

ANALISIS PENERAPAN METODE *BALANCED SCORECARD* UNTUK MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN

(Studi pada PT. PLN (Persero) Area Pasuruan periode 2010-2011)

Oleh

Wenny Susilo Rahmawati

NIM. 0910320369

Co-Author

Moch. Dzulkirom AR

Achmad Husaini

Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya

Malang

2013

ABSTRACT

The needs of companies about the importance roles management strategies to respond to changes that occur in the future and create the future of a company that excels in the company confronts complete performance measurement methods implementation, such as the Balanced Scorecard. Balanced scorecard has four perspectives is an integral ties to the interplay between each other and closely related to the mission and strategy of the company's financial perspective, customer, internal business process and learning and growth. This research aims to determine the performance of the PT. PLN (Persero) Pasuruan area with the implementation of the Balanced Scorecard method period 2010-2011. Type a descriptive qualitative research method. Sources of data in this study were PT. PLN (Persero) Area Pasuruan. The results of the research that has been done shows that the application of Balanced Scorecard in the company is good. This is evidenced by the increasing weight of numbers PT. PLN (Persero) Area Pasuruan period 2010 and 2011 based on the Decree of Minister of State: KEP-100/MBU/2002 increased in accordance with the targets set by the company. PT. PLN (Persero) Area Pasuruan that further enhance the performance of all the perspectives for the next period in order to be a quality company.

Keywords: *Balanced Scorecard, financial, customer, business process, learning*

ABSTRAK

Kebutuhan perusahaan akan pentingnya peranan manajemen strategi untuk merespon perubahan yang terjadi dimasa depan serta menciptakan masa depan perusahaan yang unggul menghadapi perusahaan pada penerapan metode pengukuran kinerja yang lengkap, seperti *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yang merupakan satu kesatuan yang mempunyai hubungan saling keterkaitan antara satu dan lainnya serta berhubungan erat dengan misi dan strategi perusahaan yakni perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. PLN (Persero) Area Pasuruan dengan penerapan metode *Balanced Scorecard* periode tahun 2010-2011. Jenis penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Sumber data pada penelitian ini adalah PT. PLN (Persero) Area Pasuruan. Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa penerapan *Balanced Scorecard* pada perusahaan sudah baik. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya bobot angka PT. PLN (Persero) Area Pasuruan periode 2010 dan 2011 berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No:KEP-100/MBU/2002 mengalami peningkatan sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan. PT. PLN (Persero) Area Pasuruan agar lebih meningkatkan lagi kinerja pada semua perspektif untuk periode selanjutnya agar menjadi perusahaan yang berkualitas.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, keuangan, pelanggan, bisnis proses, pembelajaran*

1. PENDAHULUAN

Pada era globalisasi perusahaan membutuhkan manajemen strategi di dalam perusahaan guna memadukan usaha dan sumber daya serta ilmu teknologi yang dimiliki agar dapat mempertahankan dan mengembangkan perusahaan. Manajemen strategi tidak hanya sekedar untuk merespon perubahan yang terjadi dimasa yang akan datang tetapi juga untuk menciptakan masa depan perusahaan yang unggul.. Keunggulan dan kemajuan perusahaan dapat dicapai jika perusahaan berhasil menerapkan strategi perusahaan yang dapat diukur melalui kinerja bisnis perusahaan. Dalam pengukuran kinerja biasanya perusahaan menggunakan pendekatan tradisional, yaitu menggunakan alat ukur secara terpisah seperti ukuran keuangan yang cenderung menghambat kemampuan perusahaan untuk menciptakan nilai ekonomik di masa mendatang. Manajemen organisasi membutuhkan suatu metodologi penilaian kinerja yang lebih lengkap, yaitu *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta prespektif pembelajaran dan inovasi. Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* tersebut merupakan satu kesatuan yang mempunyai hubungan saling keterkaitan antara satu dan lainnya serta berhubungan erat dengan misi dan strategi perusahaan. Dengan adanya perspektif-perspektif tersebut *Balanced Scorecard* diperlukan dan dapat diterapkan pada semua tipe perusahaan salah satunya perusahaan berbentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti PT. PLN (Persero) Area Pasuruan. Di kota Pasuruan banyak terdapat perusahaan-perusahaan dan pabrik besar yang tentunya membutuhkan pasokan listrik lebih banyak. Semakin pesatnya perkembangan Kota Pasuruan khususnya di bidang industri baik industri rumah tangga maupun industri-industri besar menyebabkan kebutuhan pasokan listrik akan semakin meningkat. Hal ini menjadi tantangan bagi PT. PLN (Persero) Area Pasuruan untuk meningkatkan kinerja di semua aspek menggunakan metode yang memiliki variabel pengukuran secara keseluruhan yaitu *Balanced Scorecard*.

Atas dasar pemikiran diatas, maka peneliti tertarik untuk memilih judul “**Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi pada PT. PLN Persero Area Pasuruan periode 2010-2011)**”.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT. PLN (Persero) Area Pasuruan dengan penerapan metode *Balanced Scorecard* periode tahun 2010-2011.

2. KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Strategi

Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai (Umar, 2003:31). Strategi dirumuskan untuk menggalang berbagai sumber daya perusahaan dan mengarahkannya ke pencapaian visi perusahaan.

Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Mulyadi, 2001:353). Kinerja merupakan kegiatan yang terkait dengan pekerjaan, dalam hal ini hasil yang dicapai dari kerja tersebut. Kriteria keberhasilan dapat berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang ingin dicapai. Suatu kinerja pada manajemen strategis perlu diukur.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 2001:353). Pengukuran kinerja merupakan tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan (Mangkunegara, 2010:47).

Pengukuran Kinerja BUMN

Dalam mengukur kinerja BUMN, pemerintah memiliki standar penilaian yang tertuang dalam Keputusan Menteri No. 100 tahun 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. Keputusan ini berisi mengenai penilaian tingkat kesehatan BUMN berdasarkan jenisnya yaitu BUMN Infrastruktur dan BUMN Non Infrastruktur. Kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan meliputi penilaian:

Aspek Keuangan

Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002, bobot untuk masing-masing indikator aspek keuangan adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Daftar Indikator dan Bobot Aspek Keuangan

Indikator	Bobot	
	Infra Struktur	Non Infra Struktur
1. Return On Equity (ROE)	15	20
2. Return On Investment (ROI)	10	15
3. Rasio Kas	3	5
4. Rasio Lancar	4	5
5. Collection Periods	4	5
6. Perputaran Persediaan	4	5
7. Perputaran Total Asset	4	5
8. Rasio modal sendiri terhadap total aktiva	6	10
Total Bobot	50	70

Sumber: Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002.

Aspek Operasional

Indikator yang dinilai dalam aspek operasional meliputi unsur-unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Bobot aspek operasional sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002 untuk BUMN Infrastruktur adalah 35 dan untuk BUMN Non Infrastruktur adalah 15.

Aspek Administrasi

Penilaian dalam aspek administrasi berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002 adalah berupa Laporan Perhitungan Tahunan, Rancangan RKAP, Laporan Periodik, dan Kinerja PUUK. Total bobot pada aspek administrasi adalah sama untuk semua jenis BUMN yaitu 15.

Konsep *Balanced Scorecard*

Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan dan dimulai pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert S Kaplan melalui suatu riset mengenai "Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan".

Menurut Kaplan dan Norton (2000) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yang pertama yaitu *Balance* (Berimbang). Kata berimbang dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu

aspek keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Kedua, *Scorecard* (Kartu Skor) yaitu suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa yang akan datang. *Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran kinerja dengan menyeimbangkan antara dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan dimana terdapat empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut memiliki hubungan yang berkesinambungan dalam menerjemahkan strategi suatu perusahaan.

Suatu sistem pengukuran harus membentuk hubungan sebab akibat yang ada diantara berbagai tujuan perusahaan dalam berbagai perspektif yang eksplisit, sehingga dapat dikelola dan divalidasi (Kaplan, 2000:27). Konsep hubungan sebab akibat merupakan sarana penting dalam *Balanced Scorecard* untuk menjabarkan tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif.

Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif Keuangan

Pengukuran perspektif keuangan pada perusahaan publik dapat menggunakan indikator penilaian tingkat kesehatan BUMN yang ditetapkan dalam Keputusan Menteri BUMN nomor 100 tahun 2002 dan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/2005. Indikator penilaian yang digunakan berdasarkan Keputusan Menteri BUMN nomor 100 tahun 2002 sebagai berikut:

Imbalan kepada pemegang saham/ *Return On Equity* (ROE)

Return On Equity (ROE) merupakan suatu pengukuran dari penghasilan (*income*) yang tersedia bagi para pemilik perusahaan (baik pemegang saham biasa maupun pemegang saham preferen) atas modal yang mereka investasikan di dalam perusahaan (Syamsudin. 2009:64). Rumus yang digunakan untuk menghitung *Return On Equity* (ROE) adalah:

$$ROE = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

Imbalan Investasi/ *Return On Investment* (ROI)

Return On Investment (ROI) merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam perusahaan (Syamsuddin, 2009:63). *Return*

On Investment (ROI) dihitung dengan rumus:

$$\text{ROI} = \frac{\text{laba bersih sesudah pajak}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

Rasio Kas (*Cash Ratio*)

Rasio ini mengukur sejauh mana perusahaan mampu memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan kas yang tersedia dalam perusahaan (Wibisono, 2011:90). Rumus yang digunakan untuk menghitung *cash ratio* adalah:

$$\text{Rasio Kas} = \frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{Srt Berharga Jgk Pendek}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Rasio Lancar merupakan rasio yang digunakan untuk menghitung berapa kemampuan perusahaan dalam membayar hutang lancar dengan aktiva lancar yang tersedia di perusahaan (Syamsuddin, 2009:68). Rumus yang digunakan untuk menghitung rasio lancar adalah:

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

Collection Periods (CP)

Collection Periods (CP) merupakan perbandingan antara total piutang usaha dengan total pendapatan usaha. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$\text{Collection Periods} = \frac{\text{Total piutang usaha}}{\text{Total pendapatan usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

Perputaran Total Aset (*Total Assets Turn Over/ TATO*)

Total aset turn over menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan di dalam menghasilkan volume penjualan tertentu (Syamsuddin, 2009:62). Perputaran total aset (TATO) dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{TATO} = \frac{\text{Sales}}{\text{Total Assets}} \times 1 \text{ kali}$$

Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Aset

Rasio ini merupakan perbandingan antara total modal sendiri terhadap total aset yang dimiliki perusahaan. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$\text{TMS terhadap TA} = \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

Sedangkan menurut Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/2005, indikator penilaian yang digunakan adalah sebagai berikut:

Umur Piutang

Umur piutang adalah indikator kinerja untuk mengukur jangka waktu rata-rata antara

penagihan dan pelunasan, satuannya (hari). Rumus yang digunakan adalah:

$$\text{Umur Piutang} = \frac{\text{Rata - rata piutang penjualan listrik}}{\text{Pendapatan penjualan listrik}}$$

Biaya Administrasi / Pelanggan

Biaya Administrasi / Pelanggan adalah indikator kinerja untuk mengukur besar biaya administrasi yang dikeluarkan dari jumlah pelanggan dalam tahun tersebut, satuan yang digunakan (Rp / Plg). Berikut rumus yang digunakan untuk menghitung biaya administrasi/pelanggan:

$$\text{Biaya Adm /kWh Jual} = \frac{\text{Jumlah Biaya Administrasi}}{\text{Jumlah Pelanggan}}$$

Biaya Pokok Penyediaan

Biaya Pokok Penyediaan merupakan indikator perbandingan besarnya jumlah biaya usaha dan beban bunga terhadap jumlah kWh penjualan listrik.

$$\text{Biaya pokok penyediaan} = \frac{\text{Jumlah Biaya Usaha} + \text{Beban Bunga}}{\text{Jumlah kWh Penjualan Ten}}$$

Perspektif Pelanggan

Indikator penilaian aspek operasional PT. PLN (Persero) berdasarkan Keputusan Direksi PT.PLN (Persero) No.060.K/DIR/2005 sebagai berikut:

System Average Interruption Duration Index (SAIDI) yaitu indikator kinerja untuk mengukur rata-rata menit pelanggan padam (menit/pelanggan).

$$\text{SAIDI} = \frac{\text{Lama pemadaman yang dialami pelanggan}}{\text{Jumlah pelanggan}}$$

System Average Interruption Frequency Index (SAIFI) yaitu indikator kinerja untuk mengukur rata-rata kali pelanggan padam dengan satuan (kali/pelanggan).

$$\text{SAIFI} = \frac{\text{Kali pemadaman yang dialami pelanggan}}{\text{Jumlah pelanggan}}$$

Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif bisnis internal, para manajer mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan untuk menekankan berbagai proses penting yang mendukung keberhasilan strategi perusahaan (Rangkuti, 2012:77). Menurut Kaplan dan Norton, (2000:84) terdapat tiga proses bisnis utama dalam perspektif rantai nilai suatu proses bisnis internal. Pertama, proses inovasi. Pada tahap inovasi perusahaan berusaha keras untuk mengadakan penelitian dan pengembangan produk

baru sehingga tercipta produk yang benar-benar sesuai dengan keinginan dan kebutuhan *customer*.

Kedua, proses operasi. Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu (Kaplan, 2000:90).

Ketiga, layanan purna jual. Layanan purna jual mencakup garansi dari berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit (Kaplan, 2000:91)

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perspektif ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Salah satu ukuran yang digunakan menurut Kaplan dan Norton (2000:112-114) adalah produktivitas pekerja, yaitu suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/2005 rumus yang dapat digunakan untuk menghitung Produktivitas Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas SDM} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan}}{\text{Jumlah Pegawai}}$$

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui masalah pada obyek penelitian. Penelitian ini mempelajari situasi-situasi yang terjadi, sikap, pandangan, dan sebab dari suatu fenomena. Peneliti mengembangkan konsep dan selanjutnya menghimpun fakta tetapi tidak menguji hipotesis (Mustofa, 2005:11).

Penelitian difokuskan pada pengukuran kinerja perusahaan PT. PLN (Persero) Area Pasuruan periode tahun 2010 dan 2011. Berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/2005 serta keputusan Menteri BUMN No: KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara, dibagi dalam dua aspek yaitu aspek keuangan dan aspek operasional.

Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pasuruan. Lokasi penelitian beralamat di Jalan

Panglima Sudirman No.69 Pasuruan. Sumber data terdiri dari sumber data primer dan sumber data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah wawancara dan dokumentasi. Penelitian ini menggunakan analisis deret waktu (*time series analysis*) yang merupakan teknis analisis untuk mengetahui peningkatan atau penurunan kinerja perusahaan berdasarkan waktu.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penilaian Kinerja Keuangan PT. PLN (Persero) Area Pasuruan berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor:Kep-100/MBU/2002.

Penilaian kinerja perspektif keuangan berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor:Kep-100/MBU/2002 tentang penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara sebagai berikut:

Tabel 2 Daftar Penilaian Aspek Keuangan Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor:Kep-100/MBU/2002

Indikator	Realisasi		Bobot		
	2010	2011	Infras truk tur	2010	2011
ROE	- 235,6 3%	449,6 5%	15	1	15
ROI	- 93,39 %	142,3 1%	10	0	10
Rasio Kas	0,018 %	0,000 77%	3	3	2
Rasio Lancar	19,18 %	29,70 %	4	3	3,5
Collecti on Periods	1,30 hari	1,28 hari	4	4	4
Perputa ran Total Aset	4,27 kali	3,87 kali	4	4	4
TMS terhada p TA	38,78 %	31,65 %	6	6	6
Total Bobot			46	21	44,5

Sumber: Data diolah

Tabel 2 menunjukkan hasil kinerja perspektif keuangan pada PT. PLN (Persero) Area Pasuruan tahun 2010 dan 2011 dengan berpedoman pada Keputusan Menteri BUMN Nomor:Kep-100/MBU/2002.

Pada tahun 2010 diperoleh total bobot perspektif keuangan sebesar 21 dan pada tahun

2011 total bobot yang diperoleh adalah 44,5. Dari hasil penilaian tersebut dapat disimpulkan bahwa PT. PLN (Persero) Area Pasuruan mengalami peningkatan dalam kinerja keuangannya. Hal ini dibuktikan dengan total bobot yang diperoleh pada tahun 2010 hanya 21 kemudian naik menjadi 44,5 pada tahun 2011. Minimnya total bobot yang diperoleh pada tahun 2010 dikarenakan PT. PLN (Persero) Area Pasuruan mengalami kerugian sebesar Rp. 335.522.258.898 sehingga dalam indikator *Return On Equity* (ROE) dan *Return On Investment* (ROI) memperoleh bobot minimal. Kerugian tersebut dikarenakan subsidi pemerintah yang tidak dicantumkan pada laporan tahunan rugi laba tahun 2010. Penyebab lain dari kerugian PT. PLN (Persero) Area Pasuruan dikarenakan biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan pembelian tenaga listrik lebih besar daripada pendapatan dari penjualan tenaga listrik. Pembelian tenaga listrik dilakukan dengan menggunakan mata uang asing yang nilai tukarnya lebih besar dibandingkan dengan rupiah, sedangkan penjualan tenaga listrik menggunakan mata uang rupiah dengan harga per kWh lebih rendah dibandingkan harga beli tenaga listrik per kWh sehingga terdapat selisih tarif biaya tenaga listrik dengan penjualan tenaga listrik. Hal ini yang menyebabkan PT. PLN (Persero) Area Pasuruan mengalami kerugian.

PT. PLN (Persero) Area Pasuruan kemudian dapat meningkatkan kinerja keuangannya pada tahun 2011. Terbukti dengan meningkatnya total bobot sebesar 23,5 poin dari 21 pada tahun 2010 menjadi 44,5 pada tahun 2011. Hal itu menunjukkan bahwa kondisi kinerja keuangan PT. PLN (Persero) Area Pasuruan dikategorikan baik karena sebagian besar indikator yang ditetapkan dapat mencapai target. Pada tahun 2011 sebenarnya PT. PLN (Persero) Area Pasuruan juga mengalami kerugian, akan tetapi kerugian tersebut tidak tampak dan PT. PLN (Persero) Area Pasuruan mengalami keuntungan karena subsidi pemerintah dicantumkan pada laporan rugi laba 2011.

Penilaian selanjutnya adalah aspek operasional yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penilaian aspek operasional berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor:Kep-100/MBU/2002 sebagai berikut:

Tabel 3 Daftar Penilaian Aspek Operasional

Indikator	Bobot	Unsur yang Dipertimbangkan	Skor			
			'10	N	'11	N
Layanan Pelanggan	15	SAIDI,SAIFI dan profitabilitas pelanggan	14	BS	15	BS
Peningkatan kualitas SDM	10	Retensi karyawan	8	B	9	B
Efisiensi produksi dan produktivitas	10	Pengurangan susut jaringan (<i>losses</i>)	8	B	7	C
Total	35		30		31	

Sumber: Data diolah

Keterangan:

N = Nilai

Baik Sekali (BS): skor = 100% x Bobot indikator yang bersangkutan

Baik (B) : skor = 80% x Bobot indikator yang bersangkutan

Cukup (C) : skor = 50% x Bobot indikator yang bersangkutan

Berdasarkan tabel 3 aspek operasional dengan indikator pelayanan pelanggan, peningkatan kualitas sumberdaya manusia serta efisiensi produksi dan efektivitas menunjukkan adanya peningkatan kinerja dari tahun 2010 ke tahun 2011. Peningkatan terbukti pada total bobot yang meningkat dari 30 ke 31 meskipun pada efisiensi produksi tahun 2011 memiliki bobot yang lebih kecil daripada tahun 2010 karena pengurangan susut jaringan (*losses*) yang digunakan sebagai unsur pertimbangan dalam indikator efisiensi produksi mengalami kenaikan dan belum dapat melampaui target yang ditetapkan. Peningkatan ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan kinerja PT. PLN (Persero) Area Pasuruan semakin baik.

Penilaian Kinerja PT. PLN (Persero) Area Pasuruan Terhadap Keempat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Hasil perhitungan dari keempat perspektif berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep-100/MBU/2002 dan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/2005 tentang Sistem Penilaian Tingkat kinerja Unit Organisasi PT. PLN (Persero) akan dibandingkan dengan target yang

telah ditetapkan pada awal periode. Penilaian kinerja PT. PLN (Persero) Area Pasuruan sebagai berikut:

Berdasarkan perhitungan kinerja pada tabel 4 (lampiran 1) PT. PLN (Persero) Area Pasuruan pada tahun 2010 memperoleh nilai sebesar 93,44. Nilai tersebut menunjukkan bahwa kondisi tingkat kesehatan PT. PLN (Persero) Area Pasuruan adalah sehat, dibuktikan dengan hasil penilaian yang diperoleh berupa huruf AA (total *score* perusahaan antara nilai 80-95). Pada tahun 2010 PT. PLN (Persero) Area Pasuruan mengalami kerugian dikarenakan subsidi pemerintah yang tidak dicantumkan pada laporan rugi laba, tetapi aspek keuangan tidak dijadikan tolok ukur utama dalam penilaian kinerja perusahaan. PT. PLN (Persero) Area Pasuruan mampu meningkatkan kinerja dengan berusaha meminimalkan biaya yang dikeluarkan, dalam arti nilai yang diperoleh untuk biaya yang dikeluarkan lebih kecil daripada target yang telah ditetapkan pada awal periode.

Berdasarkan perhitungan penilaian kinerja pada tabel 5 (lampiran 2) PT. PLN (Persero) Area Pasuruan pada tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 2,82 yaitu dari 93,44 pada tahun 2010 menjadi 96,26 pada tahun 2011, sehingga nilai yang diperoleh PT. PLN (Persero) Area Pasuruan adalah sehat dengan kategori huruf yaitu AAA (nilai total *score* lebih dari 95) berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor:Kep-100/MBU/2002. Peningkatan ini dikarenakan PT. PLN (Persero) Area Pasuruan mampu meningkatkan laba perusahaan yang berasal dari subsidi pemerintah yang telah dicantumkan pada laporan rugi laba.

Pada perspektif keuangan masih terdapat beberapa biaya yang belum dapat mencapai target akan tetapi PT. PLN (Persero) Area Pasuruan mampu meningkatkan pertumbuhan penjualan hingga 11,25 rp/plg dan mampu memberikan pelayanan kepada pelanggan seperti pengurangan gangguan tenaga listrik. Selain subsidi dan peningkatan pelayan pelanggan, PT. PLN (Persero) Area Pasuruan juga selalu berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar PT. PLN (Persero) Area Pasuruan dapat terus berkembang dan kinerjanya semakin meningkat.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dan pembahasan dari hasil penelitian maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1) Penerapan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan dapat

memberikan informasi mengenai kinerja bisnis secara keseluruhan. Pengukuran dengan menggunakan *Balanced Scorecard* tidak hanya terpusat pada aspek keuangan, tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan atau aspek operasional seperti pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

2) Ditinjau aspek keuangan, hasil pengukuran kinerja PT. PLN (Persero) Area Pasuruan berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No:KEP-100/MBU/2002 dan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/2005 dapat dikatakan baik. Beberapa indikator kinerja sudah dapat memenuhi target yang telah ditetapkan pada awal periode yang kemudian dinilai dalam bentuk bobot angka dan enunjukkan adanya peningkatan dari total bobot yang diperoleh tahun 2010 ke 2011.

3) Ditinjau dari aspek operasional yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan hasil pengukuran kinerja PT. PLN (Persero) Area Pasuruan berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No:KEP-100/MBU/2002 dan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/2005 dapat dikatakan baik. Dilihat dari hasil perhitungan bobot nilai pada masing-masing perspektif telah banyak yang memenuhi target, meskipun pada tahun 2010 PT. PLN (Persero) mengalami kerugian yang cukup banyak. Keadaan PT. PLN (Persero) Area Pasuruan yang mengalami kerugian dikarenakan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pembelian tenaga listrik lebih besar daripada pendapatan dari penjualan tenaga listrik dan PT. PLN (Persero) tidak mempunyai hak untuk menentukan harga. Penentuan harga jual ditetapkan oleh pemerintah.

Saran

Sebagai satu-satunya instansi yang berwenang dalam mengurus pengelolaan listrik di Pasuruan agar selalu menjaga kualitas operasional dan pelayanan yang diberikan agar meningkatkan kepercayaan masyarakat.

1) PT. PLN (Persero) Area Pasuruan agar selalu melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja. Dalam menggunakan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebaiknya mempertimbangkan berbagai

permasalahan yang akan dihadapi, sehingga dapat mengantisipasi dan mengatasi permasalahan tersebut.

- 2) PT. PLN (Persero) Area Pasuruan agar lebih meningkatkan lagi kinerja baik dalam aspek keuangan maupun aspek operasional khususnya pada indikator-indikator yang belum mencapai target. Dalam hal ini PT. PLN (Persero) Area Pasuruan dapat melakukan penekanan biaya atau efisiensi biaya. Peningkatan kinerja dalam berbagai semua aspek diharapkan mampu menjadikan kinerja PT. PLN (Persero) lebih baik lagi pada periode selanjutnya dan menjadi perusahaan yang berkualitas.

6. DAFTAR PUSTAKA

Kaplan Robert S dan Norton David P. 2000
Balanced Scorecard: Menerapan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta: Erlangga.

Keputusan Direksi PT. PLN (Persero)
No.060.K/DIR/2005. Diakses pada tanggal 5 September 2012 dari <http://www.pln.co.id>

Keputusan Menteri BUMN
No:Kep100/MBU/2002. Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN Non Jasa Keuangan. Diakses pada tanggal 1 September 2012 dari <http://www.depkeu.go.id>

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2010. *Evaluasi Kinerja SDM*. Cetaan Kelima. Bandung: Refika Aditama

Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. *Sistem Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

Mustofa, Bisri. 2009. *Pedoman Menulis Proposal Penelitian Skripsi dan Tesis*. Cetakan Pertama. Panji Pustaka: Yogyakarta.

Rangkuti, Freddy. 2012. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia.

Syamsudin, Lukman. 2007. *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Wibisono, Dermawan. 2011. *Manajemen Kinerja Korporasi & Organisasi: Panduan Penyusunan Indikator*. Jakarta: Erlangga

Lampiran 1

Tabel 4 Penilaian Kinerja PT. PLN (Persero) Area Pasuruan tahun 2010

Indikator	Satuan	Bobot	Target	Real	Nilai
Perspektif Keuangan		40			38,84
1. Harga jual listrik rata	Rp/ kWh	5	701,52	678,47	4,84
2. Umur Piutang	Hari	5	0,67	0,84	4,00
3. Biaya Pokok Penyediaan	Rp/ kWh	5	859,56	830,44	5,00
4. Memasarkan Listrik Prabayar	Plg	10	1600	6843	10
5. Biaya Administrasi	Rp/Plg	5	43,60	41,64	5,00
6. Biaya Kepegawaian	Rp/plg	5	53,50	52,60	5,00
7. Efektivitas Biaya Pemeliharaan	%	5	4,08	4,07	5,00
Perspektif Pelanggan		20			16,70
1. <i>System Average Interruption Direction Index (SAIDI)</i>	Menit/ Plg	5	92,89	60,26	5
2. <i>System Average Interruption Frequency Index (SAIFI)</i>	Menit/ Plg	5	3,57	2,73	5
3. Index Integritas Pelayanan	%	10	7,10	6,18	8,70
4. Program P3L		Max-2			-2
Perspektif Bisnis Internal		20			20,00
1. Peningkatan Efisiensi	%	5	100,00	98,31	5,00
2. Susut Distribusi (<i>Losses</i>)	%	10	6,69	6,50	10,00
3. Keselamatan Ketegalistrikan		Max-10	0,00	0	
4. Lingkungan Hidup		Max2,5	0,00	0	
5. E-Proc	%	5	80,00	100,00	5,00
Perspektif Pembelajaran		20			18,00
1. Perbaikan Kualitas SDM	%	10	0,00	10	10
2. Efektivitas Sumber Daya Manusia	%	10	0,00	8	8
Total		100			93,44
Penilaian Tingkat Kesehatan					AA

Sumber: Data diolah

Lampiran 2

Tabel 5 Penilaian Kinerja PT. PLN (Persero) Area Pasuruan tahun 2011

Indikator	Satuan	Bobot	Target	Real	Nilai
Perspektif Keuangan		30			28,76
1.Umur Piutang	Hari	5	1,39	1,66	4,20
2.Biaya Pokok Penyediaan	Rp/ kWh	5	795,7	871,90	4,56
3.Biaya Administrasi	Plg	10	41.643	34.771	10,00
4.Pertumbuhan Penjualan	Rp/Plg	10	10,08	11,25	10,00
Perspektif Pelanggan		35			35,00
1. <i>System Average Interruption Direction Index (SAIDI)</i>	Menit/ Plg	10	58,70	43,62	10,00
2. <i>System Average Interruption Frequency Index (SAIFI)</i>	Menit/ Plg	10	2,70	1,52	10,00
3. Penambahan Pelanggan Baru	Plg	5	1.187	30.866	5,00
4. Akumulasi PelangganPrabayar	Plg	5	34.273	35.142	5,00
5. Layanan Pelanggan		5	5	5	5,00
Perspektif Bisnis Internal		15			12,50
1. Susut Distribusi (<i>Losses</i>)	%	10	5,29	7,05	7,50
2. E-Proc	%	5	5	5	5,00
3. Keselamatan Ketegalistrikan		Max- 10	0	0	
4. Lingkungan Hidup		Max- 2,5	0	0	
Perspektif Pembelajaran		20			20,00
1. Perbaikan Kualitas SDM	%	10	100	100	10
2. Produktivitas SDM	%	5	2.755	2.936	5
3. Knowledge Manajemen		5	5	5	5
Total		100			96,26
Penilaian Tingkat Kesehatan					AAA

Sumber: Data diolah