

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN METODE
BALANCED SCORECARD UNTUK MENILAI TINGKAT KESEHATAN BUMN
(Studi pada PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang Periode 2013-
2015)**

Yessy Kartika Damanik
Nengah Sudjana
M.G Wi Endang NP
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
2016
Email: yessydamanik20@gmail.com

ABSTRACT

Balanced Scorecard is a strategic management system that can be used to measure the performance of companies. Measurement of performance using the Balanced Scorecard method provides a more thorough measurement results because the performance was measured using four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business processes, and learning and growth perspective. Performance measurement is carried out of a company can demonstrate how the implementation of operational and business health of the company. Health assessment on a company's business is mainly state-owned enterprises have been determined by the government as stipulated in Ministerial Decree No. 100 of 2002. This type of research is descriptive quantitative research methods. The analysis showed that the measurement of performance at PT PLN (Persero) APJ Malang in 2013-2015 has been good, though overall not stable. It can be concluded that the business of PT PLN (Persero) APJ Malang healthy with AA category by Ministerial Decree No. 100 of 2002.

Keyword: *Balanced Scorecard, Performance Measurement, Health Assessment, State-Owned Enterprise*

ABSTRAK

*Balanced Scorecard adalah sebuah sistem manajemen strategis yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* memberikan hasil pengukuran yang lebih menyeluruh karena kinerja diukur memakai empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja yang dilakukan suatu perusahaan dapat menunjukkan bagaimana pelaksanaan operasional dan kesehatan usaha perusahaan. Penilaian kesehatan usaha pada perusahaan terutama perusahaan BUMN telah ditentukan oleh pemerintah yang tertuang dalam Keputusan Menteri BUMN Nomor 100 tahun 2002 yang mengatur tentang Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode penelitian deskriptif. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengukuran kinerja pada PT. PLN (Persero) APJ Malang tahun 2013-2015 sudah baik meskipun belum stabil. Sehingga dapat disimpulkan bahwa usaha PT. PLN (Persero) APJ Malang sehat dengan kategori AA berdasarkan Keputusan Menteri Nomor 100 tahun 2002.*

Kata kunci: *Balanced Scorecard, Penilaian Kinerja, Penilaian Kesehatan, BUMN*

1. PENDAHULUAN

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Wibowo (2007:2) berpendapat manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka diperlukan proses yang berupa kinerja perusahaan.

Wibowo (2007:343) berpendapat pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Pengukuran kinerja perusahaan biasanya menggunakan pendekatan tradisional, yaitu menggunakan alat ukur secara terpisah seperti ukuran keuangan. Kaplan dan Norton melengkapi keterbatasan pengukuran kinerja tradisional dengan mengembangkan sistem pengukuran kinerja yang memperhatikan aspek keuangan dan aspek non keuangan yang disebut dengan pengukuran dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton mendefinisikan (2001:16) bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* menyediakan umpan balik baik dalam proses bisnis maupun hasil eksternal untuk meningkatkan kinerja secara terus menerus. Menurut Kaplan dan Norton (2001:23-26), *Balanced Scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yaitu:

1. Perspektif Keuangan, perspektif ini menjelaskan mengenai bagaimana penampilan perusahaan di mata pemegang saham.
2. Perspektif Pelanggan, perspektif ini menjelaskan bagaimana pandangan pelanggan pada perusahaan.
3. Perspektif Bisnis Internal, perspektif ini menjelaskan tentang yang diunggulkan perusahaan.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, perspektif ini menjelaskan mengenai apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan.

Pengukuran kinerja dengan menggunakan keempat perspektif tersebut membuat metode ini memiliki kelebihan dibandingkan dengan menggunakan pengukuran secara tradisional.

Menurut Mulyadi (2001:15) kelebihan metode *Balanced Scorecard* adalah pada kemampuannya menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, berimbang dan terukur.

Pengukuran dengan menggunakan empat perspektif tersebut memungkinkan *Balanced Scorecard* diterapkan pada organisasi publik yang tujuan utamanya memberikan pelayanan kepada masyarakat. Salah satu organisasi publik atau pemerintah yaitu PT. PLN (Persero) yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dimana modal yang dimiliki sebagian atau seluruhnya dimiliki negara melalui kekayaan negara yang disertakan secara langsung. PT.PLN (Persero) sebagai BUMN perlu dinilai kinerjanya untuk melihat apakah rencana kerja yang sudah ditetapkan dapat dipenuhi atau tidak. Mengetahui pengukuran kinerja perusahaan maka PT.PLN (Persero) selaku BUMN dapat dinilai tingkat kesehatannya dalam melaksanakan operasional perusahaan. Pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* pada PT.PLN (Persero) dapat memberikan penilaian tingkat kesehatan perusahaan sesuai standart yang telah ditetapkan pemerintah dalam Keputusan Menteri No. 100 tahun 2002 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

Keempat perspektif yang telah diukur dengan metode *Balanced Scorecard* akan diberikan skor sesuai yang dengan Keputusan Menteri No.100 tahun 2002 agar dapat dinilai tingkat kesehatannya. Untuk mencapai tujuan melayani masyarakat dan untuk memperoleh keuntungan maka PT. PLN (Persero) berusaha menciptakan kehandalan penyediaan dan penyaluran tenaga listrik ke seluruh wilayah Indonesia, maka keberadaan PT.PLN (Persero) tersebar diseluruh daerah Indonesia, seperti PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang yang merupakan bagian dari wilayah PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur. PT. PLN (Persero) menjadi perusahaan yang berorientasi terhadap peningkatan kualitas kehidupan masyarakat.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PT. PLN (Persero) APJ Malang karena kinerja yang dilakukan dapat dirasakan langsung oleh peneliti sebagai pelanggan PT. PLN (Persero) APJ Malang, sehingga peneliti tertarik untuk meneliti mengenai pengukuran kinerja PT.PLN (Persero) APJ Malang dan juga tingkat kesehatan perusahaan selaku Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen Strategik

Manajemen strategik didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan (Jhon & Richard 1997:20). Strategi dirumuskan dengan melibatkan semua fungsi manajemen dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

2.2 Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja terkait dengan pengukuran pelaksanaan operasional perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang ada diperusahaan.

2.3 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard pertama kali diperkenalkan dan dimulai pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert S Kaplan. Menurut Kaplan dan Norton (2001) *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balance* (Berimbang) yang dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan, dan kata lainnya yaitu *Scorecard* (Kartu Skor) yaitu suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja.

2.4 Perspektif *Balanced Scorecard*

2.4.1. Aspek Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan pada aspek keuangan dinilai berdasarkan Keputusan Menteri No.100 Tahun 2002 dengan indikator-indikator pengukuran sebagai berikut:

Return On Equity (ROE)

Return On Equity (ROE) digunakan untuk mengetahui seberapa besar dari *income* yang tersedia bagi para pemilik perusahaan (baik pemegang saham biasa maupun pemegang saham preferen) atas modal yang diinvestasikan di dalam perusahaan (Syamsuddin, 2011:64). Rumus yang digunakan untuk menghitung *Return On Equity* (ROE) adalah:

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Return On Investment (ROI)

Return On Investment (ROI) digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan

dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam perusahaan (Syamsuddin, 2011:63). Rumus yang digunakan untuk menghitung *Return On Investment* (ROI) adalah:

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih sesudah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Rasio Kas

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 Rasio Kas adalah:

$$\text{Rasio Kas} = \frac{\text{Kas} + \text{Surat Berharga} + \text{Deposito}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

Rasio Lancar

Rasio ini digunakan untuk menghitung kemampuan perusahaan dalam membayar utang lancar dengan aktiva lancar yang tersedia. Menurut Syamsuddin (2011:43). Rumus yang digunakan untuk menghitung Rasio Lancar adalah:

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}} \times 100\%$$

Collection Periods

Collection Periods merupakan indikator kinerja untuk mengukur jangka waktu rata-rata penagihan dan pelunasan piutang yang dimiliki oleh perusahaan. Rumus yang digunakan untuk menghitung *Collection Periods* adalah:

$$\text{Collection Period} = \frac{\text{Total Piutang Usaha}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

Perputaran Total Aset/ *Total Assets Turn Over*

Perputaran Total Aset menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan di dalam menghasilkan volume penjualan tertentu (Syamsuddin, 2011:62). Rumus yang digunakan untuk menghitung Perputaran Total Aset adalah:

$$\text{Perputaran Total Aset} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Aktiva
Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Aktiva digunakan untuk menghitung seluruh

komponen modal sendiri terhadap total aktiva perusahaan. Rumus yang digunakan untuk menghitung Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Aktiva adalah:

Rasio TMS terhadap TA =

$$\frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

2.4.2. Aspek Operasional

2.4.2.1. Perspektif Pelanggan

Terdapat beberapa indikator penilaian pada perspektif pelanggan anatar lain :

System Average Interuption Duration Index (SAIDI)

SAIDI merupakan indikator kinerja untuk mengukur seberapa besar rata-rata menit pelanggan mengalami pemadaman. Rumus untuk menghitung SAIDI adalah :

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

System Average Interuption Frequency Index (SAIFI)

SAIFI adalah indikator kinerja untuk mengukur rata-rata kali pelanggan padam. Rumus yang digunakan untuk menghitung SAIFI adalah:

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

Profitabilitas Pelanggan

Dihitung berdasarkan keuntungan yang diperoleh dari pelanggan atau segmen pasar tertentu setelah diperhitungkan dengan pengeluaran yang telah dikeluarkan. Rumus yang digunakan untuk menghitung Profitabilitas Pelanggan adalah:

$$\frac{\text{Profitabilitas Pelanggan}}{\text{Laba Bersih}} \times 100\%$$

Retensi Pelanggan

Retensi Pelanggan dapat diukur dengan seberapa besar perusahaan mampu mempertahankan pelanggan yang dimiliki. Rumus yang dapat digunakan untuk menghitung Retensi Pelanggan adalah :

$$\frac{\text{Retensi Pelanggan}}{\text{Jumlah Pelanggan yang ada}} \times 100\%$$

Akuisisi Pelanggan

Pengukuran ini lebih menunjukkan bagaimana perusahaan mampu memenangkan pelanggan baru atau unit bisnis baru. Rumus yang dapat digunakan untuk menghitung Akuisisi Pelanggan adalah :

$$\frac{\text{Akuisisi Pelanggan}}{\text{Jumlah kenaikan Pelanggan}} \times 100\%$$

Kepuasan pelanggan ini dilihat melalui jumlah keluhan dari pelanggan. Rumus yang dapat digunakan untuk menghitung Kepuasan Pelanggan adalah:

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Keluhan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

2.4.2.2. Perspektif Bisnis Internal

Kaplan dan Norton berpendapat model ini terdiri atas tiga proses bisnis utama, yaitu:

Pertama, proses Inovasi, proses operasi dimana proses ini dapat diukur dengan menghitung susut jaringan dalam pendistribusian energi listrik kepada pelanggan dengan rumus:

$$\text{Losses} = \frac{\text{kWh Siap Salur ke Distribusi} - \text{kWh Penjualan}}{\text{kWh Siap Salur ke Distribusi}} \times 100\%$$

Ketiga, Layanan Purna Jual. Pada langkah ini memperhatikan keberlanjutan layanan yang diberikan kepada pelanggan. Sebagian perusahaan mempunyai strategi yang eksplisit untuk menyediakan layanan purna jual yang istimewa.

2.4.2.3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dalam perspektif ini merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif yang pertama. Kaplan dan Norton berpendapat sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum, tiga pengukuran tersebut adalah:

Kepuasan Pekerja

Moral pekerja dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh perusahaan.

Retensi Pekerja

Pengukuran retensi pekerja untuk melihat kemampuan perusahaan mempertahankan karyawan yang diminati. Rumus yang dapat digunakan untuk mengukur Retensi Pekerja adalah:

$$= \frac{\text{Retensi Pekerja}}{\text{Jumlah karyawan keluar pertahun}} \times 100\%$$

Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelsnggan. Rumus yang dapat digunakan untuk mengukur produktivitas pekerja adalah:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Produksi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

2.5. Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN

Tingkat kesehatan BUMN diukur pemerintah dengan standart penilaian yang tertuang didalam Keputusan Menteri No.100 Tahun 2002 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. Penilaian tingkat kesehatan dibedakan pada BUMN Infrastruktur dan BUMN Non Infrastruktur dan PT.PLN (Persero) termasuk didalam BUMN Infrastruktur. Kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun baku yang bersangkutan meliputi penilaian:

2.5.1.Aspek Keuangan

Berdasarkan Keputusan Menteri No.100 tahun 2002 terdapat delapan Indikator yang dinilai dari aspek keuangan. Bobot untuk masing-masing indikator aspek keuangan adalah sebagai berikut:

Tabel 1 Daftar Indikator dan Bobot Aspek Keuangan

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
1. Return On Equity	15	20
2. Return On Investment	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	46	65

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

2.5.2. Aspek Operasional

Indikator yang dinilai pada aspek operasional meliputi unsur-unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi 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.

2.5.3. 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 asministrasi adalah sama untuk semua jenis BUMN yaitu 15.

3. METODE PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah, maka penelitian ini diklasifikasi ke dalam penelitian kuantitatif dengan metode analisis deskriptif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang mempergunakan data angka dengan berbagai klasifikasi dalam bentuk persentase, frekuensi, nilai rata-rata dan angka (Marzuki, 2005:15). Metode deskriptif adalah penelitian yang bertujuan menggambarkan suatu kondisi atau fenomena tertentu, tidak memilah-milah atau mencari faktor-faktor atau variabel tertentu.

Penelitian ini difokuskan kepada penilaian kinerja perusahaan dengan penerapan *Balanced Scorecard* terhadap aspek keuangan dan aspek Operasional pada perusahaan dan penilaian tingkat kesehatan perusahaan berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No: KEP-100/MBU/2002. Penelitian ini dilakukan di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Penelitian ini menggunakan analisis deret waktu yang merupakan teknis analisis untuk mengetahui peningkatan atau penurunan kinerja perusahaan berdasarkan waktu.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengukuran Kinerja PT. PLN (Persero) APJ Dengan Metode *Balanced Scorecard*

4.1.1. Aspek Keuangan

Penilaian kinerja aspek keuangan pada PT. PLN (Persero) APJ Malang dengan berpedoman pada Keputusan Menteri No.100 Tahun 2002 adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Daftar Penilaian Aspek Keuangan

Indikator	Realisasi		
	2013	2014	2015
1. ROE	45,55%	127,76%	20,70%
2. ROI	21,50%	105,31%	16,99%
3. Rasio Kas	-	-	-
4. Rasio Lancar	112,78%	101,94%	107,71%
5. Collection Period	26,2 hari	19,6 hari	22,5 hari
6. TATO	206,15%	214,33%	227,93%
7. TMS Terhadap TA	47,19%	82,43%	82,09%

Sumber: Data Diolah

Tabel 3 Daftar Bobot Penilaian Aspek Keuangan

Indikator	Bobot		
	2013	2014	2015
1. ROE	15	15	15
2. ROI	10	10	9
3. Rasio Kas	-	-	-
4. Rasio Lancar	2	2	2
5. Collection Period	4	4	4
6. TATO	4	4	4
7. TMS Terhadap TA	5,5	4	4
Total Bobot	40,5	39	38

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan tabel diatas diketahui hasil kinerja perspektif keuangan pada PT.PLN (Persero) APJ Malang berpatokan pada keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-100/MBU/2002. Diketahui total bobot persepektif keuangan pada tahun 2013 adalah sebesar 40,5, pada tahun 2014 total bobot sebesar 39 dan pada tahun 2015 total bobot sebesar 38 yang terdiri dari tujuh indikator perspektif keuangan yang dinilai.

Hasil dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa kinerja perusahaan mengalami penurunan dalam kinerja keuangan. Dapat dilihat pada tahun 2013 total bobot sebesar 40,5, dan pada tahun 2014 total bobot sebesar 39 dengan selisih 1,5 dari tahun sebelumnya, dan menurun juga pada tahun

berikutnya sehingga total bobot 38. Penurunan pada tahun 2014 terjadi karena dalam indikator TMS Terhadap TA pada tahun 2014 memperoleh skor yang lebih kecil dari tahun sebelumnya walaupun persentase yang diperoleh lebih besar dari tahun 2013. Enam indikator lainnya yang diukur mengalami peningkatan pada tahun 2014. Penurunan pada tahun 2015 disebabkan oleh penurunan skor pada persentase ROI (*Return On Investment*) karena laba yang diperoleh menurun, penurunan laba yang diperoleh perusahaan dipengaruhi oleh besarnya pendapatan yang diterima perusahaan yang didapat dari penjualan tenaga listrik, subsidi listrik pemerintah, penyambungan pelanggan, dan pendapatan lain-lain. Tahun 2015 pendapatan yang yang diperoleh perusahaan mengalami penurunan yang signifikan karena subsidi listrik pemerintah yang diterima mengalami penurunan yang signifikan dari tahun sebelumnya.

4.1.2. Aspek Operasional

Penilaian aspek selanjutnya pada aspek operasional yang terdiri dari tiga perspektif penilaian yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penilaian aspek operasional berdasarkan Keputusan Menteri No.100 Tahun 2002 sebagai berikut:

Tabel 4 Daftar Penilaian Aspek Operasional

Indikator yang digunakan	Bobot	2013	2014	2015	Unsur yang dipertimbangkan
Pelayanan Kepada pelanggan	15	8,00	9,58	8,05	SAIDI, SAIFI, Profitabilitas pelanggan, Retensi Pelanggan, Akuisisi Pelanggan, Kepuasan Pelanggan
Peningkatan Kualitas SDM	10	10	10	10	Retensi Karyawan dan Produktivitas Karyawan
Efisiensi produksi dan produktivitas	10	8,93	9,55	10	Pengurangan susut jaringan (<i>losses</i>)
Total	35	26,93	29,13	28,05	

Sumber: Data Diolah

Dari tabel 4 dapat dilihat penilaian kinerja pada aspek operasional PT.PLN (Persero) APJ Malang dengan menilai beberapa unsur pada masing-masing indikator, penilaian berdasarkan Keputusan

Menteri Nomor: KEP-100/MBU/2002 menunjukkan hasil pada tahun 2013 skor penilaian sebesar 26,93 dan pada tahun berikutnya skor mengalami peningkatan menjadi 29,13 dengan selisih 2,2 dan mengalami penurunan pada tahun 2015 menjadi 28,05 dengan selisih penurunan 1,08. Perolehan skor yang didapat menunjukkan bahwa kinerja operasional perusahaan sudah dilakukan dengan baik, hampir seluruh aspek indikator penilaian yang terdiri dari beberapa unsur mengalami peningkatan pada tahun 2014 terkecuali pada aspek pelayanan kepada pelanggan terdapat dua unsur penilaian yang mengalami penurunan pada tahun berikutnya yaitu pada unsur akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan, dan pada tahun 2015 ditambah dengan aspek profitabilitas pelanggan yang mengalami penurunan sehingga skor yang diperoleh pada aspek tersebut lebih rendah dari aspek lainnya.

4.2. Penilaian Tingkat Kesehatan PT.PLN (Persero) APJ Malang Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002

Penilaian kinerja berdasarkan Keputusan Menteri No: KEP-100/MBU/2002 pada penelitian ini hanya terkait pada pengukuran kinerja keuangan dan kinerja operasional dengan beberapa unsur penilaian yang telah diukur seperti tabel 2 dan tabel 4. Pada tahun 2013 total skor yang diperoleh dengan menjumlahkan total skor pada aspek keuangan dan total skor pada aspek operasional pada tahun 2013 sebesar 67,43. Pada tahun 2014 total skor mengalami peningkatan menjadi 68,13 dan pada tahun 2015 total skor mengalami penurunan menjadi 66,05. Penilaian hanya dilakukan pada aspek keuangan dan aspek operasional sehingga total skor yang seharusnya 100 menjadi 81, maka perhitungan tingkat kesehatan perusahaan sebagai berikut:

$$\text{Tahun 2013} = 67,43 \times \frac{100}{81} = 83,24$$

$$\text{Tahun 2014} = 68,13 \times \frac{100}{81} = 84,11$$

$$\text{Tahun 2015} = 66,05 \times \frac{100}{81} = 81,54$$

Sehingga skor yang diperoleh pada tahun 2013 dihitung menjadi 83,24 dan tingkat kesehatan perusahaan digolongkan sehat dengan kategori AA. Pada tahun 2014 skor yang diperoleh menjadi 84,11 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya walaupun bukan peningkatan yang signifikan, sehingga kesehatan perusahaan digolongkan sehat dengan kategori AA. Pada tahun 2015 skor penilaian kinerja mengalami penurunan

menjadi 81,54. Walaupun mengalami penurunan kinerja perusahaan tetap tergolong sehat dengan kategori AA. Secara keseluruhan kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang dapat dikatakan sehat dengan kategori perolehan AA. Pencapaian tingkat kesehatan yang diperoleh belum dapat dikatakan sempurna karena belum semua unsur penilaian mengalami peningkatan, oleh karena itu PT.PLN (Persero) APJ Malang masih perlu meningkatkan kinerjanya, terutama pada aspek pelayanan kepada pelanggan yang memperoleh skor terendah dibanding aspek lainnya, selain itu pelayanan kepada pelanggan memegang peranan penting dalam keberlangsungan hidup perusahaan, karena kegiatan utama perusahaan adalah penjualan jasa penyediaan listrik kepada pelanggan, sehingga loyalitas pelanggan sangat dibutuhkan. Akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan yang mengalami penurunan perlu menjadi perhatian utama, dengan perbaikan kinerja yang menyeluruh maka akan mengurangi jumlah gangguan yang terjadi selama kegiatan operasional perusahaan berlangsung sehingga akan mengurangi jumlah keluhan dari pelanggan dan meningkatkan nilai kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan yang meningkat akan berdampak sangat baik pada aspek lainnya, seperti pada akuisisi pelanggan yang juga akan mengalami peningkatan, dengan demikian aspek keuangan juga akan meningkat, terutama pada perolehan laba perusahaan. Perbaikan kinerja pada satu aspek penilaian akan berdampak baik pada aspek lainnya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* memberikan hasil pengukuran yang lebih meluas, dibandingkan pengukuran secara tradisional yang biasanya dilakukan. Karena pengukuran menggunakan metode *Balanced Scorecard* mencakup empat perspektif pengukuran yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ada di dalam perusahaan.
2. Kesimpulan penelitian untuk perspektif keuangan pada PT.PLN (Persero) APJ Malang adalah sebagai berikut:.. Hampir keseluruhan indikator mencapai target yang telah ditetapkan dalam bentuk bobot angka. Pada tahun 2013 total bobot keseluruhan yaitu sebesar 40,5 dan mengalami penurunan sebesar 1,5 pada tahun

2014, sehingga total bobot yang diperoleh sebesar 39, dari total keseluruhan bobot sebesar 46. Penurunan diakibatkan oleh perbedaan bobot pada Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aktiva (TMS terhadap TA), pada tahun 2014 memperoleh skor yang lebih kecil dari tahun sebelumnya walaupun persentase rasio yang diperoleh lebih besar dari tahun 2013. Selain itu faktor yang menyebabkan total bobot tidak maksimal yaitu pada rasio kas, pada tahun 2013 dan 2014 tidak memperoleh skor, karena tidak adanya kas yang tersedia pada perusahaan. Pada tahun 2015 total skor menurun menjadi 38 dengan selisih 1 dari tahun 2014. Penurunan skor terjadi pada indikator ROI, hal tersebut terjadi karena terjadi penurunan laba pada tahun 2015 yang disebabkan oleh penurunan pendapatan yang dipengaruhi oleh penurunan pemberian subsidi listrik oleh pemerintah. Terlepas dari hal-hal tersebut kinerja yang ditinjau dari perspektif keuangan dapat dikatakan cukup baik.

3. Hasil pengukuran perspektif pelanggan pada PT. PLN (Persero) APJ Malang dapat dikatakan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari perhitungan *System Average Interruption Duration Index* (SAIDI) dan *System Average Interruption Frequency Index* (SAIFI), Profitabilitas pelanggan, Retensi pelanggan, Akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan. Dengan menghitung SAIDI dan SAIFI dapat dilihat rata-rata berapa kali pelanggan mengalami padam dan rata-rata berapa lama pemadaman terjadi. Hasil perhitungan tahun 2013, 2014 dan 2015 menunjukkan hasil yang baik dan hasil yang menurun setiap tahunnya, hal tersebut menunjukkan adanya usaha perbaikan yang dilakukan perusahaan untuk memaksimalkan pelayanan kepada pelanggan. Profitabilitas pelanggan pada tahun 2013 dan 2014 mengalami peningkatan yang signifikan, namun pada tahun berikutnya terdapat penurunan karena laba yang didapat perusahaan juga menurun. Retensi pelanggan mengalami peningkatan setiap tahunnya, dan jumlah pelanggan semakin bertambah setiap tahunnya. namun akuisisi pelanggan mengalami sedikit penurunan. Pada penilaian kepuasan pelanggan persentase penilaian kepuasan pelanggan mengalami peningkatan walaupun bukan peningkatan yang signifikan.
4. Pengukuran Kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang dilihat dari perspektif bisnis internal dapat dikatakan cukup baik. Pengukuran kinerja pada perspektif ini dapat dilihat dari pengukuran

susut jaringan, proses inovasi dan proses operasi yang dilakukan perusahaan. Perhitungan susut jaringan pada tahun 2013, 2014 dan 2015 menunjukkan adanya peningkatan pengurangan energi listrik yang hilang pada jaringan terhadap produksi kWh netto yang disalurkan. Dilihat dari segi inovasi yang dilakukan oleh perusahaan, sudah banyak inovasi yang dilakukan untuk lebih memuaskan pelanggan dan untuk meningkatkan kinerja, inovasi yang dilakukan seperti pembayaran listrik pada gerai *payment point online bank* (PPOB), pemasangan listrik Prabayar, pemeliharaan dalam keadaan bertegangan, pelaksanaan pengadaan E-Procurement, dan *call center* 123.

5. Pengukuran kinerja dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikatakan baik, hal tersebut dapat dilihat dari produktivitas karyawan pada perusahaan. Produktivitas karyawan dari tahun 2013 meningkat pada tahun berikutnya.
6. Hasil pengukuran penilaian tingkat kesehatan perusahaan berdasarkan Keputusan Menteri Nomor: Kep-100/MBU/2002 maka PT. PLN (Persero) APJ Malang merupakan perusahaan BUMN yang sehat dengan kategori AA. Skor yang diperoleh pada tahun 2013 sebesar 83,24 dan meningkat pada tahun berikutnya menjadi 84,11 dan terjadi penurunan pada tahun 2015 menjadi 81,54. Walaupun terjadi fluktuasi pada total skor setiap tahunnya PT. PLN (Persero) APJ Malang dinilai sehat kinerjanya dengan kategori AA.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka peneliti memberi beberapa saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi PT. PLN (Persero) APJ Malang untuk dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan. Beberapa saran dari peneliti sebagai berikut:

1. Kinerja Keuangan dapat ditingkatkan lagi dengan mengevaluasi indikator-indikator kinerja yang mengalami fluktuasi skor penilaian yaitu ROI dan juga TMS Terhadap TA. Dapat pula dilakukan pengefisienan biaya dengan menekan pengeluaran-pengeluaran pada perusahaan.
2. Pengukuran perspektif pelanggan merupakan hal yang penting dalam kehidupan perusahaan karena akan berdampak besar pada perspektif lainnya. Sebaiknya perusahaan lebih baik lagi dalam pelayanan terhadap pelanggan. Sebaiknya usaha untuk mengurangi keluhan pelanggan akibat pemadaman ditingkatkan.

- Sehingga semakin sedikit keluhan dan tingkat kesetiaan pelanggan semakin meningkat dan kepuasannya juga semakin meningkat. Inovasi yang dilakukan oleh PT.PLN (Persero) APJ Malang sebaiknya dipublikasikan secara meluas kepada keseluruhan pelanggan, publikasi dapat dilakukan dengan pembagian brosur, pembuatan iklan baik di media cetak dan media elektronik, sehingga pelayanan kepada pelanggan akan dipermudah, dan kepuasan pelanggan akan semakin meningkat.
3. Pengukuran perspektif bisnis internal terkait dengan penghitungan susut jaringan dan pengadaan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Terkait mengenai susut jaringan sering kali terkait dengan oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab yang mengambil aliran energi listrik milik PLN untuk digunakan secara pribadi tanpa ada ijin dari perusahaan. Untuk mengatasi hal tersebut sebaiknya perusahaan meningkatkan pengawasan dan mempertegas peraturan mengenai hal tersebut. Mengenai inovasi yang dibuat oleh perusahaan masih mencakup inovasi untuk pelayanan pemberian jasa saja kepada pelanggan, ada baiknya jika inovasi juga mencakup produk yang ditawarkan kepada pelanggan.
 4. Retensi karyawan pada PT.PLN (Persero) APJ Malang sebaiknya ditingkatkan karena dengan meningkatnya aspek ini maka perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan semakin meningkat, dan berdampak pada pengembangan perusahaan.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Erich A. Helfert. 1996, *Teknik Analisis Keuangan*. edisi ke-8. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan Robert S dan Norton David P. 2001. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Marzuki. 2005. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan keuangan Perusahaan, Cetakan Kesatu*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pearce II, John A & R.B.Robinson,Jr. 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi,*

Implementasi, dan Pengendalian. Jakarta: Binarupa Aksara.

Syamsuddin, Lukman. 2011. *Manajemen Keuangan Perusahaan: Konsep Aplikasi dalam Perencanaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja, edisi kedua*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

BUMN Non Jasa Keuangan.
<http://www.depkeu.go.id> diakses pada tanggal 11 November 2015