

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan bagi semua stakeholder, seperti saham, kreditur, karyawan, pemerintah dan pelanggan. Implikasinya, perusahaan harus terus mencermati visi yang tampak dari setiap aktivitas yang dijanjikan bagi setiap stakeholder tersebut. Meskipun untuk menjalankan perusahaan ditemui berbagai kompleksitas, yang pasti semua membutuhkan perencanaan strategi agar bisa unggul dalam persaingan.

Perencanaan strategi menjadi kian penting mengingat lingkungan persaingan bisnis semakin maju. Perubahan lingkungan usaha dari era informasi telah mengubah pandangan mengenai keberhasilan suatu perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan era globalisasi, tidak ada lagi batas jelas yang memisahkan satu negara dengan negara lainnya, untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompetitif maka setiap perusahaan harus melakukan pembenahan dalam visi, misi dan strategi untuk memenangkan persaingan. Untuk mengetahui seberapa jauh efektivitas penerapan strategi tersebut, maka manajemen perusahaan perlu mengukur kinerja perusahaan.

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu alat manajemen yang penting untuk mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai. Pengetahuan mengenai kondisi yang terjadi sekarang adalah dasar perusahaan untuk melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah yang akan diambil pada tahap berikutnya, sehingga dapat diketahui, kinerja mengalami perbaikan atau sebaliknya mengalami penurunan. Keberhasilan perusahaan pada masa yang akan datang akan ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan

aset intelektual atau tak berwujud seperti kompetensi pekerja, loyalitas pelanggan, dan pengendalian mutu, dari pada fokus pada bagaimana pengelolaan dan investasi pada aset fisik. Dalam melakukan investasi ini, keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan tidak dapat diukur dalam jangka pendek dengan model keuangan tradisional.

Balanced scorecard yang merupakan konsep pengukuran yang diturunkan langsung dari strategi bisnis perusahaan yang perlu terus dipantau, karena akan mengarahkan karyawan terhadap faktor-faktor sukses kunci untuk membangun kesuksesan perusahaan (Riza,2017). Untuk mencapai keberhasilan ini, perusahaan harus termotivasi untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan baik terhadap hasil pengukuran kinerja maupun tolak ukur kinerja itu sendiri. Tolak ukur kinerja yang dimaksud adalah key performance dalam balanced scorecard.

Balanced scorecard adalah pendekatan terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan and David Norton pada awal tahun 1990. Balanced scorecard berasal dari dua kata yaitu balanced (berimbang) dan scorecard (kartu skor). Balanced (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek, dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan scorecard (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Sebelumnya balanced scorecard digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan .

PT PLN Nusantara Power adalah perusahaan sub-holding PLN yang bergerak di bidang pembangkitan listrik. Hingga tahun 2020, perusahaan ini

memiliki 8 pembangkit listrik dengan total kapasitas terpasang sebesar 7.054 MW. Melalui anak usahanya, perusahaan ini juga menyediakan jasa *Engineering, Procurement and Contruction (EPC)*, investasi pembangkit listrik, operasi dan pemeliharaan pembangkit listrik, serta penyediaan suku cadang pembangkit listrik. Untuk mendukung kegiatan bisnisnya, perusahaan ini pun memiliki kantor perwakilan di Jakarta.

Perusahaan ini memulai sejarahnya pada tahun 1982 saat PLN melakukan restrukturisasi dan membentuk tiga unit sesuai fungsinya, yakni Unit Distribusi, Unit Pembangkitan, dan Unit Penyaluran. Pada tanggal 3 Oktober 1995, sebagai bagian dari restrukturisasi bisnis pembangkitan, PLN pun mendirikan perusahaan ini dengan nama PT Pembangkitan Tenaga Listrik Jawa-Bali II. Pada tahun 2000, nama perusahaan ini kembali diubah menjadi PT Pembangkitan Jawa-Bali. Setahun kemudian, perusahaan ini mendirikan PT PJB Services agar dapat menyediakan jasa operasi dan pemeliharaan untuk pembangkit listrik milik perusahaan lain. Pada tahun 2003, perusahaan ini mendirikan PT Rekadaya ElektriKA agar dapat menyediakan jasa EPC. Pada tahun 2015, perusahaan ini mendirikan PT PJB Investasi agar dapat berinvestasi pada pembangkit listrik milik perusahaan lain. Pada bulan September 2022, nama perusahaan ini diubah menjadi seperti sekarang untuk menegaskan statusnya sebagai salah satu subholding di internal PLN yang bergerak di bidang pembangkitan listrik.

Dinamika yang terjadi di bisnis sektor ketenagalistrikan menuntut para stakeholder di dalamnya untuk semakin adaptif dan responsif terhadap permintaan pasar. Terlebih setelah terpaan pandemi, dimana tren bisnis secara global mengalami pertumbuhan tidak sesuai yang diharapkan. Untuk dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang pesat, PT PLN Nusantara Power perlu memiliki kerangka kerja sistem pengukuran kinerja yang tepat. Dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* selain mempertimbangkan kinerja keuangan juga mempertimbangkan kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu, *balanced*

scorecard tidak hanya mengukur hasil akhir (outcome) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (driver).

Oleh karena itu, untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan balanced scorecard sebagai alat ukur pengukuran kinerja. Keunggulan penerapan balanced scorecard agar dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis. Sehingga mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep “Balanced Scorecard”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan maka yang menjadi masalah pokok pada penelitian ini adalah sebagai berikut;

1. Seberapa besar perspektif pengukuran kinerja perusahaan pada PT PLN Nusantara Power, terutama pada penggunaan metode ‘Balanced Scorecard’?

1.3 Batasan Masalah

Batasan masalah digunakan untuk membatasi sebuah penelitian sehingga tidak melebar pada permasalahan-permasalahan yang lain. Adapun batasan masalah yang dimunculkan adalah sebagai berikut;

1. Penelitian ini hanya dibatasi untuk mengetahui seberapa besar perspektif pengukuran kinerja perusahaan pada PT PLN Nusantara Power menggunakan metode ‘Balanced Scorecard’.

1.4 Tujuan Masalah

Tujuan penelitian dari penerapan pengukuran kinerja perusahaan pada PT Pembangkitan Jawa-Bali dalam penggunaan metode ‘Balanced Scorecard’ adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui seberapa besar pengaruh perspektif dalam pengukuran kinerja perusahaan pada PT PLN Nusantara Power .

1.5 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan dari penelitian yang sudah disampaikan di atas maka manfaat dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Bagi Peneliti

1. Menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis, juga sebagai salah satu wujud nyata kemampuan untuk menganalisis masalah-masalah yang ada di dunia pendidikan atau dunia industri dalam batas-batas basis keilmuan yang ada.
2. Dapat mengaplikasikan teori pengukuran kinerja menggunakan metode Balanced Scorecard yang diperoleh selama perkuliahan dengan kenyataan di lapangan.

b. Bagi Universitas PGRI Adi Buana Surabaya

1. Sebagai masukan untuk mengetahui pemahaman mahasiswa terhadap penulisan proposal, serta menambah informasi dalam perencanaan strategis bisnis.
2. Menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai penerapan metode Balanced Scorecard.

c. Bagi Perusahaan

1. Perusahaan mengetahui bagaimana cara melakukan peningkatan kinerja perusahaan dengan menggunakan metode yang berbeda untuk kemajuan wawasan dan pencapaian tujuan kerja.
2. Hasil pengukuran kinerja perusahaan akan menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang akan datang.