

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Memasuki era globalisasi aktivitas bisnis saat ini, dengan semakin meningkatnya perkembangan teknologi khususnya teknologi informasi, telah menuntut berbagai perusahaan baik perusahaan industri, perusahaan dagang, maupun perusahaan jasa untuk melakukan adaptasi yang cepat terhadap faktor-faktor perubahan eksternal. Perubahan tersebut perlu dilakukan agar perusahaan dapat memiliki kekuatan bersaing di dalam dunia perekonomian khususnya dalam aktivitas bisnis yang lebih luas, dengan tujuan agar terus bertahan dan berkembang dalam menghadapi kompetisi bisnis yang sangat ketat dan bersaing, sekaligus untuk meraih kesuksesan. Perusahaan tidak akan mampu bertahan hanya dengan mengadopsi berbagai teknologi yang baru berkembang atau hanya berprioritas untuk mengelola aktiva dan kewajiban finansial saja. Perusahaan memerlukan strategi baru untuk menghadapi persaingan yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, dalam melaksanakan strateginya perusahaan membutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja untuk mengevaluasi berhasil atau tidaknya suatu strategi perusahaan yang telah dilaksanakan.

Dalam menetapkan sistem pengukuran kinerja, manajemen puncak dalam organisasi perusahaan memiliki serangkaian ukuran yang menunjukkan strategi perusahaan. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor kesuksesan disaat ini (jangka pendek) maupun masa depan (jangka Panjang). Jika faktor-faktor ini dapat diperbaiki, berarti perusahaan telah menetapkan strateginya, karena

kesuksesan suatu strategi tergantung pada strategi itu sendiri. Jadi, secara singkat dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme perbaikan pada lingkungan organisasi agar mencapai keberhasilan dalam menerapkan strategi perusahaan.

Sampai saat ini masih banyak manajemen perusahaan-perusahaan Indonesia yang lebih mengandalkan pada aspek keuangan dalam pengelolaan pengukuran kinerja perlu segera ditinggalkan, karena sistem perencanaan yang hanya berbasis anggaran tidak akan menjanjikan langkah-langkah cemerlang dan besar. Disamping itu, mengingat pentingnya pula substansi kinerja dalam sebuah organisasi, konsep pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengandalkan pada aspek keuangan tidak cukup menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur, mengelola, dan memicu keunggulan kompetitif organisasi bisnis secara komprehensif.

Perusahaan yang hanya mengandalkan informasi keuangan dalam menuju ke masa depan, hanya akan menghasilkan tujuan jangka pendek saja. Jika dalam anggaran keuangan perusahaan dicantumkan perubahan, maka perubahan yang dipilih biasanya hanya berupa perubahan kecil terhadap apa yang telah dilaksanakan selama ini. Berbagai peluang yang terbuka di masa datang yang memerlukan usaha beberapa tahun ke depan biasanya tidak digarap.

PT PLN (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yang menjalankan usahanya di bidang industri penghasil jasa listrik, yang bertujuan untuk kepentingan masyarakat Indonesia.

Pada tahun 2003 ditandai dua tantangan besar yang harus dihadapi PLN selaku perusahaan besar di bisnis kelistrikan di Indonesia. Pertama, membaiknya perekonomian nasional yang memberikan dampak membaiknya pertumbuhan tenaga listrik di Indonesia. Kedua, diberlakukannya UU No. 20 tahun 2002 yang merubah lingkungan bisnis kelistrikan menjadi sarat dengan kompetisi. Menghadapi hal tersebut maka PT.PLN (Persero) mulai menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced scorecard*. Penerapan *Balanced Scorecard* ini merupakan usaha yang dilakukan perusahaan untuk menuju PLN baru, yaitu PLN yang mampu menghadapi perubahan lingkungan usaha. Konsep *Balanced Scorecard* menyajikan indikator dan ukuran mengenai berbagai aspek strategi bisnis sehingga memiliki cakupan yang lebih komprehensif. *Balanced Scorecard* melengkapi sistem pengukuran tradisional yang selama ini diterapkan dengan mempertimbangkan aspek keuangan dan non keuangan sehingga menjadi bagian dari sistem informasi untuk semua tingkatan manajemen organisasi, tolak ukur ini difokuskan menjadi empat perspektif yang meliputi: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Sebagai salah satu BUMN, PT.PLN (Persero) memiliki visi dan misi dalam unit usaha serta tanggung jawab terhadap pergerakan pembangunan, serta stabilisator atas pengadaan listrik. Dengan konsep *Balanced Scorecard*, maka perusahaan dapat menerapkan strategi secara lebih cepat dan lebih efektif. Karena keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh besarnya laba tetapi juga oleh kemampuan perusahaan meningkatkan kualitas proses, karyawan, sistem,

produk, serta memberikan pelayanan terbaik kepada para pelanggan secara berkesinambungan. Perusahaan ini memiliki informasi mengenai unsur-unsur yang dapat dijadikan tolak ukur pencapaian tujuan organisasi (*key performance indicator*), yang menjadi elemen-elemen acuan dari empat perspektif dalam pengimplementasian konsep *Balanced Scorecard*.

Pada PT PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Barat dan Banten Kantor Induk yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mengemban tugas utama yaitu untuk memberikan hasil terbaik bagi bangsa dan negara Indonesia dalam sektor pelayanan jasa kelistrikan. Salah satu upaya PT PLN untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan diadakannya penilaian prestasi kerja yang tepat.

Berdasarkan hasil informasi dari bagian Deputy Manajer Administrasi SDM di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Kantor Induk, bahwa perusahaan tersebut membentuk suatu sistem manajemen khusus yang mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan Sistem Penilaian Unjuk Kerja Pegawai yang dilakukan setiap 6 bulan sekali (satu semester) dengan prosedur yang ditetapkan dalam keputusan Direksi PT PLN (PERSERO) No.309.K/DIR/2009 tentang Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai.

Hal tersebut dilakukan melalui pembuatan kebijakan perusahaan yang menguntungkan bagi kedua belah pihak yaitu karyawan dan perusahaan, membantu karyawan mencapai prestasi, pengakuan atas keberhasilan karyawan, penempatan setiap pekerja secara tepat, menumbuhkan rasa tanggung jawab,

memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan diri, pemberian balas jasa sesuai dengan prinsip adil dan layak, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman agar mereka dapat lebih memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

Dalam mencapai tujuan perusahaan, PT PLN (Persero) mengalami beberapa hambatan yang dihadapi dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Walaupun perusahaan memberlakukan gaji dan program kesejahteraan yang cukup baik, namun kepuasan kerja terkadang mengalami penurunan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari salah satu indikator kepuasan kerja diantaranya adalah tingkat absensi dan tingkat perputaran tenaga kerja (*labour turn over*). Hal ini dikemukakan oleh Mangkunegara (2007:118-119), kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat kehadiran, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

Ketidakpuasan para karyawan ini menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan dan dapat merugikan perusahaan yang bersangkutan. Misalnya ada aksi mogok kerja, kemangkiran karyawan meningkat turunya kinerja karyawan, dan lain-lain. Yang akhirnya akan menurunkan kinerja perusahaan itu sendiri. Maka, para pemimpin sebaiknya mengerti apa yang dibutuhkan para karyawan dan mengetahui keinginan-keinginan apa yang membuat karyawan puas dalam meningkatkan kinerjanya.

Salah satu cara agar karyawan merasa hasil kerjanya dihargai oleh perusahaan adalah dengan adanya pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan secara efektif. Melalui penilaian prestasi kerja, seorang karyawan dapat mengetahui apakah prestasi yang dicapainya terbilang baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang karyawan.

Karena baik perusahaan itu sendiri maupun karyawan memerlukan umpan balik atas upaya masing-masing, maka prestasi kerja dari setiap karyawan perlu dinilai. Dari proses penilaian tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan dan tujuan jangka panjang perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh tersebut berupa jalur-jalur karier atau promosi-promosi jabatan, mutasi, ataupun peningkatan balas jasa oleh perusahaan.

Sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Stephen Robins (2008:40) mengungkapkan bahwa :

Kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan pegawai merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Kepuasan kerja karyawan menjadi hal yang sangat penting karena dapat mempengaruhi produktivitas karyawan, karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah, karyawan

tersebut akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang sangat menjenuhkan sehingga karyawan tersebut akan bekerja dalam keadaan terpaksa.

Namun, masih banyak karyawan suatu organisasi atau perusahaan yang belum merasa puas. Hal ini antara lain dapat dilihat dari kenyataan masih seringkali terjadi pelanggaran dalam kedisiplinan kerja di berbagai organisasi atau perusahaan.

Dalam penelitian ini, penulis melakukan analisis kinerja perusahaan dengan penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif yang diterapkan oleh PT.PLN (Persero) dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawannya.

Analisis yang dilakukan oleh penulis diharapkan dapat memberikan suatu sumbangan pemikiran pada PT.PLN (Persero) yang pada saat ini sedang mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaannya.

Berdasarkan fenomena dan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul :

**“ANALISIS *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI ALTERNATIF
DALAM PENGUKURAN KINERJA DALAM MENINGKATKAN
KEPUASAN KERJA KARYAWAN”**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis mencoba mengidentifikasi permasalahan sebagai bahan untuk diteliti dan dianalisis sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan *Balance Scorecard* sebagai alternatif dalam pengukuran kinerja pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?
2. Bagaimana gambaran tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?
3. Bagaimana analisis *Balanced Scorecard* sebagai alternatif dalam pengukuran kinerja dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?

1.3 Tujuan Penelitian

Penulis menetapkan tujuan dilaksanakannya penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan *Balance Scorecard* sebagai alternatif pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
2. Untuk mengetahui seberapa efektifkah penerapan *Balance Scorecard* yang dilakukan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
3. Untuk mengetahui analisis *Balanced Scorecard* sebagai alternatif dalam pengukuran kinerja dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang tertarik dan berkepentingan terhadap permasalahan yang diteliti. Adapun pihak-pihak yang dapat mengambil manfaat dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi penulis, agar dapat menambah wawasan dan pengetahuan di bidang akuntansi manajemen pada umumnya dan *Balanced Scorecard* khususnya, terutama penerapannya pada perusahaan.
2. Bagi peneliti lainnya, agar dapat memberikan informasi dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard* khususnya sebagai alternatif pengukuran kinerja.
3. Bagi perusahaan, agar dapat memberikan gambaran kondisi perusahaan khususnya mengenai permasalahan yang diteliti, sehingga dapat dijadikan umpan balik dan informasi bagi perkembangan serta kemajuan perusahaan di masa yang akan datang.

1.5 Sistematika Penulisan

BAB I : Merupakan pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, batasan masalah, identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : Kajian pustaka, kerangka pemikiran, berisi tentang kajian pustaka, kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu.

BAB III : Metode penelitian, berisi tentang objek penelitian, metode penelitian yang digunakan, kategorisasi variabel, teknik pengumpulan data, dan sumber data.

BAB IV : Hasil penelitian dan pembahasan menjelaskan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis. Hasil penelitian tersebut kemudian dibuat sesuai dengan yang telah dijelaskan oleh bab sebelumnya.

BAB V : Penutup berisikan kesimpulan dan saran-saran yang berkaitan dengan materi pembahasan masalah dalam penelitian.

