

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan-perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks karena meningkatnya proses globalisasi yang melanda semua Negara, termasuk Indonesia. Lingkungan yang demikian menuntut strategi yang sangat berbeda dari yang pernah digunakan dengan sukses dimasa lalu (www.google.co.id)

Negara kita pun sudah memasuki era pasar bebas dan dengan adanya era tersebut persaingan bisnis diramalkan akan semakin ketat. Maka dari itu perusahaan harus terus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Hal tersebut harus terus-menerus diupayakan sesuai dengan perubahan yang terjadi dewasa ini yang menuntut strategi secara komprehensif.

Dalam menetapkan ukuran kinerja, manajemen puncak memilih serangkaian ukuran-ukuran yang menunjukkan strategi perusahaan.. Ukuran kinerja yang hanya berdasar pada tolok ukur keuangan sudah tidak lagi memadai karena mempunyai banyak kelemahan, antara lain:

- Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Misalnya, untuk menaikkan profit atau ROI, seorang manajer bisa saja mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi-investasi dalam

sistem dan teknologi untuk kepentingan perusahaan masa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun.

- Diabaikannya aspek pengukuran non-finansial dan intangible asset pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih lagi di masa datang.
- Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan kearah tujuan perusahaan.
(www.google.co.id)

Paul R.Niven (2007:8) berpendapat bahwa ukuran keuangan sering kali kurang mendorong tindakan yang diperlukan untuk pengambilan keputusan pada masa datang sehingga ukuran keuangan dianggap tidak selalu relevan.

Agar sukses setiap perusahaan, harus menginvestasikan dan mengelola asset intelektual mereka. Hal ini disebabkan karena asset intelektual membantu perusahaan untuk:

- Membangun hubungan baik dengan konsumen yang akan memelihara kesetiaan dari konsumen yang ada dan memungkinkan segmen konsumen dan area pasar yang baru dapat dilayani dengan efektif dan efisien.
- Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh target segmen konsumen.
- Mengerahkan kemampuan dan motivasi karyawan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus dalam kapabilitas proses, kualitas, dan waktu respon
(Kaplan & Norton 2000)

Dalam hal ini, kesuksesan perusahaan tidak dapat dimotivasi atau diukur dalam jangka pendek dengan model akuntansi keuangan tradisional saja. *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton merupakan salah satu alternative untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi *Balanced Scorecard* hadir melengkapi sistem manajemen strategi yang selama ini ditetapkan oleh perusahaan.

Balanced Scorecard tidak saja digunakan sebagai sistem pengukuran kinerja namun sebagai sistem manajemen strategi. Perusahaan dapat menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengatur kerangka kerja untuk proses manajemen mereka.

Selain itu, menurut Kaplan dan Norton (2000:7) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran keuangan kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran Scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* memberikan petunjuk apakah strategi dan pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan berhasil memberikan kontribusi bagi peningkatan laba perusahaan (memberikan hasil terbaik kepada para pemegang saham). Perspektif pelanggan digunakan untuk mengetahui apakah perusahaan mampu menciptakan pelanggan/konsumen yang puas di dalam proses pemenuhan kebutuhan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan proses internal yang harus dilakukan untuk menciptakan produk dan jasa dengan nilai terbaik bagi pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bagaimana membangun sumber daya

manusia perusahaan guna peningkatan kinerja di masa depan. Ke empat perspektif ini menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, yaitu hasil yang diinginkan, pemicu kinerja, dan tolok ukur kinerja.

Perusahaan Perseroan (Persero) PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk merupakan Badan Usaha Milik Negara dan penyedia layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. TELKOM menyediakan layanan InfoComm, telepon kabel tidak bergerak (*fixed wireline*) dan telepon nirkabel tidak bergerak (*fixed wireless*), layanan telepon seluler, data dan internet, serta jaringan dan interkoneksi, baik secara langsung maupun melalui anak perusahaan.

Sebagai BUMN, Pemerintah Republik Indonesia merupakan pemegang saham mayoritas yang menguasai sebagian besar saham biasa Perusahaan sedangkan sisanya dimiliki oleh publik. Saham Perusahaan diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (“BEI”), New York Stock Exchange (“NYSE”), London Stock Exchange (“LSE”) dan Tokyo Stock Exchange (tanpa *listing*).

Untuk menjawab tantangan yang terus berkembang di industri telekomunikasi dalam negeri maupun di tingkat global, PT. TELKOM melakukan transformasi secara fundamental dan menyeluruh di seluruh lini bisnis yang mencakup transformasi bisnis dan portofolio, transformasi infrastruktur dan sistem, transformasi organisasi dan sumber daya manusia serta transformasi budaya. Pelaksanaan transformasi ini dilakukan dalam rangka mendukung upaya diversifikasi bisnis TELKOM dari ketergantungan pada portofolio bisnis *Legacy* yang terkait dengan telekomunikasi, yakni layanan telepon tidak bergerak (*Fixed*), layanan telepon seluler (*Mobile*), dan Multimedia (FMM), menjadi portofolio TIME (Telecommunication, Information, Media and Edutainment). Konsistensi

PT. TELKOM dalam berinovasi telah berhasil memposisikan Perusahaan sebagai salah satu perusahaan yang berdaya saing tinggi dan unggul dalam bisnis *New Wave* (www.telkom.co.id).

Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul: **“Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Mengevaluasi Strategi Perusahaan (Studi Kasus Pada PT.TELKOM)”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah disebutkan di atas, penelitian ini dilaksanakan dengan maksud dan tujuan sebagai berikut:

1. Bagaimana PT.Telkom mengevaluasi strategi perusahaan?
2. Apakah PT.Telkom menggunakan *Balanced Scorecard* dalam mengevaluasi strategi perusahaan?
3. Seberapa jauh pencapaian atau keunggulan *Balanced Scorecard* dalam mengevaluasi strategi perusahaan?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah disebutkan di atas, penelitian ini dilaksanakan dengan maksud dan tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana PT. Telkom mengevaluasi strategi perusahaan
2. Untuk mengetahui PT. Telkom menggunakan *Balanced Scorecard* dalam mengevaluasi strategi perusahaan
3. Untuk mengetahui seberapa jauh pencapaian atau keunggulan *Balanced Scorecard* dalam mengevaluasi strategi perusahaan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Perusahaan

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran dan masukan bagi perusahaan tentang penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengevaluasi strategi.

2. Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah referensi bagi peneliti selanjutnya pada bidang yang sama.

3. Penulis

Diharapkan dapat memberikan gambaran di bidang Akuntansi Manajemen pada umumnya dan *Balanced Scorecard* khususnya mengenai penerapan *Balanced Scorecard* serta sebagai bahan perbandingan antara teori-teori dan konsep-konsep yang diperoleh selama masa perkuliahan dengan praktek yang ada.