

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

PT EXCELCOMINDO PRATAMA Tbk merupakan salah satu operator seluler GSM (Global System for mobile communications) yang hadir sejak november 1995. satu tahun setelah didirikan perusahaan ini telah meluncurkan layanan telekomunikasi seluler secara resmi, dan layanan yang diluncurkan tersebut sangat diterima oleh masyarakat dan dapat dikatakan sangat berhasil dengan gemilang, hal ini dapat diketahui dengan antusias masyarakat untuk menggunakan layanan yang ditawarkan, sesuai dengan misi perusahaan ini yaitu untuk menyediakan layanan telekomunikasi seluler yang terunggul maka perusahaan ini berusaha untuk membangun jaringan infrastruktur yang bermutu terbaik, manajemen yang berkualitas dan juga sumber daya manusia yang terpilih untuk dapat menjaga performansi XL.

Dengan perkembangan dunia telekomunikasi yang semakin kompetitif maka dituntut setiap perusahaan untuk mampu mengukur dan mengevaluasi performansi masing – masing perusahaan tersebut. Hal ini diperlukan untuk menyelaraskan serta menginformasikan misi, visi dan strategi perusahaan kepada seluruh karyawan atau pegawai yang terlibat dalam perusahaan tersebut. Sangat disayangkan apabila sebuah perusahaan yang mapan tidak mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaannya sendiri dari segi finansial maupun nonfinansial. Dalam hal ini Excelcomindo juga harus segera berbenah, salah satunya dengan mengukur performansi perusahaan untuk regional Bandung sebagai objek penelitian dengan pengguna kartu prabayar sebagai responden yang disurvei mengingat perbandingan pelanggan kartu prabayar dan pascabayar yang cukup besar (80% : 20%), dimana jumlah pelanggan untuk *area sales* Bandung adalah 550.000 pelanggan (M.Sofyan Rambe, *Area Sales Manager Bandung*, 2005) Berdasarkan data tersebut, dengan meneliti atau mensurvei pengguna prabayar cukup untuk mewakili pengukuran performansi Excelcomindo Bandung.

Pada umumnya perusahaan hanya mengukur performansi dalam satu periode dan hanya berfokus pada aspek keuangan saja. Padahal aspek ini tidak dapat memperlihatkan performansi perusahaan secara utuh dan menyeluruh , karena tidak melihat aspek – aspek lainnya (nonfinansial) yang turut mempengaruhi performansi perusahaan. Perusahaan sangat membutuhkan sebuah penilaian yang benar – benar dapat menggambarkan situasi perusahaan

yang sebenarnya ,yang dapat digunakan untuk melakukan perbaikan dalam perancangan program ataupun strategi untuk periode berikutnya.

Perusahaan membutuhkan sebuah metoda yang mampu menjabarkan visi dan misi menjadi lebih operasional dengan cara menjabarkannya ke dalam perspektif – perspektif yang lebih spesifik, diantaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth), yang akan memberikan gambaran secara menyeluruh performansi perusahaan. Selain itu, tolak ukur yang digunakan dalam pembangunan sistem pengukuran harus terdiri atas bauran hasil dan pendorong yang kemudian akan dihubungkan dalam diagram sebab akibat. Kemudian jalur penyebab (*causal path*) dari semua tolak ukur terhubung ke objektif keuangan. Dan yang terakhir, pengukuran performansi yang dilakukan dilanjutkan dengan perumusan rencana aksi dan pemberian umpan balik kepada tiap penanggungjawab pencapaian target tolak ukur.

Sistem pengukuran performansi yang kompleks tersebut dimiliki oleh sebuah model konsep pengukuran performansi perusahaan yang disebut *Balanced Scorecard* (BSC) yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen yang dapat dipakai untuk mengukur performansi perusahaan, memantau perkembangan performansi tersebut, serta menjalin strategi dengan program kerja perusahaan dalam rangka mencapai visi yang telah ditetapkan.

1.2 Perumusan Masalah

Dengan pengukuran performansi perusahaan maka akan dapat diketahui sejauh mana pencapaian sebuah perusahaan dalam mencapai target yang sesuai dengan visi dan misi perusahaan serta strategi yang diterapkan. Dalam hal ini *Balanced scorecard* membagi kedalam empat perspektif yaitu finansial, proses bisnis internal, pelanggan dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari uraian diatas maka permasalahan yang menjadi objek penelitian adalah :

1. Bagaimana menentukan suatu alat ukur performansi perusahaan PT. Excelcomindo Bandung dengan menggunakan perspektif *balanced scorecard*?
2. Sejauh mana performansi yang dicapai oleh PT. Excelcomindo Bandung tersebut berdasarkan perspektif *balanced scorecard*?
3. Bagaimana cara untuk meningkatkan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dilakukan penulis adalah :

1. Menentukan alat ukur performansi perusahaan PT. Excelcomindo Bandung dengan metode *balanced scorecard*
2. Mengukur pencapaian performansi PT. Excelcomindo Bandung dengan menggunakan metode *balanced scoercard*.
3. Memberikan Usulan untuk meningkatkan performansi dari empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat penelitian

Manfaat yang dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai gambaran atau evaluasi performansi perusahaan yang ditinjau dari perspektif finansial dan nonfinansial perusahaan tersebut.
2. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam hal mengambil keputusan strategi perusahaan yang akan digunakan.

1.5 Batasan Masalah

Ruang lingkup penelitian ini sebagai batasan masalah dalam mengukur kinerja Perusahaan meliputi :

1. Data keuangan dan manajemen yang digunakan adalah laporan tahun 2005.
2. Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah pelanggan Kartu prabayar yaitu pengguna kartu jempol dan kartu bebas.