengukuran kinerja yang hanya berpatok kepada keuangan tidak mampu mengukur kinerja harta tak tampak (*intangible asset*) serta harta intelektual (*human resources*). Oleh karena itu, diperlukan pengukuran kinerja yang memadukan antara perspektif finansial dan non finansial agar perusahaan memiliki informasi yang akurat dalam mengukur dan mengelola seluruh kemampuannya untuk memotivasi peningkatan kinerja, sehingga tujuan perusahaan yang direncanakan dapat tercapai (Yuniasari dan Retnani , 2016).

Dalam upaya penjagaan hidup perusahaan jangka panjang dan jangka pendek perusahaan harus beroperasi dengan baik dengan sistem penilaian kinerja yang efektif. Salah satu model pengukuran kinerja keuangan yang efektif, efisien dan modern adalah *Balanced scorecard Model*. Awalnya, Balanced Scorecard (BSC) dibantu dalam upaya mengalahkan lemahnya sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada sisi keuangan. Selain itu, BSC telah membuat kemajuan dalam implementasinya, tak hanya sebagai penyedia alat untuk mengukur kinerja manajemen, tapi juga menjadi

titik awal untuk mengembangkan rencana strategis. BSC telah berkembang tangkas selama sepuluh tahunan terakhir. Pada awal tahun 2000-an, BSC digunakan sebagai sistem manajemen strategis yang paling penting bagi seluruh karyawan perusahaan, terutama untuk operasional bisnis, bukan hanya jajaran direksi. Ceritanya dimulai ditahun 1990, ketika *Nolan Norton Institute*, cabang penelitian dari firma akuntansi AS KPMG, yang dipimpin oleh Norton, melakukan penelitian "Mengukur Kinerja di Organisasi Masa Depan." kajian ini menjadi penyeimbang upaya eksekutif yang mempertimbangkan kinerja keuangan dan non-keuangan dengan kinerja jangka panjang dan pendek. Selama berjalannya waktu *Balanced Scorecard* yang awalnya hanya digunakan untuk mengukur kinerja eksekutif mengalami perkembangan dengan mengangkat 4 perspektif yaitu:

1. Finansial Perspektif (Keuangan)
2. *Customer* Perspektif (Pelanggan)
3. *Internal Process* Perspektif (Proses Bisnis Internal)
4. *Learning and Growth* Perspektif (Pembelajaran dan Pertumbuhan)



Gambar Bagan 1.1

Bagan Balanced Scorecard organisasi sederhana

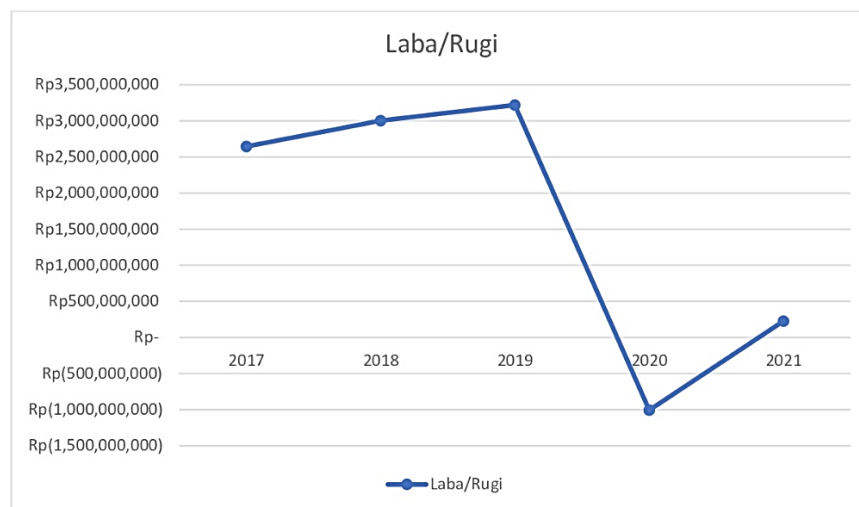
Sumber: Rohm (2003)

Ada hubungan kausal antara keempat perspektif yang menjelaskan tujuan dan ukuran dari perspektif-perspektif yang ada. Hubungan antara berbagai tujuan strategis yang dihasilkan oleh perencanaan strategis menggunakan kerangka Balanced Scorecard menjanjikan untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk meningkatkan kinerja keuangan. Keterampilan ini sangat penting bagi perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang sangat kompetitif. Beberapa jenis bisnis menggunakan model *balanced scorecard*. Baik perusahaan yang bersifat profit maupun non profit yang bertujuan untuk mencari keuntungan.

Penelitian sebelumnya oleh Atika (2001) menjelaskan jika penggunaan Balanced Scorecard untuk mengukur kinerja perusahaan dapat mengukur kesehatan perusahaan secara menyeluruh. Setelah mempertimbangkan keempat perspektif *Balanced Scorecard*, masing-masing perspektif mencakup perubahan yang dimiliki pelanggan yang berdampak signifikan terhadap kelangsungan kinerja bisnis dan bahwa kepuasan pelanggan meningkatkan perusahaan untuk melayani pelanggan mereka secara prioritas. Ada konteks yang mengarah pada kesimpulan yang membawa inovasi dan inovasi. titik. Kereta Api Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang transportasi atau jasa transportasi. Perusahaan ini juga perlu meningkatkan kinerjanya dari tahun ke tahun agar dapat memberikan pelayanan dan fasilitas yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pengguna. Ketika kinerja suatu entitas diukur dan memenuhi standar, diharapkan masyarakat akan merasa nyaman serta puas dengan pelayanan yang perusahaan

beri dan kepercayaan dari masyarakat. terhadap penggunaan transportasi kereta api akan meningkat. Data operating profit PT.Kereta Api Indonesia (PT KAI Persero) meliputi:

JUMLAH OPERATING PROFIT
PT Kereta Api Indonesia
Tahun 2017 s/d 2021



Gambar Grafik 1.2

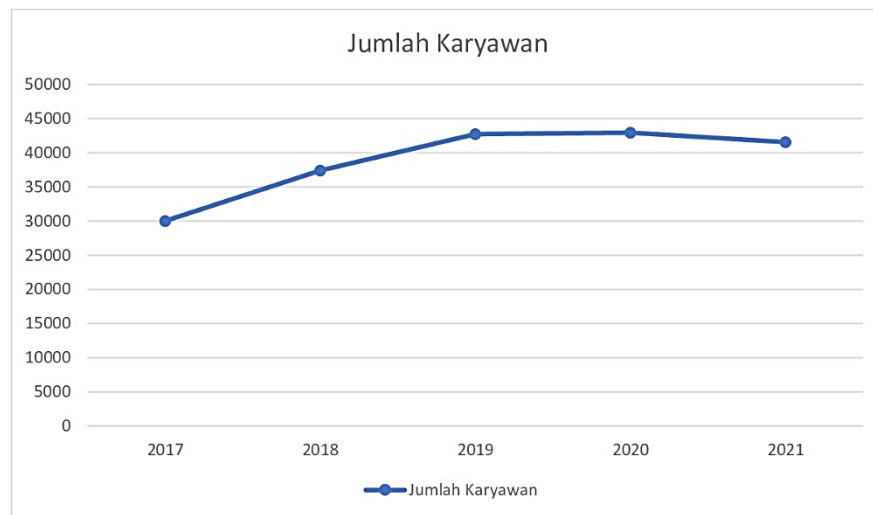
Sumber : Laporan Keuangan PT.Kereta Api Indonesia (PT KAI Persero) 2017-2021

Berdasarkan Gambar grafik 1.2 , terlihat bahwa perusahaan mencatatkan penurunan laba yang berujung pada kerugian. Pada tahun 2020 terjadi penurunan laba perusahaan karena beberapa faktor, antara lain faktor internal dan eksternal. Faktor internal, seperti terganggunya kebijakan dan operasional manajemen oleh pegawai yang tidak memahami peraturan, dan faktor eksternal, seperti persaingan antara industri transportasi dan kebijakan pemerintah, seperti penerapan PPKM.

JUMLAH KARYAWAN

PT Kereta Api Indonesia

Tahun 2017 s/d 2021



Gambar Grafik 1.3

Sumber : Laporan Keuangan PT.Kereta Api Indonesia (PT KAI Persero) 2017-2021

Berdasarkan Gambar Grafik 1.3, terlihat bahwa perusahaan mengalami kenaikan dan penurunan jumlah karyawan yang tergolong stabil, maka dari itu terlihat dari tabel bahwa karyawan perusahaan KAI menjaga konsistensi hubungan baik dengan sesama karyawan di perusahaan. Dari data diatas dapat dilihat kestabilan perusahaan dalam menjalankan usahanya. Sehingga dapat diukur sejauh mana keefektifan kinerja perusahaan dalam memelihara sumber daya manusia di perusahaan tersebut. Dalam pengukuran kinerja perusahaan dapat menerapkan Balanced Scorecard sebagai alat ukur strategis dengan 4 perspektif diantaranya perspektif keuangan, perspektif

proses bisnis internal, perspektif pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas penulis tertarik dalam melakukan penelitian dengan judul ***“Analisis Kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* Pada Industri Transportasi”*** (*Studi Kasus Pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Tahun 2017-2021*)

B. Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah dikemukakan diatas penulis mencoba membuat rumusan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan perspektif keuangan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard* pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) ?
2. Bagaimana pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan perspektif pelanggan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard* pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) ?
3. Bagaimana pengaruh pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan metode *Balanced scorecard* pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) ?
4. Bagaimana pengaruh pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan perspektif pembelajaran pertumbuhan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard* pada PT.Kereta Api Indonesia (Persero) ?

C. Batasan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas agar tidak menyimpang dari tujuan yang diinginkan penulis mencoba membuat batasan masalah sebagai berikut:

1. Data yang digunakan adalah data sekunder yang didapatkan dari <https://www.kai.id/> berupa laporan keuangan selama tahun 2017-2021. Dengan indikator-indikator yang diteliti pada setiap perspektif antara lain:
 - a. Pada perspektif keuangan dibatasi pada analisis rasio Profitabilitas yaitu *Return of Asset (ROA)* dan *Return of Equity (ROE)*. Pada rasio Likuiditas yaitu *Current Rasio*. Pada rasio Solvabilitas yaitu *Total Debt to Asset Ratio* dan *Total Debt to Equity Ratio*.
 - b. Pada perspektif pelanggan dibatasi pada penerimaan kas pelanggan tahun 2017 sampai dengan 2022.
 - c. Pada perspektif proses bisnis internal dibatasi pada *Operating Profit* 2017 sampai dengan 2022.
 - d. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dibatasi pada produktivitas pelanggan yang didapat dari laba bersih dan jumlah karyawan
2. Penelitian yang ditulis ini hanya memfokuskan pada pengukuran kinerja berdasarkan metode *Balanced scorecard*

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian adalah untuk :

1. Mengetahui pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan perspektif keuangan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*
2. Mengetahui pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan perspektif pelanggan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*
3. Mengetahui pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*
4. Mengetahui pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan perspektif pembelajaran pertumbuhan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*

E. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan di atas, maka penelitian ini diharapkan memberikan manfaat bagi semua pihak diantaranya:

1. Bagi penulis

Menambah pengetahuan dan wawasan tentang analisis pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan metode *balanced scorecard* pada PT.Kereta Api Indonesia

2. Bagi PT.Kereta Api Indonesia

Hasil penelitian ini dapat memberikan masukan, evaluasi, dan pertimbangan bagi pengelola PT.Kereta Api Indonesia membantu meningkatkan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

3. Bagi Almamater

Hasil penelitian ini dimaksudkan sebagai tambahan referensi untuk peningkatan kualitas lulusan dan dapat dijadikan sebagai acuan atau studi untuk studi lebih lanjut.

F. Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Merupakan bagian pendahuluan yang terdiri dari latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tinjauan dan teori-teori yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan serta bahasan pada penelitian-penelitian sebelumnya. Dalam bab ini juga dikemukakan mengenai kerangka pikir pada penelitian ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Merupakan uraian tentang lokasi penelitian, populasi, sampel penelitian, variabel penelitian dan metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini.

BAB IV : ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Merupakan kajian dari penelitian dengan menggambarkan uraian umum objek dan analisis data penelitian.

BAB V : PENUTUP

Merupakan kesimpulan penelitian berdasarkan analisis yang telah dilakukan, keterbatasan penelitian, rekomendasi untuk penelitian selanjutnya dan saran untuk pihak yang berkepentingan.