BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Dalam era globalisasi saat ini teknologi sangat diperlukan dalam pembangunan suatu negara, listrik merupakan salah satu teknologi yang berperan besar dalam pembangunan. Listrik salah satu energi yang dibutuhkan di setiap sendi kehidupan, baik rumah tangga, perkantoran dan juga industri. Dalam sektor rumah tangga baik di kota maupun di pedesaan, telah banyak memanfaatkan fasilitas atau peralatan yang operasionalnya membutuhkan listrik.

Di sektor industri, sejalan dengan pesatnya kemajuan teknologi, peralatan yang ada di industri banyak menggunakan energi listrik. Hal ini selain untuk memanfaatkan dan mengikuti perkembangan teknologi, juga ditujukan untuk mempercepat proses produksi dan juga untuk meningkatkan efesiensi di industri. Searah dengan dengan perkembangan seluruh sektor pembangunan di Indonesia, maka kebutuhan akan listrik terus meningkat tiap tahunnya. Walaupun pemerintah sudah mengetahui hal ini, ternyata sampai detik ini kapasitas yang dimiliki PT. PLN masih kurang untuk memenuhi kebutuhan listrik di Indonesia.

PT. PLN sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang produksi dan pendistribusian listrik merupakan salah satu perusahaan yang memonopoli listrik di Indonesia. Pengelolaan listrik harus dikelola dengan baik agar pelanggan puas terhadap pelayanan yang dilakukan PT. PLN dalam menyediakan listrik. Tuntutan ini yang membuat PT. PLN harus mengembangkan

usahanya agar tercipta kepuasan oleh pelanggan, karena semakin hari listrik sangat dibutuhkan dalam semua aspek kegiatan.

Jika ditilik beberapa tahun kebelakang kinerja PLN sangat bermasalah, ini ditandai adanya krisis listrik nasional di beberapa tahun sekarang hingga ke depan. Fenomena *byar-pet* semacam itu baru-baru ini menular ke sistem ketenagalistrikan di Jawa, Bali, dan Madura, yang sejatinya merupakan klimaks betapa rapuhnya sistem ketenagalistrikan di negeri ini. Fenomena ini mengharuskan pemerintah dan PLN lebih jeli dalam perencanaan listrik nasional kedepannya. Salah satu caranya yang dilakukan pemerintah dan PLN adalah dengan menambah anggaran, meningkatkan sumber daya manusia dan membuat inovasi – inovasi guna meningkatkan kepuasan pelanggan.

PLN sebagai *"agent development"* yang harus berusaha untuk mencapai target yang sudah di tetapkan pemerintah dan juga merupakan *"bussines entity"* yang harus berusaha untuk memperoleh laba yang optimal. Kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan yang bermutu tinggi dengan harga yang tetap bersaing sangat dipengaruhi dengan bagaimana perusahaan mengendalikan operasi perusahaanya. Ini mengantisipasi munculnya perusahaan-perusahaan listrik lain yang ingin menggantikan PLN sebagai penyedia listrik nasional. Kenyataan membuktikan bahwa perusahaan yang dapat mengendalikan perusahaannya secara efektif dan efesien dengan tidak mengabaikan mutu pelayanan kepada pelanggannya akan kuat dalam persaingan yang ada pada saat ini dan masa depan.

Karena pentingnya perusahaan tersebut, maka perusahaan harus mengembangkan usaha sedemikian rupa agar mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Jika perusahaan semakin berkembang maka aktivitas yang dilakukan perusahaan juga akan meningkatkan laba perusahaan. Perusahaan yang semakin berkembang membuat perusahaan memerlukan manajer yang dapat membantunya dalam melaksanakan aktivitas perusahaan.

Pemilik atau manajer perusahaan pada perusahaan besar dan berkembang tidak dapat mengendalikan pekerjaan bawahannya secara langsung, oleh karena itu akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu cara untuk menilai kinerja manajer. Wewenang yang didelegasikan kepada manajer menuntut manajer untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan wewenang kepada pimpinan pusat. Untuk dapat dimintai pertanggungjawaban, manajer harus mengetahui dengan jelas wewenang apa yang didelegasikan kepadanya.

Akuntansi pertanggungjawaban merupakan suatu sistem akuntansi yang disusun sedemikian rupa sehingga pengumpulanya, pelaporan biaya dan penghasilan yang dilakukan sesuai dengan bidang pertanggungjawaban dalam organisasi. Tujuannya agar dapat diketahui orang banyak atas penyimpangan yang terjadi.

Setiap pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggung jawab atas perencanaan yang telah dibuat. Perencanaan ini disebut anggaran (*budget*) dan pada waktu tertentu kemudian dilaporkan hasil dari pelaksanaan pusat biaya dibandingkan dengan rencana anggaran yang telah

anggaran sebelumnya. Manajer dapat membandingkan hasil pelaporan tersebut dan menilai seberapa besar perbedaan yang terdapat di dalamnya. Pengendalian biaya melalui akuntansi pertanggungjawaban dapat dijalankan dengan menjalankan sistem pencatatan atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan. Dari sini bisa dilihat bagaimana penggunaan biaya dan juga tanggung jawab manaejemen dalam melakukan kegiatan operasi.

Dengan ditetapkan akuntansi pertanggung jawaban maka dapat diketahui siapa saja orang atau kelompok orang yang bertanggungjawab atas kinerja yang dihubungkan dengan wewenang yang dimiliki tiap – tiap manajer. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya.

PLN sebagai perusahaan yang memonopoli ketenagalistrikan di Indonesia bergantung kepada informasi akuntansi untuk mengukur sejauh mana kinerja yang telah dicapainya. Ini dilakukan untuk mengurangi penyelewengan biaya – biaya yang masih ada di intern perusahaan. Seperti di tuturkan oleh salah satu manajer, Suangga bahwa di dalam intern perusahaan masih banyak penyelewengan biaya-biaya yang dilakukan karyawan terutama dalam kegiatan pemeliharaan". Adanya penyelewengan biaya menyebabkan kegiatan pemeliharaan yang dilakukan oleh PLN tidak efektif ini tercermin dari sering terjadinya kerusakan alat – alat pendukung ketenagalistrikan. Ini juga dikarenkan kurangnya pengawasan yang dilakukan oleh manajer dalam proses kegiatan.

Perusahaan dituntut untuk mampu mengidentifikasi, mengelola, dan memperbaiki proses bisnis yang penting. Hal itu agar perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dan dapat bertahan di tengah persaingan ketat dunia usaha.Seiring dengan berubahnya kondisi dan tuntutan terhadap perusahaan, maka pengukuran kinerja keberhasilan perusahaan pun ikut berubah.

Pengukuran kinerja ini sangat penting bagi perusahaan untuk masa kini dan masa depan. Pengukuran kinerja ini merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu. Tidak hanya target akhir yang perlu diukur dan menjadi ukuran kinerja perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan.

Sejalan dengan berkembangnya PLN semakin banyak masalah yang di hadapi pimpinan perusahaan dan jajaran manajemen yang ada. Salah satunya dalam menghadapi situasi bisnis yang kompetitif. Seluruh elemen perusahaan dituntut agar mengerahkan sumber daya yang ada di dalam perusahaan secara optimal agar dapat meningkatkan kemampuan bersaing.

Menurut Mulyadi (2001) perubahan pengelolaan potensi yang dimiliki perusahaan harus dibarengi dengan perubahan sistem manajemen yang dimiliki perusahaan. Sistem manajemen tradisional tidak lagi sesuai dengan lingkungan bisnis yang kompetitif yang dimasuki perusahaan. Hal ini di karenakan :

1. Sistem manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan senagai alat perencanaan masa depan perusahaan.
2. Tidak terdapat koherensi antara jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dan implementasinya.
3. Sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimal karyawan-karyawannya dalam membangun masa depan perusahaan.

Pengukuran keberhasilan tidak lagi hanya bisa dilihat dari jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan. Pengukuran secara tradisional itu kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan. Kinerja perusahaan tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari laporan keuangan yang dihasilkan. Ukuran–ukuran finansial saja tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam perusahaan dengan orientasi proses.

Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996).

Untuk mencapai perubahan-perubahan yang lebih baik di masa depan diperlukan sistem pengukuran kinerja yang dapat meningkatkan produktifitas dan kompetensi manajer dan pegawai untuk mengimplementasikan strategi. Dalam mengimplementasikan strategi perusahaan banyak dihadapkan oleh berbagai masalah salah satunya bidang ketenagakerjaan yaitu, bagaimana menciptakan motivasi pada individu dalam perusahaan agar membuahkan prestasi kerja yang baik.

Melihat fokus dari perusahaan mulai berubah seperti itu, memaksa pihak manajemen perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya dengan mencari strategi yang tepat untuk diterapkan dalam perusahaan agar selalu efektif dan efesien. Dengan efesiensi tanpa mengurangi kualitas, perusahaan akan mampu

memberikan nilai pelanggan (*customer value*) yang terbaik daripada pesaingnya. Sehingga mengurangi komplain pelanggan dan mampu meningkatkan kesetiaan pelanggan.

Oleh karena itu diperlukan sistem pengukuran baru yang menghubungkan ukuran–ukuran finansial dan non finansial. Ukuran baru itu diharapkan akan bermanfaat karena lebih berfokus pada tindakan. Sistem pengukuran yang baru itu penting bagi inisiatif strategis. Salah satu sistem pengukuran kinerja strategis adalah Balanced Scorecard.

Secara umum semua perusahaan bertujuan untuk mendapatkan laba yang maksimum. Untuk mencapainya maka perusahaan membuat strategi yang tepat untuk diterapkan. Selanjutnya digunakan di dalam program operasi yang terperinci untuk semua kegiatan operasi dan menyusun anggaran. Perencaanan sangat penting agar perusahaan terarah dalam mencapai tujuannya. Salah satu rencana pengembangan adalah peningkatan pelayanan dan kepuasan pelangan terhadap produk yang di tawarkan.

Balanced Scorecard ini dipakai sebagai alat analisa untuk memberi informasi bagi pihak internal perusahaan. Dengan Balanced Scorecard ini data – data keuangan tetap dipakai tetapi didukung dengan investasi pada pelanggan, pemasok, karyawan, proses, dan teknologi informasi. Jadi informasi yang diberikan kepada pihak internal perusahaan bukan hanya untuk jangka pendek melainkan juga untuk jangka panjang perusahaan. Keterbatasan pimpinan merupakan hal yang wajar, karena seorang pimpinan perusahaan hanya mampu mengawasi suatu batas-batas tertentu.

PLN menerapkan balanced scorecard untuk melengkapi pengukuran kinerja, karena akuntansi pertanggungjawaban hanya menilai dari perspektif keuangan sedangkan balanced scorecard menambahkan tiga perspektif lainnya yaitu pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan serta proses bisnis internal (Mulyadi, 2001). Penerpan balanced scorecard yang dilakukan oleh manajemen PLN untuk mengukur kinerja karyawannya di tingkat manajemen atas sampai manajemen bawah dan juga untuk melihat tingkat kepuasan pelanggan yang akhir-akhir ini yang semakin berkurang.

Tetapi masih dalam kenyataannya pelayanan ke pelanggan masih terdapat masalah. Ini terbukti dengan masih adanya pemadaman bergilir karena kuranganya pasokan listrik di wilayah III Cirebon di perparah dengan meledaknya Gardu Induk Pancalang di Kecamatan Madirancan, Kabupaten Kuningan, Jawa Barat, Jumat (27/8/10) (Sumber Radar Cirebon, 28/8/10) yang diakibatkan karena kurangnya pemeliharaan terhadap gardu tersebut.

Selain itu sulitnya pelanggan baru untuk melakukan pemasangan listrik baru, kurangnya minat pelanggan untuk migrasi listrik pra bayar (Sumber Radar Cirebon, 15/6/1), Menyebabkan proses inovasi yang dilakukan PLN sedikit terhambat. Ini menjadikan pekerjaan rumah yang sangat besar bagi para manajer dan perlu tindakan yang konkret dari para manajer untuk mengatasi dan menemukan jalan keluar yang baik untuk kebaikan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas banyak fenomena yang terjadi di PLN APJ Cirebon padahal penelitian sebelum-sebelumya banyak menggambarkan sisi baik

perusahaan. Penelitian yang akan dilakukan mencoba membuktikan apakah ada pengaruh kinerja manajer dalam penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan juga balanced scorecard. Atau tidak ada pengaruh yang signifikan. Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul " PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN DAN BALANCED SCORECARD TERHADAP KINERJA MANAJER".

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian diatas mengenai peranan akuntansi pertanggungjawaban dan balanced scorecard pada PT. PLN APJ Cirebon, maka untuk lebih memudahkan pembahasan ini penulis mengidentifikasi masalahnya sebagai berikut :

1. Rapuhnya ketenagalistrikan di Indonesia yang menyebabkan krisis listrik nasional yang disebabkan kurangnya perencanaan yang dilakukan oleh manajemen PLN.
2. Masih adanya penyelewengan biaya – biaya yang dilakukan oleh karyawan ini karena kurangnya pengawasan yang dilakukan manajer.
3. Tingkat kepuasan pelanggan listrik yang semakin menurun terhadap pelayanan listrik yang diberikan PLN.
4. Proses inovasi yang dilakukan PLN terhambat karena kurangnya minat dari pelanggan untuk bermigrasi ke listrik prabayar.

1.2.2. Rumusan Masalah

Dari hasil pengidentifikasian masalah diatas, maka dapat ditarik rumusan masalah seperti dibawah ini:

1. Bagaimana pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada PLN APJ .
2. Bagaimana pelaksanaan balanced scorecard pada PLN APJ.
3. Seberapa besar dampak penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan balanced scorecard terhadap kinerja manajer pada PLN APJ , baik secara parsial maupun simultan.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk memperoleh pemahaman tentang akuntansi pertanggungjawaban dan balanced scorecard dengan mengumpulkan data yang akan dianalisa terlebih dahulu.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian tentang pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan balanced scorecard dampaknya terhadap kinerja manajer:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan akuntansi pertanggungjawaban pada PLN APJ .
2. Untuk mengetahui pelaksanaan balanced scorecard pada PLN APJ.
3. Untuk mengetahui dampak akuntansi pertanggungjawaban dan balanced scorecard pada PLN APJ, baik secara parsial maupun simultan.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Akademis

1. Bagi Peneliti

Penelitian diharapkan dapat memberi pemahaman lebih luas mengenai kajian mata kuliah akuntansi manajemen yang telah diperoleh selama menempuh pendidikan dan bagaimana aplikasinya di kehidupan nyata serta dapat menjadi tambahan pengetahuan yang bermanfaat.

2. Bagi Instansi

Hasil penelitian dapat memberikan pandangan dan masukan bagi instansi terkait mengenai akuntansi pertanggungjawaban dan balanced scorecard terhadap kinerja manajer.

3. Bagi Peneliti Lain

Hasil penelitian dapat digunakan sebagai referensi untuk penelitian lebih lanjut dalam bidang kajian yang sama, yaitu akuntansi pertanggungjawaban, balanced scorecard dan kinerja manajer.

1.4.2. Kegunaan Praktisi

Diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan informasi yang berguna mengenai pengaruh akuntansi pertangungjawaban dan balanced scorecard terhadap kinerja manajer untuk perkembangan berikutnya akan semakin baik.

1.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten (DJBB) yang berlokasi di Jl. Asia Afrika no. 63 Bandung.

1.5.2 Waktu Penelitian

Adapun waktu kegiatan penelitian yang dilakukan oleh penulis berdasarkan pada tabel berikut:

Tabel 1.1

Pelaksanaan Penelitian

Di PLN DJBB

Tahap	Kegiatan	Bulan				
		Okt. 2010	**Nov. 2010**	**Des. 2010**	**Jan. 2011**	**Feb. 2011**
I	**Tahap Persiapan:** 1. Membuat outline dan Proposal Usulan penelitian					
	2**.** Pengambilan formulir dan penyusunan UP					
	3. Menentukan tempat penelitian					
II	**Tahap Pelaksanaan:** 1. Membuat outline dan Proposal UP					
	2**.** Meminta surat pengantar keperusahaan					
	3. Penelitian di perusahaan					
	4. Penyusunan dan bimbingan UP					
III	**Tahap Pelaporaan:** 1. Menyiapkan draft skripsi					
	2**.** sidang Akhir skripsi					
	3. Revisi laporan skripsi					
	4. Penggandaan skripsi					