

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian**

#### **1.1.1 Latar Belakang Masalah**

Saat ini hampir seluruh negara di dunia mengalami era globalisasi, termasuk Indonesia. Globalisasi merupakan suatu era yang kini menjadi tantangan tersendiri bagi rakyat Indonesia untuk dapat bertahan hidup di dalam proses globalisasi yang penuh dengan persaingan. Namun secara umum banyak hal positif yang dirasakan oleh negara Indonesia sendiri terkait dengan era globalisasi yang sedang terjadi, salah satunya menjadi lebih dikenal di dunia dengan banyak melakukan kegiatan yang dilakukan secara global, seperti pertukaran pelajar, pertukaran ahli, latihan militer bersama, dan masih banyak lagi.

Secara khusus di bidang perekonomian, globalisasi merupakan suatu proses kegiatan ekonomi dan perdagangan dimana negara-negara di seluruh dunia menjadi satu kekuatan pasar yang semakin terhubung dengan tanpa rintangan batas teritorial negara atau disebut dengan perdagangan bebas. Globalisasi perekonomian mengharuskan penghapusan seluruh batasan dan hambatan terhadap arus modal, barang dan jasa. Ketika globalisasi ekonomi terjadi, batas-batas suatu negara akan menjadi kabur dan keterkaitan antara ekonomi nasional dengan perekonomian internasional akan semakin erat. Globalisasi perekonomian di satu pihak akan membuka peluang pasar produk dari dalam negeri ke pasar internasional secara kompetitif, namun sebaliknya juga membuka peluang masuknya produk-produk global ke dalam pasar domestik.

Oleh karena itu, perusahaan sebagai salah satu faktor untuk meningkatkan perekonomian di Indonesia dituntut agar dapat bersaing dan bertahan di era globalisasi. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan dalam memuaskan konsumen, menghasilkan produk berkualitas, serta efektif dalam menggunakan biaya, yang dapat bersaing dan bertahan di era globalisasi.

Dengan adanya persaingan global, perusahaan harus menentukan strategi dalam kegiatan bisnisnya. Strategi tersebut dijadikan landasan untuk mewujudkan sasaran kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Oleh sebab itu, penilaian kinerja sangat dibutuhkan untuk mengetahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan perusahaan dapat tercapai. Selain itu, penilaian kinerja dapat digunakan untuk mencari kelemahan yang masih terdapat dalam perusahaan, sehingga dapat dicarikan solusi untuk perbaikan di masa yang akan datang.

Selama ini penilaian kinerja yang umum digunakan perusahaan adalah penilaian kinerja tradisional atau penilaian kinerja yang hanya dilihat dari perspektif keuangan saja. Pengukuran kinerja tradisional ini membuat perusahaan hanya berorientasi pada keuntungan jangka pendek saja, yaitu mengumpulkan laba sebanyak-banyaknya dan mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka waktu panjang. Selain itu penilaian kinerja tradisional juga kurang mampu memberikan gambaran banyak tentang kondisi perusahaan di masa lalu maupun sekarang, sehingga tidak mampu memberikan informasi yang tepat untuk pengambilan keputusan manajemen.

Oleh karena itu perusahaan membutuhkan sebuah sistem penilaian kinerja yang menyeluruh, bukan hanya perspektif keuangan saja tapi juga non keuangan, yaitu seperti: perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang disebut *balanced scorecard*.

*Balanced scorecard* merupakan alat untuk mengukur kinerja perusahaan baik secara keuangan maupun non keuangan, sehingga dapat membantu mengetahui kondisi perusahaan yang sebenarnya dan memudahkan perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lainnya. Dengan menggunakan perspektif-perspektif *balanced scorecard* akan memudahkan perusahaan dalam mendapat keuntungan yang besar serta dapat memenangkan persaingan bisnis.

Dari pengalaman perusahaan yang telah menerapkan analisis *balanced scorecard*, perusahaan-perusahaan tersebut menunjukkan peningkatan kinerja. Keberhasilan ini disadari sebagai akibat dari penggunaan pengukuran kinerja *balance scorecard* yang komprehensif, sehingga dapat mengetahui dengan jelas kondisi perusahaan sebenarnya dan dapat menemukan solusi yang tepat apabila terdapat suatu masalah.

*Balanced scorecard* didasarkan pada kemampuan untuk menerjemahkan misi perusahaan dan strategi ke dalam seperangkat ukuran kinerja. *Balanced scorecard* memberikan suatu bahan untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan di masa yang akan datang. Selain itu *balanced scorecard* diharapkan dapat memperbaiki kondisi perusahaan dari sebelumnya dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Karena itu, untuk mewujudkan tujuan perusahaan tersebut, harus adanya kerja sama antara pemimpin perusahaan dengan karyawan dalam melaksanakan kegiatan perusahaannya. Karyawan harus memahami bahwa segala kegiatannya di perusahaan berpengaruh terhadap tercapainya visi dan misi perusahaan. Pimpinan perusahaan juga harus membuat seluruh karyawannya merasa nyaman serta sejahtera bekerja di perusahaannya. Tanpa adanya kerjasama dari kedua belah pihak, tujuan perusahaan akan sulit tercapai.

PT. Indosat Tbk. sebelumnya bernama PT Indonesian Satellite Corporation Tbk. (Persero), adalah sebuah perusahaan penyedia layanan telekomunikasi yang lengkap dan terbesar kedua di Indonesia untuk jasa seluler. Memasuki abad ke-21, pemerintah Indonesia melakukan deregulasi di sektor telekomunikasi dengan membuka kompetisi pasar bebas. Dengan demikian Telkom tidak lagi memonopoli telekomunikasi Indonesia. Hal itu merupakan peluang untuk perusahaan penyedia layanan telekomunikasi lain untuk ikut bersaing. Dari penjelasan latar belakang masalah diatas maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai : **Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan PT. Indosat, Tbk.**

### **1.1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah penelitian diatas, masalah yang dapat diidentifikasi adalah “Bagaimanakah kinerja perusahaan PT. Indosat Tbk. jika dinilai secara komprehensif yaitu berdasarkan perspektif keuangan dan non keuangan?”

### 1.1.3 Perumusan Masalah Pokok Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka rumusan masalah pokok penelitiannya adalah “Bagaimana analisis kinerja perusahaan PT. Indosat Tbk. diukur dengan *balanced scorecard* dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?”

### 1.1.4 Spesifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan masalah pokok penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka spesifikasi masalah penelitian yang dirumuskan menjadi pertanyaan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja perusahaan PT. Indosat Tbk. diukur dengan *balanced scorecard*, dilihat dari perspektif keuangan?
2. Bagaimana kinerja perusahaan PT. Indosat Tbk. diukur dengan *balanced scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan?
3. Bagaimana kinerja perusahaan PT. Indosat Tbk. diukur dengan *balanced scorecard* dilihat dari perspektif proses bisnis internal?
4. Bagaimana kinerja perusahaan PT. Indosat Tbk. diukur dengan *balanced scorecard* dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

## 1.2 Kerangka Teori

### 1.2.1 Identifikasi Variabel-Variabel Penelitian

Sistem pengukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh di perusahaan disebut *balanced scorecard*. Menurut Robert Kaplan, *balanced scorecard* adalah keseimbangan antara empat perspektif dalam kinerja perusahaan, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan menurut Hansen dan Mowen dalam buku Amin Widjaja Tunggal (2009 : 2), *balanced scorecard* adalah sistem manajemen startegis yang mendefinisikan sistem akuntansi dan pertanggungjawaban berdasarkan strategi.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa ciri-ciri sistem *balanced scorecard* mengandung unsur-unsur sebagai berikut :

1. Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan
2. Menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen
3. Mengevaluasi hasil kinerja secara terus-menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya.

Setiap ukuran dalam konsep *balanced scorecard* menyajikan suatu aspek dari strategi perusahaan, karena dengan sistem ini manajemen dapat menggunakannya untuk berbagai alternatif pengukuran terhadap hal-hal berikut:

- a. Faktor-faktor kritis yang menentukan keberhasilan strategi perusahaan
- b. Menunjukkan hubungan individu/sub bisnis unit dengan yang dihasilkannya sebagai akibat dari penetapan pengukuran yang telah dikomunikasikannya.
- c. Menunjukkan bagaimana pengukuran non keuangan mempengaruhi kondisi keuangan jangka panjang.
- d. Memberikan gambaran luas tentang perusahaan yang sedang berjalan.

*Balanced scorecard* mencoba untuk menciptakan suatu gabungan pengukuran kinerja antara keuangan dan non keuangan serta internal dan eksternal. Konsep ini merupakan suatu cara baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang didapat dari strategi perusahaan dan dapat dilengkapi oleh seperangkat ukuran kinerja keuangan masa lalu serta ukuran pendorong kinerja masa depan perusahaan.

### **1.2.2 Uraian Konsepsional Tentang Variabel**

Dalam penelitian ini penulis akan menganalisis kinerja perusahaan berdasarkan konsep *balanced scorecard* ditinjau dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun pengukuran yang dilakukan dalam penelitian sebagai berikut :

**Tabel 1.1 Pengukuran *Balanced Scorecard***

No	Perspektif	Pengukuran
1.	Keuangan	a. ROE b. ROI
2.	Pelanggan	a. Akuisisi Pelanggan b. Retensi Pelanggan c. Kepuasan Pelanggan
3.	Proses Bisnis Internal	a. Inovasi b. Layanan Purna Jual
4.	Pembelajaran dan Pertumbuhan	a. Produktivitas Karyawan b. Kepuasan Karyawan

### 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui kinerja perusahaan PT. Indosat, Tbk. diukur dengan menggunakan *balanced scorecard*, dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### 1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi tempat penelitian  
Hasil penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan maupun menyusun kebijakan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Bagi perbaikan praktek profesi  
Agar para manajer bagian keuangan mengetahui perlunya analisis *balance scorecard* untuk disertakan dalam rencana kinerja mereka, karena merupakan instrument pengukuran kinerja baru yang cukup menjanjikan untuk digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan.
3. Bagi pembangunan disiplin ilmu  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai bahan kajian antar teori yang diperoleh dengan penerapannya dalam perusahaan.

4. Bagi Civitas Akademik STEI

Dapat dijadikan sebagai sumber bacaan pada umumnya dan mahasiswa khususnya dan sebagai bahan referensi dalam menyusun skripsi maupun karya tulis lainnya.