

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perekonomian sebuah negara digerakkan oleh badan usaha yang dimiliki oleh negara tersebut dan perusahaan-perusahaan, baik perusahaan lokal maupun perusahaan asing. Badan usaha dan perusahaan tersebut mengelola sumber daya yang ada di daerah suatu negara itu dan memproduksinya menjadi barang yang memiliki nilai ekonomis. Kinerja badan usaha dan perusahaan yang baik akan menaikkan perekonomian di suatu negara. Perekonomian di suatu negara meningkat ditandai dengan meningkatnya Indeks Harga Saham yang ada di masing-masing negara.

Perusahaan memiliki visi dan misi dalam satu periode aktivitas bisnisnya agar tetap bertahan (*sustain*) dalam industri mereka. Visi dan misi tersebut diproyeksikan ke dalam strategi-strategi yang signifikan sehingga perusahaan dapat menjalankan kegiatan operasionalnya dengan baik. Strategi-strategi tersebut tentu bukanlah merupakan strategi yang secara langsung berimbas kepada kegiatan operasional perusahaan (*short-term effect*). Melainkan strategi tersebut akan berdampak kepada kegiatan operasional perusahaan pada jangka panjang.

Efektivitas dan efisiensi strategi-strategi yang diterapkan perusahaan akan menghasilkan kinerja yang dapat dinilai dengan berbagai pendekatan dalam ilmu manajemen. Pengukuran kinerja perusahaan tersebut dapat digunakan untuk

menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam perusahaan. Saat ini, metode pengukuran yang digunakan sebagian besar perusahaan adalah pengukuran yang hanya berdasarkan pada tolak ukur keuangannya saja. Manajer yang mendapatkan tingkat keuntungan yang tinggi akan dinilai berhasil dalam mengelola perusahaan dan memperoleh imbalan dari perusahaan.

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks ini, sisi keuangan perusahaan bukanlah satu-satunya tolak ukur untuk menilai kinerja suatu perusahaan. Pengukuran secara tradisional tersebut (hanya berdasarkan tolak ukur keuangan saja) tidak lagi memadai karena memiliki kelemahan, antara lain:

1. Penggunaan kinerja keuangan sebagai satu-satunya dasar pengukuran kinerja perusahaan akan mendorong pengelola perusahaan mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang perusahaan. Seperti contohnya, pengelola perusahaan akan mengabaikan proses pelatihan dan pembelajaran bagi karyawan untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Selain itu, mereka juga akan mengabaikan investasi-investasi pada sistem informasi dan teknologi yang bermanfaat untuk perusahaan di masa yang akan datang.
2. Aspek keuangan perusahaan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun ke arah tujuan perusahaan sebenarnya.
3. Pengelola perusahaan umumnya mengabaikan aspek-aspek non-keuangan dan aset tak berwujud (*intangible assets*) yang malah akan memberikan suatu

pandangan yang keliru di masa sekarang, terlebih lagi di masa yang akan datang.

Setiap perusahaan harus mengelola dan menginvestasikan aset intelektual mereka untuk menuju kesuksesan. Hal ini dikarenakan aset intelektual berguna bagi perusahaan untuk:

1. Membangun hubungan baik dengan konsumen sehingga memelihara hubungan baik dengan konsumen yang ada saat ini dan memungkinkan perusahaan dapat melayani segmen konsumen dan area pasar yang baru dengan efektif dan efisien.
2. Memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh target segmen konsumen.
3. Memproduksi barang dan jasa dengan kualitas tinggi dengan biaya yang rendah dan waktu tunggu yang singkat.
4. Mengerahkan kemampuan dan motivasi karyawan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus dalam kapabilitas proses, kualitas, dan waktu respon.

Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan di atas, maka diciptakan suatu metode pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek, yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang (Ali Mutasowifin, 2002: 245). Metode ini berusaha untuk menyeimbangkan aspek keuangan dengan aspek non keuangan yang secara umum dinamakan *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard pertama kali dikembangkan oleh David P. Norton dan Robert S. Kaplan dalam *Harvard Business School Press* yang berjudul “*The Balanced Scorecard*” pada tahun 1996. *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran kinerja. Perusahaan dapat menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengatur kerangka kerja dalam proses manajemen mereka. Dengan menerapkan *Balanced Scorecard* para pengelola perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan-kepentingan masa yang akan datang. (Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996)

Kekuatan *Balanced Scorecard* berada pada saat mengubah (*transform*) sistem pengukuran kinerja menjadi sistem manajemen. Dengan kata lain, *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk (Yuwono, S., et. al, 2004: 28):

1. Mengklasifikasi dan mendapatkan konsensus mengenai strategi
2. Menjelaskan tujuan tiap departemen dan individu terhadap strategi
3. Mengkomunikasikan strategi pada anggota perusahaan
4. Mengidentifikasi dan menjelaskan inisiatif strategis
5. Menghubungkan tujuan strategis dengan target jangka panjang dan anggaran tahunan
6. Memperoleh umpan balik untuk mempelajari dan mengembangkan strategi
7. Melakukan peninjauan strategis secara berkala dan sistematis

Seperti yang telah disebutkan di atas, *Balanced Scorecard* mengklasifikasikan pengukuran kinerja ke dalam 4 perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang. Keempat

perspektif tersebut menawarkan suatu keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang, yaitu hasil yang diinginkan, pemicu kinerja, dan tolak ukur kinerja.

PT Indosat, Tbk., merupakan salah satu perusahaan telekomunikasi di Indonesia, mengalami penurunan dalam kinerja keuangan perusahaan dari tahun 2008 ke 2009. Hal ini diindikasikan dalam tabel 1.1 di bawah ini.

Tabel 1.1 Kinerja Keuangan Indosat tahun 2008 dan 2009

| Indikator Keuangan | 2008 (miliar rupiah) | 2009 (miliar rupiah) | Perubahan Kinerja |
|---------------------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Pendapatan Usaha | 18.659,1 | 18.393,0 | -1,4% |
| EBITDA | 9.289,2 | 8.774,4 | -5,5% |
| Laba Bersih | 1.878,5 | 1.498,2 | -20,2% |

Sumber: *Investor Memo* tahun 2009

Selain penurunan pada kinerja keuangan, Indosat juga mengalami penurunan pada jumlah pelanggan produk selularnya. Indosat memiliki jumlah pelanggan selular sebanyak 36,5 juta pelanggan pada tahun 2008 dan mengalami penurunan pada tahun 2009 menjadi sebanyak 33,1 juta pelanggan.

Indosat belum menerapkan *Balanced Scorecard* dalam sistem manajemennya. *Balanced Scorecard* dapat dijadikan alat ukur kinerja Indosat yang valid sehingga Indosat dapat mengembangkan bisnisnya ke arah yang lebih baik ke depannya.

Berdasarkan kelebihan yang dimiliki *Balanced Scorecard* dan penurunan kinerja keuangan serta jumlah pelanggan selular Indosat, penelitian ini digunakan untuk mengukur kinerja Indosat dengan menggunakan instrumen-instrumen yang terdapat pada *Balance Scorecard*. Dari latar belakang dan uraian di atas, maka

penelitian ini mengambil judul “**Analisis Kinerja PT Indosat, Tbk. dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* (BSC)**”.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Dalam penelitian ini, rumusan masalah penelitian dibuat dalam beberapa pertanyaan di bawah ini, antara lain:

1. Bagaimana kinerja PT Indosat, Tbk. dilihat dari sisi keuangan (*finance*)?
2. Bagaimana kinerja PT Indosat, Tbk. jika ditinjau dari sisi pelanggan (*customer*)?
3. Bagaimana kinerja PT Indosat, Tbk. dilihat dari sisi proses bisnis internal (*internal business process*)?
4. Bagaimana kinerja PT Indosat, Tbk. dilihat dari sisi proses belajar dan berkembang (*learning and growth*)

1.3 Batasan Masalah Penelitian

Mengingat begitu luasnya ruang lingkup penelitian ini, maka penulis membatasi permasalahan dengan maksud agar pembahasan dapat lebih terfokus.

Pembatasan masalah yang dimaksud penulis adalah:

1. Pengukuran kinerja keuangan diukur dengan menggunakan ROA (*Return On Assets*) dan *Profit Margin* pada tahun 2008 dan 2009.
2. Pengukuran kinerja pelanggan dilakukan dengan menganalisis kepuasan pelanggan yang menggunakan produk Indosat.

3. Pengukuran terhadap *Internal Business Process* dilakukan dengan menganalisis proses inovasi, operasi (*Inventory Turnover* tahun 2008 dan 2009), dan pelayanan purna jual PT Indosat.
4. Pembahasan mengenai *Learning & Growth* dilakukan dengan mengukur produktivitas karyawan, tingkat perputaran karyawan, dan kepuasan karyawan.
5. Penelitian menggunakan data dari tahun 2008 sampai tahun 2009.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja PT Indosat, Tbk. yang ditinjau dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yaitu dari sisi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta proses belajar dan berkembang.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

Manfaat Akademis : Memberikan kontribusi terhadap pengembangan studi akuntansi pada umumnya dan studi mengenai akuntansi manajemen khususnya.

Manfaat Praktis : Memberikan informasi mengenai kinerja PT Indosat, Tbk. yang ditinjau dari sisi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan berkembang.

1.6 Sistematika Penulisan

Laporan penelitian ini disusun dengan sistematika sebagai berikut sehingga mempermudah pemahaman dalam penyajian hasil penelitian ini:

BAB 1: PENDAHULUAN. Dalam bab ini dijelaskan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, batasan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA. Dalam bab ini dijelaskan tentang teori-teori yang digunakan sebagai dasar penelitian ini yaitu teori *Balanced Scorecard* sebagai teori utama. Teori lain yang mendukung penelitian ini adalah teori *servqual*. Selain itu bab ini juga menjelaskan tentang berbagai penelitian terdahulu.

BAB 3: METODE PENELITIAN. Dalam bab ini dijelaskan tentang desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, instrumen penelitian hingga pengujian atas instrumen penelitian tersebut, serta metode analisis yang dipakai dalam penelitian ini.

BAB 4: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN. Bab ini menjelaskan sekilas tentang perusahaan, struktur organisasi perusahaan, visi dan misi perusahaan, dan logo perusahaan. Perusahaan yang dijelaskan dalam bab ini merupakan perusahaan yang menjadi objek dalam penelitian ini.

BAB 5: ANALISIS DAN PEMBAHASAN. Bab ini berisi uraian data dan hasil penelitian, baik berupa data kualitatif maupun data kuantitatif, yang kemudian digunakan untuk menganalisis masalah, dan juga analisis terhadap keempat perspektif *Balanced Scorecard*.

BAB 6: KESIMPULAN DAN SARAN. Dalam bab ini dijelaskan tentang kesimpulan, keterbatasan, dan saran bagi penelitian selanjutnya.