

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada tahun 2012, perusahaan berada di tengah-tengah transformasi yang revolusioner. Persaingan abad industri telah bergeser kepada persaingan abad informasi. Selama abad industri, keberhasilan ditentukan oleh seberapa baik perusahaan memanfaatkan keuntungan yang diperoleh dari skala dan ruang lingkup ekonomis (*economies of scale and scope*). Dalam abad industri basis persaingannya adalah efisiensi dalam alokasi finansial dan aktiva berwujud yang mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan.

Munculnya abad informasi dalam dekade terakhir abad kedua 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. Dalam abad informasi basis persaingannya adalah dalam hal mobilisasi dan eksploitasi aktiva tak berwujud yang tidak mudah dijabarkan dalam dimensi keuangan.

Untuk mencapai keberhasilan kompetitif, lingkungan abad informasi mensyaratkan adanya kemampuan baru yang harus dimiliki oleh perusahaan manufaktur maupun jasa. Kemampuan sebuah perusahaan untuk memobilisasi dan mengeksploitasi aktiva tak berwujudnya menjadi lebih menentukan dari pada melakukan investasi dan mengelola aktiva fisik yang berwujud.

Dalam persaingan abad informasi untuk dapat berhasil dan tumbuh, perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran dan manajemen yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki oleh perusahaan. Sistem pengukuran yang diterapkan perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar organisasi.

Beberapa sistem pengukuran kinerja bisnis yang berfokus pada sisi finansial yaitu *Economic Value Added* (EVA) yang merupakan suatu pengukuran kinerja perusahaan yang digunakan untuk mengetahui berapa biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan sebagai akibat dari penggunaan dana untuk pembelian barang dan modal ataupun modal kerja, *Market Value added* (MVA) yaitu pengukuran kinerja perusahaan yang dilihat dari kenaikan nilai pasar dari modal perusahaan di atas nilai modal yang disetor pemegang saham dan *Financial Value Added* (FVA) metode pengukuran kinerja ini mempertimbangkan kontribusi dari *fixed assets* dalam menghasilkan keuntungan bersih perusahaan.

Selama ini, sistem pengukuran kinerja bisnis bersifat finansial. Sistem manajemen tradisional hanya mengukur kinerja suatu perusahaan berdasarkan satu perspektif, yaitu keuangan. Ukuran finansial saja tidak cukup untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan perusahaan melalui lingkungan yang kompetitif .

Pengukuran kinerja yang hanya terfokus pada ukuran-ukuran keuangan tidak mencerminkan kondisi strategi perusahaan secara menyeluruh, dimana aspek di luar finansial tidak diperhitungkan. Konsep ukuran kinerja model lama tersebut dianggap hanya mengejar tujuan untuk memperoleh laba jangka pendek semata dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang (Tandiontong Mathius dan Erna Rizki, 2011).

Dalam pengukuran kinerja perusahaan seharusnya mengikutsertakan penilaian atas aktiva intelektual dan tak berwujud, seperti produk dan jasa yang bermutu tinggi, para pekerja yang memiliki motivasi dan kemampuan tinggi, proses internal yang responsif dan dapat diprediksi, serta pelanggan yang puas dan loyal.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:3) aktiva tak berwujud memungkinkan perusahaan untuk : (1) mengembangkan hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas dan memungkinkan berbagai segmen pelanggan dan wilayah pasar baru untuk dilayani secara efektif dan efisien. (2) memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen yang dituju. (3) memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan dengan harga yang rendah dan tenggang waktu (*lead time*) yang pendek. (4) memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja bagi peningkatan kemampuan proses, mutu, dan waktu tanggap (*response time*) yang berkesinambungan. (5) mengembangkan teknologi informasi, *database*, dan sistem. Oleh karena itu agar perusahaan dapat mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan, perusahaan membutuhkan pengukuran kinerja yang tidak hanya berfokus pada aspek keuangan saja namun juga mengukur aspek non-finansial.

Pemikiran untuk menyeimbangkan pengukuran kinerja aspek keuangan dan aspek non-finansial Kaplan dan Norton memperkenalkan suatu alat pengukuran kinerja yang dinamakan *Balanced Scorecard* atau dapat disingkat menjadi BSC.

Konsep ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran tradisional) dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. *Balanced Scorecard* melengkapi

seperangkat ukuran kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.

Balanced Scorecard merupakan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja perusahaan melalui perspektif finansial saja, tetapi juga mengukur kinerja perusahaan melalui perspektif non-finansial. *Balanced Scorecard* memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* tetap menggunakan perspektif finansial karena ukuran finansial sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak (Kaplan dan Norton, 2000:23).

Perspektif finansial dalam *Balanced Scorecard* mengukur hasil tertinggi yang dapat diberikan kepada pemegang sahamnya. Ukuran kinerja finansial memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard*, berfokus terhadap kepuasan pelanggan, termasuk pangsa pasarnya. Perspektif proses bisnis internal *Balanced Scorecard* memfokuskan perhatiannya pada kinerja kunci proses internal yang mendorong bisnis perusahaan. Proses bisnis internal terdiri dari tiga komponen utama, yaitu proses inovasi, proses operasional, dan proses pelayanan. Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi

infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Melalui pengukuran keempat perspektif ini, manajemen perusahaan akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja di masa datang, serta memungkinkan untuk menilai *intangible asset* seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan lain-lain.

Sebagai alat pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* dapat memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu dari waktu ke waktu (Yulandani Russiana, 2010).

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa pengukuran kinerja berdasarkan konsep *Balance Scorecard* sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan sebab *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan dapat menghasilkan perbaikan dan perubahan strategis yang dilakukan untuk pencapaian kinerja yang akan dicapai dalam pengelolaan unit usaha perusahaan.

Pengukuran kinerja dengan pendekatan perspektif *Balanced Scorecard* dapat memberi manajer suatu pengetahuan dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajer belajar dan berkembang secara terus menerus (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategis yang tepat serta efisien (perspektif proses bisnis internal) agar mampu memberikan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya akan mengarah pada

keuntungan jangka panjang bagi perusahaan (perspektif keuangan) (Vincent Gaspersz :2002 dalam Sariuly Marissa, 2007).

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan sebuah badan usaha milik negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang jasa telekomunikasi pos dan giro. Untuk dapat bersaing dengan para pesaingnya guna mempertahankan kelangsungan bisnisnya PT Pos Indonesia (Persero) dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan oleh manajemen. Oleh karena itu PT Pos Indonesia (Persero) membutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja yang tidak hanya mengukur perspektif finansial saja tetapi perspektif non-finansial juga sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Mengacu pada pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balance Scorecard*, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan Perspektif *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PT Pos Indonesia (Persero) Bandung)”**

1.2 Rumusan Masalah

Masalah kinerja merupakan perhatian utama dalam suatu perusahaan untuk mengevaluasi hasil kinerja perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan

oleh perusahaan. Oleh karena itu, permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan pada :

1. Bagaimana kinerja PT Pos Indonesia bila diukur berdasarkan pendekatan perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* ?
2. Bagaimana kinerja PT Pos Indonesia bila diukur berdasarkan pendekatan perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* ?
3. Bagaimana kinerja PT Pos Indonesia bila diukur berdasarkan pendekatan perspektif proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* ?
4. Bagaimana kinerja PT Pos Indonesia bila diukur berdasarkan pendekatan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan indentifikasi masalah di atas, tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja PT Pos Indonesia berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Perusahaan

Pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* dapat memberikan gambaran kinerja secara menyeluruh dilihat dari hasil penilaian masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Dari hasil penelitian tersebut, diharapkan dapat digunakan PT Pos Indonesia (Persero) sebagai dasar

pertimbangan untuk melakukan perbaikan dan pengembangan perusahaan lebih lanjut.

2. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan tambahan bukti empiris mengenai kinerja perusahaan BUMN yang diukur berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*.

3. Bagi Peneliti

Memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* terutama pada perusahaan BUMN.

4. Bagi Pembaca

Manfaat bagi pembaca dapat memberikan pemahaman lebih lanjut mengenai *Balanced Scorecard* terutama untuk pengukuran kinerja serta menjadi bahan pertimbangan bagi pihak-pihak yang mengadakan penelitian yang menyangkut kinerja manajemen.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I Pendahuluan

Pendahuluan yang berisi tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan dalam penelitian ini.

BAB II Telaah Pustaka

Berisi landasan teori dan kerangka pemikiran. Landasan teori diperoleh melalui tinjauan pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan penelitian yang sedang diteliti.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab ini berisi objek penelitian, prosedur pemilihan populasi dan sampel, jenis dan sumber data yang diperoleh, metode pengumpulan data, serta metode analisis yang digunakan untuk mengukur data yang diperoleh.

BAB IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini menguraikan deskripsi objek penelitian serta pembahasan dari data yang telah diolah atau dianalisis.

BAB V Penutup

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil pembahasan penelitian serta saran bagi objek penelitian.