

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis telah mengalami pergeseran yang sangat ekstrim. Persaingan abad industri telah bergeser menjadi persaingan abad informasi dimana perusahaan-perusahaan yang menguasai teknologi informasi secara baik akan mampu bertahan secara layak (*sustainable*) di tengah-tengah turbulensi dunia bisnis.

Pada masa abad industri, sistem pengendalian keuangan yang dikembangkan dalam perusahaan digunakan untuk memfasilitasi dan memantau alokasi modal finansial dan fisik secara efisien. Namun, ukuran-ukuran yang dihasilkan dari alat-alat tersebut tidak cukup andal untuk mengimbangi perkembangan pada jaman teknologi informasi seperti sekarang ini.

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen ini, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang tidak sekedar untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi di masa depan, namun lebih dari itu dengan perencanaan dan strategi yang tepat, perusahaan bahkan dapat mengendalikan perubahan yang akan terjadi di masa depan.

Dengan alasan itulah perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang direncanakan sejak sekarang. Kondisi ini

kemudian membawa dunia bisnis kepada pemikiran-pemikiran baru yang lebih maju untuk mengimbangi laju teknologi dan informasi.

Kombinasi antara keharusan membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang dan tujuan yang tidak tergoyahkan dari model akuntansi keuangan biaya, telah menciptakan sebuah sintesis: *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard merupakan suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* juga menggunakan pendorong kinerja masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Balanced Scorecard juga tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional yang hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu dan tidak memadai untuk menuntun dan mengevaluasi perjalanan yang harus dilalui perusahaan abad informasi dalam menciptakan nilai masa depan melalui investasi yang ditanamkan pada pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi. *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.

Dengan keunggulan-keunggulan yang dimiliki *Balanced Scorecard* maka dewasa ini semakin banyak perusahaan mulai menerapkan metode ini sebagai

dasar pengukuran kinerja perusahaannya, otomatis kebutuhan atas para ahli yang menguasai metode ini pun turut meningkat. Pengukuran kinerja umumnya menjadi dasar untuk pengambilan keputusan yang mencerminkan informasi seperti efisiensi, efektivitas dan produktivitas (Rachman, 2011).

Dari uraian singkat diatas, penulis tertarik untuk memperdalam metode ini kedalam karya ilmiah yang dituangkan kedalam penulisan skripsi dengan mengambil topik: **"Analisis Pengukuran Kinerja PT Indosat Tbk dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*."**

B. Identifikasi dan Pembatasan Masalah

Identifikasi masalah atas penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Persaingan abad industri khususnya bisnis telekomunikasi di Indonesia, mengharuskan perusahaan yang bergerak di dunia bisnis ini melakukan reformasi dalam segala unsur kinerja untuk mampu bertahan secara layak, karena itu diperlukan suatu metode pengukuran kinerja supaya reformasi yang diinginkan sesegera mungkin dilakukan.
2. Metode *Balanced Scorecard* dipilih sebagai salah satu alternatif penilaian kinerja, karena salah satu keunggulannya adalah mampu mengintegrasikan visi, misi dan strategi perusahaan kedalam kinerja operasional dan memandang kinerja perusahaan secara keseluruhan baik secara perspektif keuangan maupun non-keuangan.

Berdasarkan topik yang diangkat ini melalui pendekatan metode *Balanced Scorecard* penulis berusaha menganalisa semua informasi mengenai PT Indosat Tbk, namun dengan semua keterbatasan dalam mengumpulkan data dan informasi, maka penulis membatasi masalah penelitian pada:

1. Data-data keuangan berupa Neraca dan Laporan Laba Rugi PT Indosat Tbk, untuk periode 2009 – 2008, dimana target 2009 diasumsikan minimal sama dengan hasil kerja 2008.
2. Kuesioner 100 pelanggan yang telah berlangganan minimal 3 bulan pada produk Indosat dan kuesioner 50 pegawai di kantor pusat Jakarta pada PT Indosat Tbk, dari beberapa departemen dengan masa kerja lebih dari 1 tahun. Materi pertanyaan kuesioner mengenai kepuasan pelanggan dan karyawan diambil berdasarkan informasi yang mencerminkan kepuasan pelanggan dan karyawan pada umumnya. Mengenai perhitungan tingkat kepuasan, penulis menggunakan metode skala Likert.

C. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang tersebut diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana mengukur tingkat kinerja pada PT Indosat Tbk?
2. Apa keunggulan dan kelemahan metode *Balanced Scorecard* jika diterapkan pada PT Indosat Tbk?

D. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat kinerja PT Indosat Tbk periode: 2009 – 2008 melalui metode *Balanced Scorecard*.
2. Untuk mengetahui keunggulan dan kelemahan penerapan metode *Balanced Scorecard* pada PT Indosat Tbk.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian atas penulisan skripsi ini diharapkan bermanfaat / berguna bagi pihak-pihak yang memerlukannya, seperti:

1. Bagi penulis sendiri:
 - a. Dapat memperluas dan memperdalam pengetahuan dibidang Akuntansi Manajemen yang telah diperoleh penulis selama kuliah, khususnya mengenai penerapan metode *Balanced Scorecard* dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
 - b. Diharapkan semua pengetahuan yang digali atas penulisan skripsi ini dapat digunakan sebagai alternatif pemecahan permasalahan dalam praktek kerja di kantor tempat penulis bekerja.

2. Bagi perusahaan:

- a. Diharapkan dapat menjadi masukan dan tolak ukur dalam menilai kinerja perusahaan, sehingga dapat lebih meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat bertahan dan bersaing dipasar serta memperbaiki kelemahan dalam perusahaan.
- b. Diharapkan dapat bermanfaat bagi manajemen perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam merencanakan kebijakan yang lebih baik untuk mengambil keputusan dimasa yang akan datang.

3. Bagi pembaca lain:

- a. Diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak lain yang ingin mendalami dan melakukan penelitian lebih lanjut atas permasalahan yang sama atau untuk tujuan lain sesuai dengan kebutuhan masing-masing.
- b. Diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan dalam hal perencanaan dan pengetahuan mengenai *Balanced Scorecard* yang digunakan sebagai alat untuk mengukur tingkat kinerja perusahaan.

F. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan dalam menganalisis skripsi ini penulis menguraikan penulisan menjadi 6 (enam) bab dan beberapa sub-bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Merupakan pendahuluan skripsi, dimana di dalamnya diuraikan mengenai apa yang melatarbelakangi penulis dalam mengambil topik, identifikasi dan pembatasan masalah, rumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan yang berupa uraian singkat mengenai bab-bab dalam skripsi ini.

BAB II LANDASAN TEORI DAN TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisikan uraian tinjauan pustaka dan kerangka pikir penelitian. Tinjauan pustaka memberikan uraian mengenai teori-teori yang digunakan penulis berkaitan dengan permasalahan yang ada, yang digunakan sebagai dasar untuk menganalisa objek penelitian. Teori yang diambil khususnya mengenai *Balanced Scorecard* dan pengukuran kinerja perusahaan. Sedangkan kerangka pikir merupakan gambaran tahapan mengenai permasalahan yang akan dibahas penulis berdasarkan teori-teori yang ada dengan diperjelas melalui gambar kerangka pikir penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan tentang teknik penelitian yang terdiri dari 5 (lima) sub-bab yaitu: tempat dan waktu penelitian, jenis data dan sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis data, dan definisi operasional variabel.

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini menguraikan secara detail gambaran umum perusahaan yang terdiri dari sub-bab: sejarah singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan, strategi usaha dan tujuan, struktur organisasi perusahaan, kegiatan usaha perusahaan, dan perkembangan usaha perusahaan.

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisikan uraian mengenai tingkat kinerja PT Indosat Tbk melalui metode *Balanced Scorecard* serta keunggulan dan kelemahan atas penerapan metode ini.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini penulis memberikan intisari yang terdiri dari 2 sub-bab, yaitu: kesimpulan dan saran yang diharapkan bisa dipergunakan sebagai referensi untuk kemajuan perusahaan Telko di Indonesia pada umumnya dan memperkaya pengetahuan si penulis sehingga dapat bermanfaat dalam dunia pekerjaan pada khususnya.