

Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan pada PT. PLN Rayon Probolinggo Tahun 2017

Muhammad Honi¹
STIE Widya Gama Lumajang
email:honimuhammad0@gmail.com

Khoirul Ifa²
STIE Widya Gama Lumajang
email:khoirulifa@gmail.com

Abstrak

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui tingkat kinerja PT. PLN Rayon Probolinggo dengan *Balanced Scorecard*. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data yaitu dengan dokumentasi, kuesioner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penilaian dengan keempat perspektif dikatakan baik.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard*

Abstract

The purpose of the study is to determine the level of performance of PT. PLN Rayon Probolinggo with Balanced Scorecard. The method of analysis used in this research is descriptive analysis with quantitative approach. This study uses data collection techniques that is with documentation, questionnaires. The results showed that the assessment with the four perspectives is said to be good.

Keywords: *Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN**Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi perusahaan memerlukan manajemen strategi di dalam perusahaan untuk memadukan usaha dan sumber daya serta ilmu teknologi yang dimiliki supaya dapat menjaga dan mengembangkan perusahaan. Manajemen strategi tidak melulu sekedar guna merespon evolusi yang terjadi dimasa yang bakal datang tetapi untuk menciptakan masa mendatang perusahaan yang unggul. Dalam pengukuran kinerja seringkali perusahaan memakai pendekatan tradisional, yaitu memakai alat ukur secara terpisah laksana ukuran finansial yang ingin menghambat keterampilan perusahaan untuk membuat nilai ekonomik di masa mendatang. PLN (Persero) adalah perusahaan yang bergerak dibidang ketenaga listrikan, yang memiliki visi guna menjadi perusahaan ruang belajar dunia. Dimana guna menjadi perusahaan ruang belajar dunia, PT PLN (Persero) mesti dapat memiliki kinerja yang unggul, kinerja yang setara dengan perusahaan listrik sejenis di dunia. Dalam mempersiapkan urusan tersebut, maka perusahaan menerapkan konsep *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* mempunyai empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan inovasi. Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* itu adalah satu kesatuan yang memiliki hubungan saling kebersangkutan antara satu dan lainnya serta bersangkutan erat dengan tujuan dan strategi perusahaan.

Dengan adanya perspektif-perspektif itu *Balanced Scorecard* dibutuhkan dan bisa diterapkan pada seluruh tipe perusahaan salah satunya perusahaan berbentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) laksana PT. PLN (Persero) Rayon Probolinggo ada perusahaan-perusahaan dan pabrik besar yang tentunya memerlukan pasokan listrik lebih banyak. Semakin pesatnya perkembangan Kota Probolinggo khususnya di bidang Industri dan rumah tangga menyebabkan kebutuhan pasokan listrik akan semakin meningkat. Hal ini menjadi kendala bagi PT. PLN (Persero) Rayon Probolinggo.

Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui penerapan kinerja PT. PLN (Persero) Rayon Probolinggo dengan metode *Balanced Scorecard* periode tahun 2017.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Strategi

Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana semua pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai penyusunan suatu teknik atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dijangkau.

Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atauseluruh 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, pertanggung jawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya (Mulyadi:2001).

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 (1996) *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.

Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja financial mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya menyerahkan kontribusi pada penambahan yang mendasar. Oleh karena tersebut perspektif financial tidak memiliki inisiatif strategis untuk menjangkau sasaran strategik.

Perspektif Pelanggan

Perspektif ini memiliki sejumlah pengukuran utama dari outcome yang berhasil dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik.

Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif ini ialah proses internal dari manajemen perusahaan yang mesti dilakukan. Memungkinkan manajer untuk memahami seberapa baik bisnis mereka berlangsung dan apakah produk dan atau jasa mereka cocok dengan spesifikasi pelanggan.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pembelajaran dan perkembangan mengidentifikasi infrastruktur yang mesti di bina dalam membuat pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Penelitian Terdahulu

1. Rumintjap (2013) yang meneliti *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Di Rsd Noongan. Metode yang digunakan adalah pendekatan komparatif. Hasil menunjukkan Dengan *Balanced Scorecard*, manajer dapat mengukur kinerja perusahaan dengan lebih komprehensif, sehingga manajemen dapat meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang
2. Rahmawati (2013) yang meneliti Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Pasuruan periode 2010-2011). Menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Hasil yang diperoleh adalah dilihat dari hasil perhitungan bobot nilai pada masing-masing perspektif telah banyak yang memenuhi target.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan metode kuantitatif yang bertujuan untuk mengukur kinerja perusahaan PT. PLN Rayon Probolinggo. Maka data yang didapatkan akan lebih lengkap, lebih mendalam dan bermakna, sehingga tujuan penelitian dapat dicapai. Penelitian ini melibatkan pelanggan PT. PLN (Persero) Rayon Probolinggo. Penelitian dilakukan pada Kantor PLN Rayon Probolinggo. Penelitian ini dilakukan mulai pada bulan Februari 2017 Adapun yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah Pengukuran Kinerja dengan *Balance*

Scorecard pada PT. PLN (Persero) Rayon Probolinggo. Sumber penelitian ini merupakan data internal yang diperoleh dari Laporan Penjualan Tenaga Listrik tahun 2017 pada PLN Rayon Probolinggo dan sumber data eksternal berasal hasil dari kuesioner. Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan data sekunder ini meliputi data kuantitatif dengan metode deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui masalah pada obyek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah pelanggan PT. PLN (Persero) rayon Probolinggo sedangkan sample yang diambil 20 responden untuk pelanggan. Teknik Pengumpulan Data yang digunakan yaitu:

1. Observasi
Yaitu teknik pengumpulan data dimana penulis langsung ke lokasi PT PLN Rayon Probolinggo
2. Dokumentasi
Teknik ini dilakukan dengan pengumpulan data mencatat dan mengcopy dokumen yang ada dilokasi penelitian.
3. Kuesioner
Kuesioner disebar kepada 20 pelanggan PT PLN Rayon Probolinggo. Dengan menggunakan skala Likert.

Dalam Penelitian ini terdapat 2 Variabel yaitu *Balanced Scorecard* dan Pengukuran Kinerja. Dalam analisis ini penulis melakukan pemahaman atas kondisi yang ada didalam perusahaan, kemudian melakukan analisis perbedaan yang terjadi, dari analisis ini dapat disimpulkan tentang penerapan analisis *Balanced Scorecard* serta memberikan saran yang tepat mengenai kinerja perusahaan dimasa mendatang.

a. Analisis Kualitatif
Yaitu analisis yang sulit diberikan pembenaran secara sistematis karena lebih cenderung kepada penyampaian perasaan atau wawasan yang terdiri klarifikasi visi, misi, dan tujuan.

b. Analisis Kuantitatif
Analisis yang datanya dapat dihitung untuk mengukur kinerja masing-masing- perspektif adalah sebagai berikut :

1. Mengukur kinerja keuangan

- $$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

- $$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

2. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

- $$\text{Tingkat Pemerolehan Pelanggan} = \frac{\text{Jml Pelanggan baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

- $$\text{Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

- Tingkat Kepuasan Pelanggan = Menggunakan Kuesioner

3. Kinerja Perspektif Bisnis Internal

a. Inovasi = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut

4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- Retensi Karyawan =
$$\frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Sedangkan untuk menghitung kuesioner pelanggan menggunakan *Skala Likert*. *Skala Likert* berhubungan dengan pertanyaan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1
Data Keuangan Rayon Probolinggo tahun 2016 - 2017

No	Akun	2016	2017
1.	Aktiva lancar	8.618.742.261	9.212.096.257
2.	Total Aktiva	372.743.856.098	481.231.500.754
3.	Penjualan	229.701.209.740	238.707.219.584
4.	Laba bersih	51.435.960.979	57.243.711.256
5.	Hutang Lancar	5.276.278.151	3.155.820.078

Tabel 2
Jumlah Pelanggan

No	Keterangan	2016	2017
1.	Pelanggan Lama	169.406	172.873
2	Pelanggan Baru	3.467	4.833

Hasil Analisis Data

Mengukur kinerja keuangan pada PT. PLN Rayon Probolinggo Tahun 2017

- Current Ratio =
$$\frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$
- Current Ratio =
$$\frac{9.212.096.257}{3.155.820.078} \times 100\% = 2.91\%$$
- Profit Margin =
$$\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$
- Profit Margin =
$$\frac{57.243.711.256}{238.707.219.584} \times 100\% = 24\%$$

Tabel 3
Perbandingan hasil kinerja keuangan tahun 2016-2017

No	Keterangan	2016	2017	Rata – rata
1.	Current Ratio	1,63%	2,91%	2,27%
2.	Profit Margin	22,3%	24%	23,15%

Sumber : Data diolah

Dari data diatas terlihat bahwa nilai Current Ratio mengalami kenaikan 1,28% dari tahun 2016 sampai dengan 2017 dengan rincian Current ratio pada tahun tahun 2016 sebesar 1,63% dan pada tahun

2017 sebesar 2,91%. Pada *Profit margin* tahun 2016 sebesar 22,3% sedangkan pada tahun 2017 profit margin sebesar 24% hal ini mengalami kenaikan sebesar 1,6%.

Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

- Tingkat Pemerolehan Pelanggan = $\frac{\text{Jml Pelanggan baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$
6.833
- Tingkat Pemerolehan Pelanggan = $\frac{6.833}{179.756} \times 100\% = 3,8\%$
- Tingkat Retensi Pelanggan = $\frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$
172.873
- Tingkat Retensi Pelanggan = $\frac{172.873}{179.756} \times 100\% = 96,1\%$
- Tingkat Kepuasan Pelanggan = Menggunakan Kuesioner

Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif ini komponen pengukuran yang digunakan yaitu inovasi, untuk mengetahui jumlah produk/jasa baru yang ditawarkan perusahaan dibandingkan dengan produk/jasa yang sudah ada.

$$\text{Inovasi} = \frac{\text{Produk / Jasa yang baru ditawarkan}}{\text{Total Produk / Jasa yang sudah ada}} \times 100\%$$

$$\text{Inovasi} = \frac{2}{9} \times 100\% = 22,2\%$$

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{3}{42} \times 100\% = 7,1\%$$

Pada tahun 2017 total karyawan PLN sebanyak 42. Namun selama tahun tersebut ada 3 karyawan yang keluar.

Hasil perhitungan dari keempat perspektif berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor: Kep100/MBU/2002 dan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/2005 tentang Sistem Penilaian Tingkat kinerja Unit Organisasi. Berdasarkan hasil perhitungan, menunjukkan Current Ratio pada tahun 2016 sebesar 1,63% dan pada tahun 2017 mencapai 2,91%. *Profit Margin* pada tahun 2016 sebesar 22,3% sedangkan pada tahun 2017 *Profit Margin* sebesar 24%. pada tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 1,7% dibandingkan tahun 2016. Hal ini dikarenakan adanya subsidi dari pemerintah. Berdasarkan hasil perhitungan jumlah Pertumbuhan Pelanggan pada tahun 2016 sebesar 172.873 pelanggan dan pada tahun 2017 sebesar 179.756 pelanggan. Jumlah Pertumbuhan pelanggan mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Hal ini menunjukkan perkembangan usaha dari PT PLN Rayon Probolinggo.

Perspektif Proses Bisnis Internal diukur dengan melihat inovasi yang telah dibuat oleh PT PLN (Persero) secara nasional dan berlaku pula di PT PLN Rayon Probolinggo sehingga membuat proses bisnisnya tetap berjalan dan semakin lebih baik. Dapat disimpulkan bahwa dalam usahanya PT PLN Rayon Probolinggo berusaha memperbaiki manajemen dan tetap konsisten untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggannya. PT PLN Rayon Probolinggo terus berupaya melakukan inovasi-inovasi untuk tetap mengembangkan usahanya. Pada pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan produktivitas karyawan untuk retensi karyawan 0% pada tahun 2006,

hal ini dikarenakan tidak ada karyawan yang keluar pada tahun tersebut. Pada tahun 2007 prosentase retensi karyawan mengalami kenaikan sebesar 7,1% karena ada 3 orang karyawan yang keluar. Dari ringkasan di atas, perspektif keuangan dapat disimpulkan bahwa kinerja PT PLN Rayon Probolinggo selama periode 2017 secara umum dapat dikatakan relatif baik, hal ini terlihat dari hasil pengukuran ketiga indikator yang digunakan (*Profit Margin* dan *Current Ratio*) menunjukkan kinerja yang positif. Perspektif pelanggan dapat disimpulkan bahwa kinerja PT PLN Rayon Probolinggo selama periode 2017 dapat dikatakan relatif baik, hal ini terlihat dari adanya pertumbuhan pelanggan dari tahun ke tahun. Dan untuk Perspektif proses bisnis internal dengan adanya inovasi dalam pelayanan dari tahun ke tahun.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Pengukuran kinerja PT. PLN Rayon Probolinggo dengan 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. Dapat disimpulkan bahwa dalam usahanya PT PLN Rayon Probolinggo Berusaha memperbaiki manajemen dan tetap konsisten untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggannya. PT PLN Rayon Probolinggo terus berupaya melakukan inovasi-inovasi untuk tetap mengembangkan usahanya. Pada perspektif keuangan masih terdapat beberapa biaya yang belum dapat mencapai target akan tetapi PT. PLN Rayon Probolinggo mampu meningkatkan pertumbuhan penjualan dan mampu memberikan pelayanan kepada pelanggan seperti pengurangan gangguan tenaga listrik. Selain subsidi dan peningkatan pelayanan pelanggan, PT. PLN Rayon Probolinggo juga selalu berupaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar PT. PLN Rayon Probolinggo dapat terus berkembang dan kinerjanya semakin meningkat.

Saran

PT PLN Rayon Probolinggo sebaiknya terus membuat inovasi-inovasi dalam pelayanan, guna mempertahankan kepercayaan pelanggan. Meskipun saat ini belum memiliki pesaing dalam bidang pendistribusian tenaga listrik, tetapi demi menjaga kelangsungan perusahaan jangka panjang hal tersebut perlu dilakukan. Sistem pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* sebaiknya tidak hanya dipandang sebagai alat ukur kinerja semata, tetapi yang lebih penting adalah juga dipandang sebagai instrument strategis bagi pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Atkinson, A.A.dkk. 2009. *Akuntansi Manajemen*.Edisi kelima jilid 2. Jakarta. PT. Indeks
- Aurora. 2010. Penerapan *Balanced scorecard* sebagai tolok ukur pengukuran kinerja RSUD Tugurejo Semarang.eprints.undip.ac.id.diakses 22 Februari 2018
- Damanik,dkk. 2016. 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). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*Vol. 35 No. 2 *administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id*.Diakses 2 Januari 2018
- Handayani . 2011. Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada RSUD Kabupaten Kebumen.*Jurnal Dinamika Manajemen* Vol. 2, No. 1. Diakses 2 Januari 2018
- Kaplan, R. S. dan D. P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga
- Mahmudi.2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta:UPP AMP. YKPN.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi* edisi 3.Jakarta : Salemba Empat
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik BerbasisBalanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Nugroho.2013. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard*.repository.uinjkt.ac.id. diakses 20 Februari 2018
- Pearce II, John A & R.B.Robinson,Jr. 1997. *Manajemen Strategi: Formulasi* <http://karyailmiah.unisba.ac.id/index.php/akuntansi/article/view/814>
- Rahmawati. 2013. Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan(Studi pada PT. PLN (Persero) Area Pasuruan periode 2010-2011). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 2 No. 1. *administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id*. Diakses 2 Januari 2018

- Rumintjap, M.L. Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan. *Jurnal EMBA*. Vol 1 No.3, pp. 841-850. Diakses 7 Februari 2018
- Soraya. 2010. Analisis Balance Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor). Penelitian Dipublikasikan. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. *Balanced Scorecard* sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. Fokus Ekonomi, Vol. 3. Diakses 5 Februari 2018
- Sumarsan, Thomas. 2013. Sistem Pengendalian Manajemen. Jakarta: PT. Indeks
- Sunarto. 2007. Sistem Pengendalian Manajemen. Yogyakarta: Amus
- Susanto, Erwin. (2003). *Balanced Scorecard*. <http://www.angelfire.com/stars/redboy/Bsc.htm>
- Widodo. 2011. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard*. eprints.undip.ac.id. diakses pada 13 Februari 2018