

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan haruslah mempunyai strategi agar tetap dapat mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Selain itu, strategi yang dimiliki oleh suatu perusahaan diharapkan dapat mengantarkan perusahaan untuk memenangkan persaingan. Tentunya strategi yang baik adalah strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan, baik internal maupun eksternal. Untuk tetap dapat bertahan dalam kondisi lingkungan yang cepat mengalami perubahan, perusahaan haruslah mempunyai kinerja yang baik. Dalam mempertahankan kinerja perusahaan agar tetap berjalan dengan baik walaupun terjadi perubahan terus-menerus, diperlukan serangkaian strategi yang tepat dan terencana. Walaupun demikian, strategi yang indah belum tentu menjamin kinerja yang baik, karena dengan hanya memiliki strategi saja tidak akan memecahkan masalah (Suwardi, 2007).

Perusahaan yang mampu bersaing adalah perusahaan yang mempunyai kinerja yang baik. Untuk mengetahui kinerja dari sebuah perusahaan, diperlukan system penilaian atau pengukuran kinerja yang tepat. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian dari kemajuan kearah tujuan yang telah ditentukan, mencakup informasi tentang efisiensi dari sumber daya yang diubah ke dalam bentuk barang ataupun jasa (*output*), mutu dari output

tersebut, dan *outcome* (hasil dari suatu aktivitas program dibandingkan dengan tujuan yang diharapkan). Teknik pengukuran kinerja sendiri senantiasa berkembang dari masa ke masa. Kebanyakan perusahaan hanya menitikberatkan pada teknik analisis yang hanya berfokus pada rasio keuangan saja. Memang tidak dipungkiri bahwa keuangan merupakan factor yang penting bagi suatu organisasi, baik itu organisasi yang berorientasi pada laba maupun organisasi nirlaba. Diperlukan keuangan yang baik untuk mengelola suatu organisasi, terutama untuk organisasi yang memang bertujuan untuk mengakumulasi laba. Tetapi hanya melihat pada aspek keuangan saja tidaklah cukup, perlu juga dilihat aspek-aspek yang lainnya. Karena dengan melihat pada aspek keuangan saja, organisasi hanyalah melihat pada apa yang telah dicapai dan tidak memberi perhatian yang cukup pada proses. Dengan kata lain, aspek keuangan disini merupakan kinerja masa lampau dari perusahaan yang sudah terjadi.

Pada tahun 1992, dalam artikel yang ditulis oleh Kaplan dan Norton di majalah *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari, muncullah *Balanced Scorecard*. Selanjutnya teori *Balanced Scorecard* telah berkembang dengan pesat, dan pada tahun 1996 Kaplan dan Norton merevisi *Balanced Scorecard* yang telah mereka bangun itu dan muncul istilah *Strategy Map* (Peta Strategi). Konsep *Balanced Scorecard* yang dirumuskan oleh Kaplan dan Norton, mengemukakan bahwa tolak ukur keuangan saja tidaklah cukup memberikan informasi yang komprehensif untuk memandu perusahaan dalam rangka penciptaan nilai perusahaan dalam jangka panjang. Jika akan melakukan

pengukuran kinerja suatu badan usaha, maka hendaknya dilihat bukan dari satu aspek saja melainkan dari empat perspektif yakni dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pengembangan (proses belajar dan berkembang). Dalam hal ini dapat dikatakan penilaian kinerja organisasi usaha terdiri dari perspektif keuangan dan non keuangan. Dalam perspektif keuangan ini berkaitan dengan pertanyaan bagaimana penampilan perusahaan dimata para stakeholdernya. Disisi lain dalam perspektif pelanggan, berkaitan dengan pertanyaan bagaimana pandangan pelanggan terhadap perusahaan. Selanjutnya dalam perspektif proses bisnis internal, terkait dengan keinginan tahu akan apa dan hal-hal apa saja yang harus dikuasai/diunggulkan dalam perusahaan tersebut. Akhirnya perspektif keempat, yakni perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan mengacu pada pertanyaan mampukah perusahaan melakukan *improvement* dan penciptaan nilai secara berkesinambungan.

Balanced Scorecard itu sendiri didefinisikan sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Suwardi, 2007). Dari definisi diatas, *Balanced Scorecard* berperan sebagai penerjemah atau pengubah (*converter*) visi dan strategi organisasi menjadi aksi. Karena itu, *Balanced Scorecard* tidak berhenti pada saat strategi selesai dibangun, tetapi terus memonitor proses eksekusinya. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard*

sangatlah penting bagi organisasi agar dapat mengeksekusi strategi dengan baik, dan kemudian terus memonitornya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Robert S Kaplan dan David P. Norton, diketahui bahwa hanya 10% dari perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat yang dapat mengeksekusi strategi dengan baik. Dari penelitian itu pula ditemukan bahwa ada empat hal yang dapat menghambat eksekusi strategi, yaitu hambatan pada visi, pada pelaku, pada manajemen, dan hambatan pada sumberdaya. Hambatan pada visi terjadi karena kurangnya sosialisasi dari visi yang telah dibangun. Kaplan dan Norton menemukan bahwa pada umumnya hanya 5% dari total jumlah karyawan yang tahu dan memahami visi organisasi tempat mereka bekerja. Seluruh karyawan perusahaan di semua jenjang dalam struktur organisasi adalah para pelaku dari visi, misi dan strategi yang telah dibangun. Untuk memotivasi mereka agar efisien dan efektif dalam menerapkan strategi, sangatlah penting untuk mengaitkan strategi itu dengan insentif yang bias diterima oleh karyawan. Berkaitan dengan penerapan *Balanced Scorecard*, para karyawan akan lebih termotivasi untuk melaksanakan strategi yang telah digariskan apabila mereka juga melihat adanya system insentif yang berkaitan dengan strategi tersebut. Pada kenyataannya hal ini belum banyak dilakukan, dan hal ini berkaitan dengan hambatan pada pelaku. Sedangkan mengenai hambatan pada manajemen, manajer terlalu banyak menghabiskan waktunya pada kegiatan operasional dan kurang memperhatikan akan pembahasan dalam strategi perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton membuktikan bahwa 85% dari pihak

manajemen menghabiskan waktu kurang dari 1 jam per bulan untuk membahas strategi. Pembahasan para manajer itu pun hanya berfokus pada hal-hal seperti keuangan, penjualan dan inventori; sedangkan hal-hal yang berkaitan dengan *intangible* lepas dari perhatian dan pembicaraan mereka. Hambatan terakhir adalah sumberdaya, yang dalam hal ini adalah modal. Studi menunjukkan bahwa 60% dari organisasi tidak mengaitkan anggaran dengan strategi. Organisasi perlu mengaitkan anggaran dengan strategi karena pelaksanaan strategi membutuhkan biaya. Akan menjadi hal yang ideal apabila anggaran dibuat selaras dengan strategi. Keempat hambatan diatas dapat berakibat fatal bagi sebuah organisasi karena dapat mengakibatkan gagalnya atau terhambatnya eksekusi strategi yang telah dibangun. Konsep dalam *Balanced Scorecard* menawarkan cara-cara untuk mengatasi hambatan tersebut.

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk. (TELKOM) merupakan perusahaan penyelenggara informasi dan telekomunikasi (*InfoComm*) serta penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia. TELKOM (yang selanjutnya disebut juga Perseroan atau Perusahaan) menyediakan jasa telepon tidak bergerak kabel (*fixed wire line*), jasa telepon tidak bergerak nirkabel (*fixed wireless*), jasa telepon bergerak (*cellular*), data & internet dan network & interkoneksi baik secara langsung maupun melalui perusahaan asosiasi. Sejalan dengan visi TELKOM untuk menjadi perusahaan InfoComm terkemuka di kawasan regional serta mewujudkan TELKOM Goal 3010 maka

berbagai upaya telah dilakukan TELKOM untuk tetap unggul dan *leading* pada seluruh produk dan layanan.

Berdasarkan hal diatas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian tentang *Balanced Scorecard*. Dimana *Balanced Scorecard* menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif yang saling terhubung, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Oleh karena itu peneliti mengambil judul "*Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja dan Rerangka Perencanaan Strategik (Studi Kasus pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk)*".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah yang akan dibahas dan diteliti adalah "*Bagaimanakah kinerja PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) apabila dilihat menurut rancangan Balanced Scorecard.*" Sedangkan proses penerapan *Balanced Scorecard* tersebut menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

C. Batasan Masalah

- Data yang digunakan untuk mengukur keempat perspektif *Balanced Scorecard* diambil dari data tahun 2006 dan data tahun 2007.

- *Key Performance Indicator (KPI)* :

1. Perspektif Keuangan

Sasaran Strategis (SS) dalam perspektif keuangan ini adalah kinerja keuangan yang luar biasa berkesinambungan / *sustainable outstanding financial returns*, pertumbuhan pendapatan dan berkurangnya biaya. Berdasarkan sasaran strategis tersebut, maka *Key Performance Indicator* yang dipakai adalah ROA, Margin Usaha, Margin EBITDA, Margin Laba Bersih, pendapatan usaha dan beban usaha.

2. Perspektif Pelanggan

Sasaran Strategis (SS) dalam perspektif pelanggan ini adalah profitabilitas pelanggan. Berdasarkan sasaran strategis tersebut, maka *Key Performance Indicator* yang dipakai adalah survey kepuasan pelanggan, pangsa pasar, penambahan jumlah pelanggan dan peningkatan pendapatan per pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran Strategis (SS) dalam perspektif proses bisnis internal ini adalah proses yang produktif, inovasi, dan meningkatnya kualitas proses layanan kepada pelanggan. Berdasarkan sasaran strategis tersebut, maka *Key Performance Indicator* yang dipakai adalah optimalisasi kapasitas alat produksi (*utilization rate*).

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran Strategis (SS) dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini adalah berhubungan dengan human capital, dan

information capital. Berdasarkan sasaran strategis tersebut, maka *Key Performance Indicator* yang dipakai adalah tingkat pelaksanaan training, Survei Pendapat Kepuasan Karyawan TELKOM (TEOS), produktivitas SDM, dan jumlah pengaduan yang diterima dan ditindaklanjuti.

- Konsep *Balanced Scorecard* yang digunakan adalah sebagai sistem pengukuran kinerja dan sebagai kerangka perencanaan strategis.

D. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan rancangan *Balanced Scorecard* sesuai dengan kondisi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) sebagai pedoman dalam rangka mencapai visi dan misi perusahaan. Selain itu juga bertujuan untuk menilai kinerja manajemen PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (TELKOM) berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*.

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana untuk menerapkan teori dan pendekatan dalam *Balanced Scorecard* secara konkret.

2. Bagi Perusahaan

Memberi masukan yang berguna bagi perusahaan agar mengukur kinerjanya secara menyeluruh sehingga dapat memberikan keuntungan jangka panjang.

3. Bagi Pembaca

Memberikan tambahan pengetahuan dan pemahaman tentang konsep *Balanced Scorecard*.

F. Sistematika Penulisan

Penulisan skripsi ini akan dibagi menjadi enam bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memberikan penjelasan tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini menguraikan tentang teori sebagai dasar analisis dan pembahasan, penarikan kesimpulan serta pengajuan saran-saran.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang jenis, waktu, tempat serta teknik analisis data.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menguraikan profil perusahaan secara umum yang meliputi sejarah perusahaan, struktur organisasi, produk dan layanan, dan lain-lain yang berhubungan dengan perusahaan.

BAB V ANALISIS DATA

Bab ini menguraikan analisa dan pembahasan atas BAB III berdasarkan teori BAB II.

BAB VI PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang ditarik dari analisa dan pembahasan dari BAB V, keterbatasan penelitian, serta saran-saran yang sesuai dengan kesimpulan-kesimpulan tersebut.