BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setelah mengalami krisis ekonomi beberapa tahun lalu, kondisi perekonomian Indonesia hingga saat ini belum menunjukkan kemajuan pesat, maka sebagai konsekuensinya makin banyak masalah yang dihadapi oleh perusahaan dalam persaingan usaha yang semakin kompetitif dan kompleks, sehingga keadaan ini menuntut para pemimpin atau manajemen perusahaan agar dapat mengelola perusahaannya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang diinginkan, baik pada perusahaan industri maupun pada perusahaan jasa. Akibatnya banyak perusahaan tidak dapat mempertahankan usahanya dan banyak pula perusahaan yang melakukan penggabungan dengan perusahaan lain. Oleh karena itu agar perusahaan dapat bertahan hidup, keberhasilanya diharapkan dapat lebih meningkatkan pengelolaan dan pengawasan yang cukup memadai terhadap kegitan-kegiatan utama perusahaan.

Sejalan dengan perkembangan ekonomi dinegara kita berkembang pula suatu organisasi perusahaan dengan segala aktivitas-aktivitasnya, yang semakin kompleks dan bebas. Hal ini tidak mendorong dunia usaha tidak meningkatkan daya saingannya dengan memberikan pelayanan yang terbaik bagi para konsumennya, untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Salah satu tujuan utama dan tujuan perusahaan dalam menunjang kelangsungan hidupnya adalah memperoleh laba yang dapat dicapai melalui kinerja perusahaan yang baik. Tujuan utama perusahaan tersebut akan dapat dicapai apabila kinerja perusahaan maksimal dan berjalan dengan baik karena keberhasilan dan kesuksesan perusahaan antara lain dinilai dari kemampuannya menghasilkan laba dan mengembangkan usahanya.

PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa khususnya dibidang pelayanan jasa pos bagi masyarakat yang salah satunya pengiriman surat, untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang membutuhkan jasa tersebut. Pada perusahaan besar seperti PT. Pos Indonesia (Persero) tentu ruang lingkup dan aktivitas perusahaan sangat luas dan kompleks, karena jumlah karyawan dan volume kegiatan perusahaan semakin lama semakin besar. Dengan luasnya aktivitas perusahaan, pemimpin perusahaan tentu tidak akan bisa untuk mengelola, mengawasi dan mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan, karena terbatasnya kemampuan pimpinan.

Untuk mencapai keberhasilan kompetitif, lingkungan abad informasi mensyaratkan adanya kemampuan baru yang harus dimiliki oleh perusahaan manufaktur atau jasa. Kemampuan sebuah perusahaan untuk memobilisasi dan mengeksploitasi aktiva tak berwujud menjadi jauh menentukan dari pada melakukan investasi dan mengelola aktiva fisik yang berwujud. Maka PT. Pos Inndonesia mencoba menerapkan *Balanced Scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, internal bisnis proses, serta pembelajaran

dan pertumbuhan untuk mengembangkan usahanya. Kaplan dan Norton yang diterjemahkan oleh Peter R. Yosi Pasla, (2000:3)

Balanced scorecard akan memberi dampak besar pada saat dimanfaatkan untuk mendorong terjadinya perubahan perusahaan. Selain dapat dinilai dengan kualitatif perspektif *balanced scorecard* juga dapat dinilai dengan kuantitatif yaitu dengan menggunakan rumus sebagi berikut: perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan rumus *Employee Turnove*, perspektif proses bisnis internal, menggunakan rumus *Yield Rate*, perspektif pelanggan, menggunakan rumus *Customer Retention*, dan perspektif keuangan dengan menggunakan rumus *Net Profit Income*.

Agar sinergitas pemanfaatan modal perusahaan tersebut berjalan beriringan dengan perkembangan lingkungan bisnis, perusahaan dalam hal ini manajemen dipacu agar lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting dalam proses bisnisnya yaitu ditujukan untuk menghasilkan sebuah keunggulan dan nilai. Maka dimulai dari tiga perspektif, pembelajaran dan pertumbuhan, internal bisnis proses dan pelanggan, jika ketiga perspektif itu berjalan secara baik maka perspektif keuangan akan lebih baik. Maka jika keempat perspektif *balanced scorecard* sudah memadai maka pengembangan usaha harus lebih ditingkatakan dengan berbagai cara untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Adapu fenomena umum yang terjadi pada PT. Pos Indonesia (Persero) adalah, harus senantiasa mengevaluasi kinerja perusahaan untuk menjadi *World Class Company*. Agar *evaluasi* tersebut efektif, perlu dipertimbangkan apakah

indikator-indikator kinerja berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan nomor 198/KMK.016/1998 yang selama ini digunakan adalah *valid*. Dalam penelitian ini dibangun *Balanced Scorecard* sebagai suatu pendekatan baru sistem pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton untuk dapat memberikan usulan seperangkat indikator kinerja yang diturunkan dari visi, misi dan strategi perusahaan dengan menggunakan empat perspektif yaitu ; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif belajar dan pertumbuhan. Perbandingan indikator-indikator kinerja yang diusulkan terhadap indikator-indikator kinerja berdasarkan KMK bertujuan untuk membuktikan hipotesis bahwa indikator-indikator kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* lebih logis dibandingkan terhadap indikator-indikator kinerja berdasarkan KMK. Bagaimana mendesain *Balanced Scorecard* yang dapat digunakan sebagai pemandu kinerja strategis di PT Pos Indonesia (Persero) yang belum berjalan baik. Menurut Amas selaku Supervisor SDM, PT. Pos Indonesia Jl. Asia Afrika No. 49 Bandung.www.ITBCentralLibrary.com. Permasalahan dalam penelitian ini dibatasi pada empat tahap, yaitu identifikasi penerapan *Balanced Scorecard*, identifikasi pengembangan usaha, dan identifikasi pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap pengembangan usaha.

Transaksi wesel pos dinilai sudah ketinggalan zaman. Karena itu, PT Pos Indonesia berupaya memperbaruinya dengan penggunaan media elektronik seperti kartu kredit atau debet sebagai pengganti wesel pos. Penggunan media elektronik diyakini akan lebih memaksimalkan pelayanan dan mengembangkan usaha perseroan. "Saat ini kita sedang kembangkan teknologi tersebut. Mudah-mudahan

saja tahun 2010 ini sudah bisa beroperasi," menurut Kepala PT Pos Indonesia Gusti Ngurah Putu Sugiarta Yasa di Gedung Pos. Menurut Putu mengakui, penggunaan media elektronik tersebut juga sebagai pengembangan usaha perseroan. Beberapa layanan yang akan dikembangkan perseroan diantaranya adalah layanan *mail*, logistik dan jasa keuangan. "Khusus untuk layanan jasa perbankan kehadirannya bukan untuk menyaingi perbankan, akan tetapi sebagai pelengkap perbankan,". Menurut Putu, menjelaskan, untuk semua layanan tersebut memang sejauh ini belum bisa dinikmati di semua cabang kantor di kantor pos di Indonesia, namun hanya beberapa wilayah kota besar saja. Sebab untuk mengembangkan semua itu dibutuhkan infrastruktur yang terpadu dan terluas.

Untuk itu pihaknya siap bekerja sama dengan pemerintah dan pihak swasta untuk mengembangkan bisnis sarat teknologi tersebut. Dengan adanya hubungan kolaboratif tersebut, optimis semua layanan berbasis teknologi tersebut bisa dilakukan pada tahun 2010. Meskipun pelayanannya sudah hampir sempurna, namun masih ada beberapa oknum petugas di beberapa cabang yang masih sering memungut biaya dari pelanggan. www.Bataviase.co.id

Di satu pihak, kondisi eksternal sangat berpengaruh besar terhadap bisnis yang dikelola PT Pos Indonesia. PT Pos Indonesia yang bergerak dalam tiga pilar bisnis utama (*core business*) yaitu: komunikasi, keuangan dan logistik, dihadapkan pada situasi persaingan yang sangat tajam. Deregulasi menyebabkan rendahnya *entry barrier* dalam bisnis perposan sehingga jumlah perusahaan yang bergerak dalam *courrier service* jumlahnya sangat banyak dan menyebabkan kondisi persaingan yang sangat tajam. Bisnis komunikasi yang dikembangkan PT

Pos Indonesia yaitu layanan surat pos merupakan komunikasi generasi pertama yang saat ini mengalami penurunan sangat tajam karena disamping harus bersaing dengan para pengelola jasa titipan, juga harus menerima kenyataan beralihnya sebagian konsumen kepada produk substitusi yaitu SMS dan produk teknologi informasi lainnya seperti internet. Ceruk pasar (*niche market*) yang masih terbuka untuk beberapa tahun mendatang terutama kiriman dokumen dimana saat ini pangsa pasar PT Pos Indonesia masih sangat kecil. Peluang lain mungkin *direct mail* yang di negara kita masih dalam tahap perkembangan, sebenarnya merupakan peluang yang cukup bagus dengan *competitive advantage* yang dimiliki perusahaan terutama dalam penguasaan *delivery*. Pengembangan pasar untuk produk ini perlu didukung dengan database yang baik serta tingkat profesionalisme yang tinggi (Finlandpost merupakan contoh kasus yang baik dalam pengembangan produk ini). Begitu pula berkembangnya produk perbankan dengan didukung teknologi informasi mengembangkan secara cepat *Automatic Teller Machine* (ATM) dengan *content* multi transaksi memberikan *service level* yang semakin tinggi, sehingga menyebabkan layanan keuangan yang dikembangkan PT Pos Indonesia yang sifatnya masih konvensional sulit untuk bersaing. Oleh karena itu mau tidak mau PT Pos Indonesia harus melakukan *switching* layanan keuangannya yang berbasis *cash* menjadi berbasis *account.* Obsesi perusahaan menjadi national *payment gateway* saja tidak cukup, karena pada akhirnya harus mengarah menjadi *fully banking services*. Meskipun PT Pos Indonesia sudah sangat lama mengelola layanan pengiriman barang, namun dalam bisnis logistik PT Pos Indonesia masih merupakan pemain baru. Kompetitor

utama dalam bisnis ini adalah perusahaan-perusahaan multinasional (MNC), sehingga memiliki kemampuan sumber daya keuangan dan teknologi serta dukungan *network* yang sangat kuat. Pengembangan layanan pengiriman barang ke bisnis logistik, memerlukan investasi yang cukup besar dan dalam kondisi perusahaan seperti saat ini sulit mengembangkan bisnis atau usaha ini tanpa melakukan aliansi strategis dengan perusahaan lain. Oleh karena itu, membangun aliansi strategis merupakan pilihan yang tidak bisa ditawar. Permasalahannya adalah tidak mudah mencari partner yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan. (www.ibnudblog.blogspot.com).

Untuk menjamin suatu aktivitas organisasi, berlangsung optimal, suatu organisasi perlu mengadakan evaluasi terhadap kinerjanya, agar perusahaan mampu melakukan perbaikan-perbaikan yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan kinerja selanjutnya. Penilaian atau pengukuran kinerja umumnya digunakan oleh perusahaan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan baik untuk menentukan gaji karyawan maupun *reward* (penghargaan) yang layak, pengukuran kinerja ini dapat juga digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dalam berbagai aspek aktivitas, khususnya untuk mengevaluasi kinerja keuangan pada periode yang lalu.

Disisi lain, lingkungan bisnis yang semakin sulit untuk dikendalikan, menuntut suatu dasar perbaikan yang dapat menuntun perusahaan dalam menghadapi gejolak-gejolak yang mungkin akan timbul baik dalam dimensi sekarang maupun masa depan, baik terhadap perubahan internal maupun eksternal perusahaan.

Banyak perusahaan yang telah mempunyai sistem pengukuran kinerja yang menyertakan berbagai ukuran finansial dan non finansial. Ukuran finansial digunakan oleh para manajer senior seolah-olah semua ukuran ini mampu menjelaskan hasil opersai yang dilaksanakan oleh para pekerja tingkat rendah dan menengah. *Balanced scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced scorecard* lebih dari sekedar ukuran finansial, tetapi juga non finansial untuk pengembangn usaha perusahaan.

Untuk menuju tercapainya tujuan perusahaan tersebut, manajemen seharusnya memperhatikan segala aspek dalam perusahaan. Salah satu elemen penting yang dapat mempengaruhi penerapan *Balanced Scorecard*, karena dengan adanya *Balanced Scorecard* inilah perusahaan akan memperoleh Kinerja Perusahaan yang baik untuk menunjang pengembangan usaha perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis mengajukan penelitian sekripsi dengan judul: **"Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Dan Pengaruhnya Terhadap Pengembangan Usaha**

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Sesuai dengan latar belakang penelitian yang dikemukakan di atas, maka penulis mencoba identifikasi masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Selama kurun waktu tertentu proses monitoring kinerja yang dilakukan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Regional V Bandung Jawa Barat, dengan mengunakan penerapan *Balanced Scorecard* dan keempat perspektifnya belum optimal.
2. Pengembangan usaha PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Regional V Bandung Jawa Barat, dengan beberapa layanan yang akan dikembangkan perseroan diantaranya adalah layanan *mail*, logistik dan jasa keuangan belum berjalan dengan baik.
3. PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Regional V Bandung Jawa Barat dihadapkan pada situasi persaingan yang sangat tajam.

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka masalah yang akan diteliti di PT. Pos Indonesia dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Regional V Bandung Jawa Barat.
2. Bagaimana pengembangan usaha pada PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Regional V Bandung Jawa Barat.
3. Seberapa besar pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap pengembangan usaha pada PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Regional V Bandung Jawa Barat.

1.3 Maksud Penelitian dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis dan mampu memberikan pembahasan khususnya mengenai "Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Dan Pengaruhnya Terhadap Pengembangn Usaha".

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitiaan yang dilakukan oleh penulis adalah mengumpulkan data untuk penelitian sekripsi yang khususnya lebih ditujukan:

1. Untuk mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* pada PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Regional V Bandung Jawa Barat.
2. Untuk mengetahui penerapan pengembangan usaha pada PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Regional V Bandung Jawa Barat.
3. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap pengembangan usaha pada PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Regional V Bandung Jawa Barat.

1. 4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang berarti bagi beberapa pihak, antara lain:

1. Bagi Pengembangan Ilmu Akuntansi, merupakan referensi tentang *balanced scorecard*, sebagai pendekatan metode pengukuran kinerja pada pengembangan usaha.
2. Memberikan pengetahuan dan wawasan mengenai konsep *Balanced Scorecard* dan Pengembangan Usaha.
3. Bagi Peneliti lain, hasil penelitian dapat dijadikan sebagai referensi dan tambahan informasi khususnya untuk mengkaji topik Balanced Scorecard terhadap Pengembangan Usaha dalam bidang ilmu ekonomi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi perusahaan sebagai bahan masukan perusahaan untuk salah satu bahan pertimbangan dalam mengambil kebijaksanaan penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan konstribusi yang berharga untuk perbaikan dan pengembangan usahanya dimasa yang akan datang.
2 Bagi karyawan di PT. Pos Indonesia (Persero) Divisi Regional V Bandung Jawa Barat memberikan informasi tentang kinerja pelaksnaan.
3 Bagi Regulator dalam hal ini Pemerintah melalui Bapepam diharapkan dapat mendukung penyelenggaraan perusahaan yang memadai dan memberikan iklim kondusif bagi perusahaan.

1. 5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Pos Indonesia berlokasi di Jl. Pahlawan No.87 Bandung

1.5.2 Waktu Penelitian

Adapun waktu kegiatan penelitian yang dilakukan oleh penulis berdasarkan pada tabel berikut:

Tabel 1.1
Pelaksanaan Penelitian
Di PT POS Indonesia Bandung
Maret – juli 2010

Tahap	Kegiatan	Bulan				
		Mrt. 2010	Apr. 2010	Mei. 2010	Jun. 2010	Jul. 2010
I	**Tahap Persiapan:** 1. Membuat outline dan Proposal Usulan penelitian					
	2. Pengambilan formulir dan penyusunan UP					
	3. Menentukan tempat penelitian					
II	**Tahap Pelaksanaan:** 1. Membuat outline dan Proposal UP					
	2. Meminta surat pengantar keperusahaan					
	3. Penelitian di perusahaan					
	4. Penyusunan dan bimbingan UP					
III	**Tahap Pelaporaan:** 1. Menyiapkan draft skripsi					
	2. sidang Akhir skripsi					
	3. Revisi laporan skripsi					
	4. Penggandaan skripsi					