

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Listrik merupakan kebutuhan vital bagi pembangunan ekonomi dan pembangunan sosial. Ketersediaan listrik yang mencukupi, handal serta dengan harga yang terjangkau merupakan pasokan yang penting dalam menghasilkan barang dan jasa.

PT. PLN adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang ditunjuk oleh pemerintah untuk menyelenggarakan dan mengelola listrik, memiliki tanggung jawab yang besar dalam pembangunan, pengelolaan, dan penyediaan tenaga listrik di seluruh wilayah Indonesia. Sehubungan dengan hal ini, pemerintah selalu memberikan prioritas utama dalam pembangunan sektor ketenagalistrikan dalam rencana pembangunan nasional.

Sebagai Badan Usaha Milik Negara, PT. PLN mempunyai misi komersial dan misi sosial yang harus dilaksanakan oleh Perusahaan Listrik Negara. Di satu pihak sebagai persero, PLN diharapkan memaksimalkan keuntungan. Di lain pihak, PLN masih dibebani misi sosial, termasuk tidak hanya melistriki pedesaan di Jawa, tetapi juga melistriki pedesaan di luar Jawa, yang dapat menimbulkan kerugian kepada PLN bahkan sebelum terjadinya krisis yang diakibatkan besarnya biaya penyediaan tenaga listrik di luar Jawa yang kurang atau belum berkembang. Hal tersebut menyulitkan pemerintah untuk mengukur kinerja PLN.

Hal penting yang dihadapi oleh sektor ketenagalistrikan saat ini adalah masalah pengembalian biaya. Pada tahun 1990-an, kondisi keuangan PLN cukup sehat tetapi dengan adanya krisis finansial global dan juga naiknya harga BBM yang berdampak pada tingginya ongkos produksi, PLN pada saat ini tidak mampu menutup biaya operasinya. Pemerintah telah mengambil langkah penting dengan berencana akan menerapkan program insentif dan disinsentif. Program ini merupakan upaya pemerintah menghemat pemakaian listrik yang saat ini masih boros, disamping juga untuk menyelamatkan APBN sebesar 15 triliun. Program ini berlaku di seluruh Indonesia dan semua golongan industri dan bisnis besar. Dimana pelanggan yang realisasi pemakaian listriknya lebih tinggi dari 80% dari rata-rata nasional pada 2007, kelebihannya akan terkena tarif disinsentif. Sebaliknya, jika pelanggan tersebut memakai listrik lebih rendah dari 80%, besar kekurangannya akan mendapat insentif. Artinya, apabila pelanggan golongan rumah tangga 1 (R1) tercatat pemakaian rata-rata nasionalnya pada 2007 mencapai 80 kWh, maka sebanyak 20 kWh akan terkena disinsentif. Tetapi jika hanya menggunakan 50 kWh, 10 kWh akan mendapat insentif. PLN juga telah memotong program investasi dan mengontrol biaya operasinya. Walaupun sudah melakukan langkah-langkah tersebut, PLN masih menunda pembayaran hutang jangka panjang kepada pemerintah dan sekarang pemerintah menyediakan subsidi dalam jumlah besar kepada PLN.

Pada bulan September 2002, Rancangan Undang-Undang Ketenagalistrikan disahkan menjadi Undang-Undang Ketenagalistrikan.

Undang-Undang Ketenagalistrikan memuat secara jelas aturan bisnis ketenagalistrikan mulai dari soal kompetensi hingga keterkaitannya dengan Otonomi Daerah. Dengan disahkannya Undang-Undang Ketenagalistrikan, maka bisnis ketenagalistrikan terbuka bagi pemain lain selain PT. PLN. Hal tersebut menuntut PT. PLN menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi. Sebagai perusahaan yang telah memiliki pengalaman yang matang dalam bidang ketenagalistrikan, maka PT. PLN jangan sampai kalah bersaing dengan perusahaan lain.

Perubahan tak henti-hentinya menyelimuti PLN, hanya saja perubahan begitu terasa setelah Indonesia mengalami krisis moneter. Begitu juga saat ini, PLN mengalami perubahan baik itu masalah restrukturisasi organisasi, budaya kerja, jenjang karir hingga pembentukan sejumlah anak perusahaan sebagai tuntutan perubahan di sektor ketenagalistrikan. Dari perubahan-perubahan tersebut benar-benar terlihat bahwa PT. PLN berusaha untuk dapat meningkatkan kualitas perusahaan agar dapat berkompetisi dengan pemain-pemain lainnya.

Hal menarik yang saya perhatikan di PT. PLN adalah dari perubahan-perubahan dalam tubuh perusahaan, terlihat bahwa perusahaan telah menggunakan metode *balance scorecard* dalam pengukuran kinerja perusahaannya. Di PT. PLN laba hanyalah salah satu dari indikator kinerja. Selebihnya teramat banyak untuk disebutkan, apalagi masing-masing unit memiliki bidang pekerjaan yang tidak selalu sama satu dengan yang lainnya. Untuk keperluan pengukuran kinerja, direksi PT. PLN telah mengeluarkan SK

nomor 165.K/010/DIR/2001 yang menjadi dasar penilaian kinerja unit-unit yang ada di lingkungan PT. PLN. Secara umum, direksi PT. PLN menilai ada 2 aspek kunci yang dijadikan tolak ukur untuk mengukur kinerja masing-masing unit, yaitu perspektif operasi dan pelanggan serta perspektif keuangan.

Setelah mengetahui kendala dan kesempatan yang dimiliki PT. PLN, maka penulis tertarik untuk meneliti masalah pengukuran kinerja PT. PLN. Terlebih lagi pengukuran kinerja merupakan kunci penting dalam kelangsungan perusahaan.

Perusahaan tidak cukup hanya memperhatikan kinerja finansial yang menggambarkan hasil masa lampau. Sebelum terbukanya era komputerasi, *cost of information* masih sangat mahal, sehingga prioritas utama ditujukan untuk menghasilkan informasi keuangan yang merupakan suatu keharusan, yaitu kepentingan pelaporan bagi stakeholders. Kini, oleh banyak pihak diyakini bahwa informasi yang menggunakan indikator keuangan, seperti: *return on investment, earning per share, operating income* tidaklah cukup, bahkan dapat memberi isyarat yang menyesatkan bagi suatu usaha perbaikan dan inovasi berkelanjutan, yang menjadi faktor kunci dalam meraih kesuksesan dalam keadaan perekonomian saat ini.

Di lain pihak penggunaan sistem pengukuran kinerja yang tidak tepat akan memicu timbulnya perilaku disfungsional para pegawai dan manajer unit usaha. Manajer yang kinerjanya diukur berdasarkan sistem pengukuran kinerja yang berfokus pada aspek finansial cenderung hanya memperhatikan perbaikan

jangka pendek atau berupaya mempertahankan tingkat kinerja finansial tertentu meski berpengaruh negatif pada profitabilitas jangka panjang.

Berdasarkan pandangan bahwa pengukuran kinerja merupakan bagian integral dari manajemen strategi bisnis, *balance scorecard* yang pertama kali diperkenalkan oleh **Norton dan Kaplan** pada tahun 1992 melalui tulisan mereka "*Balance Scorecard Measures That Drive Performance*", memberikan suatu kerangka komprehensif dalam menterjemahkan tujuan strategis organisasi ke dalam suatu pengukuran kinerja yang koheren yang merupakan paradigma baru dalam mengukur kinerja perusahaan di era revolusi informasi pada saat ini. Norton dan Kaplan memperkenalkan *balance scorecard* sebagai penyempurnaan dari *scorecard* (kartu pencatat kinerja) yang telah dipergunakan oleh banyak orang yang umumnya hanya memperhatikan segi finansial. Robert Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan 4 perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton, proses membangun scorecard akan berhasil baik di dalam sebuah unit bisnis strategis yang melaksanakan aktivitas lengkap dari keseluruhan rantai nilai: inovasi, operasi, pemasaran, penjualan, dan pelayanan. Sampai dengan saat ini, unit perusahaan di dalam PT. PLN ada sembilan unit dimana dari setiap Unit Bisnis Distribusi adalah salah satu unit di dalam PT. PLN yang mempunyai strategi bisnis tersendiri dan melaksanakan aktivitas lengkap dari keseluruhan rantai nilai

seperti yang disyaratkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam membangun sebuah scorecard yang baik.

Dari uraian akan fenomena dan latar belakang diatas, penulis bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul:

**”Pengaruh Efektifitas Penerapan Metode *Balance Scorecard* Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan”.**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian yang dikemukakan pada latar belakang penelitian, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah PT. PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten telah menerapkan metode *balance scorecard*?
2. Bagaimana metode *balance scorecard* efektif dalam meningkatkan kinerja perusahaan?

## **1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian**

Maksud penelitian ini adalah untuk memperkenalkan dan mendorong perusahaan yang penulis teliti menggunakan metode *balance scorecard* dalam mengefektifkan kinerja perusahaan. Sedangkan tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memperoleh data maupun informasi tentang hal-hal yang mendasar dalam mendukung penerapan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balance scorecard*.

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada seluruh pihak yang terkait dan berkepentingan dengan masalah *balance scorecard*, baik bagi perusahaan, penulis, mahasiswa, dan masyarakat umum. Manfaat yang dapat diberikan antara lain:

1. Bagi penulis, dapat memperdalam ilmu dan pengetahuan mengenai penerapan metode *balance scorecard*.
2. Bagi perusahaan, bagaimana hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan (*input*) yang berharga untuk perbaikan dan pengembangan usahanya di masa yang akan datang.
3. Sebagai masukan dan referensi untuk peneliti lain yang tertarik pada isu-isu *balance scorecard*.

#### **1.5 Kerangka Pemikiran**

Seiring dengan perkembangan globalisasi di Indonesia, akan menuntut pelaku usaha untuk mempunyai gambaran mengenai dunia persaingan yang akan dihadapi di masa yang akan datang. Manajemen dan karyawan dapat melakukan pemetaan rute perjalanan yang akan ditempuh oleh perusahaan untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Pengukuran merupakan kunci penting dalam infrastruktur organisasi. Dalam sistem pengukuran ditetapkan ukuran tertentu yang mewakili strategi dan tujuan perusahaan, pemilihan inilah yang menjadi inti dari sistem pengukuran kinerja.

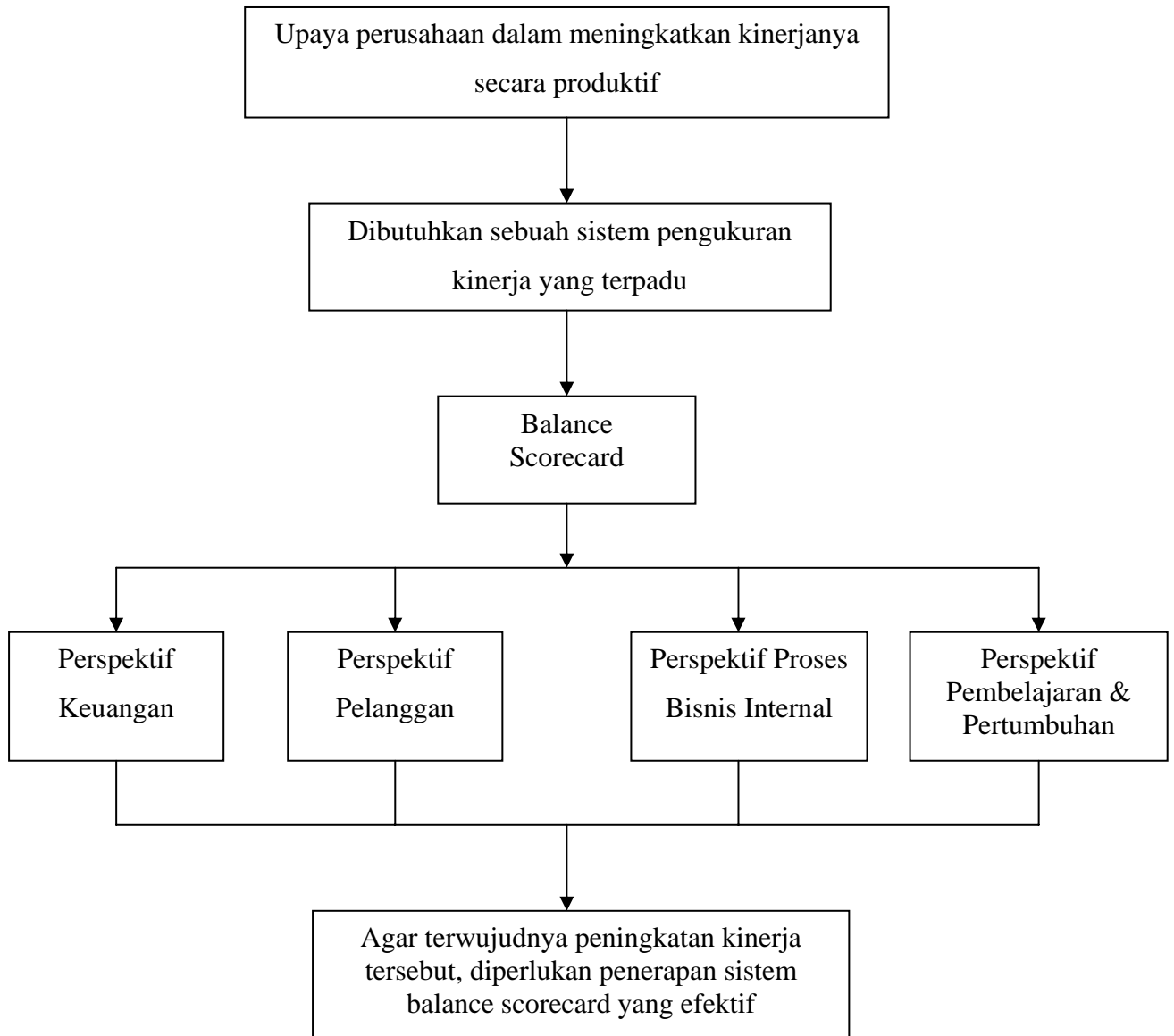
Untuk mendorong keberhasilan perusahaan dalam menerapkan strategi yang telah dirumuskan, manajemen membutuhkan sebuah sistem pengukuran kinerja (*performance measurement system*). Sistem pengukuran kinerja yang komprehensif sangat diperlukan guna menghasilkan informasi yang dapat memberikan gambaran multidimensi dan akurat mengenai kinerja, dimana kinerja tidak hanya diukur dari segi keuangan saja tetapi perlu diperhatikan segi non keuangannya.

*Balance scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja perusahaan terhadap empat perspektif dan digunakan oleh perusahaan yang bermaksud menjadi perusahaan yang inovatif. Pengukuran kinerja dalam ukuran komprehensif mencakup empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Untuk mengefektifkan pengukuran kinerja dalam perusahaan, maka *balance scorecard* diperlukan sebagai alat ukur yang komprehensif. *Balance Scorecard* telah merumuskan dan menetapkan berbagai strategi yang diharapkan mampu meningkatkan sistem pengukuran kinerja yang efektif, selain itu *balance scorecard* diharapkan mampu menjadi instrumen yang memandu manajer dalam memahami kondisi perusahaannya. Sehingga perusahaan diharapkan mampu meningkatkan keunggulan bersaing dari para pesaingnya.



Adapun kerangka pemikiran tersebut dapat dilihat sebagai berikut:



**Gambar 1.1**  
**Kerangka Pemikiran**

### 1.5.1. Landasan Teoritis

Landasan teoritis yang digunakan oleh penulis yaitu melalui studi pustaka dan buku-buku pegangan mengenai masalah yang akan dibahas yaitu

mengenai pengaruh efektifitas penerapan metode *balance scorecard* dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Tetapi sebelum masuk dalam konteks pembahasan masalah skripsi ini, maka penulis perlu menjelaskan terlebih dahulu apa yang menjadi tujuan utama PT. PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten. Pada prinsipnya *balance scorecard* membantu membangun kapabilitas kompetitif jangka panjang dengan sebuah tujuan yang tidak tergoyahkan. Walaupun disatu sisi, *balance scorecard* tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional, tetapi bukan berarti sistem ini menjadi kaku tanpa adanya inovasi. Sebab *balance scorecard* telah melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja historis dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Dimana tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran strategis *balance scorecard* dikomunikasikan ke seluruh organisasi melalui surat edaran, papan buletin, dan bahkan secara elektronik melalui jaringan komputer. Komunikasi tersebut memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus dicapai agar strategi organisasi berhasil. Begitupun yang terlihat pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten, yang memiliki tujuan strategis. Dimana tujuannya tidak hanya diprioritaskan dalam mencari laba saja karena sebagai perusahaan milik negara yang lebih mengutamakan kesejahteraan masyarakat luas dengan tidak menyimpang dari tujuan utamanya, yaitu membangun ekonomi nasional, ketahanan nasional dan mempertinggi derajat masyarakat Indonesia sesuai dengan kebijakan pemerintah dalam bidang perusahaan tenaga listrik.

Definisi penilaian kinerja menurut **Mulyadi** dalam bukunya *Balance Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan (2001:419)* adalah sebagai berikut :

**“Penilaian kinerja adalah penentuan secara periode efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.”**

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja perlu diukur dan dievaluasi untuk menentukan sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu dengan efektif berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang ditetapkan sebelumnya.

Adapun pengertian efektifitas menurut **Robert N. Anthony dan Viday Govindarajan, et al (2000:111)** dalam bukunya *Management Control System* adalah:

***“ effectiveness is the relationship between a responsibility center’s output its objectives”.***

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa efektifitas merupakan hubungan antara output suatu pertanggungjawaban dengan sasaran perusahaan yang harus dicapai. Setiap perusahaan atau organisasi lainnya akan berusaha untuk memperbaiki kinerja mereka. Banyak cara yang mereka lakukan dalam memperbaiki kinerja, salah satunya adalah dengan terus-menerus mengevaluasi pencapaian hasil kinerja perusahaan.

Definisi *balance scorecard* menurut **Robert S. Kaplan dan David P. Norton** yang dialihbahasakan oleh **Peter R. Yosi Pasla** dalam bukunya

*Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi (2000:22)* adalah sebagai berikut:

**“Balance Scorecard menterjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan”**

Sedangkan menurut definisi yang lain dikemukakan oleh **Supriyono** dalam bukunya **Sistem Pengendalian Manajemen (2000:143)** menyatakan bahwa:

**“Balance Scorecard adalah salah satu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan”.**

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *balance scorecard* adalah sebuah sistem manajemen strategik untuk menciptakan nilai ekonomis suatu entitas dengan mengintegrasikan berbagai ukuran kinerja secara seimbang antara aspek finansial dengan non-finansial yang diturunkan dari visi dan misi perusahaan.

*Balance Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang lebih komprehensif karena mencakup empat perspektif. Perspektif yang pertama adalah perspektif keuangan (*financial perspective*), tolak ukur yang digunakan tergantung pada posisi keuangan di dalam daur hidup (*business life cycle*). Perspektif yang kedua adalah perspektif pelanggan (*customer perspective*), tolak ukur yang digunakan adalah apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Perspektif yang ketiga yaitu perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*). Perspektif yang

keempat yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif ini adalah kemampuan sumber daya manusia, kemampuan sistem informasi dan mengenai ketersediaan informasi dan jangka waktu untuk memperoleh informasi tersebut.

Penerapan metode *balance scorecard* yang efektif secara tidak langsung dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Hal ini didukung berdasarkan definisi *balance scorecard* yang dikemukakan oleh **Supriyono** dalam bukunya **Sistem Pengendalian Manajemen (2000:143)** menyatakan bahwa:

**“Balance Scorecard adalah salah satu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan”.**

Dari definisi tersebut tampak jelas peranan sistem *balance scorecard* dapat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja akan tampak apabila sistem tersebut diterapkan dan dijalankan dengan efektif. Karena sebuah *balance scorecard* yang efektif merupakan gabungan antara ukuran hasil dengan faktor-faktor pendorong (*driver*) kinerja. Bagaimanapun juga ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak dapat mengkomunikasikan tentang bagaimana hasil tersebut harus dicapai. Ukuran itu juga tidak akan memberi indikasi dini tentang apakah strategi telah dilaksanakan dengan berhasil atau tidak. Sebaliknya, faktor pendorong kinerja tanpa ukuran hasil mungkin mampu mendorong unit bisnis mencapai peningkatan kinerja operasional jangka pendek, tetapi tidak akan mampu

mengungkapkan apakah peningkatan kinerja operasional tersebut telah diterjemahkan ke dalam lingkup bidang usaha yang sudah diperluas. Intinya adalah apabila sistem *balance scorecard* diterapkan dengan efektif, yang memiliki bauran yang seimbang dari hasil (*indicator lagging*) dan faktor pendorong kinerja (*indicator leading*) strategi unit bisnis, maka disitulah akan tampak peningkatan kinerja yang sesungguhnya.

### **1.5.2 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis memperoleh hipotesis sebagai berikut:

**“Keefektifan di dalam menerapkan metode *balance scorecard* dapat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja perusahaan”.**

### **1.6 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Dalam penyusunan skripsi ini penulis melakukan penelitian di PT. PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten, yang berlokasi di Jalan Asia Afrika No. 63 Bandung. Waktu penelitian mulai dilaksanakan pada bulan Oktober 2008 sampai selesai.