

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi saat ini perkembangan industri dan perekonomian harus diimbangi oleh kinerja karyawan yang baik sehingga dapat tercipta dan tercapainya tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Salah satu persoalan penting dalam pengelolaan sumber daya manusia (pegawai) dalam organisasi adalah mengukur kinerja pegawai. Pengukuran kinerja dikatakan penting mengingat melalui pengukuran kinerja dapat diketahui seberapa tepat pegawai telah menjalankan fungsinya. Ketepatan pegawai dalam menjalankan fungsinya akan sangat berpengaruh terhadap pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Selain itu, hasil pengukuran kinerja pegawai akan memberikan informasi penting dalam proses pengembangan pegawai.

Menurut Junaedi (2002 : 380-381) “Pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses”. Artinya, setiap kegiatan perusahaan harus dapat diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan pencapaian arah perusahaan di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam misi dan visi perusahaan.

Namun, sering terjadi pengukuran dilakukan secara tidak tepat. Ketidaktepatan ini dapat disebabkan oleh banyak faktor. Beberapa faktor yang menyebabkan ketidaktepatan pengukuran kinerja diantaranya adalah ketidakjelasan makna kinerja yang diimplementasikan, ketidapahaman pegawai mengenai kinerja yang diharapkan, ketidakakuratan instrumen pengukuran kinerja, dan ketidakpedulian pimpinan organisasi dalam pengelolaan kinerja.

Salah satu metode pengukuran kinerja yaitu *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yakni kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Dari definisi tersebut Mulyadi (2001:1) berpendapat bahwa secara sederhana pengertian *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek, intern dan ekstern.

Selain itu, *Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Sebelum *Balanced Scorecard* diimplementasikan, pada saat penyusunan (*building*) *Balanced Scorecard*, terlebih dulu dijabarkan dengan jelas visi, misi, dan strategi perusahaan dari top-management perusahaan, karena hal ini menentukan proses berikutnya berupa transaksi strategis kegiatan operasional.

PT. ABM Investama Tbk adalah perusahaan energi terintegrasi yang melakukan investasi strategis di sektor terkait energi. Didirikan pada 1 Juni 2006, portofolio bisnis PT. ABM Investama Tbk mencakup bidang sumber daya, jasa, dan infrastruktur, yang seluruhnya disinergikan untuk mendukung pencapaian Visi Perusahaan tahun 2020, yaitu dengan tetap berfokus pada menjadi perusahaan investasi dengan berfokus kepada pengelolaan investasi pertambangan batubara dengan didukung oleh logistik terintegrasi.

Seiring dengan akuisisi oleh PT. ABM Investama Tbk atas mayoritas saham dari beberapa perusahaan di bawah Grup TMT, PT. ABM Investama Tbk melakukan reorganisasi pada struktur bisnisnya di tahun 2013, dan bertransformasi menjadi perusahaan induk yang kuat untuk memberikan arahan, perencanaan bisnis, serta melakukan ekspansi melalui investasi strategis di unit-unit bisnis. Visi 2020 berawal dari reformulasi strategis pada tahun 2015 terkait *Destination Statement* untuk PT. ABM Investama Tbk

beserta entitas anak usahanya, dalam rangka menghadapi era bisnis yang semakin hari semakin menantang dan mensyaratkan kemampuan serta ketangguhan yang tinggi untuk dapat bertahan. Hal ini dapat diraih dengan menjalankan bisnis yang solid namun beragam, dan bisnis yang profitabilitasnya tidak bergantung pada satu mata rantai operasional tertentu. Jumlah asset PT. ABM Investama Tbk pada akhir tahun 2017 mencapai AS\$1.042.673.806 dan mempekerjakan pegawai sejumlah 7.610 orang yang tersebar di 28 provinsi di Indonesia.

Dalam menjalankan usahanya, Perusahaan membagi kegiatan usahanya ke dalam 3 (tiga) segmen sesuai dengan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) dan kegiatan usaha anak Perusahaan, yaitu: 1). Kontraktor Tambang dan Tambang Batubara, mencakup kegiatan kontraktor penambangan serta penambangan dan perdagangan batubara. 2). Jasa, mencakup kegiatan Solusi Ketenagalistrikan, Logistik Terintegrasi, dan Jasa Rekayasa, 3). Pabrikasi, mencakup kegiatan perancangan dan pembuatan peralatan transportasi dan industri untuk pertambangan, oil and gas, dan industri serta perbaikan dan remanufaktur komponen utama dan alat berat untuk pertambangan.

Adanya persaingan yang makin kompetitif antar perusahaan, PT ABM Investama Tbk ini melakukan perencanaan investasi jangka panjang dimana pada tahun ini akan melakukan pembangunan dua tambang baru, dan pembangunan Pusat Logistik Berikat (PLB), yang dimana pembangunan tersebut dibangun dalam waktu berdekatan,

Pada kondisi perusahaan, pendapatan bersih perusahaan PT ABM Investama Tbk, pada tahun 2013 sebesar 777.020 US\$, pada tahun 2014 sebesar 723.620 US\$, pada tahun 2015 sebesar 654.586 US\$, pada tahun 2016 sebesar 590.696US\$, mengalami penurunan dari tahun 2013 sampai dengan 2016, namun pada tahun 2017 pendapatan mereka naik sebesar 16,94% (690.733US\$), bila dibandingkan dengan Jumlah biaya pelatihan untuk karyawan di seluruh Grup ABM tahun 2017 mencapai Rp2.570 miliar, baik untuk non eksekutif maupun untuk tingkat eksekutif. Jumlah durasi pelatihan yang diakumulasi oleh seluruh karyawan adalah 23.637 jam untuk

non-eksekutif, dan 214 jam untuk eksekutif. Jumlah ini menurun dibandingkan tahun sebelumnya, dimana tahun 2016 jumlah biaya pelatihan sebesar Rp3,1 miliar, dan jumlah durasi pelatihan 58.632 jam. Ketika pendapatan perusahaan sedang menurun, pelatihan dan pembelajaran untuk karyawan meningkat, dan ketika pendapatan bersih perusahaan sedang meningkat, pelatihan dan pembelajaran karyawan menurun.

Pada kondisi seperti ini peneliti ingin mengambil studi kasus di PT ABM Investama Tbk, untuk mengukur kinerja dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* dengan menggunakan empat perspektif, yang dimana untuk mengukur kinerja sesuai dengan visi, misi dan strategi, dan juga untuk menghadapi persaingan bisnis di bidang tambang, jasa dan pabrikasi. Dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*, apakah kinerja di PT. ABM Investama Tbk telah mencapai target sesuai dengan visi dan misi perusahaan yang telah diterapkan. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard* dengan judul: “Analisis Pengukuran Kinerja di PT ABM Investama Tbk dengan menggunakan metode *Balance Scorecard*, dalam menunjang kegiatan perdagangan batubara”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang terurai pada latar belakang penelitian, penelitian ini merumuskan masalah yang terjadi terhadap kinerja perusahaan PT ABM Investama Tbk, berikut adalah rumusan masalah penelitian ini :

1. Bagaimana melakukan pengukuran kinerja dengan empat perspektif.
2. Bagaimana hasil pengukuran kinerja dengan empat perspektif.
3. Bagaimana hasil evaluasi kinerja yang telah dicapai PT. ABM Investama Tbk.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari uraian diatas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Untuk mengetahui cara melakukan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard*.
2. Mengetahui kinerja dari setiap empat prespektif.
3. Memberikan usulan – usulan yang strategis yang dapat digunakan PT. ABM Investama Tbk di masa mendatang dalam meningkatkan kinerjanya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penulis mengharapkan penelitian ini memberikan manfaat, diantaranya:

- a. Manfaat Teoritis
 - 1) Memberikan kontribusi sebagai penambahan wawasan dalam menentukan kinerja perusahaan.
 - 2) Memberikan tambahan penerapan *balanced scorecard* bagi perusahaan.
- b. Manfaat Praktis
 - 1) Mengetahui penerapan *balanced scorecard* dapat digunakan pada perusahaan semacam yang dilakukan dalam penelitian ini.

1.5 Pembatasan Masalah

Pembatasan masalah ini bertujuan agar saat dilaksanakannya penelitian tidak keluar dari tujuan yang diinginkan dengan mengacu pada beberapa poin berikut:

1. Penelitian dilakukan di PT. ABM Investama Tbk.
2. Penelitian dikhususkan pada perspektif *Balanced Scorecard* yang digunakan dalam penelitian ini.
3. Dalam penelitian ini berfokus pada PT Reswara untuk membantu dalam perdagangan batubara.
4. Penelitian dikhususkan pada pengukuran kinerja PT ABM Investama Tbk.

5. Data yang diperoleh berasal dari hasil wawancara dan observasi kepada bagian manajemen PT. ABM Investama Tbk.

1.6 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dipilih pada PT ABM Investama yang berada di Gedung TMT 1, 18th Fl, Suite 1802, Jl. Cilandak KKO No. 1, RT.13/RW.5, Cilandak Tim., Ps. Minggu, Jakarta, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12560, dengan pertimbangan bahwa selain sangat relevan dengan permasalahan yang diteliti, juga bisa mendapatkan data atau informasi yang dibutuhkan. Lingkup penelitian dalam hal ini adalah untuk membahas pemecahan masalah penilaian kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja. Penelitian ini dilakukan selama 5 bulan dalam penelitian.

1.7 Sistematika Penulisan Laporan

Sistematika penulisan yang digunakan dalam penyusunan tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memnguraikan permasalahan yang menjadi latar belakang dilakukannya penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, batasan penelitian, serta sistematika penunlisan.

AB II LANDASAN TEORI

Bab ini membahas teori-teori yang berhubungan dengan penelitian, perancangan, dan pemecahan masalah terkait dengan penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang penjelasan mengenai langkah-langkah sistematis yang dilakukan dalam melakukan penelitian sekaligus pengembangan metode solusi, serta analisis dari model yang dikembangkan.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi tentang pengumpulan data yang dibutuhkan untuk penelitian serta pengolahan data yang sudah didapat selama pengumpulan data dilakukan.

BAB V ANALISIS

Bab ini berisi tentang analisis hasil dari data yang sudah didapat yang kemudian diolah menggunakan metode yang digunakan untuk akhirnya didapat solusi dari penelitian tersebut.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini dijelaskan mengenai kesimpulan akhir dari hasil penelitian, serta saran bagi perusahaan untuk perbaikan dan saran untuk penelitian selanjutnya.