BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Negara kita sudah memasuki era pasar bebas yang menjadikan persaingan bisnis akan diramalkan semakin ketat. Lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan kompleks merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh perusahaan, baik perusahaan dagang maupun perusahaan jasa. Tantangan yang dihadapi tidak hanya berasal dari dalam perusahaan, tetapi juga tantangan yang berasal dari luar perusahaan. Dengan adanya tantangan tersebut perusahaan dituntut untuk lebih profesional dalam mengelola bisnis.

Setiap orang dituntut untuk dapat memperbaiki kemampuannya dalam berbagai bidang agar terus dapat bersaing mencapai kualitas sumber daya manusia yang kompeten dan dapat ikut serta dalam membangun pondasi ekonomi nasional. Pembangunan ekonomi memegang peranan penting dalam menunjang struktur ekonomi nasional yang kuat, sebab dengan berlangsungnya pembangunan ekonomi secara terus menerus dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat pada umumnya. Hal ini mendorong dunia usaha untuk meningkatkan daya saingnya dengan memberikan pelayanan yang terbaik bagi para konsumennya, untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Semakin ketatnya persaingan pada saat ini, maka perusahaan dituntut untuk terus berusaha dalam merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Setiap perusahaan perlu

untuk mengembangkan kualitas dari usahanya agar dapat terus menjaga kelangsungan hidup perusahaaan. Kualitas dari sebuah perusahaan dapat terjaga apabila perusahaan tersebut mampu mengambil keputusan-keputusan strategi yang efektif dan efisien, serta selalu berusaha untuk menyesuaikan diri dengan keadaan dan perkembangan yang ada. Pengambilan keputusan tersebut berhubungan dengan kinerja manajerial perusahaan dan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning),* pengorganisasian *(organizing),* memberi dorongan (*actuating),* pengawasan *(controlling).*

Dalam perencanaan *(Planning)* menyangkut pembuatan keputusan tentang apa yang akan dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya dan siapa yang melakukannya. Dengan begitu menajemen dapat mengendalikan kegiatannya sehingga tidak terjadi penyimpangan–penyimpangan, setelah direncanakan, baru dilakukan pembagian kerja yang meliputi pembagian tugas, pendelegasian wewenang dan pertanggung jawaban kepada bagian-bagian dalam organisasi dan hasilnya akan dikoordinasi agar tujuan organisasi tercapai, kegiatan tersebut disebut pengorganisasian *(organizing)*. Kemudian rencana yang telah ditetapkan diarahkkan agar implementasinya dapat terarah dengan baik, kemudian menajeman melakukan pengawasan *(controlling)* untuk membandingkan hasil dengan rencana dan melihat apakah rencana yang telah ditetapkan dapat terlaksana dengan baik, kemudian melakukan tindakan korektif atas kesalahan–kesalahan yang ada dengan melakukan pekerjaan dan tujuan organisasipun dapat tercapai dengan baik. Kinerja manajerial yang akan penulis bahas dari hasil penelitian lebih pada fungsi-fungsi manajemen yang difokuskan pada pengawasan

(*controlling*) saja, karena fungsi ini dianggap sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen. Dengan besarnya peranan pengendalian maka dapat diketahui baik atau buruknya suatu pelaksanaan suatu rencana yang dilakukan oleh para manajer-manajer yang ada pada perusahaan.

PT. INTI (Persero) Bandung merupakan perusahaan yang bergerak dibidang Telekomunikasi yang selama lebih dari 3 (tiga) darsawarsa berperan sebagai pemasok utama pembangunan jaringan telepon nasional yang diselenggarakan oleh PT. Telkom dan PT. Indosat. Pada perusahan ini ruang lingkup dan aktivitas perusahaan sangat luas dan kompleks. Karena jumlah karyawan dan volume kegiatan perusahaan semakin lama semakin besar. Maka dari itu pimpinan perusahaan tentunya tidak bisa mengelola, mengawasi, dan mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan, karena keterbatasan kemamapuannya. Oleh karena itu PT. INTI (Persero) membutuhkan suatu strategi dalam meningkatkan kinerja perusahaannya dan kinerja manajerial. Untuk itu perusahaan menerapkan sistem *Balanced Scorecard* yang memiliki empat perspektif yaitu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth perpective)*, prespektif proses bisnis internal *(internal bussines perspective)*, perspektif pelanggan *(customer perspective),* perspektif keuangan *(financial perspective)* yang dapat memberikan suatu strategi dalam meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *outstanding financial* dalam jangka panjang usahanya. PT. INTI (Persero) telah menggunakan sistem *Balanced Scorecard* sejak tahun 2000.

Fenomena yang terjadi pada PT. INTI (Persero) Bandung yaitu, laba yang yang dicapai pada tahun 2007-2008 mengalami penurunan dikarenakan, PT. INTI (Persero) masih mengandalkan perolehan pendapatan dari pelanggan lama (TELKOMSEL dan INDOSAT) selain itu juga sumber daya Manusia (SDM) pada PT. INTI (Persero) masih lambat dalam menyikapi setiap era perubahan yang terjadi (seperti cepatnya perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan salah satunya dipengaruhi oleh kendala pada program pelatihan atau seminar yang dilakukan oleh karyawan terkadang kurang sesuai dengan *job description* karayawan) sehingga menyebabkan produk perusahaan kalah bersaing dengan pemain lama (seperti Simen), atau pemain baru (seperti Nexsian, Esia, dan lainnya) sehingga para pelanggan mengalami penurunan yang berdampak pada laba atau penjualan menurun pada tahun 2007-2008. (Sumber : Muhammad Djaelani, Divisi Sumber Daya Manusia, 2010).

Mengingat dalam perusahan, kinerja perusahan bisa menempati bagian yang sangat signifikan pada nilai penjualan perusahaan secara keseluruhan, tidak tercapainya nilai penjualan disebabkan oleh pengukuran kinerja yang kurang optimal dimana kemampuan karyawan PT. INTI masih belum merata sehingga terjadinya ketidak seimbangan dalam kerja yang akan memungkinkan kinerja tidak akan maksimal. Oleh karena itu diperlukannya alat yang berfungsi sebagai suatu strategi yang berperan dalam mengembangan usaha yang juga berfungsi untuk memberikan solusi dan inovasi yang sangat dibutuhkan dalam dunia bisnis.

Adapun fenomena lainya yaitu, dalam pencapaian tujuannya perusahaan sering mengalami ketidak tercapaian tujuan yang ditargetkan oleh perusahaan, ini

disebabkan karena perusahan tidak memiliki produk andalan, hanya mengandalkan bisnis jasa integtrasi yang marginnya rendah dan bersaing dengan *competito*r yang lebih efisien. Selain itu juga kurangnya keberanian manajemen dalam melakukan eksperimen pemanfatan *Balanced Scorecard* sebagai alat untuk membangun kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *outstanding financial* dalam jangka panjang.

Untuk menjamin aktivitas organisasi berjalan dengan optimal, maka perusahaan perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerjanya agar perusahaan mampu melakukan perbaikan-perbaikan untuk menunjang keberhasilan kinerja selanjutnya. Pengukuran kinerja ini digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dalam berbagai aspek aktivitas, dan dapat mengevaluasi kinerja keuangan pada periode yang lalu.

Pemakaian Sistem manajemen tradisional tidak sesuai lagi dengan lingkungan bisnis kompetitif yang dimasuki oleh perusahaan. Sistem manajemen tradisional hanya berfokus pada kinerja keuangan saja yang menekankan pada analisis rasio keungan seperti rasio profabilitas, rasio operasi, rasio akivitas, rasio solvabilitas yang hanya menggambarkan pengukuran laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Pengukuran kinerja menjadi hal yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan karena dianggap dapat mendorong kinerja, baik kinerja karyawan, kinerja manajerial maupun kinerja perusahaan. Untuk mencapai sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja manajer dan bawahannya dalam mengimplementasikan strategi, perusahaan dihadapkan kepada berbagai masalah, diantaranya bidang

ketenagakerjaan, yaitu bagaimana cara agar setiap individu selalu termotivasi dalam bekerja sehingga dapat membuahkan prestasi kerja yang baik. Sudah menjadi tugas utama bagi pimpinan untuk mendorong para manajer dan bawahannya agar semangat kerjanya tetap terpelihara. Salah satu alat bantu yang digunakan oleh pihak manajeman untuk menunjang kinerja manajerial, agar dapat mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang dengan strategi bersaing yaitu dengan menerapkan *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard menterjemahkan visi dan strategi perusahan ke dalam ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukur dan sistem manajemen strategi. Selain tetap memberikan penekanan pada pencapian tujuan finansial, *Balanced Scoerecard* membuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan tersebut. *Balanced Scoerecard* mengukur kinerja pada empat perspektif yang seimbang yaitu, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth perpective),* prespektif proses bisnis internal *(internal bussines perspective),* perspektif pelanggan *(customer perspective),* perspektif keuangan *(financial perspective)*. Apabila perspektif nonfinasial seperti perspektif pembelajaran dan pertumbuhan *(learning and growth perpective),* prespektif proses bisnis internal *(internal bussines perspective),* perspektif pelanggan *(customer perspective)* berjalan dengan baik, maka akan berdampak baik pada perspektif keuangan (*financial perspective*). *Balanced Scorecard* sangat dibutuhkan dalam dunia bisnis karena *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran yang diterapkan oleh perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap prilaku manusia di dalam maupun di luar perusahaan. *Balanced*

Scoerecard memudahkan perusahaan mencatat hasil kerja keuangan sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tidak berwujud yang dibutuhkan untuk pertumbuhan dimasa mendatang. *Balanced Scorecard* juga digunakan sebagai salah satu alat bantu yang digunakan oleh pihak manajemen untuk menunjang kinerja manajerial agar dapat mencapai keberhasilan di masa yang akan datang dengan strategi bersaing. Berdasarkan fenomena dan penerapan *Balanced Scorecard* maka penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian skripsi dengan judul **"Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajerial".**

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian yang telah penulis sampaikan di atas, maka penulis mengidentifikasikan masalah sebagai berikut :

1) Pada perspektif keuangan PT. INTI (Persero) pada tahun 2007-2008 kurang optimal.
2) PT. INTI (Persero) masih mengandalkan perolehan pendapatan dari pelanggan lama.
3) Produk yang dihasilkan PT. INTI (Persero) masih kalah bersaing dengan pemain lama maupun para pemain baru yang bermunculan.
4) Pelatihan atau seminar yang dilakukan oleh karyawan PT. INTI (Persero) terkadang kurang sesuai dengan *job description* karyawan.

5) Dalam pencapaian tujuannya perusahaan sering mengalami ketidak tercapaian tujuan yang ditargetkan oleh perusahaan, ini disebabkan karena perusahan tidak memiliki produk andalan, hanya mengandalkan bisnis jasa integtrasi yang marginnya rendah dan bersaing dengan *competito*r yang lebih efisien.
6) Kemampuan karyawan PT. INTI (Persero) masih belum merata sehingga terjadinya ketidak seimbangan dalam kerja yang akan memungkinkan kinerja tidak akan maksimal.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang diuraikan diatas maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu :

1) Bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero) Bandung.
2) Bagaimana Kinerja Manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung.
3) Bagaimana pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajerial pada PT INTI (Persero) Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui fakta, data dan hal-hal yang berkaitan dengan Pengaruh Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Manajerial.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini yaitu :

1) Untuk mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. INTI (Persero) Bandung.
2) Untuk mengetahui kinerja manajerial pada PT INTI (Persero) Bandung.
3) Untuk mengetahui pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap kinerja manajerial pada PT. INTI (Persero) Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Akademis

1. Bagi Pengembangan Ilmu

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah manfaat pengetahuan, sebagai literatur yang menyajikan informasi umumnya mengenai Pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajerial.

2. Bagi peneliti

Hasil penelitian ini sangat bermanfaat dalam menambah pengetahuan dan pengalaman yang lebih luas mengenai masalah yang diteliti yaitu Pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap Kinerja Manajerial, serta sebagai sarana untuk menguji kemampuan penulis dalam menyusun suatu kerangka ilmiah.

3. Bagi peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi sumber informasi dan referensi dalam penelitian di bidang yang sama.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan menjadi referensi bagi perusahaan untuk senantiasa berkembang menuju *knowledge based business* yang mengedepankan ilmu pengetahuan.

Hasil kesimpulan penelitian ini diharapkan dapat berupa saransaran atau rekomndasi yang beruna untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada dalam kegiatan oprasional perusahaan, sehingga di masa mendatang perusahaan dapat melakkan aktivitasnya dengan baik.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti guna memperoleh data dan informasi dalam penyusunan skripsi ini dilakukan di PT. INTI (Persero) Bandung yang berlokasi di Jl. Moch. Toha No. 77 Bandung**.**

1.5.2 Waktu Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis membuat jadwal penelitian yang dimulai dengan tahap persiapan sampai ke tahap akhir yaitu pelaporan hasil penelitian. Penelitian dimulai dari bulan 1 Maret sampai dengan Juli 2010. Secara lebih rinci waktu penelitian dapat dilihat pada Tabel dibawah ini.

Tabel 1.1

Waktu Penelitian

Tahap	Prosedur	Bulan				
		Maret 2010	April 2010	Mei 2010	Juni 2010	Juli 2010
I	Tahap Persiapan:					
	1. Membuat outline dan proposal skripsi					
	2. Mengambil formulir penyususnan skripsi					
	3. Menentukan tempat penelitian					
II	Tahapan Pelaksanaan:					
	1. Mengajukan outline dan proposal skripsi					
	2. Meminta surat pengantar keperusahaan					
	3. Penelitian					
	4. Penyusunan skripsi					
III	Tahap Pelaporan:					
	1. Menyiapkan draft skripsi					
	2. Sidang akhir skripsi					
	3. Penyempurnaan laporan skripsi					
	4. Penggandaan skripsi					