

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Dalam era globalisasi, peluang bisnis bermunculan dari berbagai macam sektor. Perusahaan sebagai pelaku bisnis tidak hanya dituntut untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain (kompetitor), akan tetapi juga dituntut untuk dapat tumbuh serta dapat berkembang yang tentunya juga harus dapat menyesuaikan dengan kondisi zaman ataupun masa yang terus menerus mengalami perubahan. Bisnis penerbangan di Indonesia selama setengah abad ini telah mengalami pertumbuhan yang dimana telah mencapai kurang lebih 95%, akan tetapi dikarenakan terjadinya persaingan bisnis yang semakin ketat, satu persatu perusahaan menutup operasionalnya dikarenakan mengalami kebangkrutan. Pertumbuhan dan perkembangan bisnis penerbangan yang cukup konsisten terjadi pada tahun 2015-2019 dengan jumlah rute domestik sesuai izin rata-rata meningkat sebesar 12% per tahun pada periode tersebut. Selain itu, rute penerbangan internasional juga terus mengalami perkembangan dengan peningkatan sebesar 10% (Kompas.id, 2021).

Persaingan bisnis yang semakin meningkat membuat perusahaan perlu untuk mengukur kinerja perusahaan pada setiap periodenya agar dapat mengetahui sudah sejauh dan sebaik mana perusahaan tersebut mengalami pertumbuhan serta perkembangan, dengan tujuan untuk tetap dapat mempertahankan perusahaan di tengah-tengah persaingan yang semakin ketat di dunia bisnis. Selain itu, perusahaan juga memerlukan evaluasi agar perusahaan dapat menilai dan mengukur sejauh mana aktivitas perusahaan berjalan yang sesuai dengan strategi perencanaan, pengorganisasian, pengoperasian, dan pengendalian sehingga nantinya perusahaan akan benar-benar siap untuk bersaing di tingkat global. Tanpa adanya evaluasi terhadap kinerja perusahaan, maka perusahaan tidak akan mampu melakukan peningkatan kinerja di masa mendatang, dan hal tersebut dapat memberikan pengaruh kepada perusahaan.

Perusahaan juga dituntut untuk memiliki kemampuan bersaing yang baik dan memiliki keunggulan yang dapat memberikan perbedaan dengan perusahaan lainnya. Di samping hal itu, dengan adanya pemanfaatan teknologi informasi sebagai sarana untuk menciptakan daya saing perusahaan untuk membawa

perubahan terhadap lingkungan bisnis yang kompetitif, bahkan terdapat beberapa perusahaan yang berupaya untuk merumuskan serta menyempurnakan strategi bisnis dalam rangka memenangkan persaingan di dunia bisnis. Pengukuran kinerja merupakan suatu bentuk penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, badan organisasi dan karyawannya berdasarkan standar, sasaran dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2011).

Perusahaan dapat dikatakan berada pada titik aman apabila perusahaan dapat memperoleh ataupun mencapai laba yang sesuai dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang dimana mengacu pada siklus serta kinerja keuangan perusahaan. Dalam melakukan pengukuran kinerja suatu perusahaan terutama pada era globalisasi saat ini tidaklah cukup apabila hanya mengandalkan aspek keuangan saja sebagai patokan untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan, maka dari itu juga diperlukan pengukuran secara non-keuangan untuk mengetahui kinerja perusahaan secara keseluruhan (Alimudin, 2017).

Apabila persaingan bisnis meningkat, maka seharusnya hal tersebut memacu manajemen perusahaan untuk lebih memperhatikan beberapa hal penting yakni keunggulan serta nilai perusahaan, karenanya diperlukan pengukuran kinerja di dalam suatu perusahaan agar dapat mengetahui sejauh mana perusahaan telah berkembang dan dalam menentukan persaingan antar bisnis dengan perusahaan lain. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian mengenai kemajuan suatu pekerjaan terhadap tujuan serta sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia dengan tujuan untuk menghasilkan suatu barang ataupun jasa termasuk informasi efisiensi serta efektivitas terhadap tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat mencapai tujuannya. Oleh karena itu, pengukuran kinerja pada suatu perusahaan hendaknya dapat diukur sesuai dengan keadaan pada perusahaan yang sebenarnya. Selain itu, diperlukan juga metode penyeimbang yang digunakan untuk menyeimbangkan antara kinerja dari segi keuangan suatu perusahaan dengan kinerja dari segi non-keuangan suatu perusahaan serta kinerja jangka panjang dan jangka pendek suatu perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (Moehariono, 2013).

*Balanced Scorecard* merupakan suatu metode pengukuran serta penilaian dalam melakukan pengukur kinerja perusahaan dalam bentuk pengukuran keuangan maupun non-keuangan dengan mencakup empat (4) perspektif, yakni

perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* menetapkan bahwa pada pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan merupakan bentuk satu kesatuan dalam suatu perusahaan dan harus menjadi bagian informasi bagi seluruh pegawai dari semua kalangan dan tingkatan (Moeherjono, 2012).

Perusahaan yang menjadi objek peneliti dalam melakukan penelitian adalah PT Angkasa Pura Solusi (APS). Semula bernama PT Angkasa Pura *Schipol* yang didirikan pada tanggal 8 April 1996 dengan kepemilikan saham 50 : 50 antara PT Angkasa Pura II (Persero) dengan *Schipol Management Services BV*. Dikarenakan kepemilikan saham tersebut, perusahaan tersebut pada akhirnya beralih saham sepenuhnya kepada PT Angkasa Pura II dan berganti nama pada November 2011 dan tergabung dalam Angkasa Pura II *Group*.

PT Angkasa Pura Solusi (APS), merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa tenaga kerja, konsultasi, pendidikan dan pelatihan, serta *Meeting, Incentive, Convention, and Exhibition* (MICE). Portofolio perusahaan yang semula terbatas hanya pada Konsultasi Bandara, IT, dan Saphire, kini telah berkembang dan fokus pada lima unit usaha yaitu *APS Resources Services, APS Facility Care, APS Facility Service, APS Passenger Services, dan APS Retail & Ancillary Business* (PT Angkasa Pura Solusi, n.d.). PT Angkasa Pura Solusi (APS) merupakan salah satu perusahaan penyedia layanan terintegrasi yang berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada klien yang melandaskan proses bisnis pada Basic Belief yakni “Serving the Best”, keyakinan tersebut kemudian diselaraskan dengan Core Values Kementerian BUMN dan induk Perusahaan, yakni Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif atau yang biasanya disebut AKHLAK (PT Angkasa Pura Solusi, n.d.).

PT Angkasa Pura Solusi (APS) terus mengalami pertumbuhan serta transformasi menjadi perusahaan pendukung dan penyedia layanan penumpang pesawat. APS berkantor pusat di Gedung Perkantoran Lantai 4, Terminal 3 Domestik, Bandara Internasional Soekarno-Hatta yang mengelola fasilitas bandara pada 13 cabang dimana cabang-cabang tersebut dioperasikan oleh Angkasa Pura II. Saat ini Angkasa Pura Solusi telah memiliki 2 anak usaha yakni Angkasa Pura Solusi Intergra (APSI) dan Angkasa Pura Sarana Digital (APSD) yang juga merupakan bagian dari PT Angkasa Pura II *Group*.

Pada awal tahun 2020 tepatnya saat terjadinya pandemi *Covid-19* yang memberikan dampak terhadap keadaan ekonomi yang mengalami penurunan secara drastis. Hal tersebut tentunya juga memberikan pengaruh serta dampak besar terhadap laba Angkasa Pura II *Group*. Penurunan laba perusahaan tersebut tentunya berdampak juga pada PT Angkasa Pura Solusi (APS) sebagai anak perusahaan yang mengalami penurunan akibat aturan pemerintah mengenai perintah untuk melakukan *lockdown* saat pandemi yang salah satunya terdapat larangan untuk menaiki transportasi umum ataupun pribadi dari segala macam jalur termasuk jalur udara yakni penerbangan (PT Angkasa Pura II, 2020).

Pandemi *Covid-19* memberikan dampak sangat buruk, salah satunya terhadap Bandar Udara di Indonesia berupa penurunan jumlah penumpang pesawat udara secara drastis. Penurunan jumlah penumpang yang drastis tentunya juga memberikan dampak pada tingkat pendapatan, laba, serta grafik stabilitas perusahaan pada PT Angkasa Pura Solusi, yang dimana selama pandemi tersebut pendapatan ataupun pemasukan perusahaan berkurang sedangkan pengeluaran perusahaan berupa gaji karyawan dan biaya *maintenance* terhadap fasilitas bandara secara terus menerus.

Dalam menghadapi ketidakstabilan ekonomi akibat pandemi, PT Angkasa Pura II *Group* membuat sebuah program yakni “Program Efisiensi PT Angkasa Pura II *Group* di Tengah Pandemi Berjalan Efektif”, program tersebut menyatakan bahwa dikarenakan jumlah pendapatan yang tidak sesuai dengan jumlah kebutuhan pengeluaran dalam RKAP pada PT Angkasa Pura II *Group*, maka dari itu dibuat dan diterapkannya tiga (3) program terhadap Strategi *Business Survival* yakni penghematan (*cost leadership*), penyesuaian terhadap belanja modal (*capex disbursement*), dan memperketat manajemen arus kas (*cash flow management*) yang dimulai sejak April 2020 sampai saat ini (PT Angkasa Pura II, 2020).

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian kinerja keuangan PT Angkasa Pura Solusi khususnya pada tahun 2020-2022, serta mengangkat topik penelitian dengan judul “Penerapan *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja Perusahaan Pada PT Angkasa Pura Solusi Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta Tangerang”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah kinerja perusahaan pada PT Angkasa Pura Solusi Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta Tangerang pada tahun 2020-2022 ditinjau dari perspektif *Balanced Scorecard*?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kinerja perusahaan pada PT Angkasa Pura Solusi Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta Tangerang pada tahun 2020-2022 menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

## 1.4. Manfaat Penelitian

### a.) Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang ditarik pada penelitian ini yaitu sebagai pengembangan ilmu pengetahuan, penulis berharap dengan adanya penelitian ini dapat dijadikan sumber atau sebagai acuan dalam pengembangan ilmu.

### b.) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta wawasan yang luas bagi semua kalangan, dan penulis berharap dengan adanya penelitian ini dapat menjadi masukan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan untuk kinerja perusahaan ke depannya.