

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan memerlukan sistem manajemen yang didesain sesuai dengan tuntutan lingkungan perusahaan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif akan memperkuat posisi persaingan bisnis dalam jangka panjang. Kunci persaingan dalam pasar bisnis adalah kualitas total yang mencakup penekanan-penekanan pada kualitas produk, kualitas biaya, 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. Sehingga meningkatnya persaingan bisnis memacu manajemen untuk lebih memperhatikan beberapa hal penting yaitu “keunggulan” dan “nilai” (Cahyo, 2009:168).

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan maupun organisasi. Bila suatu perusahaan atau organisasi tidak dapat mengukur kinerja, maka akan menimbulkan kesulitan dalam mengelola manajemen. Pengaruh pengukuran kinerja berdampak besar terhadap aktivitas sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan. Selama ini yang umum digunakan dalam perusahaan-perusahaan di Indonesia adalah pengukuran kinerja tradisional yang hanya fokus pada sektor keuangan

saja, seperti *Return on Capital Employed* (ROCE), *Return on Investment* (ROI), *Economic Value Added* (EVA), dan yang lain. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta belum mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 1996) dalam (Meirdania,2010).

Balanced Scorecard adalah sebuah konsep yang diciptakan oleh Robert S. Kaplan (Profesor Akuntansi Arthur Lowes Dinkinson di Harvard Business School) dan David P. Norton (Presiden Renaissance Solutions, Inc) tahun 1992 (Ridyanningtyas,2013). Konsep ini menyeimbangkan pengukuran atas kinerja bisnis yang selama ini terlalu fokus pada kinerja finansial. Secara umum terdapat empat kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu: a) Perspektif finansial (*financial perspective*); b) Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*); c) Perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*); d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). *Balanced Scorecard* bukan hanya alat pengukuran kinerja sebuah perusahaan, tetapi merupakan sebuah bentuk perubahan strategik secara total terhadap seluruh tingkatan dalam sebuah perusahaan. Pengukuran kinerja yang

komprehensif tidak hanya mempertimbangkan ukuran finansial, tetapi juga mempertimbangkan ukuran non finansial, sehingga perusahaan bisa menjalankan bisnisnya dengan seimbang.

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara Juanda Surabaya, merupakan salah satu perusahaan BUMN (Badan Umum Milik Negara) dan sahamdimiliki sepenuhnya oleh Negara Republik Indonesia. PT. Angkasa Pura 1 (persero) mengelolah Bandara Juanda Surabaya bergerak di bidang perusahaan bandar udara, memiliki visi menjadi salah satu dari sepuluh perusahaan pengelola bandar udara terbaik di Asia dan memiliki misi meningkatkan nilai pemangku kepentingan, menjadi mitra pemerintah dan pendorong pertumbuhan ekonomi, mengusahakan jasa kebandarudaraan melalui pelayanan prima yang memenuhi standar keamanan, keselamatan dan kenyamanan, meningkatkan daya saing perusahaan melalui kreatifitas dan inovasi, dan memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan hidup.

ASEAN Open Sky 2015 merupakan bagian dari program ASEAN Economic Community yang bertujuan meningkatkan perekonomian di seluruh negara yang tergabung dalam satu kawasan dan merupakan sebuah program dimana sesama negara dalam ASEAN membuka wilayah lebih lagi dan meminimalisir campur tangan pemerintah dalam aktivitas penerbangan. Sehingga, aktivitas pasar industri penerbangan akan lebih bebas. Aktivitas industri penerbangan yang lebih bebas ini juga memberikan beberapa dampak positif bagi maskapai penerbangan diseluruh ASEAN, termasuk Indonesia.

ASEAN Open Sky 2015 merupakan tantangan bagi PT. Angkasa Pura 1 (persero) dalam pengembangan pengelolaan bandar udara di tanah air. Terlihat bagaimana negara tetangga terus memacu kemajuan bandara yang dimiliki dengan terus memodernisasi sistem, peralatan, dan infrastruktur termaksud penerapan teknologi mutakhir dalam rangka optimalisasi pelayanan bagi pengguna jasa. Oleh karena itu, PT. Angkasa Pura 1 juga harus mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan tersebut dengan mewujudkan visi misi dan melakukan perbaikan secara terus menerus agar dapat bersaing dengan bandara yang dimiliki negara tetangga.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif saat ini, PT. Angkasa Pura I (persero) Bandar Udara Juanda Surabaya membutuhkan pengukuran kinerja yang mampu mengevaluasi secara keseluruhan sejauh mana perusahaan menjalankan aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif. Hasil pengukuran tersebut dapat dijadikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Sehingga diperlukan adanya penelitian untuk mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan yang lebih komprehensif, yaitu menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan melihat dari empat perspektif *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

1.2 **Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah:

Bagaimana pengukuran kinerja perusahaan pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara Juanda Surabaya apabila diukur menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektifnya yaitu (keuangan, konsumen, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan)?

1.3 **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang dipaparkan diatas maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengukuran kinerja perusahaan secara keseluruhan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* pada PT. Angkasa Pura 1 (Persero) Bandar Udara Juanda Surabaya.

1.4 **Manfaat Penelitian**

a. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan referensi bagi pembaca dalam menyusun karya tulis ilmiah pada bidang akuntansi manajemen dalam mengukur kinerja perusahaan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* sebagai bahan acuan untuk topik penelitian yang sama sehingga penelitian selanjutnya memperoleh hasil yang lebih baik.

b. Bagi peneliti

Dapat memahami kondisi nyata dilapangan yang bisa dijadikan sebagai tambahan ilmu dan pengalaman yang berguna untuk mengembangkan serta menerapkan ilmu yang telah diperoleh dari bangku kuliah.

c. Bagi Perusahaan

Dapat digunakan sebagai bahan masukan dalam mengukur kinerja organisasi atau perusahaan dengan menggunakan konsep perspektif *balanced scorecard*

d. Bagi STIE Perbanas Surabaya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah koleksi perpustakaan STIE Perbanas sehingga dapat menjadi referensi yang baik.

1.5 Sistematika Penulisan Proposal

Untuk memperoleh gambaran singkat, penelitian ini dibagi menjadi tiga bab yang secara garis besarnya bab demi bab disusun secara berurutan yaitu:

Bab I: Pendahuluan

Menjelaskan secara singkat mengenai latar belakang masalah yang dibahas dalam penelitian, perumusan masalah untuk mengungkapkan permasalahan obyek yang diteliti, tujuan penelitian dan manfaat penelitian dilakukan, yang terakhir adalah sistematika penulisan.

Bab II: Tinjauan Pustaka

Dalam bab ini memaparkan penelitian terdahulu dan teori-teori yang telah diperoleh melalui studi pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan

dengan masalah penelitian, yang selanjutnya digunakan dalam landasan pembahasan dan pemecahan masalah, serta berisi penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran.

Bab III: Metodologi Penelitian

Dalam bab ini menjelaskan tentang rancangan penelitian, unit analisis, jenis data dan sumber data, prosedur pengumpulan data yang berupa survey lapangan, keterkaitan data dengan proposisi, kriteria interpretasi temuan penelitian dan teknik analisis data yaitu mengumpulkan data, membahas dan menganalisis data yang kemudian disimpulkan.

Bab IV: Gambaran Subjek Penelitian dan Analisis Data

Dalam bab ini berisi tentang data dan temuan yang telah diperoleh dengan metode dan analisis yang dilakukan. Terdiri atas hasil analisis data yang diperoleh dari PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Juanda Surabaya yang digunakan dalam menginterpretasikan hasil pengukuran kinerja PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandar Udara Juanda Surabaya dengan menggunakan pendekatan empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Bab V: Penutup

Dalam bab ini berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran dari hasil keseluruhan analisis dan pembahasan dalam penelitian ini.