

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada kebanyakan perusahaan, masih menggunakan kinerja keuangan sebagai tolak ukur keberhasilan mereka dalam mencapai sasaran strategis, padahal perusahaan tersebut tidak menyadari bahwa lambat laun mereka akan kehilangan pelanggan mereka, kemerosotan kinerja karyawan dan keterlambatan diiringi dengan inefisiensi proses bisnis mereka. Perusahaan-perusahaan tersebut hanya melihat peningkatan perolehan laba per lembar saham (*Earning Per Share/EPS*), peningkatan penjualan (*Incremental Sales*), tingkat pengembalian investasi aktifa tetap (*Return On Investment/ROI*), tingkat pengembalian modal pemilik modal (*Return On Equity*) dan peningkatan laba bersih (*Growth of Net Income*). Sedangkan aspek-aspek yang berperan dalam mencapai sasaran keuangan kadang terabaikan seperti tingkat kepuasan pelanggan, perolehan pelanggan baru, retensi pelanggan, efisiensi proses produksi sampai dengan kinerja personil.

Kinerja perusahaan merupakan sebuah proses yang dimulai dari pengidentifikasian tujuan strategi sebuah kebutuhan perusahaan supaya dapat bersaing dan mampu menjaga kemampuan laba perusahaan (Mathis & Jackson, 2011). Banyak perangkat yang digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan, salah satu yang paling sering diadopsi perusahaan adalah *Balanced Scorecard*. *Balnce Scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992) dalam Petr et al (2012), setelah itu *Balanced Scorecard* secara luas diterapkan

oleh ribuan perusahaan di seluruh dunia bahkan sampai dengan perusahaan non-profit. *Balanced Scorecard* merupakan perangkat pengukuran kinerja manajemen perusahaan dengan menggabungkan aspek-aspek keuangan dan aspek-aspek non keuangan yang pada akhirnya dapat meningkatkan proses pengambilan keputusan dan proses penyelesaian masalah perusahaan (Kaplan & Norton, 1992).

Penggunaan konsep *Balanced Scorecard* ditemukan efektif untuk menggarisbawahi permasalahan yang ada dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan. *Balanced Scorecard* juga mengungkapkan kontribusi PT PLN (Persero) untuk perbaikan kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja PT PLN (Persero). Sebenarnya PT PLN (Persero) sudah menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* , namun penulis ingin melakukan penelitian terhadap sistem pengukuran kinerja pada PT PLN (Persero) apakah mengalami peningkatan atau penurunan kinerja.

Berdasarkan ulasan singkat pada latar belakang diatas dan beberapa pertentangan antara peneliti yang mendukung penggunaan model *Balanced Scorecard* dengan peneliti yang menentang penggunaan model *Balanced Scorecard* sebagai perangkat pengukuran kinerja, maka penulis tertarik untuk mengangkat judul : RANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI JEMBATAN ANTARA STRATEGI dan IMPLEMENTASI pada PT PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA PEMBANGKITAN BUKITTINGGI.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam mencapai tujuan perusahaan, maka perusahaan harus merumuskan visi dan misi perusahaan. Tetapi pada kenyataannya perusahaan kurang mampu dalam mengimplementasikan strategi operasionalnya sehingga perusahaan kadang sering salah arah dan tidak mampu dalam mengeksekusi dan melaksanakan strategi yang sudah di rancang. PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi dinilai masih belum mampu meningkatkan kinerja keuangan yang tercermin pada pertumbuhan penjualan, aliran kas bersih, pendapatan bersih, efisiensi biaya dan utilitas aset yang sipicu dari tiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses bisnis internal dan MSDM, disamping itu kurang memperhatikan manajemen piutang perusahaan. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini dipandang perlu melakukan evaluasi terhadap penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi.

Dari uraian diatas maka di peroleh beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah penerapan model *Balanced Scorecard* sebelumnya di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan telah sesuai dengan sasaran strategi perusahaan pada umumnya.
2. Apakah penerapan model *Balanced Scorecard* mampu mengukur kinerja PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi dengan benar dan akurat ?
3. Apakah tindakan yang telah dilaksanakan sesuai dengan sasaran strategis perusahaan ?

4. Apakah *Balanced Scorecard* di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi telah dikomunikasikan kepada seluruh pegawai ?

1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi terhadap pencapaian sasaran strategis perusahaan yang telah dirumuskan.
2. Mengetahui kemampuan penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi dengan tepat dan handal.
3. Mengetahui langkah-langkah yang harus dilakukan dalam mencapai target strategis yang ditetapkan.
4. Bagaimana *Balanced Scorecard* di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi dikomunikasikan kepada seluruh pegawai.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi :

1. Memberikan masukan bagi manajemen PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi dalam merumuskan sasaran strategis pada tahun berikutnya.
2. Bagi peneliti, sebagai tambahan referensi sehubungan dengan implementasi *Balanced Scorecard* pada organisasi perusahaan.

3. Bagi penulis, hasil dari penelitian ini dapat menambah pemahaman mahasiswa mengenai ilmu manajemen strategik yang berkaitan dengan manajemen berbasis kinerja.

1.4 Sistematika Penulisan

Pada penelitian mengenai evaluasi penerapan model *Balanced Scorecard* ini, penulis menguraikan sistematika penulisan penelitian menjadi lima bab, dimana bab pertama dimulai dari pendahuluan kemudian di akhiri dengan bab kesimpulan, implikasi dan saran. Lebih lanjut penulis menjabarkan masing-masing bab dalam penelitian ini ke dalam sub bab guna lebih mempertegas, memperinci dan penambahan makna penelitian dilengkapi dengan daftar pustaka dan lampiran yang disertakan sesudah daftar perpustakaan. Rincian mengenai masing-masing babnya adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini penulis memaparkan suatu fenomena yang sedang terjadi dengan menceritakan keadaan yang bersifat umum kemudian menjurus kepada keadaan yang bersifat khusus yang selanjutnya ditentukan fenomena apa yang terjadi berkaitan dengan penurunan kinerja perusahaan PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi dengan dihubungkan kontradiksi penelitian terdahulu mengenai penggunaan model *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini penulis memaparkan tentang teori apa saja yang akan dijadikan dasar penelitian dengan didukung beberapa artikel dan jurnal dari beberapa peneliti terdahulu. Teori-teori yang digunakan memiliki keterkaitan dengan model *Balanced Scorecard*. Kemudian penulis menjabarkan pengujian terdahulu mengenai penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini penulis berusaha menggambarkan desain penelitian, baik itu metode penelitian yang akan digunakan. Kemudian teknik pengumpulan data, perancangan strategik map, menentukan objektivitas apa yang perlu dicapai dengan instrumen yang memadai, ukuran strategis apa yang harus ditetapkan, perangkat yang dipilih dalam menganalisa *Balanced Scorecard*, sistem pembobotan serta inisiatif apa yang harus ditentukan lengkap dengan program inisiatif yang mesti dibentuk. Program inisiatif yang mendukung pencapaian sasaran strategis serta dukungan anggaran yang diturunkan manajemen pusat/dewan direksi perusahaan.

BAB IV PEMBAHASAN

Pada bab ini memberikan bahasan penelitian berkaitan tentang penggunaan dan penerapan *Balanced Scorecard* pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi. Pembandingan dilakukan dengan target strategis yang sudah ditetapkan semula dengan realisasi yang telah dicapai perusahaan. Kemudian ditarik

kesimpulan mengenai pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap pengukuran kinerja perusahaan.

BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, Dan SARAN

Pada bab ini berisikan kesimpulan hasil penelitian, implikasi dan saran-saran yang merupakan rekomendasi yang diharapkan dari evaluasi penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja keseluruhan PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi. Disamping itu, evaluasi model *Balanced Scorecard* ini memberikan masukan bagi manajemen PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi dalam merumuskan saran strategis apa yang mesti di formulasikan dalam rangka mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.