

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT. Barata Indonesia (Persero) adalah perusahaan yang berada di bawah naungan Badan Usaha Milik Negara, bergerak di sektor industri dengan sistem *job order* yang merupakan suatu perusahaan industri strategis di bidang usaha pengecoran antara lain peralatan kereta api, industri semen, industri pertambangan, komponen otomotif, industri kimia dan industri perkapalan. Bidang manufaktur terdiri dari minyak dan gas, peralatan pembangunan jalan, hidromekanik, industri agro, proses industri dan konstruksi baja. Bidang *Engineering Procurement and Construction* (EPC) antara lain peralatan penanganan pelabuhan, pabrik gula (baru dan rekondisi), pabrik minyak kelapa sawit, peralatan lapangan terbang dan pembangkit tenaga listrik. (www.barata.co.id)

PT Barata Indonesia (Persero) didirikan pada tahun 1971 dengan nama PT. Barata *Metalworks & Engineering* yang merupakan merger dari:

1. PN. Barata dahulu NV. Braat Machinefabriek, didirikan pada tahun 1901 untuk memberikan jasa pemugaran kepada pabrik-pabrik gula, manufaktur jembatan, dan konstruksi baja lainnya.
2. PN. Sabang Merauke dahulu Machinefabriek & Scheepswerf NV. Molenvliet, didirikan pada tahun 1920 untuk memberikan jasa pemugaran pada industri budidaya gunung dan perkapalan pantai.
3. PN. Peprida, yaitu perusahaan milik pemerintah yang didirikan pada tahun 1962 untuk melaksanakan pembangunan proyek-proyek industri dasar.

Pada awal berdirinya PT Barata Indonesia (Persero) berpusat di Surabaya menempati area seluas 6.7 Ha di Jalan Ngagel No. 109 yang dalam perkembangannya dari waktu ke waktu telah menjadi wilayah pusat kota yang padat penduduk. Dengan pertimbangan untuk pengembangan ke depan, dimana dibutuhkan ketersediaan lahan yang lebih luas, maka PT. Barata Indonesia (Persero) melakukan relokasi kantor dan pabrik ke Gresik di Jalan

Veteran No 241 pada tahun 2005 dengan menempati lahan seluas 22 Ha. PT Barata Indonesia (Persero) memperluas area unit usahanya di lima kota antara lain cabang Makassar, Bandung, Medan, Cilegon dan Tegal.

Untuk mendukung pengembangan industri di Indonesia, PT Barata Indonesia (Persero) memilih produk sebagai sistem atau subsistem yang menjadi pusat keunggulan dan mendukung pertumbuhannya. PT Barata Indonesia (Persero) cukup berkontribusi dalam pembangunan industri nasional dan termasuk ke dalam 10 perusahaan terbaik BUMN Industri Strategis (BUMNIS) dengan pusat unggulan konstruksi alat berat. Pengelolaan setiap bidang usaha PT Barata Indonesia (Persero) dilakukan berdasarkan unsur *balanced scorecard* yaitu untuk mencapai tujuan utama perusahaan antara lain memberikan produk dan layanan berkualitas prima kepada konsumen, untuk meningkatkan nilai perusahaan, menjamin kesejahteraan dan meningkatkan kualitas karyawan, memberikan keuntungan bagi pemegang saham, serta mendukung kemandirian dan kemajuan industri nasional (www.barata.co.id). Dalam hal ini PT Barata Indonesia (Persero) wilayah pusat Gresik dan cabang Tegal yang menjadi objek penelitian karena rekam jejak kinerjanya yang cukup baik.

Berdasarkan laporan tahunan tahun 2015, penilaian kinerja direksi PT Barata Indonesia (Persero) tahun 2015 didasarkan pada pencapaian target dan indikator kinerja pada perspektif keuangan dan pasar sebesar 24%, perspektif pelanggan sebesar 22%, perspektif efektivitas produk dan proses sebesar 20%, perspektif tenaga kerja sebesar 17% dan perspektif kepemimpinan, tata kelola dan tanggung jawab masyarakat sebesar 17%. Jika dibandingkan dengan tahun 2014 meningkat sebesar 8,29% atau secara keseluruhan kinerja perusahaan cukup baik pada tahun 2015.

1.2 Latar Belakang Penelitian

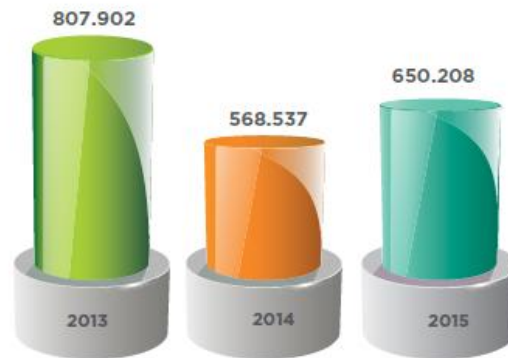
Dalam era globalisasi perusahaan dituntut untuk dapat bersaing dan berkembang dalam kondisi persaingan yang semakin tinggi. Situasi perekonomian yang semakin terbuka perlu dilandasi dengan sarana dan

sistem penilaian kerja yang mendorong perusahaan ke arah peningkatan efisien dan daya saing, hal ini tertuang pada Keputusan Menteri BUMN No:KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. Manajemen akan mengkaji terhadap tujuan stratejik perusahaan yang didasarkan atas kebutuhan pasar dan melakukan evaluasi intens terhadap kompetensi internal perusahaan itu sendiri. Berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan untuk menjadi standar keberhasilan tolok ukur kinerja yang ditetapkan perusahaan.

Moeheriono (2012:95) menjelaskan pengertian kinerja atau *performance* adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Perlu adanya pengelolaan kinerja dengan sebaik-baiknya dari manajemen agar penilaian kinerja dapat berhasil dengan maksimal. Penilaian prestasi atau kinerja perusahaan dilakukan sebagai langkah untuk dasar pengambilan keputusan bagi pihak internal maupun eksternal perusahaan agar sumber daya digunakan secara optimal guna meningkatkan kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu. Oleh karena itu perusahaan hendaknya perlu menerapkan suatu metode yang tepat untuk menyeimbangkan pengukuran aspek finansial dan aspek non finansial.

Balanced scorecard pertama kali dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1997 sebagai salah satu alat pengukuran kinerja pengganti pengukuran kinerja secara tradisional. Kinerja berbasis *balanced scorecard* dapat diukur dengan empat perspektif antara lain perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Penerapan kinerja berbasis *balanced scorecard* ini membantu para manajer untuk menilai kesuksesan unit bisnis mereka dalam aktivitas penciptaan *value* untuk masa kini dan selalu memperhatikan kepentingan di periode selanjutnya.

Data eksisting performansi penjualan dan laba bersih PT Barata Indonesia (Persero) tahun 2013-2015 adalah sebagai berikut:

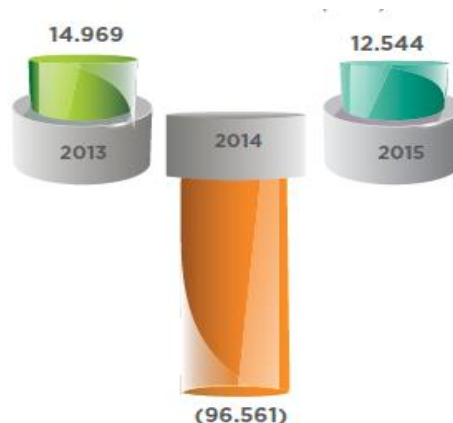


Gambar 1.1

Penjualan PT. Barata Indonesia (Persero) Tahun 2013-2015 (milyar rupiah)

Sumber: Annual Report PT Barata Indonesia (Persero) tahun 2015

Berdasarkan gambar 1.1 penjualan tiga tahun mengalami fluktuasi penjualan dimana diketahui bahwa pada tahun 2014 PT Barata Indonesia (Persero) mengalami lonjakan persaingan yang cukup ketat karena kekalahan tender dengan mitra bisnis. Sehingga memicu turunnya tingkat penjualan yang dicapai serta berdampak pada kerugian yang dialami perusahaan pada tahun 2014. Sedangkan untuk tahun 2015 penjualan meningkat secara perlahan dikarenakan adanya kegiatan ekspor bogie (roda kereta) dari kantor pusat yang mengimbangi penjualan di dalam negeri yang belum mampu menarik pasar dalam jumlah besar.



Gambar 1.2

Laba Bersih PT. Barata Indonesia (Persero) Tahun 2013-2015

(milyar rupiah)

Sumber: Annual Report PT Barata Indonesia (Persero) tahun 2015

Berdasarkan gambar 1.2 laba bersih tiga tahun terakhir mengalami fluktuasi yang sangat signifikan, pada tahun 2014 PT Barata Indonesia mengalami rugi dalam jumlah besar. Hal ini dikarenakan beberapa proyek besar terbengkalai dalam pelaksanaannya sehingga menuntut PT Barata Indonesia (Persero) untuk menutup dua kantor cabang yang cukup mempengaruhi kerugian perusahaan yaitu kantor Cabang Bandung dan Makassar. Meskipun perusahaan mengalami kerugian, PT Barata Indonesia (Persero) Cabang Tegal justru mengalami keuntungan sebesar Rp 10,229 milyar. Dalam hal ini PT Barata Indonesia (Persero) Cabang Tegal dikatakan sehat diantara kantor cabang lainnya.

Tujuan utama perspektif proses bisnis internal adalah menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan para pemegang saham. Akan tetapi proses operasi pada PT Barata Indonesia (Persero) kurang dimanfaatkan secara optimal sehingga seringkali terjadi keterlambatan dalam pembuatan dan pengiriman produk kepada pelanggan dari waktu yang telah ditentukan. Salah satu faktornya adalah pemeliharaan mesin yang dinilai sudah cukup tua serta lahan yang kurang tersedia sehingga menghambat proses produksi. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2013-2015 data pegawai tercatat meningkat, namun proporsi pegawai

organik menurun sedangkan proporsi pegawai non organik (*outsourcing*) meningkat. Hal ini dapat menyebabkan tenaga kerja non organik tidak memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan, karena masa keberadaannya tidak akan berjangka panjang.

Berdasarkan laporan tahunan tahun 2015 PT Barata Indonesia (Persero) memperoleh penilaian tingkat kesehatan perusahaan sebesar 61,25% atau berada pada kategori “BBB” (kurang sehat). Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja tidak diimbangi dengan keselamatan dan kenyamanan karyawan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga memungkinkan kejadian yang tidak diharapkan. Oleh sebab itu diperlukan sistem yang dapat mengawasi dan mengendalikan segala aktivitas perusahaan agar berjalan sesuai dengan yang direncanakan (Porporato, 2006 dalam Majed, 2013).

Sistem pengendalian manajemen adalah salah satu alat organisasi yang penting sebagai mekanisme formal maupun informal dan proses yang digunakan oleh suatu organisasi untuk mengukur dan mengelola kinerja untuk menerapkan strategi dan pada akhirnya untuk menciptakan tujuan perusahaan (Anthony dan Govindarajan, 2011:6). Pada saat ini masalah yang sering dihadapi oleh setiap perusahaan adalah peningkatan sistem pengendalian manajemen yang tidak berjalan secara optimal dan otomatis, artinya sistem pengendalian manajemen memerlukan karyawan sebagai penggerak atau eksekutor untuk menciptakan kinerja yang optimal. Manajemen memerlukan gambaran secara riil mengenai lingkungan bisnis yang dihadapi sekarang dan di masa mendatang sehingga dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan.

Sistem pengendalian manajemen dapat berjalan secara efektif dan efisien jika dilaksanakan sungguh-sungguh oleh manajemen baik dalam menetapkan tujuan, merancang dan melaksanakan mekanisme pengendalian, memantau serta mengevaluasi pengendalian. Namun sistem pengendalian manajemen yang diterapkan PT Barata Indonesia (Persero) belum dilaksanakan dengan optimal dan masih adanya kendala-kendala dalam pelaksanaan sistem

pengendalian manajemen sehingga pengendalian manajemen yang telah dirancang tersebut kurang memberikan kontribusi positif bagi perusahaan.

Kaplan dan Norton (2001) dalam Ismail dan Bangun (2015) membuktikan bahwa dalam kerangka *balanced scorecard* beberapa organisasi mencapai kinerja dengan menerapkan sistem pengendalian manajemen yang disesuaikan dengan strategi organisasi. Sifat dari hubungan antara sistem pengendalian manajemen, strategi dan kinerja tergantung pada konteks organisasi. Wal-Mart Company dan Dell Computer (Anthony dan Govindarajan, 2011:37) adalah perusahaan yang berhasil dalam jangka panjang. Perusahaan-perusahaan tersebut tidak hanya mengembangkan strategi dengan baik, namun merancang sistem pengendalian serta proses yang memotivasi para pekerja untuk menjalankan strategi tersebut secara efektif.

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang harus bisadikelola oleh perusahaan. Untuk menciptakan kinerja yang optimal, dibutuhkan adanya peningkatan kerja yang optimal dan mampu mendayagunakan potensi sumberdaya yang dimiliki oleh karyawan guna menciptakan tujuan organisasi. Oleh karena itu diperlukan adanya peran organisasi dalam meningkatkan budaya organisasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif untuk mendorong terciptanya sikap dan tindakan yang profesional dalam menyelesaikan pekerjaan.

Budaya dipandang sebagai salah satu elemen penting yang dapat menolong organisasi untuk mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan menjaga performa untuk mendapatkan kesuksesan kinerja ekonomi jangka panjang (Kotter dan Heskett, 1992 dalam Lestari *et al*, 2013). Menurut Scafone (2005) dalam Lestari *et al* (2013) budaya bisa menjadi aset yang paling besar karena memungkinkan perusahaan untuk mencapai hasil dan kinerja yang tinggi atau budaya bisa juga menjadi penghambat yang dahsyat menuju kesuksesan. Budaya organisasi dapat menciptakan motivasi dalam diri karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan yang berdampak pada kinerja perusahaan.

Dampak budaya organisasi terhadap kinerja dapat dilihat pada beberapa contoh perusahaan yang memiliki kinerja tinggi seperti *Singapore Airlines* yang menekankan perubahan-perubahan yang berkesinambungan, inovatif, dan menjadi yang terbaik. *Baxter International*, salah satu perusahaan terbesar di dunia memiliki budaya *respect*, *responsiveness* dan *result*, dan nilai-nilai yang tampak disini adalah bagaimana mereka berperilaku kepada orang lain, kepada *customer*, pemegang saham, *supplier*, dan masyarakat (Priscilla, 2015).

Oleh karena itu berdasarkan latar belakang di atas, peneliti melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* (Studi Kasus: PT Barata Indonesia (Persero) Periode tahun 2015)**

1.3 Perumusan Masalah

Konsep *balanced scorecard* telah mengubah kinerja banyak perusahaan di seluruh penjuru dunia. Sistem manajemen kinerja ini telah membantu banyak manajemen puncak menentukan tujuan dan strategi perusahaan dan mengaplikasikannya ke dalam suatu set cara pengukuran. *Balanced scorecard* mampu menerjemahkan strategi ke dalam sebuah proses yang bukan hanya menjadi kepentingan manajemen puncak, namun juga setiap individu pada setiap level di perusahaan. Individu atau organisasi senantiasa ingin terus tumbuh menjadi lebih baik dari masa-masa sebelumnya. Peningkatan kapasitas individu, kelompok kerja, atau organisasi harus diimbangi dengan sistem pengendalian manajemen yang baik pula. Selain itu kesuksesan hasil dari kinerja perusahaan berkaitan dengan nilai dan sasaran yang hendak dicapai oleh organisasi, karena itulah untuk menetapkan strategi yang efektif budaya organisasi tidak boleh diabaikan.

Sistem pengendalian manajemen yang diterapkan pada PT Barata Indonesia (Persero) saat ini belum dilaksanakan secara optimal. Selain itu budaya organisasi yang diterapkan perusahaan kepada karyawannya juga belum mampu memberikan nilai (*value*) lebih kepada pelanggan salah

satunya dikarenakan beberapa kali terjadi keterlambatan pengiriman produk dari waktu yang telah ditentukan. Hal ini pula dapat menurunkan kinerja perusahaan baik dari aspek finansial maupun non finansial.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pemaparan perumusan masalah di atas, maka peneliti merumuskan masalah antara lain:

- 1) Bagaimana sistem pengendalian manajemen, budaya organisasi dan hasil pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* pada PT Barata Indonesia (Persero)?
- 2) Apakah sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja berbasis *balanced scorecard* pada PT Barata Indonesia (Persero)?
- 3) Apakah sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja berbasis *balanced scorecard* pada PT Barata Indonesia (Persero)?
 - a) Apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja berbasis *balanced scorecard* pada PT Barata Indonesia (Persero)?
 - b) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja berbasis *balanced scorecard* pada PT Barata Indonesia (Persero)?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mengetahui bagaimana sistem pengendalian manajemen, budaya organisasi dan hasil pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard* pada PT Barata Indonesia (Persero).
- 2) Mengetahui apakah sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja berbasis *balanced scorecard* pada PT Barata Indonesia (Persero).

- 3) Mengetahui apakah sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja berbasis *balanced scorecard* pada PT Barata Indonesia (Persero).
 - a) Mengetahui apakah sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kinerja berbasis *balanced scorecard* pada PT Barata Indonesia (Persero).
 - b) Mengetahui apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja berbasis *balanced scorecard* pada PT Barata Indonesia (Persero).

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan mengenai sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi, serta kinerja berbasis *balanced scorecard*. Selain itu sebagai bahan masukan untuk penelitian selanjutnya.

1.6.2 Manfaat Praktis

Manfaat penelitian bagi perusahaan yaitu dapat memberikan *feedback* bagi PT Barata Indonesia (Persero) mengenai gambaran proses pengukuran kinerja berbasis *balanced scorecard*, sistem pengendalian manajemen dan budaya organisasi yang telah dijalankan, serta pengaruh diantara ketiganya untuk proses perbaikan dan pengembangan yang berkelanjutan.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

1.7.1 Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, faktor-faktor yang akan diteliti dan menjadi variabel independen atau variabel X adalah sistem pengendalian manajemen (X1) dan budaya organisasi (X2). Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini atau variabel Y adalah kinerja berbasis *balanced scorecard*.

1.7.2 Lokasi dan Objek Penelitian

Lokasi penelitian seluruhnya terjadi di lingkungan PT Barata Indonesia (Persero) wilayah pusat Gresik dan cabang Tegal. Penelitian ini merupakan

penelitian kuantitatif dengan menggunakan kuesioner untuk melihat pengaruh dan menganalisis variabel (X1) dan (X2) dalam mempengaruhi kinerja perusahaan yang berbasis *balanced scorecard*.

1.7.1 Waktu dan Periode Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan dari bulan Februari sampai dengan bulan April 2017. Periode yang digunakan untuk penelitian ini adalah tahun 2015. Data penelitian yang diambil berupa kuesioner dan studi literatur.

1.8 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika penulisan ini disusun sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Berisi tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang, perumusan masalah, pertanyaan, tujuan, manfaat, dan ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Berisi uraian tentang tinjauan pustaka yang menjelaskan teori dan literatur serta penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kinerja berbasis *balanced scorecard*, sistem pengendalian manajemen, budaya organisasi dan hubungannya.

BAB III METODE PENELITIAN

Berisi uraian mengenai karakteristik penelitian, alat pengumpulan data, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan dan sumber data, serta teknik analisis data dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berisi penjelasan mengenai karakteristik responden, hasil penelitian dan pembahasan penelitian sesuai dengan metode penelitian yang telah dipaparkan pada BAB III. Hasil penelitian akan dibahas mengenai analisa terperinci dari hasil pengolahan data berdasarkan data yang telah diperoleh.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab terakhir ini mengungkapkan kesimpulan dari hasil penelitian serta berisi saran pihak yang terkait dan untuk penelitian selanjutnya.