

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Era globalisasi sangat mempengaruhi berbagai aspek kehidupan manusia, misalnya faktor ekonomi, sosial, politik, hukum, budaya, teknologi, dan lain-lain. Dengan sendirinya kondisi tersebut akan menciptakan suatu lingkungan yang kompetitif dalam setiap aspek kehidupan manusia, misalnya kegiatan perekonomian yang terjadi saat ini lebih kompleks dari keadaan perekonomian masa lalu. Suasana persaingan yang ketat akan menuntut suatu perusahaan agar lebih efektif dan efisien dalam mengelola setiap sumber daya yang ada dalam perusahaannya.

Munculnya abad informasi dalam beberapa dekade terakhir abad dua puluh telah membuat banyak asumsi dasar persaingan abad industri menjadi usang. Perusahaan tidak dapat lagi menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan hanya dengan menerapkan teknologi baru ke dalam aktiva fisik secara cepat atau hanya dengan menerapkan secara baik manajemen aktiva dan kewajiban finansial tetapi perusahaan harus tanggap terhadap perubahan radikal yang terjadi dalam dunia bisnis dimana perusahaan harus memasukkan unsur kepuasan konsumen dan penggunaan sumber daya yang tepat bagi perusahaannya. (Robert S. Kaplan & David P. Norton pada tahun 2002).

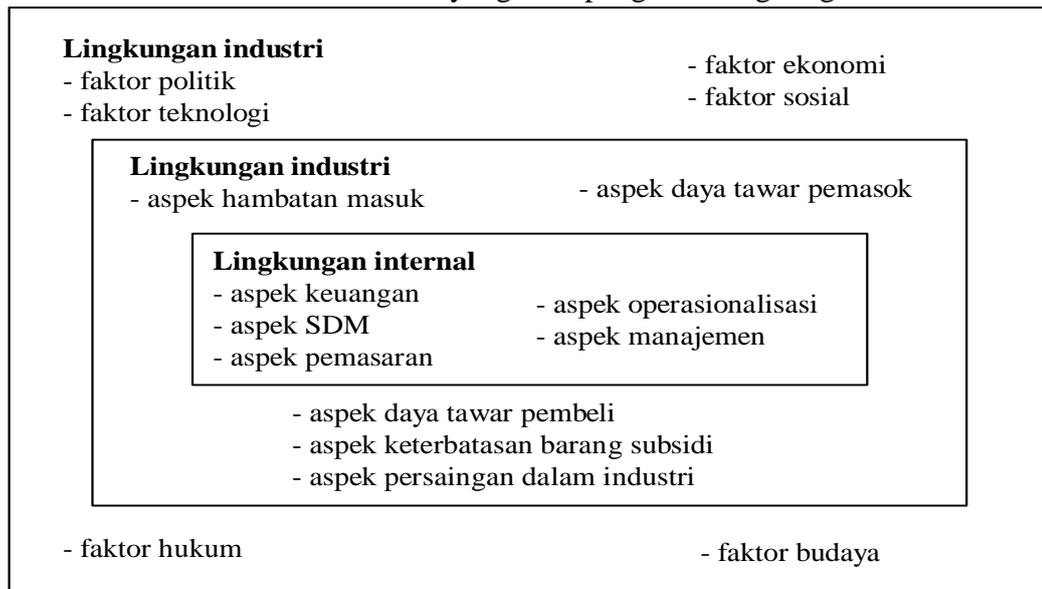
Lingkungan bisnis langsung merasakan adanya perubahan yang sangat dinamis yang terjadi dewasa ini. Perubahan yang dipicu oleh revolusi informasi dan komunikasi membuat konsumen semakin banyak menuntut. Tuntutan ini menyebabkan fungsi objektif perusahaan menjadi berubah, yang semula tujuan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan pemilik atau pemegang saham tetapi kini perusahaan juga harus memberikan perhatian khusus terhadap tuntutan konsumen yang makin mendekati kepuasan. Saat ini perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia khususnya perusahaan jasa yang bergerak dalam pengiriman dan pengantaran barang mengalami perkembangan. Kebutuhan konsumen atas jasa pengiriman dan pengantaran yang tepat waktu dan terpercaya menuntut perusahaan untuk harus mampu bersaing dan menarik konsumen dengan memuaskan kebutuhan konsumen. Perusahaan harus mengerti kebutuhan dan keinginan pasar atau konsumen yang terjadi saat ini.

Lingkungan bisnis dapat dibedakan menjadi lingkungan bisnis eksternal, lingkungan industri dan lingkungan bisnis internal. Lingkungan bisnis dipengaruhi oleh teknologi, budaya, ekonomi, persaingan dalam industri, sumber daya manusia, dan lain-lain. Karena itu dibutuhkan suatu perencanaan strategik perusahaan dalam pengambilan keputusan. Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnis.

Pada masa persaingan industri, perusahaan menginvestasikan sumber dayanya pada aset fisik sedangkan pada persaingan sekarang perusahaan lebih memfokuskan pada infrastruktur organisasi seperti: kebijakan, sistem, dan praktek daripada aset fisiknya. Fokus perusahaan pada kebijakan, sistem, dan praktek

akan mengendalikan komunikasi dan teknologi sistem informasi yang mempengaruhi sistem pengendalian manajemen dalam mengelola informasi yang ada untuk pengambilan keputusan.

Gambar 1.1 Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan bisnis



Sumber: Husein Umar. 2001, "Strategic Managemen in Action", hal 75.

Salah satu unsur dalam sistem pengendalian manajemen adalah pengukuran kinerja. Beberapa perusahaan saat ini menggunakan pengukuran kinerja berdasarkan pada pengukuran finansial dan non finansial yaitu Balanced Scorecard. Balanced scorecard akan menterjemahkan misi dan strategi kedalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Misi perusahaan artinya tugas khusus yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya dengan memberikan arah bagi manajemennya dalam melaksanakan aktivitas-aktivitasnya, sedangkan strategi perusahaan adalah suatu rancangan atau program untuk menentukan dan mencapai tujuan perusahaan dan mengimplementasikan misinya.

Penggunaan Balanced Scorecard selalu terkait dengan perencanaan strategik perusahaan, dimana setiap perencanaan strategik tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan bisnis internal perusahaan yang penuh dengan ketidakpastian. Pentingnya penggunaan balanced scorecard sekarang ini ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja perusahaan. Perhatian perusahaan tidak hanya kepada pengukuran kinerja keuangan tetapi juga non keuangannya yang memperlihatkan tentang kepuasan konsumen, peningkatan mutu, peningkatan keahlian para pekerja operasional, dan lain-lain. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang “**Hubungan perspektif proses bisnis internal dengan kinerja perusahaan**” sebagai studi kasus di PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir cabang Bandung.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Adapun pada tahap identifikasi masalah ini, penulis akan mencoba untuk mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang ada melalui pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana proses bisnis internal yang ada pada PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir cabang Bandung?
2. Bagaimana kinerja perusahaan saat ini?
3. Bagaimana hubungan perspektif proses bisnis internal dengan kinerja PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir cabang Bandung?

### **1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud dan tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan menganalisis hubungan perspektif proses bisnis internal dengan kinerja PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir cabang Bandung. Dari permasalahan-permasalahan yang dikemukakan dalam identifikasi masalah, maka tujuan dari penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui proses bisnis internal yang ada pada PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir cabang Bandung.
2. Untuk mengetahui kinerja PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir cabang Bandung yang terjadi saat ini.
3. Untuk mengetahui sejauh mana hubungan perspektif proses bisnis internal dengan kinerja PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir cabang Bandung.

### **1.4. Kegunaan Hasil Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan berguna bagi pihak antara lain:

- Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai informasi atau masukan untuk mengetahui pengukuran kinerja yang tepat dan berguna bagi perusahaan sesuai dengan perencanaan strategik perusahaan yang telah ditetapkan.

- Bagi penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai pengaruh lingkungan bisnis internal terhadap kinerja perusahaan.

- Bagi pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan yang bermanfaat, yaitu untuk menambah informasi tentang pengaruh lingkungan bisnis internal terhadap kinerja perusahaan.

### **1.5. Rerangka Pemikiran**

Lingkungan bisnis dapat dibedakan atas lingkungan internal (*internal environment*) dan lingkungan eksternal (*external environment*) (Wright *et al.*, 1996: 4; Wheleen and Hunger, 2000:8 ; Hitt, 1995: 6). Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar organisasi dan perlu dianalisis untuk menentukan kesempatan (*opportunities*) dan ancaman (*threath*) yang akan dihadapi perusahaan sedangkan lingkungan internal perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada dalam perusahaan. Menurut (Wheelen & Hunger, 2000; 10), lingkungan internal terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*).

Penelitian saat ini difokuskan pada lingkungan bisnis internal perusahaan. Suatu perusahaan harus mampu mengenali atau menganalisa faktor-faktor apa saja yang dapat berpengaruh terhadap aktivitas perusahaannya. Manajer dalam perusahaan akan menghadapi ketidakpastian yang akan muncul akibat dari teknologi baru, perubahan kecenderungan ekonomi dan politik yang berlangsung cepat, perubahan dalam nilai sosial, dan pergeseran permintaan konsumen. Ketidakpastian lingkungan akan meningkatkan kompleksitas dan jumlah masalah yang harus diamati manajer saat mempelajari lingkungan internal.

Pemahaman akan analisis internal perusahaan sangat membantu manajer untuk mengerti atau mencocokkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan peluang dan ancaman yang ada di lingkungan. Melalui analisis kekuatan dan kelemahan yang ada dalam perusahaan, perusahaan dapat menentukan perencanaan strategik untuk dapat mengatasi segala masalah yang mungkin akan terjadi dan aktivitas apa yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran-sasaran strategik yang telah ditetapkan.

Sasaran strategik adalah kondisi yang diwujudkan dimasa depan. Dalam memilih sasaran strategik, perusahaan harus mempertimbangkan sasaran yang diperkirakan memerlukan langkah-langkah besar dalam beberapa tahun kedepan untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, sasaran strategik ini mulai ditentukan ukuran pencapaiannya sehingga lebih kongkrit bila dibandingkan dengan pernyataan tentang goal perusahaan. Dalam proses perencanaan strategik ini diharapkan bahwa perusahaan mempunyai keunggulan startegi yang dirancang supaya misi atau tujuan perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat.

Pada pertengahan tahun 1993, Balanced Scorecard berkembang sebagai sarana untuk menerjemahkan dan mengimplementasikan strategi. Sejak saat itu, Balanced Scorecard berkembang dari sistem pengukuran kinerja menjadi sistem manajemen strategik. Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran Balanced Scorecard diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat

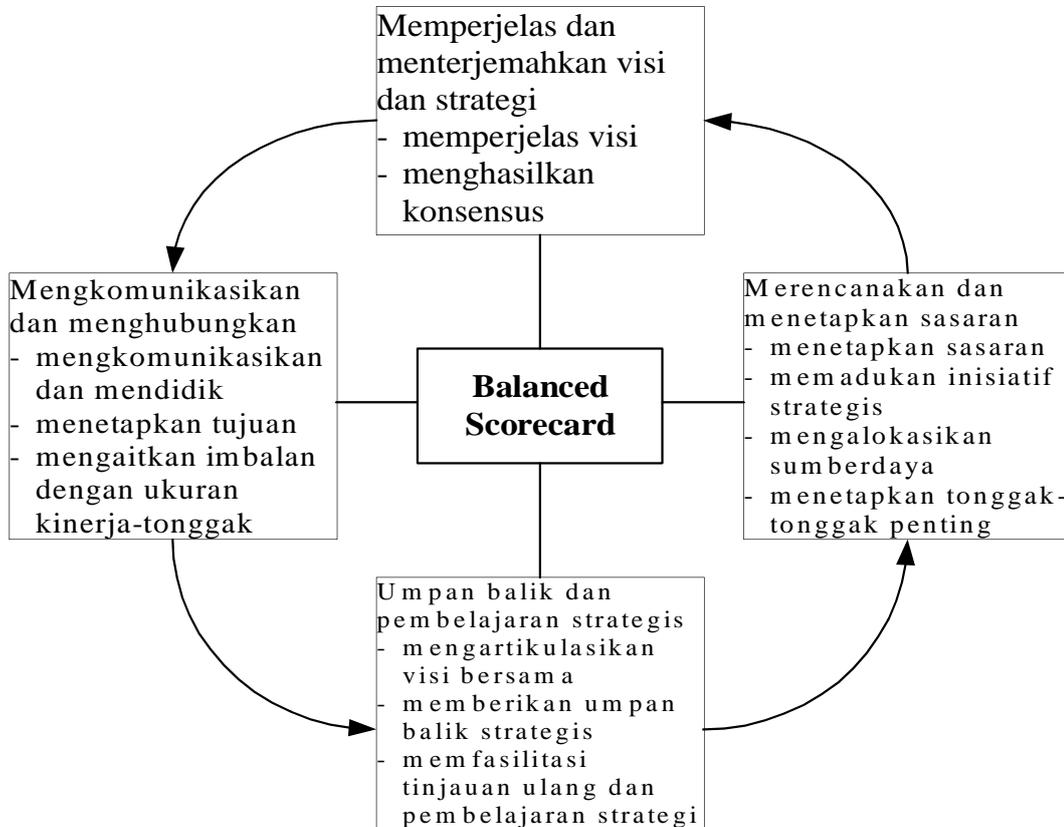
perspektif, seperti: finansial, pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard menekankan bahwa semua ukuran finansial dan nonfinansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. Tujuan dan ukuran dalam Balanced Scorecard lebih sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan nonfinansial khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas kebawah (*top-down*) yang digerakan oleh misi dan strategi unit bisnis.

Balanced Scorecard seharusnya menterjemahkan misi dan strategi unit bisnis dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Gambar 1.2 menunjukkan bila sebuah perusahaan menggunakan balanced scorecard sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting seperti:

1. Memperjelas dan menterjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Gambar 1.2 Balanced Scorecard sebagai suatu rerangka kerja tindakan startegis

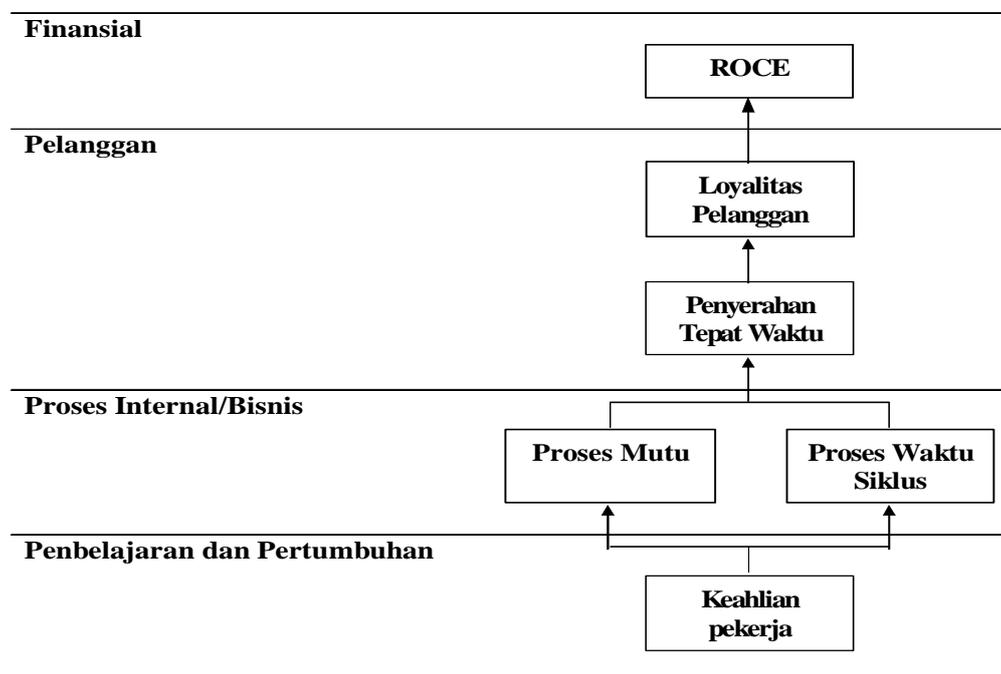


Sumber: Robert S. Kaplan dan David P, Norton “Using The Balance Scorecard as a Strategic Management Systems,” Harvard Business Review (januari-Pebruari 1996), hal 77.

Salah satu perspektif dalam konsep balanced scorecard adalah perspektif proses bisnis internal dimana proses ini mempertanyakan proses internal apakah yang harus dikuasai perusahaan agar dapat menghasilkan kinerja istimewa dari pengiriman barang yang tepat waktu. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan mungkin perlu mengupayakan tercapainya waktu siklus yang pendek dalam berbagai siklus operasi dan proses internal yang bermutu tinggi. Perspektif tersebut diawali oleh proses inovasi yang dilanjutkan dengan proses operasi dan diakhiri dengan layanan purna jual yang menawarkan layanan sesudah penjualan yang memberi nilai tambah kepada produk dan jasa yang diterima oleh pelanggan.

Gambar 1.3 di bawah ini memperlihatkan hubungan perspektif proses bisnis internal dengan kinerja perusahaan. Kecenderungan akhir-akhir ini perusahaan melakukan pengukuran kinerja untuk berbagai proses bisnis dalam operasi perusahaan yang biasanya diukur dengan biaya, mutu, hasil, dan waktu yang ditetapkan dalam proses tersebut.

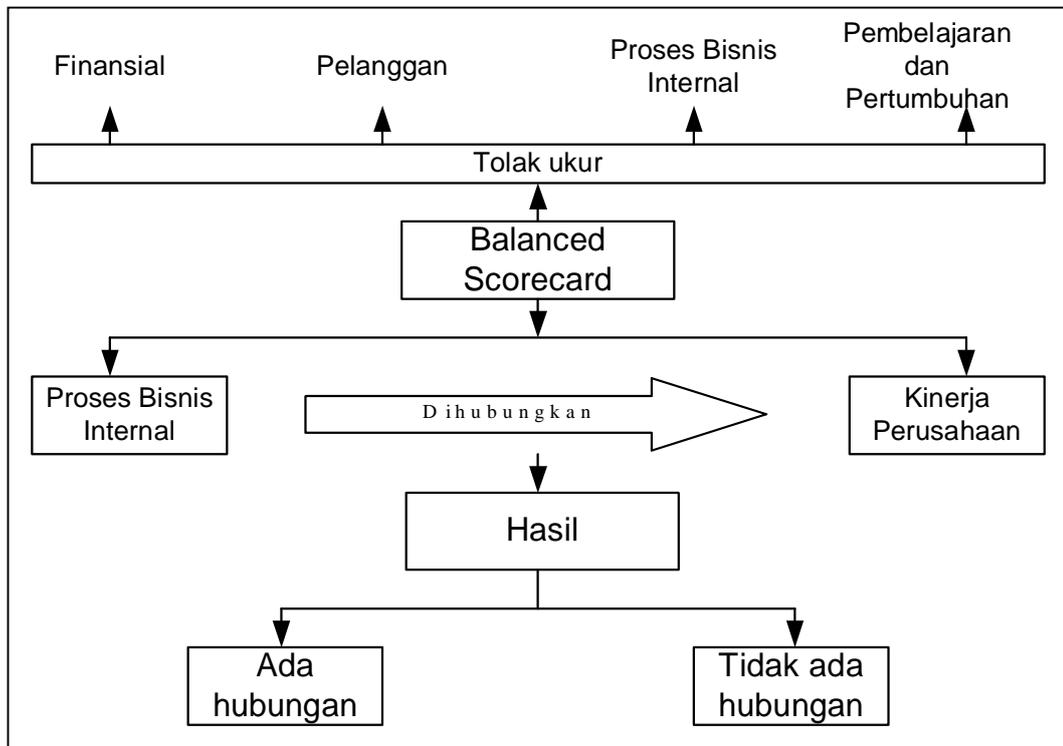
Gambar 1.3 Hubungan sebab-akibat dalam empat perspektif BSC



Sumber: *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi*, hlm. 28.

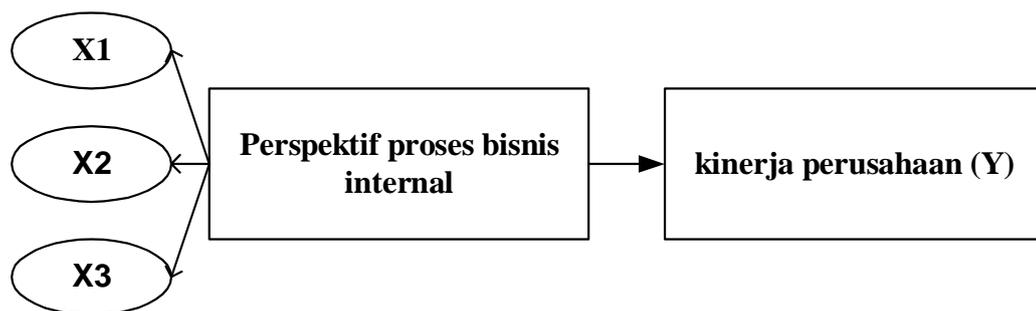
Dilihat dari gambar diatas dapat diketahui bahwa proses bisnis internal yang terdiri dari inovasi, operasi, dan layanan purna jual diduga mempengaruhi kinerja perusahaan dan dapat membentuk suatu kerangka pemikiran yang digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1.4 Rerangka Pemikiran



Dari gambar diatas rerangka pemikiran tersebut terdapat hubungan sebab akibat antara variabel-variabel yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1.5 Model persamaan struktural



Dimana :

Variabel Y: Kinerja perusahaan

Variabel X: X<sub>1</sub> adalah inovasi

X<sub>2</sub> adalah operasi

X<sub>3</sub> adalah layanan purna jual

## **1.6. Metode Penelitian**

Metode yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis. Menurut Sugiyono (2003) metoda deskriptif analitis adalah suatu metode penelitian yang dilakukan untuk mengumpulkan data, keterangan, dan informasi lainnya yang kompeten dan relevan dengan masalah yang akan dibahas dalam skripsi ini kemudian semua data dan informasi tersebut diolah dan dianalisis sehingga dapat ditarik simpulan dan saran yang diperlukan. Dalam melakukan penelitian, penulis mengumpulkan data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui media perantara (diperoleh atau disediakan orang lain).

Teknik pengumpulan data primer yang dipergunakan adalah:

a. Metode Survei (wawancara dan kuesioner)

Metode survei merupakan metode pengumpulan data primer yang didapat dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner dan wawancara. Melalui cara ini, peneliti dapat memberi penjelasan mengenai tujuan survei dan pertanyaan yang kurang dipahami oleh responden.

b. Observasi

Observasi merupakan pengumpulan data primer yang menekankan pada bentuk respon ekspresi atau penulis menganalisis apa yang terjadi dalam perusahaan.

Teknik pengumpulan data sekunder yang dipergunakan adalah:

a. Data internal

Data internal ini didapat dari perusahaan dimana perusahaan menyediakan informasi-informasi yang dibutuhkan misalnya tentang struktur organisasi dan profil perusahaan.

b. Data eksternal

Data eksternal ini didapat dari penelitian kepustakaan (*library research*). Dengan cara mencari, membaca, dan mempelajari buku-buku referensi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti sebagai landasan teori untuk mempertanggung jawabkan analisa dalam pembahasan.

### **1.7. Lokasi**

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir cabang Bandung yang bertempat di Komp. Ruko setrasari Mall Blok C1 no 49 bandung, yang merupakan cabang dari PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir yang berlokasi di Jakarta.