

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang

Pengukuran kinerja tradisional pada organisasi hanya menitikberatkan pada sektor keuangan saja. Pengukuran kinerja dengan sistem ini menyebabkan orientasi perusahaan hanya pada keuntungan jangka pendek dan cenderung mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada sektor keuangan saja kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) perusahaan. Selain itu pengukuran kinerja dengan cara ini juga kurang mampu bercerita banyak mengenai masa lalu perusahaan, kurang memperhatikan sektor eksternal, serta tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik (Kaplan dan Norton, 2001). Melihat kenyataan seperti ini, perusahaan yang bergerak pada sektor bisnis maupun pada sektor publik membutuhkan tolok ukur yang lebih menyeluruh dalam penilaian kinerja yang dapat menunjukkan kemana arah tujuan perusahaan dan seberapa baik perusahaan mampu menciptakan suatu keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan misi dan strateginya sehingga perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang.

Dalam mengatasi keterbatasan pada pengukuran kinerja tradisional yang masih dititikberatkan pada keuangan, Kaplan dan Norton (2001) mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya memperhatikan komponen aspek

keuangan tetapi memperhatikan juga aspek non keuangan. Menurut Kaplan dan Norton (2001:16) bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Pada awalnya *Balanced Scorecard* dibuat untuk mengatasi kinerja manajemen yang selalu fokus pada aspek keuangan. Kemudian *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan dalam penerapannya tidak hanya sebagai alat pengukuran kinerja tetapi meluas menjadi pendekatan dalam penyusunan rencana strategis dan menjadi inti dari sistem manajemen strategis. Menurut Kaplan dan Norton (2001:23-26), *Balance Scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yaitu :

1. Perspektif Keuangan, perspektif ini menjelaskan mengenai bagaimana penampilan perusahaan di mata pemegang saham.
2. Perspektif Pelanggan, perspektif ini menjelaskan bagaimana pandangan pelanggan pada perusahaan.
3. Perspektif bisnis internal, perspektif ini menjelaskan tentang yang diunggulkan perusahaan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif ini menjelaskan mengenai apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan.

Keempat perspektif tersebut membuat *Balanced Scorecard* cocok diterapkan pada organisasi yang bergerak di sektor bisnis maupun sektor publik. *Balanced Scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi. Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan karakteristiknya, organisasi publik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *pure*



*nonprofit organizations* dan *quasi non profit organizations*. *Pure nonprofit organizations* adalah organisasi publik yang menyediakan atau menjual barang dan/ atau jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sedangkan *quasi non profit organizations* merupakan organisasi publik yang menyediakan atau menjual barang dan/ atau jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan (surplus). *Balanced Scorecard* dapat diadopsi dan diadaptasi pada *pure non profit organizations* maupun *quasi non profit organizations*. Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja tetapi harus berpedoman pada tujuan organisasi. Pada jenis *quasi non profit organizations*, tujuan organisasinya adalah kepuasan pelanggan dan meningkatkan profitabilitas. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* dapat dimodifikasi dengan menempatkan perspektif finansial dan pelanggan sejajar pada puncak dan diikuti oleh perspektif proses internal dan selanjutnya perspektif inovasi dan pembelajaran (Mahsun, 2006, 164).

Salah satu perusahaan sektor publik atau pemerintah yang berjenis *quasi non profit organizations* adalah Perusahaan Listrik Negara (PLN). Perusahaan Listrik Negara (PLN) Area pelayanan dan Jaringan Malang adalah Badan Usaha Milik Negara berbentuk perseroan yang menjalankan bisnis kelistrikan dan merupakan bagian dari wilayah PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur. Hal ini diwujudkan akan memberikan nilai tambah bagi pelanggan, perusahaan, dan pemegang saham.

PT. PLN (Persero) di mata masyarakat, menjadi perusahaan yang berorientasi terhadap peningkatan kualitas kehidupan masyarakat melalui beberapa misinya yaitu :

1. Menjalankan bisnis kelistrikan, dan bidang lain yang terkait berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan dan pemegang saham
2. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
3. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
4. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

Tujuan PT. PLN (Persero) adalah Menciptakan kehandalan penyediaan dan penyaluran tenaga listrik, menjaga keselamatan karyawan dan peralatannya, serta menyediakan daya yang cukup dengan harga yang terjangkau. Dalam hal ini PT. PLN (Persero) memiliki orientasi pada pelayanan secara maksimal. Tetapi kenyataannya PT. PLN (Persero) dirasa masih belum cukup dalam tingkat pelayanannya, karena dengan sering terjadinya pemadaman listrik pelanggan PT. PLN (Persero) merasa kecewa dan dirugikan.

Hal ini menjadi pendorong PT. PLN (Persero) untuk tetap terus meningkatkan kinerja bisnisnya. Penerapan *Balanced Scorecard* menjadi pilihan manajemen strategis pada PT. PLN (Persero) dalam meningkatkan kinerjanya dimana penerapannya memadukan antara aspek finansial dan non finansial dengan menghubungkan empat perspektif utama dalam organisasi, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Jaringan Malang, yang biasa disingkat PT. PLN (Persero) APJ Malang. PT. PLN (Persero) APJ Malang memiliki program untuk menerangi wilayah Malang Raya supaya warga Malang dapat menikmati fasilitas listrik. Hal ini menjadi tantangan PT. PLN (Persero) APJ Malang untuk meningkatkan kinerjanya di berbagai aspek perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard* yang memiliki empat perspektif dalam menilai kinerja perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka penulis tertarik untuk mengambil judul "Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Manajemen Perusahaan ( Studi Pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan Malang )"

## **B. Rumusan Masalah**

Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang bila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* ?
2. Apakah Konsep *Balanced Scorecard* mampu meningkatkan kinerja manajemen PT. PLN (Persero) APJ Malang?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan Rumusan Masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang bila diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.



2. Mengetahui apakah penerapan konsep *Balanced Scorecard* mampu untuk meningkatkan kinerja manajemen PT. PLN (Persero) APJ Malang.

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan ada manfaat yang dapat diambil bagi semua pihak yang berkepentingan. Adapun manfaat yang dapat diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Aspek Akademis**

###### **a. Bagi Pihak Lain**

Sebagai sumbangan pemikiran bagi ilmu pengetahuan administrasi bisnis pada umumnya dan terutama mengenai penggunaan analisis *Balanced Scorecard* dalam organisasi bisnis pada khususnya.

###### **b. Bagi Peneliti**

Dengan adanya penelitian ini memberikan kesempatan untuk menerapkan teori-teori yang telah diterima selama duduk di bangku perkuliahan dan untuk mengetahui praktek-praktek yang sesungguhnya bagi peneliti pada khususnya dan mahasiswa pada umumnya mengenai analisis penerapan *Balanced Scorecard* guna meningkatkan kinerja perusahaan.

##### **2. Aspek Praktis**

- a. Hasil analisis dari penelitian yang telah dilakukan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan penilaian kinerja yang komprehensif dalam

rangka mencapai tujuan strategis dan keunggulan bersaing. Serta dapat memberikan gambaran, pemahaman dan saran yang jelas mengenai penggunaan metode *Balanced Scorecard* pada PT.Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

- b. Diharapkan juga hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan untuk penelitian sejenis di masa yang akan datang.

#### **E. Sistematika Pembahasan**

Untuk memperoleh gambaran singkat, penelitian ini dibagi dalam lima bab yang secara garis besarnya bab demi bab disusun sebagai berikut:

##### **BAB I                    PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

##### **BAB II                    TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang teori-teori yang mendukung masalah yang sedang dikaji, antara lain Pengertian Penilaian Kinerja, Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja, Manajemen Strategis, Arti Penting Manajemen Strategis, Proses Manajemen Strategis, Konsep *Balanced Scorecard*, Hubungan Antar Perspektif *Balanced Scorecard*, Faktor-faktor yang Memacu Kebutuhan Perusahaan untuk

mengimplementasikan *Balanced Scorecard*, *Balanced Scorecard* Sebagai Manajemen Strategis.

### BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, obyek yang diteliti, data dan sumber data, metode penelitian, serta teknik analisa data.

### BAB IV PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang gambaran umum PT.PLN (Persero) APJ Malang dan penyajian serta analisa data yang membahas tentang penggunaan konsep *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja PT.PLN (Persero) APJ Malang

### BAB V PENUTUP

Bab ini berisi simpulan yang didapat dari masalah yang sedang diteliti, serta saran-saran kepada pihak perusahaan dan peneliti agar bagi perusahaan dapat membantu penyempurnaan penggunaan *balanced scorecard* berdasarkan penerapan teori yang digunakan, sedangkan bagi peneliti dapat lebih mengetahui penerapan *Balance Scorecard* di dalam perusahaan.