

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Tekanan kompetitif dalam dunia bisnis menuntut organisasi maupun perusahaan untuk lebih peduli terhadap strategi yang dijalankan. Setiap perusahaan harus mampu bersaing dengan memaksimalkan sumberdaya yang dimiliki, meningkatkan nilai tambah perusahaan, produktivitas, inovasi dan penguatan struktur perusahaan dalam rangka memenangkan persaingan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan untuk menghadapi setiap perubahan.

Lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan melakukan perencanaan untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi di masa mendatang. Tidak hanya manajemen puncak, seluruh personel organisasi ikut serta bertanggung jawab atas jalannya bisnis perusahaan. Pengerahan, pengarahan kapabilitas, komitmen serta sistem penghargaan berbasis kinerja akan memotivasi seluruh personel untuk mewujudkan tujuan perusahaan dalam pencapaian dimasa depan.

Tujuan perusahaan sering kali meleset karena adanya kecenderungan berfokus pada perspektif jangka pendek dan tidak adanya sistem perencanaan laba jangka panjang. Pencapaian sasaran dimasa mendatang membutuhkan suatu pengembangan manajemen strategik yang mempertimbangkan setiap aspek di perusahaan secara proporsional. Sebagai suatu proses, manajemen strategik terdiri dari rangkaian langkah yang melibatkan seluruh personel mulai dari manajemen

puncak sampai dengan karyawan. Langkah-langkah strategik yang komprehensif akan memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks (Mulyadi, 2007:313).

Kinerja perusahaan dapat diketahui melalui evaluasi terhadap kinerja. Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian serta pelaksanaan tugas dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Suatu standar pengukuran kinerja diperlukan dalam evaluasi tersebut. Pengukuran kinerja berperan untuk mengintegrasikan keragaman proses dan output dari seluruh sumber daya agar menjadi satu kesatuan, dengan memperhatikan kinerja perusahaan setiap saat maka manajer dapat mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas perusahaan, hal ini merupakan suatu bagian dari proses manajemen strategi yang dapat memberikan informasi strategi menyeluruh bagi para pembuat keputusan.

Pengukuran kinerja tidak hanya berorientasi pada sektor keuangan saja, namun dilengkapi dengan informasi dari sektor non keuangan, seperti kepuasan konsumen, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya. Pengukuran kinerja dilaksanakan dengan mengukur keberhasilan setiap *mission center* dan *service center* dalam mencapai sasaran strategik yang bersangkutan. Pengukuran ini kemudian dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merupakan bagian dari proses manajemen secara keseluruhan, sehingga setiap aspek dalam perusahaan dapat diketahui dan dihubungkan agar tidak saling berbenturan satu sama lain, dengan begitu pihak manajemen

perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perusahaan dalam jangka panjang (Mulyadi, 2007:348).

Balanced Scorecard mempunyai peranan bagi manajemen sebagai wahana untuk merencanakan kinerja jangka panjang perusahaan, membantu manajemen untuk melaksanakan visi perusahaan di masa mendatang, melakukan perubahan dalam industri kompetitif, serta membantu manajemen untuk melihat dan memahami komprehensif operasi perusahaan secara luas dan cepat. Secara umum, terdapat empat macam kinerja perusahaan yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan/konsumen, perspektif proses internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2007:316).

Menghadapi tekanan kompetitif, permasalahan utama adalah bagaimana perusahaan bertahan hidup dan berumur panjang. Laba merupakan petunjuk seberapa baik keseluruhan perusahaan dikelola. *Balanced scorecard* menterjemahkan visi ke dalam sasaran strategik menggunakan empat perspektif. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menghasilkan personel yang produktif dan berkomitmen. Perspektif bisnis internal merupakan strategi untuk menjawab apa yang dibutuhkan untuk memuaskan pelanggan yang selanjutnya pada perspektif pelanggan akan menciptakan kepuasan bagi pelanggan. Ketiga perspektif ini saling berkaitan dan berdampak dalam menghasilkan *financial returns* memadai pada perspektif keuangan. Perusahaan menempuh langkah strategik dengan rerangka *Balanced scorecard* di perspektif non keuangan (pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran), pada

ketiga perspektif inilah pemacu kinerja keuangan sesungguhnya berada. Jadi, *Balanced Scorecard* adalah salah satu metode pengukuran kinerja yang tepat untuk meninjau kinerja perusahaan, tidak hanya dari sisi keuangan, namun juga dari sisi non keuangan.

Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pembangkitan tenaga listrik. Dalam menjalankan usaha di bidang pembangkitan tenaga listrik, PJB tidak terlepas dari risiko yang mempengaruhi, seperti masuknya kompetitor, perubahan regulasi dan perundang-undangan di bidang lingkungan hidup dan energi, serta perubahan harga. Lingkungan yang terus berubah, keterbatasan pilihan bahan bakar untuk pembangkit listrik, serta dorongan pemerintah memacu PJB untuk menjadi penyedia listrik yang ramah lingkungan. Menghadapi perubahan lingkungan, diperlukan upaya maksimal untuk mencapai standar tinggi di semua lini agar kinerja di semua aspek terus bertumbuh, baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Peneliti mengambil objek PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) Surabaya karena perusahaan ini telah menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* sebagai sasaran strategis perusahaan sejak tahun 2007.

Penelitian ini dilandaskan oleh penelitian terdahulu, salah satunya adalah penelitian yang dilakukan oleh Erlina (2009). Peneliti melakukan analisis kinerja perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC) dan SWOT pada PT WK, Bojonegoro. Populasi dalam penelitian ini meliputi manajemen dan karyawan, serta supplier dan pelanggan. Pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling, berdasarkan kriteria tujuan penelitian. Perspektif

keuangan diukur melalui ROE, ROI, TATO dan SB pada tahun 2007 dimana semuanya telah mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Pada perspektif pelanggan, kinerja diukur melalui customer retention, jumlah komplain, dan retur penjualan. Perspektif bisnis internal dilihat melalui kinerja pemasok dan jumlah produk cacat, dimana hasil masih menunjukkan belum mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan employee turn over dan produktifitas. Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian terkini yaitu sama-sama menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada pengukuran kinerja perusahaan. Perbedaan penelitian terdapat pada metode penelitian, dimana penelitian terdahulu menggunakan metode kuantitatif dengan purposive sampling, sedangkan penelitian sekarang menggunakan metode kualitatif dengan melakukan wawancara dan analisis dokumen. Penelitian terdahulu dilakukan pada PT WK, Bojonegoro sedangkan penelitian terkini dilakukan pada PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB). Penelitian terkini memasukkan *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) yang tidak ada pada penelitian terdahulu. Dari paparan tersebut, penelitian ini mengambil judul **“Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB), Surabaya”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB), Surabaya?”.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada PT. Pembangunan Jawa-Bali (PJB), Surabaya.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini secara keseluruhan diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak antara lain sebagai berikut :

Bagi Perusahaan

Hasil analisis yang didapatkan dalam penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan untuk mempertahankan kinerja yang telah ada dan meningkatkan kinerja perusahaan, serta mendorong PT. Pembangunan Jawa-Bali (PJB) Surabaya ke arah tercapainya keunggulan bersaing di masa kini dan akan datang, serta akan membawa perusahaan ke arah yang lebih baik.

Bagi Penulis

Dapat memberikan wawasan serta mengetahui lebih lanjut mengenai pengukuran kinerja perusahaan melalui pendekatan *Balanced Scorecard*, terutama pada PT. Pembangunan Jawa-Bali (PJB), Surabaya.

Bagi Pihak Lain yang Terkait dan Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan yang berguna bagi pihak lain yang memerlukan informasi mengenai *balanced scorecard* terhadap pengukuran kinerja perusahaan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan akan diuraikan berikut ini :

- Bab I : Pendahuluan berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.
- Bab II : Tinjauan pustaka berisi penelitian terdahulu, landasan teori dan kerangka pemikiran.
- Bab III : Metode penelitian berisi rancangan penelitian, batasan penelitian unit analisis, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis.
- Bab IV : Gambaran subjek penelitian dan analisis data berisi gambaran subjek penelitian, analisis data, dan pembahasan.