

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Wibowo (2007:2) berpendapat manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka diperlukan proses yang berupa kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, yang merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki. Wibowo (2007:343) berpendapat pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Pengukuran kinerja perusahaan biasanya menggunakan pendekatan tradisional, yaitu menggunakan alat ukur secara terpisah seperti ukuran finansial. Ukuran finansial dapat dilihat dari tingkat rasio keuangan perusahaan, seperti rasio likuiditas, rasio profitabilitas, rasio rentabilitas, dan rasio aktivitas.

Pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan, cenderung hanya memperhatikan kelangsungan hidup perusahaan jangka pendek dan mengabaikan kelangsungan hidup jangka panjangnya. Pengukuran kinerja keuangan yang menitikberatkan pada sektor keuangan kurang mampu mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (sumber daya manusia) yang ada didalam perusahaan. Pengukuran kinerja secara tradisional sudah tidak sesuai dengan era bisnis saat ini dimana perusahaan dituntut untuk menciptakan nilai di masa yang akan datang melalui investasi pada pelanggan, pemasok, karyawan, proses bisnis internal, teknologi, dan inovasi.

Keterbatasan pengukuran kinerja tradisional yang hanya menitikberatkan pada sektor keuangan dilengkapi oleh Kaplan dan Norton dengan mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya memperhatikan komponen aspek keuangan tetapi memperhatikan juga aspek non keuangan yang disebut dengan pengukuran dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton (2001:16) bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* menyediakan umpan balik baik dalam proses bisnis maupun hasil eksternal untuk meningkatkan kinerja secara terus menerus. Menurut Kaplan dan Norton (2001:23-26), *Balanced 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.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan keempat perspektif tersebut membuat metode ini memiliki kelebihan dibandingkan dengan menggunakan pengukuran secara tradisional. Menurut Mulyadi (2007:15) kelebihan metode *Balanced Scorecard* adalah pada kemampuannya menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, berimbang dan terukur.

Kelebihan-kelebihan pengukuran dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* melengkapi kekurangan pengukuran dengan metode tradisional dan kelebihan tersebut menjadi alasan kuat mengapa perusahaan harus menggunakan metode ini untuk pengukuran kinerjanya.

Pengukuran dengan menggunakan empat perspektif tersebut memungkinkan *Balanced Scorecard* diterapkan pada organisasi publik yang tujuan utamanya memberikan pelayanan kepada masyarakat. Salah satu organisasi publik atau pemerintah yaitu PT. PLN (Persero) yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dimana seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. PT. PLN yang berbentuk Persero adalah BUMN yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia yang tujuan utamanya untuk mengejar keuntungan karena berdasarkan karakteristiknya PT. PLN (Persero) termasuk dalam jenis organisasi *quasi non profit organizations* yaitu

organisasi publik yang menyediakan atau menjual barang dan/ atau jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan untuk memperoleh keuntungan.

PT.PLN (Persero) sebagai BUMN perlu dinilai kinerjanya untuk melihat apakah rencana kerja yang sudah ditetapkan dapat dipenuhi atau tidak dan kinerja yang dilakukan oleh PT.PLN (Persero) dirasakan oleh masyarakat yang luas sehingga kinerja yang dilakukannya perlu untuk diketahui. Mengetahui pengukuran kinerja perusahaan maka PT.PLN (Persero) selaku BUMN dapat dinilai tingkat kesehatannya dalam melaksanakan operasional perusahaan. Pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* pada PT.PLN (Persero) dapat memberikan penilaian tingkat kesehatan perusahaan sesuai standart yang telah ditetapkan pemerintah dalam Keputusan Menteri No. 100 tahun 2002 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

Keempat perspektif yang telah diukur dengan metode *Balanced Scorecard* akan diberikan skor sesuai yang dengan Keputusan Menteri No.100 tahun 2002 agar dapat dinilai tingkat kesehatannya. Tingkat kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yang meliputi penilaian aspek keuangan, aspek operasional dan aspek adminitrasi. Untuk mendapatkan penilaian sehat maka perusahaan BUMN termasuk PT. PLN (Persero) akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk mencapai tujuan melayani masyarakat dan untuk memperoleh keuntungan maka PT. PLN (Persero) berusaha menciptakan kehandalan penyediaan dan penyaluran tenaga listrik ke seluruh wilayah Indonesia, maka

keberadaan PT.PLN (Persero) tersebar diseluruh daerah Indonesia, seperti PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang yang merupakan bagian dari wilayah PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur. PT. PLN (Persero) 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.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka perusahaan harus memperhatikan kinerjanya, pengukuran penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* tidak hanya memperhatikan lingkungan internal perusahaan tetapi juga lingkungan eksternal perusahaan seperti keberadaan pelanggan dan gangguan-gangguan yang terjadi. Jumlah pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur pada tahun 2012-2014 mengalami peningkatan setiap tahunnya pada setiap jenis pelanggannya, seperti terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1 Kenaikan Jumlah Pelanggan
PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur**

Jenis Pelanggan	2012	2013	2014
Rumah Tangga	7.857.634	8.434.763	8.927.359
Industri	12.287	12.926	13.625
Bisnis	358.067	385.688	427.042
Sosial	192.772	209.244	226.195
Gedung Kantor Pemerintah	13.882	14.635	15.437
Penerangan Jalan Umum	27.738	30.242	32.352
Jumlah	8.462.380	9.087.498	9.642.010

Sumber: www.pln.co.id

Jumlah pelanggan yang setiap tahunnya mengalami peningkatan berbanding terbalik dengan jumlah gangguan. Dimana jumlah gangguan distribusi yang dialami pelanggan setiap tahunnya mengalami penurunan, hal tersebut dapat dijadikan indikator bahwa pelayanan yang diberikan PT. PLN (Persero) distribusi Jawa Timur semakin baik setiap tahunnya, dimana pada tahun 2012 terjadi gangguan sebanyak 1.019 kali, pada tahun berikutnya 2013 gangguan mengalami penurunan yang signifikan menjadi 12 kali dan pada tahun berikutnya 2014 juga mengalami penurunan menjadi 10 kali. Jumlah pelanggan dan jumlah gangguan tersebut tersebar di seluruh PT. PLN (Persero) di daerah Jawa Timur salah satunya PT. PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan Malang atau sering disebut PT. PLN (Persero) APJ Malang.

Gangguan yang masih terjadi dipengaruhi oleh kinerja perusahaan, sehingga perlu dilakukan pengukuran kinerja perusahaan agar dapat diambil keputusan terkait dengan strategi yang akan digunakan perusahaan guna meningkatkan

kinerjanya. Pengukuran dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* memberikan hasil yang lebih luas karena mencakup keempat perspektif yang terkait pada perusahaan dan lebih berimbang karena memperhatikan aspek internal dan eksternal perusahaan.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PT. PLN (Persero) APJ Malang karena kinerja yang dilakukan dapat dirasakan langsung oleh peneliti sebagai pelanggan PT. PLN (Persero) APJ Malang. Berdasarkan hal tersebut maka penulis tertarik untuk mengambil judul “**Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Menilai Tingkat Kesehatan BUMN (Studi Pada PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan dan Jaringan Malang Periode 2013-2015)**”

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut maka peneliti menetapkan perumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang apabila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?
2. Bagaimana penilaian tingkat kesehatan PT. PLN (Persero) APJ Malang bila diukur dengan Keputusan Menteri BUMN No:Kep-100/MBU/2002?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini antara lain : Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang bila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.
2. Untuk mengetahui penilaian tingkat kesehatan PT.PLN (Persero) APJ Malang bila diukur dengan Keputusan Menteri BUMN No:Kep-100/MBU/2002.

D. Kontribusi Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

- a. Peneliti berharap dengan ada penelitian ini semua teori-teori yang didapat selama perkuliahan dapat diterapkan kepada realita-realita yang ada di lapangan, khususnya yang berkaitan dengan penerapan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan.
- b. Bagi pihak lain, diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan-bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang berkaitan dalam bidang ini.

2. Kontribusi Praktis

Memberikan informasi kepada perusahaan, khususnya mengenai analisis penerapan *Balanced Scorecard* terhadap peningkatan kinerja perusahaan dan menjadi bahan tambahan informasi bagi perusahaan.

E. Sistematika Pembahasan

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

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi landasan teori yang digunakan untuk mendukung penulisan sehubungan dengan permasalahan yang diteliti.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan mengenai jenis penelitian yang digunakan, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber dan jenis data, metode pengumpulan data, instrumen penelitian serta analisis data yang digunakan.

BAB IV : PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum perusahaan, penyajian data dan pembahasan data untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetapkan sebelumnya.

BAB V : PENUTUP

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan dari pembahasan yang telah dilakukan, dan bab ini juga berisi saran yang diberikan peneliti sebagai pertimbangan untuk perusahaan.