

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG MASALAH

Banyaknya komentar masyarakat tentang keberhasilan dan ketidakberhasilan instansi pemerintah dalam menjalankan amanah yang diberikan kepadanya, menunjukkan harapan dan kepedulian publik yang harus direspon (Mahsun, 2002). Para pengelola pemerintahan sering mempunyai *mindset* bahwa ukuran keberhasilan suatu instansi pemerintah ditekankan pada kemampuan instansi tersebut dalam menyerap anggaran. Sementara masyarakat mengharapkan keberhasilan pemerintah dalam tindakan nyata yang bias meningkatkan kesejahteraan mereka.

Namun antara harapan terhadap kinerja instansi pemerintah dengan apa yang dilakukan oleh para pengelola dan pejabat pemerintah sering berbeda. Artinya terjadi kesenjangan harapan (*expectation gap*) yang bias menimbulkan ketidak harmonisan antara instansi pemerintah dengan para *direct user* dari masyarakat.

Pengaplikasian akuntansi sektor publik sangat diperlukan dalam mewujudkan akuntabilitas publik untuk mencapai *good governance*. Orientasi pembangunan sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan *good governance* antara lain *transparency*, *responsiveness* serta *accountability*. Dari karakteristik tersebut terdapat tiga hal yang dapat diperankan oleh akuntansi

sektor publik yaitu terwujudnya transparansi, *value for money* dan akuntabilitas (Mardiasmo, 2006).

Dalam konteks organisasi pemerintah, akuntabilitas publik adalah pemberian informasi dan *disclosure* atas aktivitas dan kinerja finansial pemerintah kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Akuntabilitas publik yang meliputi akuntabilitas program, terkait dengan pertimbangan apakah tujuan yang ditetapkan dapat dicapai atau tidak, dan apakah telah mempertimbangkan alternatif program yang memberikan hasil yang optimal dengan biaya yang minimal (Mardiasmo, 2002).

Salah satu aspek pentingnya alat ukur kinerja perusahaan adalah bahwa alat ukur kinerja perusahaan dipakai oleh pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen serta unit-unit terkait di lingkungan organisasi perusahaan. Begitu pula sebaliknya bagi organisasi, alat ukur ini dipakai oleh organisasi untuk melakukan koordinasi antara para manajer dengan tujuan dari masing-masing bagian yang nantinya akan memberikan kontribusi terhadap kemajuan dan keberhasilan perusahaan dalam mencapai sarannya (Kussetya, 2000).

Penerapan *Balanced scorecard* pada PT. PLN Persero merupakan hal yang penting mengingat selama ini sistem pengukuran kinerja yang diterapkan hanya menghitung pencapaian target yang sudah ditentukan yang tidak relevan lagi untuk abad informasi saat ini. Model akuntansi keuangan ini seharusnya dikembangkan dengan mengikutsertakan penilaian atas aktiva intelektual seperti: produk dan jasa yang bermutu tinggi, para pekerja yang

memiliki motivasi dan kemampuan tinggi, proses internal dan responsif dan dapat diprediksi serta pelanggan yang puas dan loyal.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1990) memperkenalkan suatu metode sistem penilaian kinerja yang dikenal dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang tetap menitik beratkan ukuran keuangan sebagai pengukur terhadap keberhasilan tindakan manajemen masa lalu dan menambahkan ukuran-ukuran dalam perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang merupakan pemicu kerja dimasa yang akan datang. Dengan keempat perspektif tersebut diharapkan perusahaan dapat menentukan dan menterjemahkan visi, misi dan setrategi perusahaan kedalam pelaksanaan operasional.

Pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* yang memadukan pengukuran finansial dan pengukuran non finansial sangat cocok untuk mengukur kinerja lembaga atau organisasi sektor publik. *Balanced scorecard* terdiri empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan & Norton, 1996).

Balanced scorecard juga sebagai metode pendekatan manajemen strategi yang digunakan untuk memantau perkembangan kinerja perusahaan yang ingin *survive* dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks yang tidak hanya memfokuskan ukuran keuangan saja, tatapi juga ukuran yang terintegrasi, sehingga dapat mengkaitkan dengan perspektif pelanggan saat ini,

proses bisnis internal dan pembelajaran untuk pencapaian keuangan dalam jangka panjang (Rachmawati, 2004).

Penelitian yang dilakukan Hesti (2005) pada PT Telkom Kandatel Purwokerto, dengan menggunakan sampel 100 orang responden (pelanggan) dan 47 orang responden karyawan. Penelitian tersebut menemukan bukti bahwa kinerja PT Telkom Kandatel Purwokerto dinilai dari perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal sudah baik, sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kinerja PT Telkom Kandatel Purwokerto belum baik.

Penelitian Silvianingrum (2007) pada PT KAI Purwokerto, dengan metode pengukuran yang sama, menyimpulkan bahwa kinerja PT. KAI Purwokerto pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dinilai sudah baik. Sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menemukan bukti bahwa produktifitas karyawan mengalami peningkatan yang berarti produktifitas karyawan baik walaupun dengan dukungan sistem informasi manajemen (komputerisasi) yang belum efektif.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian oky silvianingrum (2007). Perbedaan penelitian yang dilakukan sekarang dengan penelitian sebelumnya yaitu pada obyek penelitian. Penelitian terdahulu mengambil obyek pada PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi (DAOP) V Purwokerto, sedangkan pada penelitian ini mengambil obyek pada PT PLN (persero) UPT Purwokerto.

Penggunaan listrik saat ini sudah hampir menjadi keharusan, masalahnya jalur tenaga listrik tidaklah bersih namun banyak gangguan seperti fluktuasi tegangan atau bahkan terputusnya tenaga listrik serta pemadaman bergilir yang akhir-akhir ini terjadi. Di rektor Jenderal Listrik dan Pemanfaatan Energi DESDM, J Purwono mengatakan dalam Koran Tempo (2009) masalah yang dihadapi PLN bukanlah keterbatasan investasi, melainkan kesulitan arus kas. Masalah ini merupakan persoalan kemampuan manajemen mengelola keuangan. Tarif Solusi merupakan program “Penyambungan Pola Solusi” yang coba diberikan PLN kepada pelanggan dengan membebaskan biaya penyambungan baru dan penambahan daya sampai 100 persen. Biaya pemasangan baru dan penambahan daya tersebut naik dari sekitar di bawah Rp 1 juta menjadi Rp 2,6-2,8 juta. Kebijakan tersebut diberlakukan sejak awal 2009. Dengan adanya masalah-masalah tersebut maka penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja PT PLN (Persero) UPT Purwokerto dengan metode *Balanced Scorecard*.

1.2. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka permasalahan yang akan dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah kinerja PT PLN (persero) UPT Purwokerto dinilai sudah baik dilihat dari perspektif keuangan?
2. Apakah kinerja PT PLN (persero) UPT Purwokerto dinilai sudah baik dilihat dari perspektif pelanggan?
3. Apakah kinerja PT PLN (persero) UPT Purwokerto dinilai sudah baik dilihat dari perspektif bisnis internal?
4. Apakah kinerja PT PLN (persero) UPT Purwokerto dinilai sudah baik dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran?

1.3. PEMBATALAN MASALAH

Untuk membatasi pembahasan dalam penelitian ini dapat sesuai dengan yang diharapkan, maka peneliti membatasi permasalahan pada beberapa hal yang termasuk pada perspektif yang terdapat pada konsep *Balanced Scorecard*, yaitu ; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1.4. TUJUAN PENELITIAN

Adapun penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk menganalisis kinerja pada PT PLN (persero) UPT Purwokerto yang diukur dengan perspektif keuangan.

2. Untuk menganalisis kinerja pada PT PLN (persero) UPT Purwokerto yang diukur dengan perspektif pelanggan.
3. Untuk menganalisis kinerja pada PT PLN (persero) UPT Purwokerto yang diukur dengan perspektif bisnis internal.
4. Untuk menganalisis kinerja pada PT PLN (persero) UPT Purwokerto yang diukur dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

1.5. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu pedoman atau pengetahuan mengenai sistem penilaian kinerja dengan menggunakan perspektif yang ada didalam konsep *Balanced Scorecard*, yaitu : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sehingga dapat mendorong dalam pencapaian keunggulan kompetitif jangka panjang.

1.6. KERANGKA PEMIKIRAN

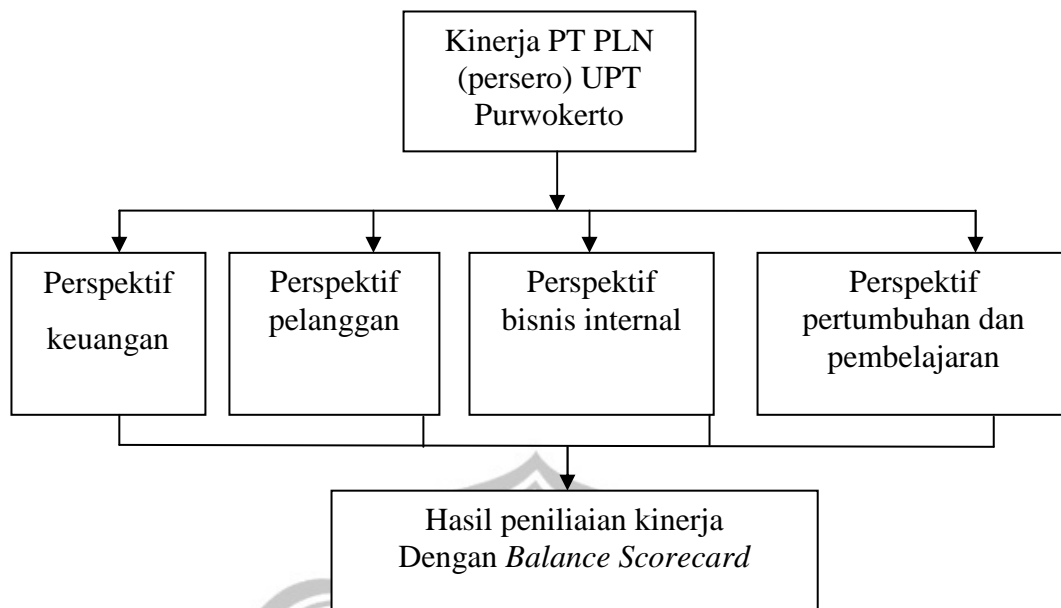
PT PLN (Persero) merupakan suatu yang memberikan pelayanan penerangan bagi masyarakat. Kinerja manajemen PT PLN (Persero) memperhatikan ukuran keuangan dan non keuangan. *Balanced Scorecard* memberikan konsep pengukuran kinerja yang komperhensif untuk menggambarkan visi dan misi perusahaan, dimana semua ukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian sarana komunikasi, informasi, dan proses

belajar untuk memotivasi semua pegawai dalam mengimplementasikan secara baik strategi unit bisnis (Purnomo & Nursiam, 2003).

Penelitian yang dilakukan Hesti (2005) pada PT Telkom Kandatel Purwokerto, dengan menggunakan sampel 100 orang responden (pelanggan) dan 47 orang responden karyawan. Penelitian tersebut menemukan bukti bahwa kinerja PT Telkom Kandatel Purwokerto dinilai dari perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal sudah baik, sedangkan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran kinerja PT Telkom Kandatel Purwokerto belum baik.

Penelitian Silvianingrum (2007) pada PT KAI Purwokerto, dengan metode pengukuran yang sama, menyimpulkan bahwa kinerja PT. KAI Purwokerto pada perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dinilai sudah baik. Sedangkan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menemukan bukti bahwa produktifitas karyawan mengalami peningkatan yang berarti produktifitas karyawan baik walaupun dengan dukungan sistem informasi manajemen (komputerisasi) yang belum efektif.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang menerjemahkan misi dan strategi ke dalam empat perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, sehingga kinerja yang dihasilkan dapat memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, sehingga diperoleh keunggulan kompetitif.



Gambar 1.1 kerangka Pemikiran

1.7. HIPOTESIS

Berdasarkan uraian pemikiran diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

- H₁ : Kinerja PT PLN (persero) UPT Purwokerto dinilai sudah baik dilihat dari perspektif keuangan.
- H₂ : Kinerja PT PLN (persero) UPT Purwokerto dinilai sudah baik dilihat dari perspektif pelanggan.
- H₃ : Kinerja PT PLN (persero) UPT Purwokerto dinilai sudah baik dilihat dari perspektif bisnis internal.
- H₄ : Kinerja PT PLN (persero) UPT Purwokerto dinilai sudah baik dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.