

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis dalam era globalisasi menuntut adanya kinerja yang lebih baik dari perusahaan agar dapat bersaing dalam lingkungan yang makin kompetitif. Dengan kondisi seperti itu menuntut perusahaan agar lebih efektif dan efisien dalam mengelola sumber daya yang dimilikinya agar dapat meraih keunggulan kompetitif yang menjadikan perusahaan dapat bertahan dan berkembang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

Dalam era globalisasi perusahaan dihadapkan pada berbagai permasalahan dan tantangan terutama dengan semakin luasnya pangsa pasar yang dibarengi dengan semakin ketatnya persaingan bisnis.

Untuk mengantisipasi hal itu, perusahaan dituntut untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima di lingkungan global. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan, menyempurnakan ataupun mencari strategi-strategi baru yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia. Oleh karena itu perusahaan dalam hal ini manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat untuk dapat menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat.

Kunci persaingan dalam pasar global adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya atau harga, kualitas

pelayanan, kualitas penyerahan tepat waktu, kualitas estetika dan bentuk-bentuk kualitas lain yang terus berkembang guna memberikan kepuasan terus menerus kepada pelanggan agar tercipta pelanggan yang loyal (Hansen dan Mowen, 1999). Sehingga meningkatnya persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih memperhatikan sedikitnya dua hal penting yaitu "keunggulan" dan "nilai".

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak.

Perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis tersebut menyebabkan terjadinya pergeseran sistem penilaian kinerja. Di dalam manajemen tradisional, penilaian kinerja difokuskan hanya pada ukuran keuangan (*Financial perspective*) saja, tetapi dalam manajemen kontemporer, penilaian kinerja tidak hanya terfokus pada keuangan saja melainkan diimbangi oleh ukuran kinerja non-keuangan.

Untuk memperoleh penilaian kinerja yang baik, maka diperlukan model penilaian yang tepat sehingga dapat memberi gambaran kemampuan perusahaan dalam mencapai suatu nilai ekonomis di masa yang akan datang.

Dalam akuntansi manajemen dikenal alat analisis yang bertujuan untuk menunjang proses manajemen yang disebut dengan balanced scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990. Balanced scorecard merupakan suatu ukuran yang cukup komprehensif dalam mewujudkan kinerja, yang mana keberhasilan keuangan yang dicapai perusahaan bersifat jangka

panjang (Mulyadi dan Johny Setyawan, 2001). Balanced scorecard tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja perusahaan tetapi merupakan suatu bentuk transformasi strategik secara total kepada seluruh tingkatan dalam organisasi. Dengan pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya merupakan ukuran-ukuran keuangan tetapi penggabungan ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan maka perusahaan dapat menjalankan bisnisnya dengan lebih baik

Konsep balanced scorecard merupakan kerangka kerja yang dipakai sebagai sarana untuk mengartikulasi visi dan misi perusahaan, untuk mengkomunikasikan strategi bisnis, serta menyelaraskan berbagai inisiatif perorangan, unit kerja dan perusahaan untuk mencapai tujuan bersama.

Badan Usaha Milik Negara tidak luput dari adanya dampak globalisasi ini, untuk itu Badan Usaha Milik Negara dituntut untuk dapat terus bertahan dalam persaingan industri yang semakin kompetitif. Menurut laporan dari kementerian BUMN, saat ini terdapat 10 besar Badan Usaha Milik Negara yang dinilai merugi sampai saat ini. Dengan nilai total kerugian sekitar 3,78 triliun rupiah atau sebesar 84 persen dari total kerugian yang dialami seluruh BUMN sebesar 4,5 triliun.

PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu badan usaha milik pemerintah selama tahun 2003 sampai dengan tahun 2005 mengalami kesulitan dari segi finansialnya, hal ini dapat dilihat dari segi finansial beberapa tahun terakhir. Dari segi finansial pertumbuhan pendapatan PT. Pos Indonesia (Persero) hanya mampu tumbuh rata-rata dengan 15,63% sementara pertumbuhan biaya masih diatas 18,63%. Hal ini dapat menyebabkan kelangsungan perusahaan akan terancam.

Dibandingkan dengan BUMN lainnya, kinerja keuangan PT. Pos Indonesia (Persero) masih tertinggal. Hal ini terlihat dalam tabel 1.1 berikut ini :

Tabel 1.1 Kinerja Keuangan BUMN tahun 2005

Kinerja Keuangan BUMN tahun 2005 (Laba bersih dalam Rp. Juta)	
Telkom	7.993.566
Pupuk Sriwijaya	848.698
Jamsostek	629.623
Asuransi Jasa Raharja	294.504
Pegadaian	229.447
Adhi Karya	77.919
Bio Farma	55.344
PTPN VIII	42.555
INTI	18.071
Pos Indonesia	(51.409)

Sumber : BUMN on-line

Berkaitan dengan masalah yang dihadapi PT. Pos Indonesia (Persero) terutama berkaitan dengan kinerja keuangan perusahaan maka penerapan konsep balanced scorecard dianggap perlu sehingga dapat menjadikan perusahaan dapat bersaing dalam pasar global.

Berdasarkan uraian diatas, maka penelitian ini akan dilakukan berdasarkan kajian ilmu Akuntansi Manajemen. Yaitu mengenai masalah pengukuran kinerja keuangan perusahaan dengan menggunakan konsep balanced scorecard.

Atas dasar tersebut maka dapat diteliti masalah dengan judul “Analisis Pengukuran Kinerja Keuangan Perusahaan berdasarkan Balanced Scorecard pada PT. Pos Indonesia (Persero)”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka dapat dirumuskan masalah mengenai bagaimana kinerja keuangan perusahaan diukur berdasarkan balanced scorecard pada PT. Pos Indonesia (Persero).

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan balanced scorecard dalam mengukur kinerja keuangan pada PT. Pos Indonesia (Persero) melalui analisis data laporan keuangan, sehingga dapat diketahui kesimpulan mengenai masalah penelitian yakni bagaimana kinerja keuangan perusahaan diukur berdasarkan balanced scorecard pada PT. Pos Indonesia (Persero).

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja keuangan perusahaan diukur berdasarkan balanced scorecard pada PT. Pos Indonesia (Persero).

1.4 Kegunaan Penelitian

a. Kegunaan Praktis

1. Sebagai informasi untuk melaksanakan peninjauan terhadap kinerja keuangan berdasarkan konsep balanced scorecard.
2. Sebagai feed-back bagi peningkatan kinerja keuangan perusahaan berdasarkan konsep balanced scorecard.

b. Kegunaan Teoritis

1. Sebagai informasi yang bermanfaat dalam menambah wawasan baik bagi para pembaca maupun penulis sendiri.
2. Sebagai rangsangan dalam melakukan penelitian tindak lanjut mengenai balanced scorecard.
3. Bagi kepentingan akademis, penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dan pengayaan untuk bahan pengajaran akuntansi manajemen khususnya mengenai balanced scorecard.

1.5 Kerangka Pemikiran

Tujuan utama dari operasional perusahaan adalah adanya penciptaan kekayaan, bahkan dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif perusahaan dituntut untuk menjadi institusi pelipatganda kekayaan (*wealth multiplying institutions*) untuk dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif.

Dalam pencapaian tujuan perusahaan, manajemen memerlukan informasi dalam pengambilan keputusan. Oleh karena itu akuntansi manajemen dirancang untuk mengolah dan menyajikan informasi yang diperlukan oleh manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen. Tujuan utama dari akuntansi manajemen itu sendiri adalah menyajikan laporan-laporan satuan usaha atau organisasi tertentu atau bagian-bagiannya untuk kepentingan pihak internal.

Untuk itu visi perusahaan perlu dijabarkan dalam tujuan dan sasaran dalam menentukan kinerja perusahaan. Visi adalah gambaran kondisi yang akan

diwujudkan oleh perusahaan di masa mendatang. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Tujuan ini menjadi salah satu landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik, tujuan ini kemudian dijabarkan ke dalam sasaran strategik dengan ukuran pencapaiannya.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya

Adapun tujuan utama dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi dan Johny setyawan, 2001).

Dengan adanya pengukuran kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien

Adapun manfaat penilaian kinerja yang baik menurut Lynch dan Cross (dalam Sony Yuwono, 2006:29) adalah sebagai berikut:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.

- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun consensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi reward atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Dalam upaya mengukur kinerja perusahaan yang lebih tepat Robert Kaplan dan David Norton memperkenalkan sebuah konsep pengukuran kinerja perusahaan yang dikenal dengan konsep *balanced scorecard*.

Dalam buku pertamanya, *The Balanced Scorecard* yang terbit tahun 1996, Robert Kaplan dan David Norton mengungkapkan beberapa "aksioma" yang mendasari gagasan-gagasan mereka. Pertama, segala sesuatu yang tidak terukur adalah sangat sulit bahkan mungkin mustahil untuk dapat dikelola dengan baik. Kedua, ukuran kinerja yang hanya berpatokan pada angka-angka keuangan tidaklah mencukupi karena sifatnya *lagging* (tertinggal) dan sekedar menunjukkan hasil akhir (*outcomes*) bukan sesuatu yang mendorong tercapainya kinerja (*performance drivers*). Dan yang ketiga adalah harus ada keterkaitan antara satu perspektif dengan perspektif yang lain dalam hubungan sebab akibat (*cause-effect*) yang jelas.

Balanced scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *balanced scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan.

Pendekatan balanced scorecard dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu (Kaplan dan Norton, 2000):

- Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham ? (perspektif keuangan).
- Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan ? (Perspektif pelanggan).
- Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (Perspektif proses internal).
- Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Perspektif keuangan merupakan perhatian utama dalam balanced scorecard karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Penilaian kinerja keuangan perusahaan dapat digunakan ukuran pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan *Return on Investment* (ROI). Hal ini diungkapkan oleh Mulyadi (2001:4), yang menyatakan tentang indikator/ukuran kinerja eksekutif pendekatan Balanced scorecard, yaitu :“Penilaian kinerja manajemen menurut perspektif keuangan menggunakan ukuran pertumbuhan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan ROI”.

Pertumbuhan pendapatan merupakan tujuan strategis dalam perspektif keuangan dengan menetapkan ukuran-ukuran yang terkait dengan tujuan strategis finansialnya. Indikator pertumbuhan pendapatan dapat dilihat dari tingkat pertumbuhan penjualan yang berhasil dijalankan oleh perusahaan.

Adanya penurunan biaya dalam menjalankan usaha merupakan salah satu tujuan strategis yang diharapkan perusahaan dalam perspektif keuangan. Oleh

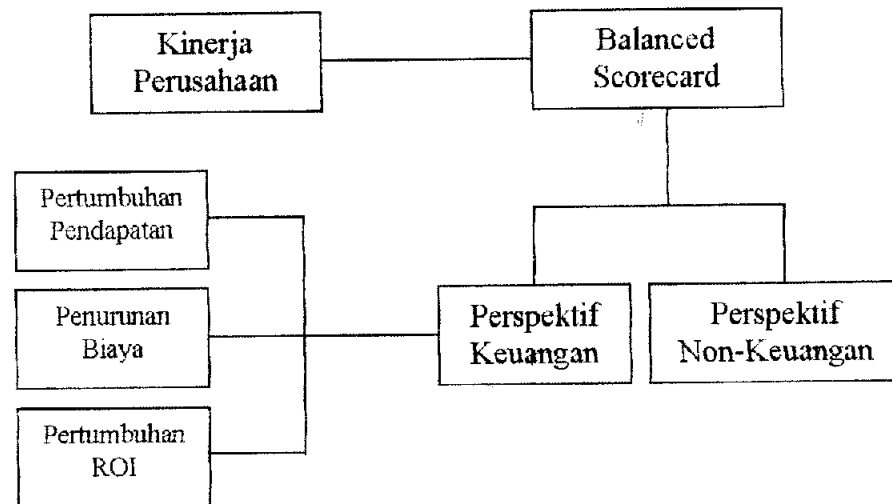
karena itu perusahaan harus mampu mengidentifikasi berbagai pemborosan dan berupaya untuk mengurangi berbagai pemborosan tersebut. Selain itu perusahaan harus mampu menjalankan usahanya secara efektif dan efisien.

Kinerja indikator pertumbuhan pendapatan dan penurunan biaya akan berpengaruh terhadap indikator pertumbuhan return on investment. Pertumbuhan return on investment dapat diukur dengan membandingkan laba setelah pajak dengan total aktiva. Return on investment dapat digunakan untuk mengetahui seberapa besar aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba bagi perusahaan. Tujuan strategis dari adanya indikator pertumbuhan return on investment adalah adanya pemanfaatan investasi secara efektif sehingga dapat menghasilkan *return on common equity* yang diharapkan

Ukuran keberhasilan kinerja keuangan suatu perusahaan berdasarkan ketiga indikator tersebut dapat dikatakan berhasil apabila perusahaan dapat memenuhi target yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. Ukuran keberhasilan kinerja keuangan pada saat sekarang dapat digunakan oleh perusahaan untuk menentukan target kinerja keuangan di masa yang akan datang.

Adapun gambar kerangka pemikiran dari penelitian terdapat dalam gambar

1.1 sebagai berikut :



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran

1.6 Pertanyaan Penelitian

Dalam penelitian ini dapat mengacu pada beberapa pertanyaan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja keuangan PT. Pos Indonesia (Persero) berdasarkan balanced scorecard ditinjau dari pertumbuhan pendapatan?.
2. Bagaimana kinerja keuangan PT. Pos Indonesia (Persero) berdasarkan balanced scorecard ditinjau dari penurunan biaya?.
3. Bagaimana kinerja keuangan PT. Pos Indonesia (Persero) berdasarkan balanced scorecard ditinjau dari pertumbuhan return on investment?.

