

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Meningkatnya kinerja perusahaan merupakan hal yang penting dalam meningkatkan persaingan. Ditambah lagi dengan adanya era pasar bebas, menuntut setiap perusahaan untuk dapat melaksanakan strateginya dalam memenangkan persaingan dan mampu menggunakan sumber dayanya secara lebih efektif dan efisien sehingga visi perusahaan dapat tercapai. Sebagai konsekuensi dari hal ini maka perusahaan harus berupaya untuk merumuskan dan menyempurnakan strategi-strategi bisnis mereka dalam rangka memenangkan persaingan. Untuk mengetahui seberapa efektifnya penerapan strategi tersebut, perusahaan perlu untuk membuat suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih baik daripada sistem yang digunakan menurut pandangan tradisional.

Konsep pengukuran kinerja tradisional yang selama ini menggunakan ukuran kinerja keuangan seperti ROI (*Return On Investment*), ROE (*Return On Equity*), RI (*Residual Income*) dan *Profit Margin* mulai ditinggalkan. Karena pengukuran kinerja yang hanya terfokus pada ukuran-ukuran keuangan tidak mencerminkan kondisi strategi perusahaan secara menyeluruh, dimana aspek di luar finansial tidak diperhitungkan. Konsep ukuran kinerja model lama tersebut dianggap hanya mengejar tujuan untuk memperoleh laba jangka pendek semata dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang.

Kelemahan dari sistem pengukuran kinerja tradisional adalah ketidakmampuannya untuk mengukur kinerja harta tak berwujud (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (*intellectual property*). Kelemahan yang lainnya adalah bahwa kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai masa lalu perusahaan dan tentu saja hal ini tidak mampu membawa perubahan kearah yang lebih baik.

Ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi di luar bidang keuangan. Peningkatan *Financial Return* yang ditunjukkan dengan ukuran ROE merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional. Dengan demikian bila manajemen puncak perusahaan berkeinginan untuk meningkatkan kinerja perusahaannya, fokus perhatian seharusnya ditujukan untuk memotivasi sumber daya perusahaan di bidang non keuangan atau operasional, karena dari situlah kinerja perusahaan berasal. Ketergantungan pada ukuran-ukuran kinerja finansial akan menghalangi kemampuan entitas bisnis untuk menciptakan nilai ekonomis pada masa yang akan datang.

Mengatasi keterbatasan yang muncul dari metode-metode pengukuran yang hanya mengukur kinerja bisnis perusahaan dari satu aspek saja, muncul pemikiran baru yang dipelopori oleh Kaplan dan Norton pada Januari-Februari 1996 mencoba melakukan pendekatan yang mengukur kinerja bisnis dengan memperkenalkan metode *balanced scorecard*. Metode ini mengukur kinerja perusahaan tidak hanya menggunakan aspek-aspek keuangan saja tetapi juga mencakup aspek-aspek di luar keuangan. Aspek-aspek keuangan tidak begitu saja

disingkirkan, tetapi juga tidak dapat berdiri sendiri, metode *balanced scorecard* menekankan pentingnya keseimbangan antara dua aspek tersebut.

Balanced 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*). Dalam hal ini perusahaan perlu mengidentifikasi proses-proses penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang masih berkaitan dengan perspektif keuangan dan pelanggan. Dalam perspektif ini ada tiga hal yang menjadi perhatian yaitu inovasi, operasi dan layanan purna jual. Perspektif yang keempat yaitu perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Beberapa hal yang perlu dilihat dalam perspektif ini adalah kemampuan sumber daya manusia, kemampuan sistem informasi dan mengenai ketersediaan informasi dan jangka waktu untuk memperoleh informasi tersebut.

Balanced scorecard memberikan suatu *frame work* yaitu suatu bahan untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, kemudian menginformasikan kepada seluruh pegawai tentang apa yang menjadi penentu sukses saat ini dan masa yang akan datang.

Melihat keunggulan yang ada pada *balanced scorecard*, permasalahan yang timbul yaitu bagaimana merancang tolok ukur yang harus dibuat berdasarkan pendekatan *balanced scorecard* terhadap perusahaan dan mengetahui apakah penerapan *balanced scorecard* dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja perusahaan. Banyak indicator variable dan tolok ukur yang dapat dipakai untuk menjawab permasalahan di atas seperti efisiensi biaya, penggunaan asset, hubungan yang baik dengan pelanggan, tersedianya anggaran untuk pelatihan pegawai, partisipasi usulan/masukan pegawai, kebijakan dan peraturan pemerintah, factor lingkungan sekitar serta factor-faktor random lainnya seperti bencana alam, kerusakan dan lain-lain. Membangun dan mengimplementasikan sebuah *balanced scorecard* membutuhkan waktu yang cukup lama, biaya yang relative besar, disertai adanya consensus terhadap perumusan visi dan misi perusahaan dengan menggunakan analisa terhadap lingkungan internal dan eksternal dan pemetaan tingkat pertumbuhan pasar dan posisi persaingan perusahaan.

Pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard* pada perusahaan diharapkan dapat menjadi pemicu peningkatan kinerja perusahaan. Mengingat keterbatasan waktu, biaya dan pengalaman, maka hasil penelitian diarahkan untuk perancangan tolok ukur yang harus dibuat berdasarkan *balanced scorecard* terhadap kinerja. Berdasarkan latar belakang di atas, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai :

"Pengaruh *Balanced Scorecard* Terhadap Kinerja". (Studi Survey pada PT. PLN (Persero))

1.2 Identifikasi Masalah

Sehubungan dengan latar belakang penelitian di atas, agar masalah yang akan diteliti memperoleh kejelasan dan penelitiannya lebih terarah, maka penulis berusaha untuk mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Balanced Scorecard* (BSC) pada PT. PLN (Persero) telah memadai?
2. Bagaimana kinerja yang telah dicapai pada PT. PLN (Persero)?
3. Bagaimana Pengaruh *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap kinerja pada PT. PLN (Persero)?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud diadakannya penelitian ini adalah untuk memperoleh informasi dan data yang cukup sehingga permasalahan yang telah dikemukakan di atas dapat digambarkan dengan jelas melalui informasi yang diperoleh tersebut.

Dalam melakukan kegiatan penelitian ini, penulis memiliki tujuan yaitu:

1. Untuk mengetahui apakah *Balanced Scorecard* (BSC) pada PT. PLN (Persero) telah memadai.
2. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai pada PT. PLN (Persero)
3. Untuk mengetahui pengaruh *Balanced Scorecard* (BSC) terhadap kinerja pada PT. PLN (Persero).

1.4 Manfaat Penelitian

Setelah melakukan penelitian, penulis berharap agar penelitian ini memiliki manfaat kepada berbagai pihak, yaitu:

1. Bagi penulis

Merupakan sarana untuk menambah wawasan dan pengalaman dalam menerapkan konsep teori yang berhubungan dengan pencapaian tujuan mengenai pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap kinerja.

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran, informasi dan saran yang membangun mengenai pengaruh *Balanced Scorecard* terhadap kinerja, serta membantu perusahaan dalam mengevaluasi kelebihan dan kekurangan, sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menyempurnakan dan memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada.

3. Bagi pihak umum

Merupakan bahan bacaan yang dapat berguna sebagai informasi dan pengetahuan bagi rekan-rekan mahasiswa ataupun pihak umum khususnya dalam memahami konsep *balanced scorecard* dalam menilai kinerja.