

**ANALISIS KINERJA KOMPREHENSIF  
DENGAN *BALANCED SCORECARD***

(Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero)  
Distribusi Jateng danDIY)



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat

untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)

pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi

Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**ALFAN ZUHAIRI**

**NIM. C2C009229**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**SEMARANG**

**2014**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Alfian Zuhairi

Nomor Induk mahasiswa : C2C009229

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Akuntansi

JUDUL SKRIPSI : **ANALISIS KINERJA KOMPREHENSIF  
DENGAN *BALANCED SCORECARD*** (Studi  
Kasus Pada PT.PLN (Persero) Distribusi Jateng  
dan DIY)

Dosen Pembimbing : Dr. Endang Kiswara SE., M.Si., Akt.

Semarang, 30 Juni 2014

Dosen Pembimbing

(Dr. Endang Kiswara SE., M.Si., Akt.)

NIP. 196902141994122001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Alfian Zuhairi

Nomor Induk mahasiswa : C2C009229

Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Akuntansi

Judul Skripsi : **ANALISIS KINERJA KOMPREHENSIF  
DENGAN *BALANCED SCORECARD***(Studi

Kasus pada PT.PLN (Persero) Distribusi Jateng dan DIY)

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 28 Agustus 2014**

Tim Penguji :

1. Dr. Endang Kiswara S.E., M.Si., Akt. (.....)

2. Dr. Dwi Ratmono, M.Si, Akt (.....)

3. Adityawarman.,SE., M.Acc., Akt (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Alfian Zuhairi, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: “**ANALISIS KINERJA KOMPREHENSIF DENGAN *BALANCED SCORECARD*** (Studi Kasus pada PT.PLN (Persero) Distribusi Jateng dan DIY)”, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang,

Yang membuat pernyataan,

(Alfan Zuhairi)

NIM : C2C009229

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*If you stop trying, that's mean  
you no better than a coward  
(Bambang Pamungkas)*

*The only way to do great work  
is to love what you do  
(Fabiano Da Rosa Beltrame)*

*God gives gift to every one,  
some can write, some can dance,  
He gave me the skill to play football  
and I am making the most of it  
(Ronaldo Da Assist Gaucho)*

Kupersembahkan skripsi ini untuk :

- ❖ Papa dan Mama yang selalu menyayangi, mendoakan, dan memberikan motivasi untuk setiap langkahku
- ❖ Kakakku dan Adikku tercinta, terimakasih atas dukungan dan doa yang diberikan tanpa henti
- ❖ Sahabat serta teman-teman yang telah menemani setiap hariku

## ABSTRAK

Dalam menghadapi lingkungan bisnis dengan keadaan kompetisi yang sangat ketat seperti saat ini dibutuhkan metode pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja perusahaan secara tepat dan menyeluruh. Alat pengukur kinerja yang mengkombinasikan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* mengukur kinerja dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data tahun 2013, kuesioner pada karyawan, dan pelanggan PT. PLN (Persero). Populasi penelitian ini adalah pelanggan dan karyawan PT. PLN (Persero), sedangkan sampel yang diambil masing-masing adalah 30 responden untuk karyawan dan 300 responden untuk pelanggan. Kuesioner tersebut telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Perspektif yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari Perspektif Keuangan dengan indikator rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas. Lalu perspektif pelanggan dengan indikator tingkat kepuasan pelanggan, tingkat pemerolehan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan. Kemudian perspektif bisnis internal dengan indikator tingkat inovasi, operasi dan layanan purna jual. Dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan indikator kepuasan karyawan dan produktivitas karyawan.

Dari hasil penelitian dengan menggunakan konsep *Balanced scorecard* dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja PT. PLN (Persero) secara keseluruhan sudah baik. Pada perspektif keuangan dengan indikator rasio likuiditas, rasio solvabilitas, dan rasio rentabilitas menunjukkan kinerja yang baik. Untuk perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik dengan nilai 3,43. Pada perspektif bisnis internal perusahaan sudah dapat melakukan inovasi yang baik. Dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang cukup memuaskan dengan nilai 3,60. Dari data penelitian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja pada PT. PLN (Persero) telah seimbang.

Kata kunci: *Balanced scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, Pengukuran Kinerja, PT. PLN (Persero).

## **ABSTRACT**

In a business environment faced with intense competition situation like the current performance evaluation methods are needed that can assess the performance of the company appropriately and thoroughly. The gauges measure of performance that combines financial and non-financial performance is the Balanced Scorecard. Balanced Scorecard measures performance from four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business, and learning and growth perspective.

This study was conducted using data in 2013, a questionnaire on employees, and customers of PT. PLN (Persero). The population of this research is the customers and employees of PT. PLN (Persero), whereas samples taken each respondent is 30 for employees and 300 respondents to the customer. The questionnaire was tested for validity and reliability. The perspective used in this study consisted of Perspective Financial indicators of liquidity ratios, solvency ratios, and profitability ratios. Then the customer perspective with the indicators of the level of customer satisfaction, customer acquisition rate, and the level of customer profitability. Then the internal business perspective with the indicators of the level of innovation, operation and after-sales service. And learning and growth perspective with indicators of employee satisfaction and employee productivity.

From the results of the study using the Balanced Scorecard concept can be concluded that the performance of PT. PLN (Persero) has been good overall. In the financial perspective with the indicators of liquidity ratios, solvency ratios, and profitability ratios show good performance. For the customer perspective shows good performance with a value of 3.43. At the company's internal business perspective has been able to do a good innovation. And for the learning and growth perspective shows the level of employee satisfaction is quite satisfactory with a value of 3.60. Data from these studies it can be concluded that the performance of the PT. PLN (Persero) has been balanced.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business, Learning and Growth Perspective, Performance Measurement, PT. PLN (Persero).

## KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur kepada Allah SWT, atas segala limpahan nikmat dan anugerah yang telah diberikan, sehingga skripsi yang berjudul “Analisis Kinerja Komprehensif Dengan *Balanced scorecard* (Studi Kasus Pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jateng dan DIY)” dapat diselesaikan dengan baik. Penulisan skripsi ini ditujukan untuk memenuhi prasyarat menyelesaikan studi sarjana S-1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam proses penyusunan skripsi hingga skripsi ini selesai, banyak dukungan, bimbingan, bantuan, serta doa yang datang dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, dalam kesempatan ini diucapkan terima kasih kepada:

1. Kedua orang tua (Bapak Muhammad Djen Tengku dan Ibu Lilik Sundartatik) dan ketiga saudara kandung (Dewi Indryani, Yusri Fakhri dan Dini Anggraeni) yang telah memberikan kasih sayang, perhatian, nasihat, motivasi, kebahagiaan, pelajaran dan doa. Terima kasih atas semua yang telah diberikan.
2. Dr. Endang Kiswara SE., M.Si., Akt. selaku Dosen Pembimbing yang telah sangat sabar membimbing, memberikan saran dan dukungan dalam penulisan skripsi inidan menjadi motivator dan inspirator bagi penulis.
3. Etna Nur Afri Yuyetta, Dr., S.E., M.Si., Akt selaku Dosen Wali.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat.
5. Sahabat terdekat :Dio Vandi, Rian Alsyawal, dan Yusuf Rachman yang telah memberikan dukungan dan memotivasi penulis menyelesaikan skripsi ini. Semoga kekompakan, kekeluargaan, kebersamaan kita tidak pernah hilang sampai kapanpun dan terkenang sebagai memori yang indah.

6. Teman-teman Akuntansi kelas A dan B angkatan 2009 yang telah memberikan kenangan indah semasa kuliah.
7. Tim Futsal Reguler 2 Akuntansi 2009: Aloysius, Yoshua, Deny, Adi, Angga, Ghafara, Firdaus, Barqy, Riza, Haris, Hemy, dan Rino. Terima kasih atas pengalaman, kekompakan serta seluruh piala yang didapatkan.
8. Teman-teman Kost Komplek Baitussalam : Aam Khumaidi, Andriyanto, Ridhoni, Fadhli Aulia, Aji Nurfafidz, Wildan, Rifai, Iqbal, Anba, Sumarlan. Terima kasih atas dukungan dan doa yang diberikan untuk menemani penulis menyelesaikan penelitian ini.
9. Persija Jakarta : Terima kasih atas segala kebanggan yang telah diberikan selama mendukung tim kebanggan ibu kota.
10. Bambang Pamungkas : Terima kasih telah menjadi idola, panutan dan motivasi penulis untuk menjadi lebih baik dalam setiap waktunya.

Skripsi ini tidak luput dari kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu, setiap kritik dan saran yang membangun akan sangat bermanfaat demi penulisan yang lebih baik di masa mendatang. Semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan almamaterku tercinta.

Semarang, 30 Juni 2014

Penulis,

Alfan Zuhairi

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1 Definisi <i>Variabel</i> .....	36
Table 3.2 <i>Rating Scale</i> .....	45
Tabel 4.1 Perkembangan SDM PT. PLN (Persero).....	52
Tabel 4.2 Perkembangan SDM PT. PLN (Persero) Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	53
Tabel 4.3 Rasio Likuiditas.....	55
Tabel 4.4 Rasio Solvabilitas .....	57
Tabel 4.5 Rasio Rentabilitas.....	59
Tabel 4.6 Hasil Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan .....	61
Tabel 4.7 Profitabilitas Pelanggan .....	64
Tabel 4.8 Tingkat Pemerolehan Pelanggan .....	65
Tabel 4.9 Inovasi .....	67
Tabel 4.10 Operasi .....	68
Tabel 4.11 Layanan Purna Jual .....	69
Tabel 4.12 Produktivitas Karyawan .....	70
Tabel 4.13 Hasil Pengukuran Tingkat Kepuasan Karyawan .....	72

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 <i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu kerangka kerja .....	16
Gambar 2.2 Perspektif dalam <i>BalancedScorecard</i> .....	31
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	35
Gambar 4.1 Skala Kinerja.....	74

## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Struktur Organisasi PT. PLN (Persero)
- Lampiran 2 Surat Ijin Penelitian
- Lampiran 3 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 4 Perhitungan ke 4 Perspektif *Balanced Scorecard*

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTO DAN PERSEMBAHAN .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
1.4 Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>9</b>
2.1 Landasan Teori.....	9
2.1.1. Teori Evaluasi Kinerja.....	9
2.1.2. Teori Efektivitas .....	10
2.1.3. Pengertian Pengukuran Kinerja .....	11
2.1.4. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	12
2.2 <i>Balance Scorecard</i> .....	13
2.2.1. Pengertian Pengukuran Kinerja .....	13
2.2.2. Membangun <i>Balance Scorecard</i> .....	17
2.2.3. Manfaat dan Keunggulan <i>Balance Scorecard</i> .....	20
2.2.4. Perspektif dalam <i>Balance Scorecard</i> .....	22
2.2.4.1. Perspektif Keuangan .....	23
2.2.4.1.1. Rasio Likuiditas.....	23

2.2.4.1.2. Rasio Solvabilitas .....	24
2.2.4.1.3. Rasio Rentabilitas .....	25
2.2.4.2. Perspektif Pelanggan .....	26
2.2.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	28
2.2.4.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	28
2.2.5. Hubungan Antar Perspektif .....	31
2.3 Penelitian Terdahulu .....	33
2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>36</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	36
3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	36
3.2.1 Kinerja Perspektif Keuangan .....	38
3.2.2 Kinerja Perspektif Pelanggan .....	40
3.2.3 Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	41
3.2.4 Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	41
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	42
3.4 Metode Analisis Data .....	43
3.5 Cara Pengukuran dalam Balanced Scorecard .....	44
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>45</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	45
4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya PT. Kereta Api Indonesia .....	45
4.1.2 Tujuan Perusahaan .....	46
4.1.3 Visi dan Misi .....	48
4.1.4 Struktur Organisasi dan Kondisi Sumber Daya Manusia .....	49
4.2 Hasil Analisis Data dan Pembahasan .....	53
4.2.1 Gambaran Umum Responden .....	53
4.2.2 Mengukur Kinerja Masing – Masing Perspektif .....	53
4.2.2.1 Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan .....	54
4.2.2.2 Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan .....	58
4.2.2.3 Mengukur Kinerja Perspektif Bisnis Internal .....	64

4.2.2.4 Mengukur Kinerja Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.....	68
4.3 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan <i>Balance Scorecard</i> .	72
4.4 Pembahasan.....	75
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	77
5.1 Kesimpulan .....	77
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	78
5.3 Saran.....	79
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	80
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai latar belakang peneliti dalam menganalisis kinerja pada perusahaan dengan penerapan metode *balance scorecard*. Selain itu, akan dijabarkan pula rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan. Selengkapnya dapat dilihat pada uraian berikut ini :

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Listrik merupakan kebutuhan vital bagi pembangunan ekonomi dan pembangunan sosial. Ketersediaan listrik yang mencukupi, handal serta dengan harga yang terjangkau merupakan pasokan yang penting dalam menghasilkan barang dan jasa. PT. PLN adalah perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang ditunjuk oleh pemerintah untuk menyelenggarakan dan mengelola listrik, memiliki tanggung jawab yang besar dalam pembangunan, pengelolaan, dan penyediaan tenaga listrik di seluruh wilayah Indonesia. Sehubungan dengan hal ini, pemerintah selalu memberikan prioritas utama dalam pembangunan sektor ketenagalistrikan dalam rencana pembangunan nasional.

Sebagai Badan Usaha Milik Negara, PT. PLN mempunyai misi komersial dan misi sosial yang harus dilaksanakan oleh Perusahaan Listrik Negara. Di satu pihak sebagai persero, PLN diharapkan memaksimalkan keuntungan. Di lain pihak,

PLN masih dibebani misi sosial, termasuk tidak hanya melistriki pedesaan di Jawa, tetapi juga melistriki pedesaan di luar Jawa, yang dapat menimbulkan kerugian kepada PLN bahkan sebelum terjadinya krisis yang diakibatkan besarnya biaya penyediaan tenaga listrik di luar Jawa yang kurang atau belum berkembang. Hal tersebut menyulitkan pemerintah untuk mengukur kinerja PLN ( Mathius dan Verani, 2011 ).

Hal penting yang dihadapi oleh sektor ketenagalistrikan saat ini adalah masalah pengembalian biaya. Pada tahun 1990-an, kondisi keuangan PLN cukup sehat tetapi dengan adanya krisis finansial global dan juga naiknya harga BBM yang berdampak pada tingginya ongkos produksi, PLN pada saat ini tidak mampu menutup biaya operasinya. Pemerintah telah mengambil langkah penting dengan berencana akan menerapkan program insentif dan disinsentif.

Pada bulan September 2002, Rancangan Undang-Undang Ketenagalistrikan disahkan menjadi Undang-Undang Ketenagalistrikan. Undang-Undang Ketenagalistrikan memuat secara jelas aturan bisnis ketenagalistrikan mulai dari soal kompetensi hingga keterkaitannya dengan Otonomi Daerah. Dengan disahkannya Undang-Undang Ketenagalistrikan, maka bisnis ketenagalistrikan terbuka bagi pemain lain selain PT. PLN. Hal tersebut menuntut PT. PLN menyesuaikan diri dengan perkembangan yang terjadi. Sebagai perusahaan yang telah memiliki pengalaman yang matang dalam bidang ketenagalistrikan, maka PT. PLN jangan sampai kalah bersaing dengan perusahaan lain. Perubahan tak henti-hentinya menyelimuti PLN, hanya saja perubahan begitu terasa setelah

Indonesia mengalami krisis moneter. Begitu juga saat ini, PLN mengalami perubahan baik itu masalah restrukturisasi organisasi, budaya kerja, jenjang karir hingga pembentukan sejumlah anak perusahaan sebagai tuntutan perubahan di sektor ketenagalistrikan. Dari perubahan-perubahan tersebut benar-benar terlihat bahwa PT. PLN berusaha untuk dapat meningkatkan kualitas perusahaan agar dapat sesuai dengan standar yang diinginkan oleh masyarakat.

Pengukuran kinerja merupakan hal yang sangat penting dalam pembuatan keputusan dan mendukung pelaporan eksternal yang bisa dibaca oleh masyarakat. Evaluasi kinerja dan akuntabilitas dari organisasi merupakan langkah pertama yang dibutuhkan sebuah organisasi untuk mencapai status superior. Hal ini menunjukkan bahwa ada ketidakpuasan dengan keandalan evaluasi kinerja tradisional. Para pejabat tidak puas dengan data yang ada karena kekurangan data kinerja yang relevan (data yang membedakan kesuksesan dari kegagalan) (Villalobos dan Geraldina 2005).

Pengukuran kinerja dalam pendekatan tradisional hanya mengacu pada aspek keuangan.. Tetapi pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional juga mempunyai kelemahan, antara lain berorientasi pada kepentingan jangka pendek namun tidak berorientasi pada kepentingan jangka panjang. Pengukuran ini tidak dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu kinerja yang sesungguhnya. Karena ketidakmampuan organisasi dalam melakukan apa yang harus diambil saat ini dan yang akan datang, untuk meningkatkan kinerja organisasi. Disamping itu, sistem pengukuran kinerja ini dianggap tidak dapat mengukur aset tidak berwujud yang

dimiliki organisasi seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan lain sebagainya.

Kaplan dan Norton membuat sistem pengukuran kinerja yang lebih baik yang disebut *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton (1993) menyatakan bahwa:

*“Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company’s strategic objectives into a coherent set of performance measures”.*

Konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996) merupakan salah satu metode pengukuran ke dalam empat perspektif, yaitu:

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)
2. Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*)
3. Perspektif proses internal bisnis (*internal business process perspective*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Penelitian terdahulu berkaitan dengan penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan. Penelitian tersebut mengambil judul :

*“Using the balanced scorecard to measure Chinese and Japanese hospital performance”*

Dengan menggunakan studi kasus pada Rumah Sakit Cina dan Jepang. Fokus utama dalam penelitian ini adalah mencari alat untuk membandingkan kinerja

antara dua Rumah Sakit. Perhitungan dilakukan dengan mengukur kedua Rumah Sakit dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, kemudian hasil dari perhitungan dibandingkan. Hasil ini akan menjadi acuan pemberian skor, yaitu dengan membandingkan antar hasil kerja divisi menurut masing-masing perspektif. Hasil perolehan skor menurut perspektif menjadi cerminan kinerja masing Rumah Sakit. Untuk mengetahui kinerja secara keseluruhan perusahaan dapat dilakukan dengan menjumlahkan hasil skor masing-masing perspektif (Chen, 2006).

Penggunaan konsep *Balanced Scorecard* ditemukan efektif untuk menggaris bawahi permasalahan yang ada dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan. *Balanced Scorecard* juga mengungkapkan kontribusi PT. PLN (Persero) untuk perbaikan kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja PT. PLN (Persero). Hal ini yang membuat penulis untuk melakukan penelitian terhadap sistem pengukuran kinerja pada PT. PLN (Persero).

## **1.2 Rumusan Masalah**

Hal menarik yang diperhatikan di PT. PLN (Persero) adalah dari perubahan-perubahan dalam tubuh perusahaan, terlihat bahwa perusahaan telah menggunakan metode *balance scorecard* dalam pengukuran kinerja perusahaannya. Di PT. PLN (Persero) laba hanyalah salah satu dari indikator kinerja. Penulis tertarik untuk meneliti masalah pengukuran kinerja pada PT. PLN (Persero) dikarenakan perusahaan tersebut merupakan perusahaan milik, Negara, sehingga sulit mengukur tingkat keberhasilannya. Terlebih lagi pengukuran kinerja merupakan kunci penting dalam kelangsungan perusahaan.

Berdasarkan pandangan bahwa pengukuran kinerja merupakan bagian integral dari manajemen strategi bisnis, *balance scorecard* yang pertama kali diperkenalkan oleh Norton dan Kaplan pada tahun 1992 melalui tulisan mereka "*Balance scorecard Measures That Drive Performance*", memberikan suatu kerangka komprehensif dalam menterjemahkan tujuan strategis organisasi ke dalam suatu pengukuran kinerja yang koheren yang merupakan paradigma baru dalam mengukur kinerja perusahaan di era revolusi informasi pada saat ini. Norton dan Kaplan memperkenalkan *balance scorecard* sebagai penyempurnaan dari *scorecard* (kartu pencatat kinerja) yang telah dipergunakan oleh banyak orang yang umumnya hanya memperhatikan segi finansial. Robert Kaplan mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan 4 perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Sehingga penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana kinerja PT. PLN (Persero) diukur dengan pengukuran secara meluas, yaitu dengan *Balanced Scorecard*. Setelah dilakukan pengukuran dengan *Balanced Scorecard* maka akan dilihat apakah keefektifitasan dan efisiensi sudah sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan.

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PT. PLN (Persero) dengan menggunakan metode pengukuran *Balanced Scorecard*.

### 1.3.2. Manfaat Penelitian

Sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, maka penelitian ini akan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Menambah pengetahuan penulis mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dalam perusahaan, serta membandingkan antara kenyataan yang ada dalam praktik dengan teori yang ada.
2. Sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi perkembangan perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan secara spesifik bermanfaat bagi perusahaan dalam proses perbaikan kinerja
3. Sebagai bahan acuan untuk melakukan penelitian terhadap kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

#### **1.4 Sistematika Penulisan**

Untuk memperoleh gambaran secara umum, maka penelitian ini dibagi menjadi lima bab, dengan rincian sebagai berikut :

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

##### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang teori-teori yang sedang dikaji, antara lain pengukuran kinerja, pengertian *Balanced Scorecard*, karakteristik *Balanced Scorecard*, penelitian terdahulu, dan kerangka pemikiran

##### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, populasi dan sampel, variabel dan definisi operasional, metode pengumpulan data dan metode analisis data.

##### **BAB IV : Gambaran Umum Obyek Penelitian Dan Analisis Data**

Bab ini berisi tentang deskripsi dari obyek yang diteliti, analisa serta pembahasan hasil analisis data.

##### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran bagi penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Teori Evaluasi Kinerja**

Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu. Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Simanjuntak (2005) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya (Dessler, 2009)

Bernardin dan Russel ( 1993 ) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut :

*“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period.”*

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

### **2.1.2. Teori Efektivitas**

Martani dan Lubis (1987) memberikan pengertian efektifitas adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki, jika seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendaki. Maka orang itu dikatakan efektif jika menimbulkan atau mempunyai maksud sebagaimana yang dikehendaki.

Dari paragraph diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa suatu hal dapat dikatakan efektif apabila hal tersebut sesuai dengan dengan yang dikehendaki. Artinya, pencapaian hal yang dimaksud merupakan pencapaian tujuan dilakukannya tindak-tindakan untuk mencapai hal tersebut. Efektivitas dapat diartikan sebagai suatu proses pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Suatu usaha atau kegiatan dapat dikatakan efektif apabila usaha atau kegiatan tersebut telah mencapai tujuannya. Apabila tujuan yang dimaksud adalah tujuan suatu instansi maka proses pencapaian tujuan tersebut merupakan keberhasilan dalam melaksanakan program atau kegiatan menurut wewenang, tugas dan fungsi instansi tersebut.

### **2.1.3. Pengertian Pengukuran Kinerja**

Hansen dan Mowen (2009) mengemukakan bahwa penilaian kinerja menurut adalah suatu penilaian untuk menentukan seberapa efektifnya suatu operasi berjalan dalam suatu organisasi berdasarkan criteria yang ditetapkan sebelumnya. Hansen dan Mowen membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas yang dilakukan dan dapat untuk mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkelanjutan.

Dengan penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada setiap bagian perusahaan untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

#### 2.1.4. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Werther dan Davis (1996) menyatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.

9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

## **2.2. *Balanced Scorecard***

### **2.2.1. Pengertian *Balanced Scorecard***

Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan, *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu:

#### *1. Scorecard*

Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor/nilai hasil kinerja seseorang yang nantinya akan digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya dengan apa yang diharapkan atau ditetapkan sebelumnya.

#### *2. Balanced*

Yang dimaksud *Balanced* adalah berimbang, yaitu yang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara seimbang dari aspek keuangan dan non-keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Jadi kartu personel yang digunakan untuk merencanakan kartu skor yang

hendak diwujudkan di masa depan, personeltersebut harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangandan non-keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antarakerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa depan. Selain itu, *Balanced Scorecard* juga menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan maupun non keuangan tersebut haruslah merupakan bagian dari sistem informasi seluruh karyawan baik manajemen tingkat atas maupun tingkat bawah. *Balanced scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced scorecard* berbeda dengan sistem pengukuran kinerja tradisional yang hanya bertumpu pada ukuran kinerja semata ( Alloysius, 2013).

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan bahwa langkah-langkah *Balanced scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut adalah :

1. Menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan.

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan

bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya. Dalam proses perencanaan strategik dengan ukuran pencapaiannya.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

*Balanced scorecard* memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen, oleh karena tujuan tersebut dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.

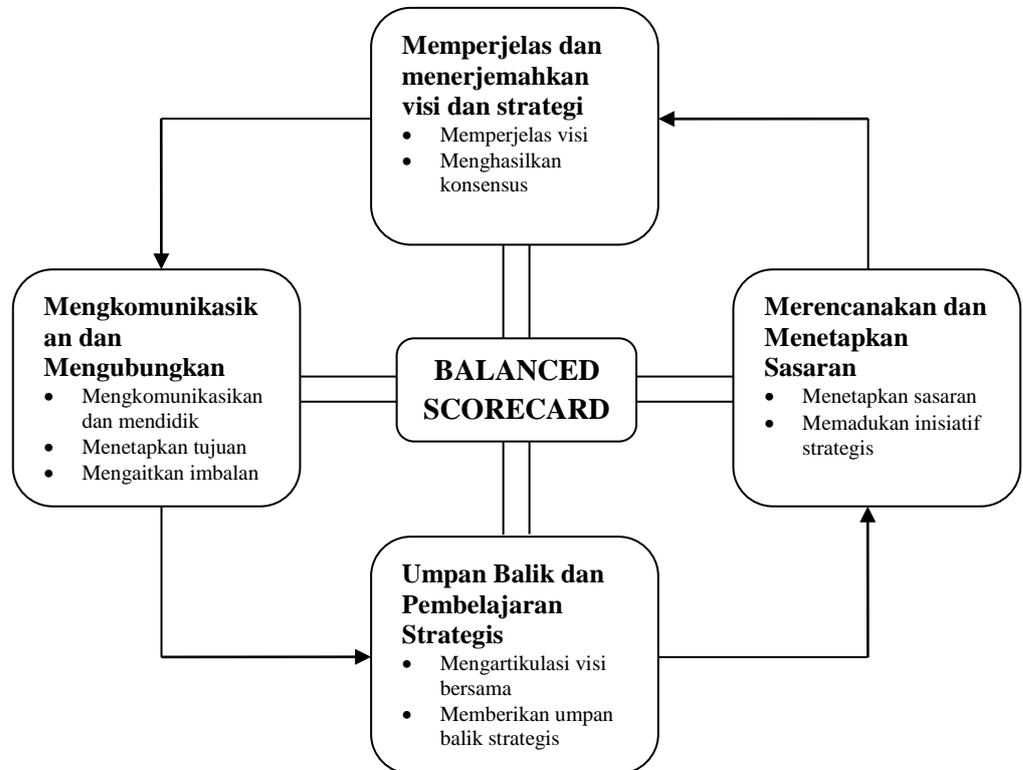
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

Gambar 2.1 *Balanced Scorecard* sebagai suatu kerangka kinerja



Sumber : Kaplan dan Norton, 1996.

Yuwono(2002) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### **2.2.2. Membangun *Balanced Scorecard***

Sebelum menerapkan konsep *Balanced Scorecard*, organisasi harus terlebih dahulu membangun *Balanced Scorecard*. Terdapat enam tahapan dalam membangun suatu *Balanced Scorecard* yaitu:

1. Menilai Fondasi Organisasi

Langkah pertama organisasi untuk melakukan penilaian atas fondasi organisasi adalah membentuk tim yang akan merumuskan dan membangun *Balanced Scorecard*. Tim ini akan merumuskan visi dan misi organisasi, termasuk didalamnya mengidentifikasi kebutuhan dan faktor-faktor yang mendukung organisasi untuk mencapai misinya. Tim ini mengembangkan rencana-rencana yang akan dilakukan, waktu yang dibutuhkan serta anggaran untuk menjalankannya. Penilaian fondasi organisasi meliputi analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman terdapat organisasi yang dapat dilakukan dengan menggunakan SWOT analysis. Organisasi juga dapat melakukan benchmarking terhadap organisasi lainnya. Dari penilaian fondasi ini organisasi mengetahui apa yang menjadi visi dan misi organisasi, kekuatan dan kelemahan bahkan tindakan apa saja yang harus dilakukan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

## 2. Menetapkan Visi Perusahaan

Visi diperlukan dalam sebuah organisasi untuk menumbuhkan pemotivasian personil. Visi organisasi dijabarkan kedalam ukuran-ukuran kinerja. Pengukuran kinerja dimulai dari penentuan ukuran kinerja, untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan kedalam tujuan (*goal*) dan sasaran strategi (*objectives*). Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan di masa yang akan datang. Visi biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari satu atau beberapa kalimat singkat. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Dalam proses perumusan strategi (*strategi formulation*), visi organisasi dijabarkan dalam *goal* (tujuan).

## 3. Membuat Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi menunjukkan apa tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas yang harus dilakukan untuk mencapai strategi serta waktu yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Tujuan harus dinyatakan dalam bentuk yang spesifik, dapat diukur, dicapai, berorientasi pada hasil serta memiliki batas waktu pencapaian (Gaspersz, 2003). Tujuan organisasi dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif *customers* dan *stakeholders*, perspektif *employee* dan *organization capacity*. Untuk masing-masing perspektif dirumuskan tujuan yang akan dilakukan untuk mencapai misi organisasi. Misalnya dalam strategi utama

organisasi adalah meningkatkan kualitas pendidikan, strategi tersebut dapat dijabarkan kedalam empat perspektif

#### 4. Membangun strategi Bisnis

Strategi merupakan pernyataan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai keberhasilan. Strategi ini didapatkan dari misi dan hasil penilaian pondasi organisasi. Strategi ini menyatakan tindakan apa saja yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai misi organisasi yang sesuai dengan kekuatan dan kelemahan organisasi. Dalam membentuk strategi, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk menjalankan strategi tersebut, termasuk didalamnya apakah strategi tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan dan apakah strategi tersebut mendukung organisasi mencapai misinya.

#### 5. Mengukur *Performance*

Mengukur *performance* berarti memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategis yang telah diciptakan. Pengukuran kinerja yang bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi kearah yang lebih baik. Untuk dapat mengukur kinerja, maka harus ditetapkan ukuran-ukuran yang sesuai untuk setiap tujuan strategis. Dalam setiap perspektif dinyatakan tujuan-tujuan strategis yang ingin dicapai, yang kemudian untuk setiap tujuan strategis tersebut ditetapkan paling sedikit satu pengukuran kinerja. Untuk dapat menghasilkan pengukuran kinerja yang bermanfaat maka organisasi harus dapat

mengidentifikasi hasil (*outcome*) yang diinginkan dan proses yang dilakukan untuk mencapai *outcome* tersebut.

#### 6. Menyusun Inisiatif

Inisiatif merupakan program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategis. Sebelum menetapkan inisiatif, yang harus dilakukan adalah menentukan target. Target merupakan suatu tingkat kinerja yang diinginkan. Untuk setiap ukuran harus ditetapkan target yang ingin dicapai. Penetapan target ini bisa berdasarkan pengalaman masa lalu atau hasil *benchmarking* terhadap organisasi-organisasi yang unggul didalam bidangnya. Target biasanya ditetapkan untuk jangka waktu tiga sampai lima tahun. Setelah target-target ditentukan maka selanjutnya ditetapkan program-program yang akan dilakukan untuk mencapai target tersebut.

#### **2.2.3. Manfaat dan Keunggulan Balanced Scorecard**

Manfaat dari konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang dijelaskan oleh Kaplan dan Norton (2000) yaitu:

- a) Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
- b) Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
- c) Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.
- d) Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.

- e) Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- f) Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
- g) Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi

(Hansen and Mowen, 2009) menyatakan bahwa keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategic adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

a. Menerjemahkan Visi dan Misi

Untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan, visi organisasi diterjemahkan ke dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi di masa depan yang biasanya dinyatakan dalam deklarasi atau beberapa kalimat pendek. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Tujuan adalah kondisi perusahaan yang akan diwujudkan di masa depan dan merupakan penjabaran lebih lanjut dari visi perusahaan yang menjadi salah satu dasar bagi perumusan strategi untuk merumuskannya. Dalam proses perencanaan strategis, tujuan ini diterjemahkan ke dalam tujuan strategis dengan ukuran prestasi.

b. Komunikasi dan Hubungan

*Balanced scorecard* untuk menunjukkan apa yang harus dilakukan perusahaan untuk karyawan dalam rangka mencapai keinginan pemegang saham dan konsumen. *Balanced scorecard* menunjukkan strategi keseluruhan yang terdiri dari tiga kegiatan yaitu mengkomunikasikan dan mendidik, menetapkan tujuan dan menghubungkan bonus untuk pengukuran kinerja

### c. Rencana Bisnis

Rencana bisnis memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan rencana bisnis dan rencana keuangan. Hampir semua organisasi saat mengimplementasikan berbagai program yang memiliki keunggulan masing-masing bersaing satu sama lain. Keadaan ini membuat sulit untuk mengintegrasikan manajer dari ide-ide yang muncul dan berbeda di setiap departemen. Namun, dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan bergerak ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara keseluruhan.

### d. Umpan balik dan Pembelajaran

Proses keempat akan memberikan pembelajaran. Strategis perusahaan *Balanced Scorecard* sebagai sistem pusat perusahaan tersebut, perusahaan dapat memonitor baik apa yang telah dihasilkan oleh perusahaan dalam jangka pendek, yang ada tiga perspektif yaitu: pelanggan, internal yang proses bisnis serta pembelajaran dan pertumbuhan yang akan digunakan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.

#### **2.2.4. Perspektif dalam *Balanced Scorecard***

Dalam metode pengukuran *Balanced Scorecard* menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 1996). Metode *Balanced Scorecard* empat perspektif kinerja bisnis yang diukur, yaitu:

#### **2.2.4.1 Perspektif keuangan**

Dalam konsep *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dari sasaran yang secara khusus berhubungan dengan rasio keuangan.

Rasio keuangan adalah alat yang digunakan untuk menganalisis kondisi keuangan dan kinerja perusahaan. Dengan menghitung berbagai macam rasio maka peneliti bisa mendapat perbandingan yang mungkin akan berguna daripada angka mentah (Anthony dan Govindarajan, 2005). Rasio keuangan sendiri terbagi atas :

##### **2.2.4.1.1 Rasio Likuiditas**

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban financial jangka pendek yang berupa hutang-hutang jangka pendek. Yang tergabung dalam rasio ini adalah :

###### *a. Current Ratio*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimiliki.

$$Current Ratio = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

b. *Cash Ratio*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan kas yang tersedia dan yang disimpan di Bank.

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{S. Berhg J. Pdk}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

**2.2.4.1.2 Rasio Solvabilitas**

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perbandingan dana yang disediakan oleh pemilik perusahaan dengan dana yang dipinjam dari kreditur perusahaan tersebut. Yang tergabung dalam rasio ini adalah :

a. *Debt to Asset Ratio*

Merupakan perbandingan antara hutang lancar dan hutang jangka panjang dan jumlah seluruh aktiva diketahui. Rasio ini menunjukkan berapa bagian dari keseluruhan aktiva yang dibelanjai oleh hutang

$$\text{Debt to Asset Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Merupakan perbandingan antara hutang-hutang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan dan menunjukkan kemampuan modal perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya.

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

#### 2.2.4.1.3 Rasio Rentabilitas

Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau keuntungan, profitabilitas suatu perusahaan mewujudkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut, yang termasuk dalam rasio ini adalah :

a. *ROA*

Merupakan *Return On Assets* yaitu rasio yang akan menampilkan seberapa besar tingkat produktifitas seluruh asset.

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

b. *ROE*

Merupakan *Return On Equity* yaitu rasio yang berguna untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang diperoleh dari penanaman modal.

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

#### 2.2.4.2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal perusahaan untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami kebutuhan dari konsumen. Dalam perspektif ini peran riset terhadap pasar berpengaruh sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, dengan kata lain produk tersebut dapat memberikan manfaat yang lebih besar kepada pelanggan dan apa

yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkan produk tersebut. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu:

1. *Core measurement group*, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:
  - a. Pangsa Pasar (*market share*): pangsa pasar ini menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu diungkapkan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.
  - b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*): menunjukkan tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.
  - c. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*) : pengukuran ini menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru memenangkan bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen yang ada.
  - d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*) : pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.
2. *Customer Value Proportion* yang merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *Core value proportion* didasarkan pada atribut sebagai berikut :

- a. *Product/service attributes* yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.
- b. *Customer relationship* adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar perasaan pelanggan merasa puas atau produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
- c. *Image and reputation* membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

#### **2.2.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif bisnis internal, perusahaan akan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu:

- a. Proses Inovasi

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua yaitu:

1. Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan

2. Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

b. Proses Operasi

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi proses, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

c. Pelayanan Purna Jual

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

#### **2.2.4.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Dalam perspektif ini perusahaan berusaha mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan suatu perusahaan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang berkaitan dengan ketiga perspektif lainnya dapat terwujud, sehingga pada akhirnya akan dapat tercapai tujuan perusahaan. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam perspektif keuangan, pelanggan (*customer*), dan proses internal bisnis. Dalam perspektif ini ada tiga faktor penting.

## ***A. People***

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu :

### **1. Tingkat Kepuasan Karyawan**

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

### **2. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)**

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

### **3. Produktivitas Karyawan**

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal,

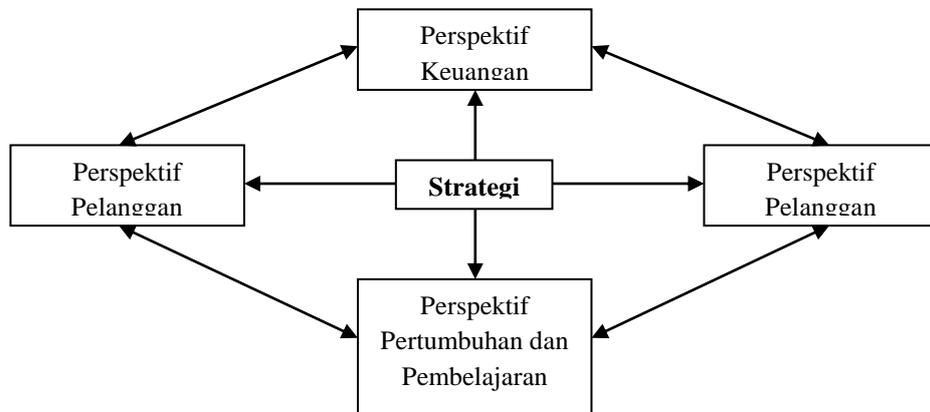
dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

### ***B. System***

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

### ***C. Organizational Procedure***

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak.



**Gambar 2.2. Perspektif dalam *Balanced Scorecard***

### 2.2.5 Hubungan Antar Perspektif

Konsep hubungan sebab-akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *Balanced Scorecard* terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan.

Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan. Jadi dari masing – masing

perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, pelanggan, serta bisnis internal. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan.

Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang keberhasilan dimasa yang akan datang. Tanpa adanya dukungan dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat penting. Pada akhirnya semua itu bermuara pada perspektif keuangan yang berdampak pada peningkatan return perusahaan ditandai dengan meningkatnya laba perusahaan ( Alloysius, 2013 ).

### **2.3 Penelitian Terdahulu**

Soraya Hanuma (2010) melakukan analisa mengenai kinerja pada PT. Astra Honda Motor dengan menggunakan *BALANCE SCORECARD* dengan menggunakan empat indikator perspektif yang ada dan melakukan uji validitas dan reabilitas.

Aloysius Christian (2013) melakukan analisa mengenai kinerja komprehensif dengan menggunakan metode *BALANCE SCORECARD* pada PT. Kereta Api Indonesia dengan menggunakan empat indikator perspektif dalam penilaiannya yaitu :

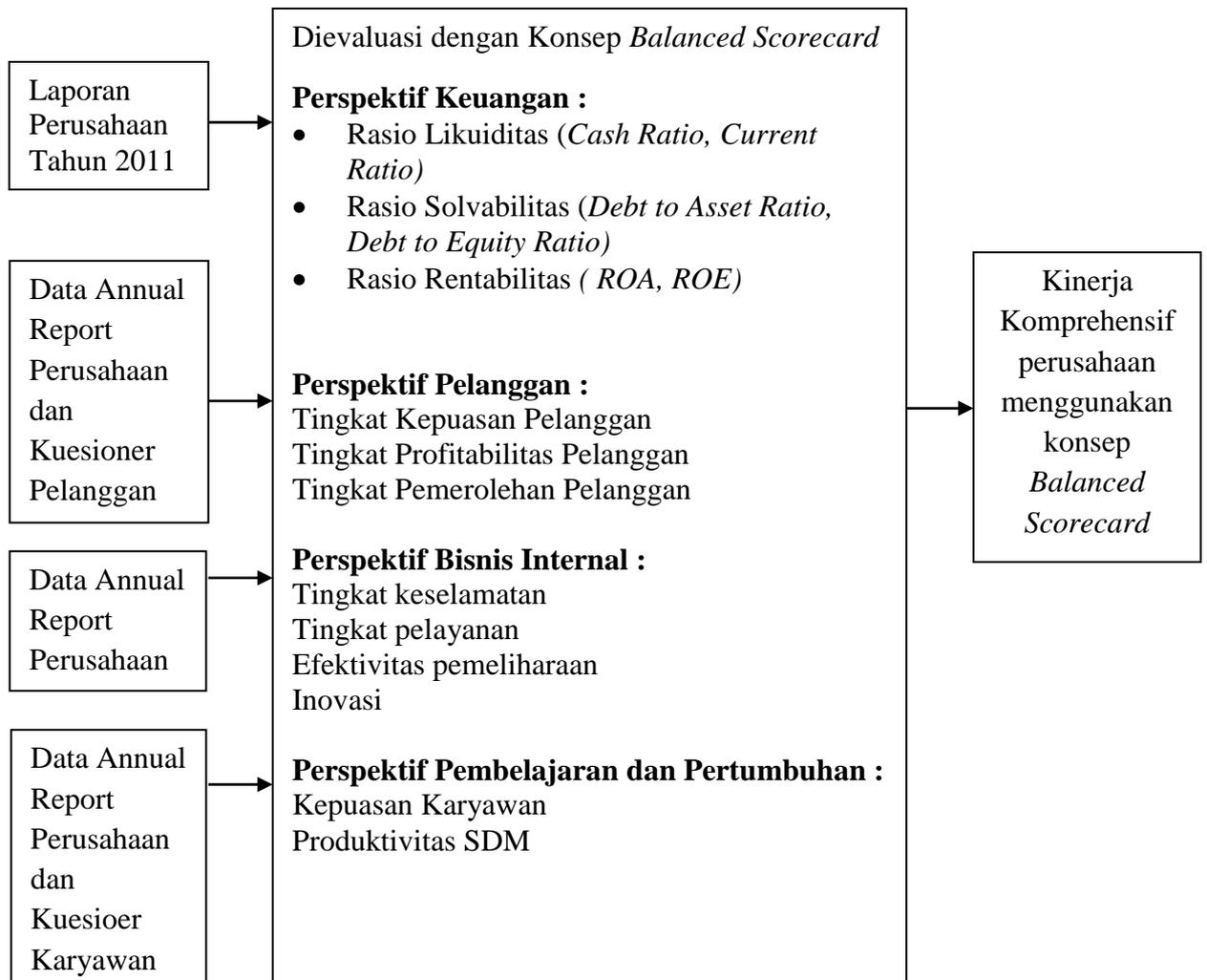
- a. Keuangan – *ROI, Profit Margin, Operating Ratio*
- b. Pelanggan – Kepuasan Pelanggan.
- c. Proses Bisnis Internal – Inovasi.
- d. Pembelajaran dan Pertumbuhan – Tingkat Kepuasan Karyawan.

Dengan menggunakan Validitas dan Reliabilitas sebagai alat uji statistik dapat diketahui bahwa pada indikator keuangan, *ROI, Cash Ratio, Current Ratio, Profit Margin, ROA, dan Financial Leverage* mampu mendekati bahkan melampaui target yang ditetapkan dari nilai standar program masing-masing ukuran. Tetapi *Debt to Equity Ratio* belum mampu mendekati standar program yang telah dianggarkan.

Selanjutnya pada indikator pelanggan ditemukan bahwa Tingkat profitabilitas pelanggan mengalami penurunan dikarenakan turunnya laba bersih dikarenakan naiknya harga tiket kereta api dan juga adanya kebijakan pembatasan tempat duduk untuk kenyamanan dan dalam rangka meningkatkan keamanan terhadap penumpang untuk mengantisipasi resiko kecelakaan.

Pada indikator proses bisnis internal ditemukan bahwa bila dibanding capaian tahun 2010 sebesar 154,55%, rasio tahun 2011 mengalami perubahan yang positif. Pada indikator pembelajaran dan pertumbuhan ditemukan bahwa kinerja PT. Kereta Api Indonesia secara keseluruhan pada tahun 2011 dinyatakan baik dilihat dari semua perspektif. Hal tersebut dapat dilihat dari skoring yang diberikan untuk masing-masing ukuran perspektif

## 2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Teoritis

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus pada tahun 2013 yang menggambarkan keadaan sebenarnya dari obyek penelitian. Kegiatan ini dilakukan dengan mengawasi dan mempelajari secara langsung PT.PLN (Persero) yang diteliti. Studi ini dimaksudkan untuk memperoleh data perusahaan khususnya hal-hal yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*.

#### 3.2 3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Penelitian ini menggunakan ukuran yang terkandung dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu :

**Tabel 3.1**

#### Definisi Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran Data
Rasio Perspektif Keuangan	Rasio Likuiditas : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cash Ratio</i></li> <li>• <i>Current</i></li> </ul>	$\frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{S. Berhg J. Pdk}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$	Rasio

	<i>Ratio</i>	$\frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$	Rasio
	Rasio Solvabilitas :		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Debt to Asset Ratio</i></li> </ul>	$\frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$	Rasio
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debt to Equity Ratio</li> </ul>	$\frac{\text{Total Utang}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$	Rasio
	Rasio Rentabilitas :		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROA</li> </ul>	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$	Rasio
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROE</li> </ul>	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$	Rasio
Perspektif Pelanggan	Tingkat Kepuasan Pelanggan	$\frac{\text{Jumlah Responden} \times \text{Skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$	Interval
	Tingkat Profitabilitas Pelanggan	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$	Rasio
	Tingkat Pemerolehan Pelanggan	$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$	Rasio

Perspektif Bisnis Internal	Inovasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Susut Distribusi</li> <li>- Susut Transmisi</li> <li>- Susut Jaringan</li> </ul>	Rasio
	Operasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Daya Tersambung (MVA)</li> <li>- Panjang Transmisi (kms)</li> <li>- Total Produksi (GWh)</li> </ul>	Rasio
	Layanan Purna Jual	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>System Average Interruption Duration Index (SAIDI)</i></li> <li>- <i>System Average Interruption Frequency Index (SAIFI)</i></li> </ul>	Rasio
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Produktivitas Karyawan	$\frac{\text{Total Produksi (GWh)}}{\text{Jumlah Karyawan}}$	Rasio
	Kepuasan Karyawan	$\frac{\text{Jumlah Karyawan} \times \text{Skor}}{\text{Total Bobot}} \times 100\%$	Interval

Sumber : Penelitian terdahulu dan Annual Report PT. PLN (Persero)

### 3.2.1 Kinerja Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan ukuran yang sangat penting dalam merangkum kinerja dari tindakan ekonomis yang telah diambil (Anthony dan Govindarajan, 2005). Ukuran kinerja keuangan memberikan penilaian terhadap target keuangan yang dicapai oleh organisasi dalam mewujudkan visi dan misinya. Perspektif keuangan dalam penelitian ini meliputi:

#### 3.2.1.1 Rasio Likuiditas

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban financial jangka pendek yang berupa hutang-hutang jangka pendek. Yang tergabung dalam rasio ini adalah :

##### c. *Current Ratio*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimiliki.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

d. *Cash Ratio*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan kas yang tersedia dan yang disimpan di Bank.

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas+Bank+S.Berhg J.Pdk}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

### 3.2.1.3 Rasio Solvabilitas

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perbandingan dana yang disediakan oleh pemilik perusahaan dengan dana yang dipinjam dari kreditur perusahaan tersebut. Yang tergabung dalam rasio ini adalah

a. *Debt to Asset Ratio*

Merupakan perbandingan antara hutang lancar dan hutang jangka panjang dan jumlah seluruh aktiva diketahui. Rasio ini menunjukkan berapa bagian dari keseluruhan aktiva yang dibelanjai oleh hutang

$$\text{Debt to Asset Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

b. *Debt to Equity Ratio*

Merupakan perbandingan antara hutang-hutang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan dan menunjukkan kemampuan modal perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya.

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

### 3.2.2.3 Rasio Rentabilitas

Rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba atau keuntungan, profitabilitas suatu perusahaan mewujudkan perbandingan antara laba dengan aktiva atau modal yang menghasilkan laba tersebut. yang termasuk dalam rasio ini adalah :

*a. ROA*

Merupakan rasio yang akan menampilkan seberapa besar tingkat produktifitas seluruh asset.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

*b. ROE*

Merupakan rasio yang berguna untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang diperoleh dari penanaman modal.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

### **3.2.2 Kinerja Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan merupakan ukuran yang dilihat dari jumlah pelanggan yang dimiliki dan tingkat kepuasan pelanggan. Pengukuran kinerja yang dinilai dari jumlah pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan terdiri dari:

1. **Tingkat Kepuasan pelanggan**

Kepuasan pelanggan mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau kriteria tertentu. Ukuran kepuasan pelanggan ini akan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melaksanakan bisnisnya

2. **Tingkat Pemerolehan Pelanggan**

Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

3. **Tingkat Profitabilitas Pelanggan**

Profitabilitas pelanggan mengukur seberapa besar keuntungan-keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada para pelanggan, merupakan keuntungan jasa/produk dibagi total pendapatan neto jasa/produk dinyatakan dalam persen.

### **3.2.3 Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif proses internal memberikan penilaian atas gambaran proses yang telah dibangun dalam melayani masyarakat. Perspektif proses internal

menggunakan pengembangan program layanan berupa inovasi perusahaan, perbaikan sistem operasional dari perusahaan dan peningkatan kualitas proses layanan purna jual dari perusahaan tersebut. Pengukuran kinerja yang bertujuan untuk mendorong perusahaan agar menjadi *learning organization* dan juga mendorong pertumbuhan organisasi.

#### **3.2.4 Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kualitas pelayanan dan kualitas personel yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan dan proses internal. Tolok ukur yang digunakan adalah Kepuasan Karyawan dan Produktivitas SDM.

##### **1. Produktivitas SDM**

Mengukur tingkat produktivitas SDM dapat dilakukan dari Total Produksisuatuperusahaan terhadap jumlah karyawan, dan menghasilkan jumlah pendapatan per SDM dengan anggarannya, dengan kondisi apabila rasionya melebihi anggaran maka penilaiannya positif, namun apabila rasionya dibawah anggaran penilaiannya negative.

##### **2. Kepuasan Karyawan**

Mengukur tingkat kepuasan karyawan, pengukuran dilakukan dengan survei kepuasan karyawan menggunakan kuesioner yang akan dibagikan kepada karyawan.

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, kuesioner, dan studi pustaka.

1. Wawancara, yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak terkait.
2. Kuesioner, yaitu melalui pengajuan kuesioner yang bertujuan untuk mengetahui pandangan pelanggan dan karyawan terhadap PT.PLN Distribusi Jateng dan DIY.
3. Studi pustaka, yaitu dengan cara mempelajari literatur-literatur yang relevan dengan penelitian guna memperoleh gambaran teoritis mengenai aplikasi *Balanced Scorecard* pada suatu perusahaan. Metode ini di perlukan untuk menunjang kelengkapan dan ketajaman analisis.

### **3.4. Metode Analisis Data**

1. Analisis diskriptif  
Memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, *maximum*, *minimum*, *sum*, *range*, *kurtosis* dan *skewness* (kemencengan distribusi).
2. Analisis kualitatif  
Meliputi klarifikasi visi, misi dan tujuan ke dalam rencana strategi perusahaan.

### 3. Analisis kuantitatif

Pengukuran kinerja masing-masing perspektif.

#### **3.5. Cara Pengukuran dalam *Balanced Scorecard***

Sasaran strategik yang dirumuskan untuk mencapai visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah dipilih perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditetapkan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik, yaitu: ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Ukuran hasil merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat keberhasilan pencapaian sasaran strategik, sedangkan ukuran pemacu kinerja merupakan ukuran yang menyebabkan hasil yang dicapai.

Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif. Menurut Mulyadi (2001), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran dapat kita capai di semua perspektif

Skor dalam tabel kriteria keseimbangan adalah skor standar, jika kinerja semua aspek dalam perusahaan adalah “baik”. Skor diberikan berdasarkan rating scale berikut:

**Tabel 3.2**

**Rating Scale**

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber: Mulyadi, 2001