

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Indonesia saat ini mengalami perubahan lingkungan yang sangat cepat. Keinginan publik yang semakin meningkat, kompetisi yang semakin banyak, tingkat inflasi yang tinggi, permintaan mengenai akuntabilitas dan transparansi *performance* sektor publik yang terdengar semakin keras maupun banyaknya keragaman antar bagian dalam organisasi, membuat organisasi sektor publik perlu lebih memperhatikan keefektifan dan keefisienan organisasi mereka agar dapat lebih diterima masyarakat. Oleh sebab itu pengukuran kinerja yang dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi sudah menjadi suatu hal yang mendesak.

“*One world, No border*” membuat perusahaan menjadi pesaing bagi perusahaan lain di bagian dunia manapun. Keadaan ini mendorong perusahaan untuk mengkaji ulang strategi-strategi serta prinsip-prinsip yang digunakannya agar dapat memaksimalkan kinerja perusahaan untuk bertahan, berkembang, dan unggul dalam persaingan yang semakin ketat.

Perusahaan-perusahaan dalam menjalankan usahanya haruslah semakin kompetitif, tuntutan menjadi kompetitif ini telah mendorong terjadinya perubahan demi perubahan pada perusahaan baik cara bersaing, melakukan kegiatan operasi, cara produksi, pemasaran, penanganan transaksi terhadap pelanggan maupun mitra usaha. Sistem komunikasi dan kemudahan dalam transparansi secara global telah pula memicu persaingan yang telah lebih ketat.

Sesuai yang dikatakan Mulyadi (2007) bahwa “hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective*”. Peningkatan perusahaan bisnis tersebut juga memicu manajemen untuk lebih memperhatikan “keunggulan” dan “nilai” yang memberikan *competitive advantage* bagi perusahaan. Menurut Hansen & Mowen (1999) kunci persaingan dalam pasar global adalah *service* yang berarti, produk yang berkualitas, harga yang relatif murah dan penyerahan yang tepat waktu. Dengan demikian perusahaan akan meraih kepuasan pelanggan secara terus menerus hingga tercipta pelanggan yang loyal.

Salah satu faktor penting yang digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan adalah kinerja perusahaan. Mulyadi & Johny Setyawan (2007) mengemukakan “Penilaian kinerja merupakan salah satu instrumen yang digunakan untuk mencapai tujuan (*competitive advantage*) yang diinginkan suatu perusahaan”. Penilaian kinerja selain berguna dalam mengevaluasi *past performace* juga berguna dalam menilai keberhasilan perusahaan untuk masa mendatang dan penilaian ini dapat pula digunakan untuk pemberian *Reward* dan *Recognition* untuk para karyawan yang ada.

Kaplan & Norton (2000) mengemukakan bahwa “penilaian kinerja secara tradisional, hanya mengandalkan data-data *financial*, ternyata tidak cukup untuk menyimpulkan baik atau buruknya kinerja perusahaan.” Hal ini dikarenakan data-data keuangan tidak memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai suatu perusahaan, dan karena tidak memperhatikan hal-hal diluar sisi *financial* (seperti

sisi pelanggan, sisi proses internal perusahaan, dan sebagainya). Padahal sisi pelanggan, *financial*, proses internal perusahaan, serta sisi pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan, seluruhnya merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan.

Salah satu solusi yang diperkenalkan oleh Kaplan & Norton pada tahun 1990-an adalah *Balance Scorecard* (yang selanjutnya disingkat menjadi BSC pada keseluruhan laporan ini). BSC merupakan suatu ukuran yang komprehensif dan berimbang yang memperhitungkan kinerja perusahaan, baik dari segi *financial* maupun *non-financial*, kinerja jangka pendek maupun kinerja jangka panjang, serta keadaan internal maupun eksternal perusahaan (Kaplan dan Norton 2000). Selain itu, BSC bukan hanya sekedar alat pengukur kinerja tetapi juga merupakan suatu sarana untuk *manage process*, dimana dalam pengembangan BSC, perusahaan dapat mengklarifikasi serta menerjemahkan visi serta strategi secara total kepada seluruh tingkatan organisasi, memastikan *alignment* antara *departmental goals* dan *personal goals* dengan strategi perusahaan, menghubungkan *strategic objectives* dengan *long-term targets* dan *annual budget*, mengidentifikasi dan menyatukan berbagai *strategic initiatives*, melakukan *strategic reviews*, serta memberikan *feedback* yang membantu perusahaan untuk melakukan *strategy improvement*.

Penerapan *Balance Scorecard* pada perusahaan-perusahaan di dunia sudah cukup populer. Beberapa survey mengemukakan bahwa konsep BSC sudah digunakan secara luas pada organisasi-organisasi besar di Amerika Serikat dan Eropa. Sebagai contoh penelitian dilakukan oleh Silk (1998) yang mengestimasi

bahwa 60% dari 1000 perusahaan versi *fortune* di Amerika Serikat telah memiliki pengalaman dengan BSC. Marr (2001) juga melaporkan bahwa lebih dari 50% dari perusahaan di Amerika Serikat menggunakan BSC. Anonymous (2001) menyebutkan bahwa di Inggris 57% dari perusahaan yang ada dilaporkan menggunakan BSC dan 56% dari perusahaan yang belum menggunakan BSC sedang dalam diskusi untuk mengimplementasikan BSC. Karena meningkatnya popularitas BSC dan benefit yang ditawarkan kepada penggunanya. Atkinson, et al. (1997) menyatakan bahwa BSC merupakan perkembangan baru dalam akuntansi manajemen yang perlu mendapat perhatian untuk diteliti lebih jauh. Maka dari situ, penulis tertarik untuk meneliti salah satu perusahaan yang telah menerapkan BSC di Indonesia yaitu PT PLN (persero).

Mengingat usia penerapan BSC masih tergolong baru dan bentuk perusahaan PT PLN (persero) yang merupakan salah satu perusahaan jasa BUMN (Badan Usaha Milik Negara), dimana perusahaan ini menguasai sumber daya untuk menghasilkan listrik di seluruh wilayah Indonesia, maka pengembangannya serta penerapan dari BSC itu sendiri mungkin akan menghadapi berbagai tantangan- tantangan yang bervariasi. Oleh karena itu sebagai perusahaan monopoli harus senantiasa berkembang serta membangun keunggulan kompetitif perusahaan guna menghadapi arus persaingan di waktu yang akan datang apabila muncul pesaing atau kompetitor baru di dalam usaha untuk menyediakan listrik bagi masyarakat. Sebagaimana yang telah dialami oleh PT Pertamina (persero) di bidang penghasil minyak dimana saat ini telah banyak kompetitor untuk menguasai usaha bidang perminyakan di Indonesia.

Di lain pihak PT PLN (persero) tidak bertujuan mencari laba sebagai perusahaan milik negara namun lebih mengutamakan kesejahteraan masyarakat luas. Dalam mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran yang akan dicapai PT PLN (persero) tidak lepas dari tantangan yang dihadapinya seperti:

1. Indikasi belum membaiknya kondisi keterbatasan pembangkit listrik Sistem Jawa-Bali di tahun 2009,
2. Indikasi semakin beratnya kondisi keuangan perusahaan untuk lebih fokus dalam mencapai efektifitas pemanfaatan anggaran yang berpengaruh terhadap pelayanan sambungan baru maupun pembangunan yang mendukung infrastruktur mutu dan keandalan
3. Keterbatasan suplai energi yang menyebabkan beberapa konsumen besar berkeinginan untuk membentuk kawasan eksklusif di koridor Bekasi-Karawang-Palimanan

Menghadapi tantangan tersebut PT PLN (persero) perlu mengantisipasi dan mempersiapkan diri dengan terus meningkatkan kemampuan dan profesionalisme sumber daya manusia serta melakukan strategi yang dapat dipertanggungjawabkan sehingga kebutuhan masyarakat dapat terpenuhi. Adapun strategi PT PLN (persero) ditetapkan sebagai berikut :

1. Pengembangan usaha
2. Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan
3. Meningkatkan efesiensi operasi
4. Perbaiki kinerja perusahaan

Akan tetapi dalam kenyataannya terdapat berbagai masalah dalam kinerja PT PLN (persero) itu sendiri sehingga dari tahun ke tahun belum menunjukkan suatu kinerja perusahaan yang baik.

Mengacu pada Kep.Men.BUMN No. KEP-100/MBU/2002, penilaian tingkat kesehatan PT PLN (persero) tahun 2007 mendapat nilai BBB dengan klasifikasi kurang sehat. Hasil penilaian tersebut meliputi aspek keuangan dengan nilai 24,00 aspek operasional mendapat nilai 25,70 dan aspek administrasi mendapat nilai 15,00. Dilihat dari perspektif keuangan pada PT PLN (persero) terdapat beberapa masalah keuangan yang terdapat dalam tabel dibawah ini:

**Tabel 1.1**  
**Imbalan Hasil Modal / ROE (Return On Equity) PT PLN (persero)**

Tahun 2004	Tahun 2005	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008
-1,42%	-3,52%	-2,90%	-4,14%	-9.69%

Sumber data : Annual Report 2004 – 2008 PT. PLN (persero)

**Tabel 1.2**  
**Imbalan Hasil Investasi / ROI (Return On Investment) PT PLN (persero)**

Tahun 2004	Tahun 2005	Tahun 2006	Tahun 2007	Tahun 2008
-0,95%	-2,23%	0,78%	-2,06%	-4,23%

Sumber data : Annual Report 2004 – 2008 PT. PLN (persero)

Berdasarkan data-data di atas dapat diketahui bahwa PT PLN (persero) belum menunjukkan suatu trend yang positif dilihat dari ROE dan ROI yang masih bersifat negatif dan banyak penurunan dari tahun ke tahun. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan PT PLN (persero) tidak baik dan hal tersebut juga dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari non kinerja keuangan. Masalah lain yang dihadapi PT PLN (persero) adalah perspektif pelanggan sesuai yang diberitakan di detikfinance tanggal 24 November 2006 dimana masih banyaknya pelanggan yang merasa bahwa pelayanan kepada



pelanggan listrik PT PLN (persero) masih belum baik apalagi yang berkaitan dengan besarnya gangguan listrik (SAIDI & SAIFI) dan sistem pembayaran listrik.

Berdasarkan fenomena yang diajukan di atas masih terlihat beberapa kelemahan yang terjadi mengenai kinerja di dalam PT PLN (persero). Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Analisis Kinerja Perusahaan Berdasarkan Balance Scorecard (Studi kasus PT PLN (persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten tahun 2006 – 2008)”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, maka penulis dapat merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kinerja PT PLN (persero) Distribusi Jawa dan Banten berdasarkan perspektif keuangan.
2. Bagaimana gambaran kinerja PT PLN (persero) Distribusi Jawa dan Banten berdasarkan perspektif pelanggan.
3. Bagaimana gambaran kinerja PT PLN (persero) Distribusi Jawa dan Banten berdasarkan perspektif proses bisnis internal.
4. Bagaimana gambaran kinerja PT PLN (persero) Distribusi Jawa dan Banten berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Maksud Penelitian**

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis secara mendalam kinerja PT PLN (persero) dilihat dari empat perspektif dalam BSC. Sehingga, melalui penelitian ini dapat diketahui seberapa baik kinerja PT PLN (persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten berdasarkan BSC.

#### **1.3.2 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah diatas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan, sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis kinerja perusahaan PT PLN (persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten berdasarkan perspektif keuangan
2. Mengetahui dan menganalisis kinerja perusahaan PT PLN (persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten berdasarkan perspektif pelanggan,
3. Mengetahui dan menganalisis kinerja perusahaan PT PLN (persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten berdasarkan perspektif proses bisnis internal
4. Mengetahui dan menganalisis kinerja perusahaan PT PLN (persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.



#### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin diraih penulis secara pribadi, untuk PT PLN (persero), serta pembaca adalah:

##### 1. Manfaat Teoritis (Akademik)

- a. Sebagai sarana untuk menambah wawasan pengetahuan dan pengalaman sehingga menjadi bekal di kemudian hari yang kelak dapat diterima dalam praktek yang sesungguhnya sehingga tercapai keselarasan antara teori dan praktek di lapangan sekaligus sebagai media belajar untuk dapat memecahkan masalah secara ilmiah.
- b. Sebagai bahan masukan bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan bagi pembangunan bangsa dan negara dalam upaya peningkatan mutu kualitas sumber daya manusia. Hasil penulisan ini diharapkan dapat menambah dan memperluas pengetahuan tentang kinerja perusahaan dan balance scorecard.
- c. Dapat menambah wawasan dan meningkatkan kemampuan analisis sebagai bagian dari proses pembelajaran

##### 2. Manfaat Empiris (Praktis)

- a. Dapat memberikan masukan (*input*) yang berharga untuk perbaikan dan kinerja dimasa yang akan datang bagi PT PLN (persero)
- b. Dapat berkontribusi dan membina hubungan baik dengan PT PLN (persero).
- c. Dapat menjadi acuan atau masukan bagi pihak-pihak yang membutuhkan.