

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

PT. PLN (Persero) merupakan perusahaan milik negara di bidang penyediaan tenaga listrik bagi masyarakat Indonesia. Sebagai perusahaan besar dengan tanggung jawab yang signifikan, PT. PLN harus memastikan bahwa kinerja manajemen mereka selalu optimal untuk mendukung kebutuhan energi yang terus meningkat. Agar tercapai hal tersebut perlunya evaluasi mandiri terhadap kinerja manajemen dan mengukur sampai sejauh mana dapat berjalan dengan baik.

Dalam upaya untuk mengukur dan meningkatkan kinerja manajemen, *Balanced Scorecard* (BSC) menjadi alat yang penting. BSC adalah sistem manajemen yang membantu bisnis menggunakan empat perspektif utama yaitu keuangan, pelanggan, proses internal perusahaan, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang bertujuan untuk mengubah visi dan strategi mereka menjadi tindakan praktis. Setiap sudut pandang ini memberikan pemahaman yang menyeluruh mengenai kinerja organisasi dan area-area yang membutuhkan pengembangan.

Organisasi atau bisnis menghadapi sejumlah hambatan ketika mencoba menjalankan strategi strategis, termasuk: 1) Hambatan visi: situasi di mana hanya sebagian kecil anggota organisasi yang menyadari pendekatan yang dilakukan 2) Hambatan manusia; 3) Organisasi menghadapi adanya keterbatasan sumber daya, uang, dan waktu, serta tenaga yang tidak diarahkan pada hal yang paling penting.4)

Hambatan Manajemen (Ahmad & AC, 2020). Menurut (Kosasih, 2022), para manajer mencurahkan waktu yang berlebihan untuk pengambilan keputusan taktis jangka pendek dan terlalu sedikit untuk strategi organisasi. Organisasi memerlukan "alat komunikasi" yaitu *Balanced Scorecard* dalam meraih kinerja perusahaan yang lebih optimal.

*Balanced Scorecard* adalah alat untuk menilai kinerja organisasi di masa mendatang (Luckyta *et al.*, 2020). Agar rencana kerja organisasi dapat beroperasi secara efisien dan sesuai dengan tujuannya perlu dilakukan pengukuran kinerja (Natalia *et al.*, 2024). Tujuannya untuk memberikan informasi tentang eksistensi bisnis serta perlunya pengendalian dan evaluasi. Kinerja dapat digunakan untuk menggambarkan keberhasilan seorang individu atau sekelompok individu, dan sebagai bukti keberhasilan tercapainya suatu program perusahaan (Hasibuan & Arnesih, 2023).

*Balanced scorecard* telah mulai diterapkan di Indonesia, terutama pada bisnis berskala besar. Seperti halnya sebuah rencana, implementasi *balanced scorecard* tidak selalu disampaikan secara terbuka. *Balanced scorecard* menjadikan manajemen perusahaan semakin kuat untuk menilai kinerja organisasi dan berfungsi sebagai peta jalan untuk mewujudkan tujuannya (Satria *et al.*, 2022). Oleh karena itu, *benchmarking* terhadap penerapan *balanced scorecard* dalam bisnis di berbagai industri yang sebanding sangat dibutuhkan oleh komunitas bisnis.

Manajemen dapat menggunakan sistem *balanced scorecard* untuk merencanakan kinerja jangka panjang dan mendukung manajemen dalam memenuhi tujuannya (Kusuma & Kusumaningarti, 2023). Sistem *balanced*

*scorecard* mengubah strategi di lapangan menjadi sistem penilaian kinerja yang selaras dengan sistem manajemen, yang meningkatkan pemahaman dan keseragaman dalam penerapan strategi selanjutnya (M Allo, 2020). *Balanced scorecard* dapat secara bersamaan melacak perkembangan aset tidak berwujud yang diperlukan untuk pertumbuhan di masa depan dan mengeksplorasi hasil-hasil keuangan, meskipun *balanced scorecard* tetap menggunakan ukuran-ukuran keuangan untuk mengevaluasi keberhasilan manajerial (Yulistiyono & Suryati, 2023).

PT PLN (Persero) menyelenggarakan usaha, memupuk keuntungan, dan memenuhi tugas pemerintah di bidang ketenagalistrikan, serta menjaga listrik agar selalu ada (PLN, 2024). Penugasan ini menerapkan konsep-konsep Perseroan Terbatas, salah satunya PT PLN (Persero) ULP Padangsidempuan, untuk mendorong pembangunan.

PT. PLN (Persero) ULP Padangsidempuan menghadapi berbagai kendala dalam kinerja manajemen yang menyebabkan terjadinya penurunan pemasukan yang bisa dilihat dari laporan keuangan perusahaan sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Penurunan Pemasukan PT. PLN (Persero) ULP Padangsidempuan**  
**Pada Tahun 2020-2023**

No.	Bulan	Pemasukan Uang
1	2020	15 Miliar
2	2021	14,8 Miliar
3	2022	14,5 Miliar
4	2023	13,2 Miliar
<b>Total Pemasukan</b>		<b>57,5 Miliar</b>

Sumber: PT. PLN (Persero) ULP Padangsidempuan

Pada Tabel 1.1 di atas, terlihat penurunan pemasukan keuangan PT. PLN (Persero) ULP Padangsidempuan dari tahun ke tahun. Yang paling parah terlihat adalah penurunan di tahun 2023 dengan angka 13,2 miliar (turun 1,3 miliar). Oleh karena itu perlunya analisis yang mendalam terhadap kinerja PT. PLN (Persero) ULP Padangsidempuan dapat dianalisis melalui perspektif *Balanced Scorecard* (BSC).

Pertama, dari perspektif finansial, PT. PLN (Persero) ULP Padangsidempuan seringkali menghadapi masalah likuiditas dan efisiensi biaya. Tingginya biaya operasional dan utang yang signifikan menghambat kemampuan perusahaan untuk menghasilkan profit yang stabil. Fluktuasi harga bahan bakar dan ketergantungan pada energi fosil juga menambah tekanan pada kondisi keuangan perusahaan, sehingga perlu strategi yang lebih solid dalam mengelola keuangan dan diversifikasi sumber energi.

Dari perspektif pelanggan, PT. PLN (Persero) ULP Padangsidempuan dihadapkan pada tantangan dalam memenuhi ekspektasi pelanggan terhadap keandalan dan kualitas layanan listrik. Sering terjadi pemadaman listrik dan gangguan teknis lainnya yang mengakibatkan keluhan dari pelanggan. Tingkat kepuasan pelanggan yang rendah ini mencerminkan perlunya peningkatan dalam manajemen layanan pelanggan dan infrastruktur teknis yang lebih baik agar dapat menjamin kontinuitas dan stabilitas pasokan listrik ke seluruh daerah.

Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan masalah dalam efisiensi operasional dan manajemen proyek. Banyak proyek pembangunan pembangkit listrik yang mengalami keterlambatan atau tidak sesuai jadwal akibat kendala

perizinan, pembebasan lahan, dan manajemen proyek yang kurang efektif. Hal ini berdampak pada kemampuan perusahaan dalam mencapai target produksi dan distribusi listrik yang optimal. Dibutuhkan peningkatan dalam proses internal serta penggunaan teknologi yang lebih modern untuk mempercepat dan meningkatkan efisiensi operasional.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, PT. PLN (Persero) ULP Padangsidempuan menghadapi kendala dalam pengembangan sumber daya manusia dan inovasi teknologi. Kurangnya pelatihan dan pengembangan bagi karyawan, serta lambatnya adopsi teknologi baru, membuat perusahaan kurang kompetitif dalam menghadapi tantangan industri energi yang terus berkembang. Investasi dalam pendidikan dan pelatihan karyawan, serta peningkatan budaya inovasi, sangat diperlukan untuk mendorong pertumbuhan jangka panjang dan adaptasi terhadap perubahan teknologi.

Dalam konteks globalisasi dan perkembangan teknologi, PT. PLN (Persero) ULP Padangsidempuan dihadapkan pada tantangan yang semakin kompleks. Persaingan di industri energi, perubahan regulasi, serta tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap layanan yang berkualitas memaksa perusahaan untuk terus beradaptasi dan meningkatkan kinerja manajemennya. Penerapan *Balanced Scorecard* dapat menjadi strategi efektif untuk mengatasi tantangan ini dengan mengintegrasikan berbagai perspektif yang relevan dalam penilaian kinerja.

Latar belakang dan fenomena yang dijelaskan diatas, menarik peneliti untuk meneliti mengenai “Pengaruh **Penerapan Perspektif Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Balanced***

## ***Scorecard*) Terhadap Kinerja Manajemen Pada PT. PLN (Persero) ULP Padangsidempuan”.**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah :

1. Apakah perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja manajemen PT. PLN (Persero) ULP Padangsidempuan
2. Apakah perspektif pelanggan berpengaruh terhadap kinerja manajemen PT. PLN (Persero) ULP Padangsidempuan?
3. Apakah perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap kinerja manajemen PT. PLN (Persero) ULP Padangsidempuan?
4. Apakah perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh terhadap kinerja manajemen PT. PLN (Persero) ULP Padangsidempuan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan permasalahan yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh perspektif keuangan terhadap kinerja manajemen PT. PLN (Persero) ULP Padangsidempuan.
2. Untuk mengetahui pengaruh perspektif pelanggan terhadap kinerja manajemen PT. PLN (Persero) ULP Padangsidempuan.

3. Untuk mengetahui pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap kinerja manajemen PT. PLN (Persero) ULP Padangsidimpuan.
4. Untuk mengetahui pengaruh perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terhadap kinerja manajemen PT. PLN (Persero) ULP Padangsidimpuan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini memiliki sejumlah manfaat yang dapat memberikan kontribusi lebih lanjut untuk penelitian berikutnya, yaitu:

##### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Secara teori, penelitian ini seharusnya dapat memajukan pemahaman kita tentang bagaimana mengevaluasi manajemen kinerja perusahaan melalui penggunaan *Balanced Scorecard*.

##### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

###### **1. Bagi Perusahaan**

Temuan penelitian ini dapat membantu untuk mengukur manajemen kinerja perusahaan dan menciptakan strategi strategis yang dapat memberikan keunggulan kompetitif.

###### **2. Bagi Akademik**

Dapat mengembangkan topik-topik terbaru bagi mahasiswa dan dapat meneliti kembali variabel penelitian ini dengan variabel lainnya.

###### **3. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Dapat menjadi sumber dan wawasan dalam mengkaji lebih dalam perspektif *balanced scorecard* terhadap kinerja perusahaan berikutnya.

