

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada perkembangan persaingan usaha saat ini, persaingan antar perusahaan semakin kompetitif. Perusahaan dituntut untuk bekerja lebih keras lagi untuk dapat mempertahankan eksistensinya di tengah persaingan bisnis, sehingga perusahaan tidak tenggelam di antara pesaing-pesaingnya. Hanya perusahaan yang mempunyai keunggulan yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* (Srimindarti, 2004). Dengan keunggulan yang dimiliki ini maka perusahaan diharapkan untuk mampu bersaing.

Selama ini perusahaan mengukur kinerja dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Ary Nugroho dalam bukunya pada tahun 1998 mengatakan bahwa pergeseran tingkat persaingan bisnis yang semula merupakan *industrial competition* ke *information competition* ini dinamakan pergeseran paradigma. Pergeseran paradigma ini tentunya juga akan mengubah alat ukur atau acuan yang dipakai oleh perusahaan untuk mengukur kinerjanya. Pengukuran keberhasilan tidak lagi hanya bisa dilihat dari jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan. Pengukuran secara tradisional itu kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan. Kinerja perusahaan tidak lagi dapat dianggap baik jika hanya dilihat dari laporan keuangan yang dihasilkan karena tidak mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam perusahaan dengan orientasi proses

Perusahaan diharapkan melakukan pengukuran kinerjanya tidak hanya melalui pengukuran finansial saja tetapi juga melalui pengukuran non finansial,

BAB I PENDAHULUAN

seperti tingkat kepuasan pelanggan, inovasi produk, pengembangan perusahaan dan pengembangan karyawannya. Kemampuan perusahaan untuk memenuhi tingkat kepuasan konsumennya, melakukan inovasi produk dan pengelolaan sumber daya manusia tersebut akan memberikan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*) yang kuat bagi perusahaan yang bersangkutan.

Keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi perusahaan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang. Pihak manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secara baik seperti, ROA, ROI, Residual Income dan EPS, namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang.

Perubahan cara pandang dalam melakukan pengukuran kinerja memaksa perusahaan untuk mengubah pola pikir yang lama dan menyesuaikannya dengan keadaan serta kebutuhan saat ini. Perusahaan dituntut untuk mampu mengidentifikasi, mengelola, dan memperbaiki proses bisnis yang penting agar perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dan dapat bertahan dalam persaingan usaha.

Perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. 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

BAB I PENDAHULUAN

mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Oleh karena itu diperlukan sistem pengukuran baru yang menghubungkan ukuran–ukuran finansial dan non finansial. Ukuran – ukuran baru itu diharapkan akan bermanfaat karena lebih berfokus pada tindakan. Sistem pengukuran yang baru itu penting bagi inisiatif strategis. Salah satu sistem pengukuran kinerja strategis adalah *Balanced Scorecard*.

Pada pertama kali dikenalkannya konsep *Balanced Scorecard* pada tahun 1990 oleh Robert S kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard* hanya digunakan sebagai alat pengukuran kinerja pada organisasi bisnis. *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem pengukuran kinerja dapat digunakan sebagai alat pengendalian, analisa dan merevisi strategi organisasi (Campbell et al. 2002).

Balance Scorecard menggambarkan adanya keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara indicator *lagging* dan indicator *leading*. *Balance Scorecard* cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang dihasilkan bersifat berkesinambungan.

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (Telkom) adalah perusahaan informasi dan komunikasi serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. Telkom seperti yang dimuat dalam website resminya www.telkom.co.id menyatakan bahwa untuk mewujudkan komitmen penerapan tata kelola perusahaan yang baik khususnya penerapan prinsip akuntabilitas, mengelola

BAB I PENDAHULUAN

pertanggungjawaban kinerja karyawan dalam sebuah Sistem Manajemen Performansi Karyawan sesuai yang diatur pada kebijakan Perusahaan KD.66/2006.

Penerapan kontrak manajemen ditetapkan dengan basis *balanced scorecard* yang digunakan untuk menilai pertanggungjawaban kinerja Direksi, pemimpin tertinggi, pemimpin senior/unit dan karyawan dan selanjutnya menjadi acuan penetapan remunerasi, evaluasi kontrak manajemen dilakukan setiap triwulan yang pencapaiannya diukur melalui aplikasi pedoman kinerja. Sistem tersebut dipertahankan pada tahun 2011 dan terus disempurnakan kualitasnya dari waktu ke waktu.

Dengan dikenalnya pendekatan *balanced scorecard* dan PT. Telkom telah menerapkan *balanced scorecard* dalam perusahaan tersebut maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian tentang *balanced scorecard* yang bertema “**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM PENGUKURAN KINERJA PADA PT TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK (PT TELKOM) BANDUNG**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dirumuskan di atas maka, masalah yang dapat identifikasi, yaitu :

- a) Seberapa jauh penerapan *balance scorecard* yang diterapkan dalam pengukuran kinerja pada PT Telkom?
- b) Seberapa efektif penerapan *balance scorecard* dalam pengukuran kinerja pada PT Telkom?

BAB I PENDAHULUAN

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui penerapan *balance scorecard* yang telah diterapkan pada perusahaan dan sejauh mana penerapan tersebut telah dilakukan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui penerapan *balance scorecard* yang diterapkan dalam pengukuran kinerja pada PT Telkom
2. Mengetahui efektivitas penerapan *balance scorecard* dalam pengukuran kinerja pada PT Telkom

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat bagi Akademisi

Penelitian ini bermanfaat untuk memberikan referensi bagi peneliti lainnya dalam melihat penerapan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan.

1.4.2 Manfaat bagi Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu praktisi dalam melakukan pengukuran kinerja yang mampu mencerminkan seluruh aspek baik *tangible* maupun *intangible* dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang mungkin dapat diterapkan di masa yang akan datang.