ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORE CARD* SEBAGAI TOLAK UKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT PLN(PERSERO) WS2JB

Skripsi Oleh :

PUTRI INDAH LESTARI

01031381821028

AKUNTANSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Meraih Gelar Sarjana Ekonomi

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN

UNIVERSITAS SRIWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI

2020

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*

SEBAGAI TOLAK UKUR KINERJA PERUSAHAAN

PADA PT PLN (PERSERO) WS2JB

Disusun Oleh:

Nama	: Putri Indah Lestari
Nim	: 01031381821028
Fakultas	: Ekonomi
Jurusan	: Akuntansi
Bidang Kajian/Konsentrasi	:Akuntansi Manajemen

Telah diuji dalam ujian komprehensif pada selasa, 21 Juli 2020 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif

Palembang, Juli 2020

Ketua,	Anggota,	Anggota,
Dr. Yulia Saftiana, S.E.,M.Si.,Ak.,CA	Efva Octavina Donata G, S.E.,M.Si.,Ak.,CA	Asfeni Nurullah, S.E., M. Acc., Ak
NIP. 196707011992032003	NIP. 198610262015042002	NIP. 198807122014042001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi

Arista Hakiki, S.E.;M.Acc.,Ak

NIP. 19730317997031002

SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: Putri Indah Lestari
NIM	: 01031381821028
Fakultas	: Ekonomi
Jurusan	: Akuntansi
Bidang Kajian	: Akuntansi Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul:

Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT PLN (Persero) WS2JB.

Pembimbing:

Ketua	: Dr.Yulia Saftiana., S.E.,M.Si.,Ak
Anggota	: Efva Octavina Donata G.,S.E.M.Si.,Ak
Tanggal Ujian	: 21 Juli 2020

Adalah benar hasil karya saya sendiri. Dalam skripsi ini tidak ada kutipan hasil karya orang lain yang tidak disebutkan sumbernya.

Demikianlah pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, dan apabila pernyataan ini tidak benar dikemudian hari, saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaan.

Palembang,21 Juli 2020

METERAI TEMPEL

TGL. 20

995CEAHF440826178

6000

ENAM RIBU RUPIAH

Putri Indah Lestari

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, tuhan seluruh alam, atas limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, penulis mampu menyelesaikan Skripsi ini dengan judul Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT PLN (Persero) WS2JB**.**

Penyusunan skripsi ini dilakukan untuk memenuhi syarat guna mencapai gelar sarjana ekonomi di Universitas Sriwijaya Palembang. Penulis menyadari bahwa Skripsi ini bukanlah tujuan akhir dari suatu proses belajar karena belajar adalah sesuatu yang tidak terbatas.

Dalam penulisan skripsi ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada beberapa pihak yang membantu penyelesaian skripsi. Oleh karena itu, penulis menyampaikan rasa terimakasih dan penghargaan kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Ir. H. Anis Saggaff, MSCE Selaku Rektor Universitas Sriwijaya.
2. Bapak Prof. Dr. Mohamad Adam, S.E, M.E Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
3. Bapak Arista Hakiki, S.E, M.Acc, Ak. Selaku Ketua Jurusan Akuntansi Program Sarjama Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
4. Ibu Hj. Rina Tjandrakirana DP, S.E, M.M, Ak. Selaku Koordinator Jurusan Akuntansi Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
5. Ibu Dr.Yulia Saftiana., S.E.,M.Si.,Ak Selaku Dosen Pembimbing Akademik.
6. Ibu Dr.Yulia Saftiana., S.E.,M.Si.,Ak Selaku Dosen Pembimbing 1 yang telah memberikan bimbingan, masukkan serta saran kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.

7. Ibu Efva Octavina Donata G.,S.E.M.Si.,Ak Selaku Dosen Pembimbing 2 yang telah memberikan bimbingan, masukkan serta saran kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
8. Seluruh Dosen Pengajar, Staff, dan segenap pegawai Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya yang telah memberikan ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat selama pekuliahan.
9. Orang Tua penulis Mama dan Papa yang telah memberikan semangat, dukungan finansial maupun dukungan moril serta doa yang tiada henti-hentinya serta juga saudaraku Putri Melinia Ramadani dan Rachamad Putra Halim yang telah memberikan semangat, bantuan serta doa kepada penulis hingga skripsi ini dapat terselesaikan.
10. Calon Pendamping Hidup Penulis Rakhmad Dwi Purnama yang selalu setia mendengarkan keluh kesah dan selalu memberikan saran yang baik untuk penulis serta memberikan semangat untuk penulis menyelesaikan skripsi ini.
11. Sahabat-Sahabatku tersayang, sahabat seperjuanagan dari awal perkuliahan, Nina Anitia Nasharuddin yang selalu bersama penulis dalam suka dan duka mengurus skripsi dan mengurus berkas lainnya semoga kita menjadi pribadi yang lebih sabar lagi. Tara Alina Rizki dan Latifah Nurul Hidayah yang selalu membuat penulis tertawa dan bahagia saat penulis sudah mulai tidak fokus dengan skripsi. Rani Anggraini sahabat penulis yang paling sabar dan serba bisa dalam hal apapun terimakasih untuk semua ilmu nya. R,A. Siti Nurmaliza sahabat penulis yang paling cepat dalam menyelesaikan drama skripsi dan selalu bersedia medengarkan keluh kesah penulis dan selalu memberikan informasi yang sangat terpercaya. Dan untuk sahabat penulis Arsyta Ratri Pramudita dan Destria Daniastati terimakasih untuk kerjasama nya selama ini.
12. Sahabat-sahabat penulis khusus nya grup “ calon direktur”, Satria, Dimaz, Antok, Wahyu, dan Arif. Terimakasih untuk kerjasama kita selama ini , terimakasih sudah memberikan cerita yang sangat manis dan sangat indah untuk dikenang.

13. Semua pihak yang telah banyak membantu saya dan tidak saya sebutkan satu-persatu.
14. Teman-teman seperjuangan S1 Akuntansi Asal D3.

Semoga Allah SWT membalas kebaikan dan ketulusan semua pihak yang telah membantu menyelesaikan laporan akhir ini dengan melimpahkan rahmat dan karunia-Nya. Semoga laporan akhir ini dapat memberikan manfaat dan kebaikan bagi banyak pihak demi kemaslahatan bersama serta bernilai ibadah di hadapan Allah SWT. Aamiin allahumma aamiin.

Palembang, 21 Juli 2020

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL…….....i

HALAMAN TANDA PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF……....ii

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI……iii

HALAMAN PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH…….iv

KATA PENGANTAR……v

MOTTO DAN PERSEMBAHAN……..viii

ABSTRAK…….ix

ABSTRACT……...x

SURAT PERNYATAAN ABSTRAK…….....xi

DAFTAR RIWAYAT HIDUP…….xii

DAFTAR ISI……..……..xiii

DAFTAR TABEL ……...xvi

DAFTAR GAMBAR ……...……...xxi

DAFTAR LAMPIRAN……..…xxii

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang..... 1
1.2. Rumusan Masalah..... 7
1.3. Tujuan Penelitian..... 8
1.4. Manfaat Penelitian..... 8

BAB II STUDI KEPUSTAKAAN

2.1. Landasan Teori…….....9
2.1.1. Teori Agensi …….…….9

2.2. Kinerja……..10
2.2.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja……...12
2.2.2. Pengertian Pengukuran Kinerja……....13
2.2.3. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja……15
2.3. *Balanced Scorecard*……....16
2.3.1. Sejarah *Balanced Scorecard* ……....16
2.3.2. Keunggulan *Balanced Scorecard*……....17
2.3.3. Perspektif Dalam *Balanced scorecard*……....20
2.4. Kerangka Pemikiran……....25
2.5. Penelitian Terdahulu ……...27
BAB III METODE PENELITIAN
3.1. Jenis Penelitian……....32
3.2. Objek Penelitian…….....32
3.3. Populasi dan Sampel…….....32
3.4. Teknik Pengumpulan Data…….....33
3.5. Jenis dan Sumber Data…….....34
3.6. Teknik Analisis Data…….....35
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian……..40
4.1.1. Sejarah Singkat PT PLN (Persero) WS2JB……40
4.1.2.Visi, Misi, dan Motto PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang….42
4.1.3.Struktur Organisasi PT PLN (Persero) WS2JB……....43
4.2. Penerapan Balanced Scorecard Pada PT PLN (Persero) WS2JB……..43
4.2.1. Visi dan Misi PT PLN (Persero) WS2JB……....43
4.2.2. Penilaian Kinerja Berdasarkan Aspek Keuangan…….....44
4.2.3. Penilaian Kinerja Berdasarkan Aspek Pelanggan…….....53
4.2.4.Penilaian Kinerja Berdasarkan Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan ……...……...69
4.2.5.Penilaian Kinerja Berdasarkan Aspek Proses Bisnis Internal……....105

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan……..113

5.2. Saran ……...115

DAFTAR PUSTAKA……...116

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Penelitian Terdahulu …….……...27

Tabel 2. Skor Kepentingan Tiap Indikator Menurut Likert ……...39

Tabel 3. Laba Bersih PT PLN (Persero) WS2JB Tahun 2018-2019 ……... 45

Tabel 4. Total Biaya PT PLN (Persero) WS2JB tahun 2018-2019…….46

Tabel 5. Komponen Laporan Keuangan Return On Equity (ROE)

PT PLN (Persero) WS2JB Tahun 2018-2019 …….....47

Tabel 6. Hasil Perhitungan Return On Equity (ROE)

PT PLN (Persero) WS2JB Tahun 2018-2019 …….……48

Tabel 7. Komponen Laporan Keuangan Return On Investment (ROI)

PT PLN (Persero) WS2JB Tahun 2018-2019 …….…..49

Tabel 8. Hasil Perhitungan Return On Investment (ROI)

PT PLN (Persero) WS2JB Tahun 2018-2019 …..…….49

Tabel 9. Komponen Laporan Keuangan Current Ratio

PT PLN (Persero) WS2JB Tahun 2018-2019 …….…....50

Tabel 10. Hasil Perhitungan Current Ratio PT PLN (Persero) WS2JB

Tahun 2018-2019 ……...51

Tabel 11. Hasil Perhitungan Collection Ratio PT PLN (Persero) WS2JB

Tahun 2018-2019 ……..……...52

Tabel 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia …….53

Tabel 13. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ….……..…54

Tabel 14. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan. …….…55

Tabel 15. Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan ……...56

Tabel 16. Waktu Tanggap PLN Terhadap Keluhan Pelanggan Sudah Semakin Cepat …….57

Tabel 17. PLN Sudah Memberikan Pelayanan Jasa Penerangan Yang Memuaskan Dengan Tarif Harga Yang Murah Dan Sesuai Dengan Yang Diharapkan ……58

Tabel 18. PLN Mempunyai Jaringan Yang Cukup Luas dan Terjangkau ……..59

Tabel 19. PLN Selalu Memberikan Informasi Yang Kami Butuhkan Secara Cepat dan Akurat …….…..60

Tabel 20 Tarif/Upah yang dibayarkan PLN didasarkan atas nilai tagihan rekening listrik setiap pelanggan yang bersarnya bervariasi , mulai 0,2% sampai 0,5% per besarnya tagihan rekening listrik setiap pelanggan ……..61

Tabel 21. Survei pelanggan dilakukan paling sedikit sekali dalam setahun untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan dengan keseluruhan aspek organisasi ……..…62

Tabel 22. PLN Mengumpulkan data kepuasan dan keluhan pelanggan dengan menggunakan sehingga memudahkan pelanggan untuk menyampaikan keluhannya.berbagai media, seperti telepon, surat, sms maupun *email*……....63

Tabel 23. PLN Sudah Memiliki sistem *Customer Relationship* yang baik sehingga loyalitas pelanggan meningkat ……64

Tabel 24. Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Perspektif Pelanggan ..……65

Tabel 25. Karakteristik Responden Pegawai Berdasarkan Usia Seluruh Keluarganya Yang Tertanggung …….68

Tabel 26. Karakteristik Responden Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin ….…68

Tabel 27. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan …….…….69

Tabel 28. Karakteristik Responden Berdasarkan Bagian Pekerjaan …….……70

Tabel 29. Perusahaan Selalu Memberikan *Training & Development* Untuk Meningkatkan Kualitas dan Kuantitas Kerja Karyawan ….…...71

Tabel 30 Kemampuan Perusahaan Dalam Memberikan Umpan Balik Atau Saran Sebagai Bukti Kepedulian Atas Suatu Masalah Yang Diketahui ……..…….72

Tabel 31. PLN Telah Menjamin Kesehatan Pegawai dan Pensiunan Beserta …..73

Tabel 32. *Training &Deveploment* Yang dilakukan Oleh PLN Selalu Dapat Meningkatkan Produktivitas Kerja ……...74

Tabel 33. PLN Telah Memberikan Dorongan Untuk Bekerja Secara Aktif dan Menggunakan Inisiatif Bagi Pegawai dan Menggunakan Inisiatif Bagi Pegawai …….75

Tabel 34. PLN Memberikan Perhatian dan Penghargaan Kepada Pegawai Yang Memiliki Potensi dan Prestasi Yang Baik Yang Memiliki Potensi dan Prestasi Yang Baik ……76

Tabel 35. Prestasi Kerja Yang Telah di Terapkan Oleh PLN Kepada Pegawai Sudah Terorganisir Dengan Baik …….77

Tabel 36. PLN Memberikan Kesempatan Kepada Pegawai Yang Hasil Pekerjaanya Memuaskan Untuk Jenjang Karir Berikutnya ……..78

Tabel 37. Para Pegawai diLingkungan Kerja PLN Benar-Benar Melakukan Suatu Kegiatan Sesuai Dengan Apa Yang di Katakan ……...79

Tabel 38. Saya Merasa Yakin Bahwa Prosedur/Sistem Manajemen SDM Perusahaan Telah di Tetapkan dan Dilaksanakan Dengan Baik (Terbuka, konsisten dan adil) ……...…….80

Tabel 39. Dengan Mengetahui Tujuan/Misi Perusahaan, Saya Merasa Bahwa Pekerjaan Yang Saya Lakukan Adalah Penting …….……..81

Tabel 40. Sistem Jaringan PLN Sudah Efisien dan Efektif Bagi Pelanggan ……82

Tabel 41. Saya Mendapatkan Informasi Yang Jelas Tentang Detail/Rincian

Gaji Atau Penghasilan Dari Kepegawaian ……...…83
Tabel 42. Perusahaan Telah Menerapkan Jalur Sistem Informasi Yang Baik Sehingga Memungkinkan Untuk Setiap Pegawai Memperoleh Informasi Secara Tepat Waktu dan Akurat …….…..84
Tabel 43. Perusahaan Melakukan Riset Untuk Menentukan Hal-Hal Penting Bagi Karyawan …….….85
Tabel 44. Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai *Employee Satisfaction Index* ……..…….…….…86
Tabel 45. Proses Pengembangan Calon Pegawai Sesuai Dengan Kebutuhan PLN ……...90
Tabel 46. Pegawai PLN Selalu Mencari Cara Baru Untuk Bekerja dan Menjadikan Pembelajaran Sesuai Bagian dari Strategi PLN ……..….91
Tabel 47. Rekan-Rekan Kerja Saya Memberi Umpan Balik Tentang Seberapa Baik Saya Melakukan Pekerjaan …….....92
Tabel 48. PLN Sering Melakukan Program Pelatihan Kerja Kepada Pegawai Untuk Peningkatan Mutu dan Kualitas Terhadap Pegawai ……....93
Tabel 49. Proses Penentuan Disiplin Ilmu Pada Saat Rekrutmen Sudah Sesuai Dengan Kebutuhan Perusahaan ……94
Tabel 50. Saya Dapat Menyelesaikan Pekerjaan Sesuai Batas Waktu Yang Ditentukan ……95
Tabel 51. Sistem Manajemen PLN Selalu Mendorong Kemajuan, Baik Individu Maupun Tim Yang Ada Dalam Perusahaan Untuk Selalu Belajar …...96
Tabel 52.Proses dan Sistem Kerja Yang Ada di Dalam PLN Selalu Mendorong Pegawai Untuk Bekerja ……97
Tabel 53. Berdasarkan Usaha dan Prestasi Kerja Saya, Kenaikkan Pangkat Untuk Saya Nampak Cemerlang ……...98
Tabel 54. Alasan Terbesar Saya Masih Bekerja di Perusahaan Ini Karena Sangat Besar Yang Akan Saya Korbankan Bila Saya Keluar, Lagi Pula Imbalan Yang Saya Dapatkan di Peruahaan Lain Mungkin Lebih Kecil ..……...…99
Tabel 55. Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai *Learning Index* ……100

Tabel 56. Perusahaan Selalu Menciptakan Inovasi Yang Mudah, Murah dan Cepat Dalam Memberikan Pelayanan Kepada Pelanggan ……104
Tabel 57. Beberapa Tolok Ukur Peroses Bisnis Terkait Langsung Dengan Karakteristik Produk dan Layanan Yang Menjadi Perhatian Pelanggan ..……...105
Tabel 58. Perusahaan Terus Melakukan Riset dan Pengembangan Sehingga Produk Yang di Hasilkan Lebih Berkualitas dan Inovatif. …….106
Tabel 59. Proses Bisnis Yang di Lakukan Perusahaan Tidak Berbelit- Belit dan Tidak Membinggungkan Pelanggan ……..107
Tabel 60. Proses Bisnis dan *Respond Time* (Waktu Tanggapan) Semakin Baik, Operasional Perusahaan Semakin Efektif dan Efisien ……...108
Tabel 61. Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Perspektif Proses Bisnis Internal ……110
Tabel 62. Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT PLN (Persero) WS2JB 2018-2019 …….112

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Pada PT PLN (Persero) WS2JB ……...26

Gambar 2. Struktur Organisasi PT PLN (Persero) WS2JB ……..43

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Identitas Responden …….119

Lampiran 2. Kuisioner Perspektif Pelanggan……120

Lampiran 3. Kuisioner Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan……..121

Lampiran 4. Kuisioner Perspektif Bsinis Internal…….122

ABSTRAK

ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD*

SEBAGAI TOLAK UKUR KINERJA PERUSAHAAN

PADA PT PLN (PERSERO) WS2JB

Oleh:

PUTRI INDAH LESTARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kesesuaian hasil penerapan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada PT. PLN (Persero) WS2JB dengan konsep balanced scorecard. Penelitian ini merupakan studi pengukuran kinerja yang menggunakan keempat perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pengumpulan data melalui kuesioner, wawancara dan pengumpulan dokumen-dokumen.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan balanced scorecard pada PT. PLN (Persero) WS2JB sudah sesuai dengan konsep balanced scorecard dikarenakan dari perspektif keuangan PLN sudah mampu menagih hutang lancar dengan asset lancar perusahaan, perspektif pelanggan PLN sudah mampu menerima kepuasan dan keluhan pelanggan, perspektif proses bisnis internal PLN selalu membuat rancangan sistem agar pelayanan PLN tidak membinggungkan dan tidak berbelit-belit dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PLN sudah memberikan fasilitas kesehatan dan pensiunan untuk pegawainya.

Kata kunci :Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, PT. PLN (Persero)

Ketua	Anggota
Dr.Yulia Saftiana S.E.,M.Si.,Ak	Efva Octavina Donata G S.E.,M.Si.AK
NIP. 196707011992032003	NIP. 198207032014042001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi

Arista Hakiki, S.E.,M.Acc.,Ak

NIP. 197303179970310 02

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD

AS A MEASURE OF DECISION OF COMPANY PERFORMANCE

IN PT PLN (PERSERO) WS2JB

By:

PUTRI INDAH LESTARI

This research aims to know the suitability of the application of the balanced scorecard as a result performance measurement at PT. PLN (Persero) WS2JB to the concept of the balanced scorecard. This research is a study of performance measurement that uses the four perspectives of the balanced scorecard in, among others, the financial perspective, the customer perspective, the perspective of internal business processes, and learning and growth perspective. This research uses a quantitative approach. The collection of data through questionnaires, interview and the collection of documents. Data from the results of the questionnaire are presented in the form of a table.

The results of this research show that the application of the balanced scorecard in PT. PLN (Persero) Region Sulselrabar is in compliance with the concept of the balanced scorecard. Because, PLN financial perspective has been able to collect debts with company assets, PLN customer perspective has received customer satisfaction and complaints, PLN' internal business perspective process makes system planning so that customers do not experience difficulties in using it. And learning and growth perspective, PLN has provided health facilities and retired employees.

Keyword: performance measure, Balanced Scorecard, PT. PLN (Persero)

Chairman

Dr.Yulia Saftiana S.E.,M.Si.,Ak
NIP. 196707011992032003

Member

Efva Octavina Donata G S.E.,M.Si.AK
NIP. 198207032014042001

Acknowledged by,
Head of Accounting Department

Arista Hakiki, S.E.,M.Acc.,Ak
NIP. 19730317997031002

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Menghadapi persaingan bisnis yang sangat kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam hal persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia.Kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, sistem kinerja yang sesuai dan cocok untuk organisasi sangat diperlukan agar suatu organisasi mampu bersaing dan berkembang (Ulum, 2009)

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. Untuk melakukan pengukuran tersebut diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja, pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Pengukuran tersebut antara lain dapat digunakan sebagai dasar menyusun sistem imbalan atau sebagai dasar penyusun strategi organisasi atau perusahaan(Cahyono, 2000). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja dibuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system* (Ulum, 2009) Hal ini mendorong (Kaplan dan Norton, 2000) untuk merancang suatu sistem

pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan ***Balanced Scorecard***. Konsep *balanced scorecard* yang dikembangkan merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat aspek/perspektif di dalamnya yaitu:

1. *Financial Perspective* (Perspektif Keuangan)
2. *Customer Perspective* (Perspektif Pelanggan)
3. *Internal Business Perspective* (Perspektif Proses Bisnis Internal)
4. *Learning and Growth Perspective*(Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan)

Balanced scorecard merupakan strategi bisnis yang diterapkan agar dapat dilaksanakan dan dapat mengukur keberhasilan organisasi. Dengan demikian *Balanced scorecard* dapat digunakan sebagai alat untuk mengimplementasikan strategi. Pada awalnya *balanced scorecard* dirancang untuk digunakan pada organisasi yang bersifat mencari laba, namun kemudian berkembang dan diterapkan pada organisasi nirlaba.

Menurut Hansen dan Mowen (2009) seperti yang dikutip oleh (Mahsina dkk, 2016), *balanced scorecard* adalah sistem manajemen kinerja terintegrasi yang menghubungkan berbagai tujuan dan ukuran kinerja dan strategi organisasi. *Balanced scorecard* merupakan strategi bisnis yang diterapkan agar dapat dilaksanakan dan dapat mengukur keberhasilan organisasi. 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 kesehatannnya 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.

Sebuah unit bisnis yang ideal bagi sebuah *balanced scorecard* dalam melaksanakan berbagai aktivitas seperti inovasi, operasi, pemasaran, distribusi, penjualan dan layanan adalah unit bisnis strategi yang mempunyai produk dan pelanggan, pemasaran dan saluran distribusi, serta fasilitas produk sendiri. Sebuah perusahaan yang dapat menerapkan *balanced scorecard* bergantung apakah unit tersebut sudah memiliki visi, misi, strategi, pelanggan, dan proses internal yang memungkinkannya untuk mencapai misi dan strateginya. Jika sudah memiliki hal tersebut, maka unit tersebut adalah calon yang sah untuk menerapkan sebuah *balanced scorecard.* PT PLN (Persero) WS2JB yang berada di Jalan Kapten A. Rivai, Palembang, Sumatera Selatan 30135, yang menjadi objek penelitian ini mempunyai

bagian pemasaran yang mempunyai tugas pokok untuk melaksanakan kegiatan penyusunan prakiraan kebutuhan tenaga listrik, penjualan tenaga listrik, penyuluhan dan survey data pelanggan PT PLN (Persero) WS2JB sebagai unit bisnis yang strategis dan difokuskan pada kepuasan pelanggan dalam arti untuk memenuhi tuntutan pasar tetap memerlukan bagian pemasaran untuk mengenalkan inovasi baru kepada masyarakat dan mendistribusikan listrik secara lebih luas bagi masyarakat yang belum mendapatkan listrik.

Fenomena yang terjadi di masyarakat yaitu, Sebagian masyarakat merasa kinerja PT PLN (Persero) WS2JB selama ini masih dirasa buruk dikarenakan krisis listrik yang masih sering terjadi sehingga mengakibatkan seringnya pemadaman listrik, pemadaman listrik yang dilakukan secara tiba-tiba tanpa ada nya pemberitahuan terlebih dahulu, dan juga keluhan masyarakat jika PLN sering memadamkan listrik dalam kurun waktu yang lama sehingga hal tersebut membuat ketidaknyamanan pelanggan PLN. Krisis listrik dapat terjadi disebabkan karena adanya permasalahan pada PLN, diantaranya kapasitas pembangkit litsrik yang terbatas, keterbatasan untuk investasi pembangkit dan jaringan baru, tarif yang belum mencapai tingkat perekonomian serta keterbatasan energi primer dan biaya bahan minyak yang tinggi. Sedangkan permasalahan yang muncul dari masyarakat, yaitu tingkat pertumbuhan permintaan yang tinggi, tuntutan terhadap mutu dan kehandalan tenaga listrik, pola konsumsi tidak seimbang, dan masih adanya masyarakat yang belum menikmati listrik.

Fenomena tersebut dihubungkan dengan Teori Agensi menyatakan bahwa, agar manajemen (*agent*) bertindak sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai pemilik (*principal*) maka perlu dibuat suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan kedua belah pihak dalam meningkatkan utilitas mereka. *Agent* menginginkan penghargaan yang pantas dari *Principal* atas kinerja yang dicapainya. Sistem pengukuran kinerja tradisional hanya memfokuskan padaaspek keuangan saja. Pengukuran kinerja yang lebih komprehensif diperlukan agar *Principal* mendapatkan gambaran dari berbagai aspek yang terjadi di perusahaan (Jensen, M., dan Meckling, 1976)

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Widyastuti, Umar, & Bawono, 2017) dan (Apriliani, Wisudo, Iskandar, & Novita, 2017), menyatakan bahwa melakukan pengukuran dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berpengaruh positif karena terbukti dapat mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif dan lebih baik dibandingkan dengan metode tradisional yang hanya melihat faktor keuangan saja. Dilihat dari analisis penilaian kinerja, maka dapat disimpulkan bahwa perspektif bisnis internal menjadi unsur penting dalam pengelolaan usaha pada perusahaan dikarenakan bisnis internal memiliki rasio nilai tertinggi dibandingkan dengan perspektif lain dengan menggunakan rumus total presentasi kerja.

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Dewi &Surya, 2015) dan (Sari & Arwinda, 2015) menyatakan bahwa melakukan pengukuran dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berpengaruh negatif. Hasil penelitian yang dikatakan bahwa dalam perspektif keuangan perlu adanya

perbaikan didalam rasio keuangan perusahaan. Sedangkan pada perspektif pelanggan perlu adanya peningkatan kepuasan, Hasil dari penelitian dikatakan bahwa *balanced scorecard* dikatakan kurang baik, kinerja masih perlu diperbaiki dan belum memberikan hasil yang memuaskan, seperti yang diharapkan oleh perusahaan.

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Ariyanto, Mangesti, & Topowijono, 2016) menyatakan bahwa melakukan pengukuran dengan *balanced scorecard* berpengaruh positif dan negatif dikarenakan pengukuran kinerja pada perspektif keuangan PT Marinal Indoprima pada rasio profitabilitas dinilai cukup baik dikarenakan pada ROE mengalami penurunan sedangkan ROI dan Profit Margin dinilai stabil. Perspektif pelanggan dapat disimpulkan baik akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan PT Marinal Indoprima menunjukkan hasil yang baik dikarenakan persentase yang terus meningkat. Untuk perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran PT Marinal Indoprima dapat dikatakan kurang baik, disebabkan peningkatan produksi yang tidak maksimal karena mengalami penurunan produksi.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Damanik, Sudjana, & Endang, 2016)menyatakan bahwa melakukan pengukuran dengan *balanced scorecard* berpengaruh positif, melakukan pengukuran di perusahaan PT PLN dengan menggunakan perhitungan SAIDI atau SAIFI yaitu melakukan perhitungan dengan cara menghitung lamanya padam dan frekuensi padam,merupakan beberapa aspek keandalan dari suatu sistem distribusi. Frekuensi padam merupakan ukuran berapa seringnya terjadi pemadaman.

PT PLN (Persero) WS2JB berusaha menciptakan kehandalan penyediaan dan penyaluran tenaga listrik ke seluruh wilayah Indonesia. Dengan mengetahui faktor-faktor penyebab permasalahan tersebut, maka manajemen akan mengetahui cara-cara untuk mengatasi atau mengurangi permasalahan tersebut. PT PLN (Persero) WS2JB memerlukan sistem pengendalian manajemen yang dapat menilai kinerja secara akurat dan responsif terhadap perubahan lingkungan, khususnya pelayanan yang prima kepada masyarakat.

PT PLN (Persero) WS2JB belum menerapkan sistem pengukuran kinerja apapun untuk mengevaluasi kinerja perusahannya termasuk sistem *balanced scorecard* yang mengukur kinerja perusahaan kedalam keempat perspektif. Penerapan *balanced scorecard* diharapkan dapat membantu PLN untuk mengetahui seberapa efektif kinerja perusahaan selama ini. Berdasarkan pemaparan di atas,peneliti tertarik untuk membahas dan meneliti masalah yang berkaitan dengan penerapan metode *balanced scorecard* serta pengaruhnya terhadap kinerja yang ada di PT PLN(Persero) WS2JB, maka penelitian ini berjudul"**Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan Pada PT PLN (PERSERO) WS2JB "**

1.2. Rumusan Masalah

Penerapan *Balanced scorecard* di PT PLN(Persero) WS2JB diharapkan dapat memberikan gambaran yang akurat secara komprehensif mengenai ukuran kinerja dari misi dan strategi dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan hal tersebut, maka penulis dapat merumuskan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini, yaitu "Bagaimana penerapan metode

balanced scorecard sebagai tolak ukur pengukuran kinerja pada PT PLN(Persero) WS2JB apakah sudah sesuai dengan konsep *balanced scorecard*?“

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kesesuaian hasil penerapan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja di PT PLN(Persero) WS2JB dengan konsep *balanced scorecard.*

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1.4.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi berupa penambahan wawasan dan literatur bagi penulis mengenai bagaimana penerapan *balanced scorecard* pada Perusahaan Listrik Negara.

1.4.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan atau bahan pertimbangan bagi para pengambil keputusan dalam menentukan sistem pengukuran kinerja yang efektif bagi instansi/Perusahaan Negara.

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, R. N. dan V. G. (2005). *Management Control Systems*. Jakarta: Salemba Empat.

Apriliani, I. M., Wisudo, S. H., Iskandar, B. H., & Yopi Novita. (2017). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Pada Galangan Kapal Kpndp Dki Jakarta. *Albacore*, *1*(2), 153–161.

Arikunto, S. (n.d.). *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.

Ariyanto, F. D., Mangesti, S., & Topowijono. (2016). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Kinerja Perusahaan (Study pada PT. Marinal Indoprima). *Jurnal Administrasi Bisnis*, *39*(1).

Atkinson, A., Kaplan, R. S., Ella, M., & Young Mark. (2012). *Akuntansi Manajemen* (5 Jilid 2). Jakarta: PT Indeks.

Bambang, R. (2008). *Dasar-dasar Pembelajaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.

Cahyono, D. (2000). Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard untuk Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Bisnis Dan Akuntansi*.

Damanik, Y., Sudjana, N., & Wi Endang NP, M. (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 S1 Universitas Brawijaya*, *35*(2), 204–212.

Dewi, K., & Surya, A. K. (2015). Penerapan Balanced Scorecard untuk Menilai Kinerja PT XL Axiata Tbk dalam Mencapai Strateginya. *Binus Business Review*, *6*(2), 268. https://doi.org/10.21512/bbr.v6i2.976

Haeruddin, M. I. M. (2018). Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Balanced Scorecard pada PT. Pegadaian (PERSERO) Cabang Talasalapang di Kota Makasar. *Aplikasi Manajemen, Ekonomi Dan Bisnis*, *2*(2), 94–111.

Ilyahul M.D, U. (2009). *Audit Sektor Publik Pengantar*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Jensen, M., dan Meckling, W. (1976). Theory of The Firm: Managerial Behaviour Agency Cost, and Ownership Structure. *Journal of Finance Economic*, *3*, 305–360.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard: Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.

Kasmir, D. (2015). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Rajawali Pers.

Mahmudi. (2010). *Manajemen Keuangan Daerah*. Jakarta: Erlangga.

Mahsina, Hidayati, K., & Basuki. (2016). Analisis Perancangan Pengembangan Sistem Pengukuran Kinerja Berbasis Balance Scorecard Method Untuk Industri Manufaktur Jawa Timur (Studi Kasus Pada PT. Pencu Metal Abadi). *E-Jurnal Manajemen Kinerja*, *2*(2).

Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta.

Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan* (2nd ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Mulyadi. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: In Media.

Mulyadi, & Setiawan, J. (2000). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Sistem Pelipat Ganda, Kinerja Perusahaan* (1 Cetakan). Yogyakarta: Aditya Media.

Nur Resky Dirawati. (2016). *Penerapan Balanced Scorecard di PT PLN (Pesero) Wilayah Sulselbar*.

Oley, O. P. Y., Kindangen, P., & Trang, I. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Indomaret Di Manado Dengan Balanced Scorecard (Studi Kasus : Pada Beberapa Minimarket Indomaret Di Kota Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, *5*(3), 3704–3713.

Pasaribu, A. M., Studi, P., Universitas, A., & Azhar, A. (2018). Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balance Scorecard (Studi Kasus Cv . Sephine Eta Carinae). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus Cv.Sephine Eta Carinae)*, *8*(April), 93–102.

Robertson. (2002). *Performance Measurement (Pengukuran Kinerja)*. Yogyakarta: Liberty.

Sari, M. dan, & Arwinda, T. (2015). Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT.Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntasi Dan Bisnis*, *15*(1), 28–42.

Sony Yuwono. (2004). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.

Sudjana. (2001). *Metode Statistik*. Bandung, Indonesia: Tarsito.

Sugiyono. (2004). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.

Sugiyono. (2014). *Stastika Untuk Penelitian*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.

Tahaka, Y. C. (2013). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Pt. Bank Sulut. *Emba*, *1*(4), 402–413.

Ulum, I. M. . (2009). *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.

Widyastuti, I. T., Umar, A., & Bawono, A. (2017). Analisis Kinerja

Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pt Xyz Bergerak Di Bidang Telekomunikasi). *Jurnal Administrasi Dan Kesekretarisan Volume 3-Nomor 1-September 2017 ISSN 2598-2451*, *3*(September 2017), 124–137.