

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kondisi perekonomian saat ini menghadapi lingkungan bisnis yang sangat kompleks dan kompetitif. Kompleksitas lingkungan bisnis ini terjadi dengan semakin meningkatnya proses globalisasi dan teknologi informasi yang melanda hampir semua negara di dunia, termasuk Indonesia. Lingkungan demikian menuntut adanya revolusi manajemen atau sistem manajemen yang sangat berbeda dari yang pernah digunakan secara berhasil di masa lalu.

Sementara itu, dalam persaingan bisnis yang semakin ketat dan kompetitif ini, tantangan yang dihadapi oleh perusahaan menjadi semakin kompleks. Tantangan yang dihadapi tidak hanya berasal dari dalam perusahaan seperti tantangan sumber daya manusia, terbatasnya modal, dan menurunnya produktivitas, tapi juga tantangan yang berasal dari luar perusahaan misalnya semakin tingginya tuntutan dari pelanggan, adanya tekanan dari pemerintah serta perkembangan teknologi yang semakin pesat.

Menyikapi tantangan tersebut, sangat wajar apabila suatu perusahaan melakukan berbagai cara untuk meningkatkan kinerjanya agar semua tujuan yang telah ditetapkannya dapat dicapai. Perusahaan dituntut untuk terus berupaya merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan.

Banyak perusahaan telah menggunakan pengukuran keuangan dan non-keuangan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Namun, pengukuran non-keuangan lebih banyak digunakan dalam tingkatan operasional yang langsung berhubungan dengan pelanggan, yaitu jenjang menengah dan bawah pada struktur organisasi. Manajemen puncak akan menggunakan pengukuran keuangan dengan menganggap bahwa informasi keuangan tersebut telah cukup mencerminkan hasil operasi manajemen tingkat menengah dan bawah. Kenyataan ini terjadi pada pendekatan tradisional yang mana lebih menekankan pada perhitungan biaya-biaya. Semua aktivitas operasional diukur secara kuantitatif. Banyak pula perusahaan yang beranggapan bahwa total dari ukuran kinerja individu dan masing-masing fungsi dalam organisasi dihitung berdasarkan standar kuantitatif, merupakan indikator keefektifan suatu organisasi.

PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten adalah perusahaan milik negara yang bergerak di bidang kelistrikan, dengan wilayah operasional di Propinsi Jawa Barat dan Banten yang bertugas mendistribusikan tenaga listrik dan jasa pelayanan listrik kepada pelanggan. Untuk melaksanakan tugas utamanya, PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten telah menggunakan sistem pengendalian manajemen yang dapat menilai kinerja secara akurat dan responsif terhadap perubahan lingkungan, khususnya pelayanan yang prima kepada masyarakat.

Sebelumnya, PT PLN (Persero) melakukan pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan pada aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Hal

ini didasarkan pada Keputusan Direksi Nomor : 023.K/010/DIR/2004 tentang Sistem Penilaian Kinerja pada Unit Organisasi PT PLN (Persero) Wilayah/Distribusi/Kultur/P3B/Jasa-jasa. Sistem pengukuran kinerja ini memiliki indikator yang masih belum dapat digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan perusahaan yang unggul di masa depan. Hal ini dapat terlihat dari adanya perumusan strategi yang belum memperlihatkan causal-effect / linkage strategi yang jelas. Hal ini disebabkan oleh pemberian bobot pada aspek keuangan yang lebih besar yang diterapkan pada sistem tradisional dibandingkan dengan aspek lainnya. Ketidakkonsistenan perusahaan dalam melakukan pembobotan dan tidak masuknya aspek-aspek non-keuangan dalam pengukuran yang sesungguhnya sangat mempengaruhi kinerja perusahaan. (sumber: www.antara.co.id)

Dalam rangka meningkatkan pencapaian kinerjanya, saat ini PT PLN telah menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaannya sejak tahun 2005, berdasarkan Keputusan Direksi Nomor : 060.K/DIR/2005 tentang Sistem Penilaian Kinerja pada Unit Organisasi PT PLN (Persero) Wilayah/Pembangkitan/Distribusi/P3B/Jasa penunjang tahun 2005 yang mengacu pada prinsip-prinsip *Balanced Scorecard* yang mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan data laporan kinerja yang diperoleh dari PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten periode 2002 sampai dengan 2007 bersifat fluktuatif. Kondisi ini dapat dilihat dalam tabel, sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data Laporan Kinerja PT PLN Periode 2002-2004
(Sebelum *Balanced Scorecard*)

INDIKATOR	TAHUN		
	2002	2003	2004
Kinerja Operasi	17.00	30.41	32.72
Kinerja Keuangan	70.27	46.52	44.99
Kinerja Administrasi		14.17	-0.22
TEMUAN AUDIT INTERNAL	-2.00	-1.4	-1.36
PENILAIAN AKHIR KINERJA	85.27	89.69	80.18

Tabel 1.2
Data Laporan Kinerja PT PLN Periode 2005-2007
(Sesudah *Balanced Scorecard*)

INDIKATOR	TAHUN		
	2005	2006	2007
Perspektif Bisnis Internal	21.75	16.65	16.75
Perspektif Pelayanan Pelanggan	14.30	9.52	13.84
Perspektif Keuangan	43.89	59.93	58.47
Perspektif Pembelajaran	5.00	5.00	5.00
Perspektif Administratif	0.00	0.00	0.00
TEMUAN AUDIT INTERNAL	-1.33	-0.91	-1.75
PENILAIAN AKHIR KINERJA	83.61	90.19	92.31

(Sumber: laporan kinerja PT PLN DJBB periode 2002s/d2007)

Balanced Scorecard kinerja perusahaan diukur melalui aspek keuangan dan non-keuangan seperti yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton yang dialihbahasakan oleh Pasla (2000) menyatakan bahwa :

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran financial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong di masa depan. Tujuan dan ukuran *score card* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan pengukuran tersebut memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu, keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta proses belajar dan pertumbuhan (*learning and growth*).

Adanya pergantian sistem pengukuran kinerja dari metode tradisional ke metode *Balanced Scorecard* tentunya akan ada perbedaan pula dalam pencapaian kinerja perusahaan. Oleh karena itu, dengan penelitian ini diharapkan dapat diketahui perbedaan pencapaian kinerja perusahaan sebelum dan sesudah menerapkan metode *Balanced Scorecard*, dengan cara membandingkan pencapaian kinerja yang terjadi pada PT PLN periode 2002-2004 (sebelum *Balanced Scorecard*) dan pencapaian kinerja periode 2005-2007 (sesudah *Balanced Scorecard*). Sehingga pada akhirnya diharapkan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten dapat meningkatkan kinerja perusahaan menjadi lebih baik lagi agar tetap eksis dan tumbuh dalam penyediaan listrik.

1.2. Rumusan Masalah

Tingkat pencapaian kinerja merupakan salah satu ukuran keberhasilan suatu perusahaan. Salah satu cara yang ditempuh oleh PT PLN untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah adanya penggantian sistem lama dengan sistem pengukuran kinerja yang baru yaitu menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Setelah penerapan *Balanced Scorecard* ini dapat dibandingkan dengan metode sebelumnya apakah ada perbedaan baik yang bersifat positif ataupun negatif sehingga diharapkan dapat meningkatkan pencapaian kinerja perusahaan untuk masa yang akan datang.

Berdasarkan hal tersebut dan bertitik tolak dari latar belakang masalah, maka masalah penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pencapaian kinerja perusahaan sebelum menerapkan metode *Balanced Scorecard*.
2. Bagaimanakah pencapaian kinerja perusahaan sesudah menerapkan metode *Balanced Scorecard*.
3. Seberapa besar perbedaan pencapaian kinerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan *Balanced Scorecard*.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh informasi tentang perbandingan pencapaian kinerja yang dilakukan perusahaan sebelum menerapkan metode *Balanced Scorecard* dan pencapaian kinerja perusahaan sesudah menerapkan metode *Balanced Scorecard*. Sesuai dengan rumusan masalah, adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menjelaskan pencapaian kinerja perusahaan sebelum menerapkan metode *Balanced Scorecard*.
2. Untuk menjelaskan pencapaian kinerja perusahaan sesudah menerapkan metode *Balanced Scorecard*.
3. Untuk menjelaskan perbedaan pencapaian kinerja perusahaan sebelum dan sesudah penerapan *Balanced Scorecard*.

1.4. Kegunaan Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan akan memberikan kegunaan sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini dapat berguna bagi ilmu pengetahuan dan dapat memberikan informasi khususnya mengenai metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur pencapaian kinerja perusahaan bila dibandingkan dengan pencapaian kinerja sebelum menerapkan *Balanced Scorecard*. Serta dapat bermanfaat memperluas wawasan berpikir secara ilmiah dimana teori yang diperoleh dari bangku perkuliahan dapat diaplikasikan dalam penelitian dan dalam dunia kerja terutama dalam bidang akuntansi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- a. Dapat menambah wawasan pembaca mengenai penilaian kinerja PT PLN berdasarkan metode *Balanced Scorecard*.
- b. Dapat menjadi sumber informasi yang berguna dan sebagai masukan bagi pihak manajemen PT PLN untuk mengambil keputusan di masa yang akan datang.