

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
PADA PT PLN (PERSERO) WS2JB AREA PALEMBANG**



Skripsi Oleh:
MEILEGINTA KABAN
01031381419208

AKUNTANSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat untuk Meraih Gelar Sarjana Ekonomi

**KEMENTERIAN RISET , TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS SRIWIJAYA
PALEMBANG
2018**

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN KOMPREHENSIF

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
PADA PT PLN (PERSERO) WS2JB AREA PALEMBANG**

Disusun Oleh :

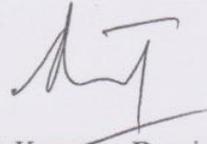
Nama : Meileginta Kaban
Nim : 01031381419208
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Bidang kajian/Konsentrasi : Sistem Pengendalian Manajemen

Disetujui untuk digunakan dalam ujian komprehensif

Tanggal persetujuan
Tanggal :

7 Maret 2018

Dosen pembimbing
Ketua

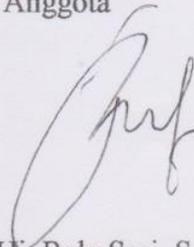


Dra. Hj. Kencana Dewi, Msc., Ak
NIP. 195707081987032006

Tanggal :

19 Februari 2018

Anggota



Hj. Reli Sari, S.E., M.Si., Ak
NIP. 197206062000032001

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
PADA PT PLN (PERSERO) WS2JB AREA PALEMBANG**

Disusun Oleh :

Nama : Meileginta Kaban

NIM : 01031381419208

Fakultas : Ekonomi

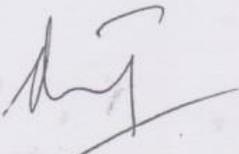
Jurusan : Akuntansi

Bidang kajian/Konsentrasi : Sistem Pengendalian Manajemen

Telah diuji dalam ujian komprehensif pada tanggal 21 Maret 2018 dan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Panitia Ujian Komprehensif
Palembang, 21 Maret 2018

Ketua



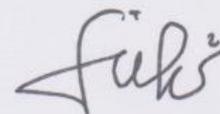
Dra. Hj. Kencana Dewi, Msc., Ak.
NIP. 195707081987032006

Anggota



Hj. Reli Sari, S.E., M.Si., Ak.
NIP. 197206062000032001

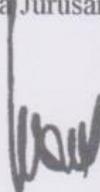
Anggota



Dr. Luk Luk Fuadah S.E., MBA., Ak.
NIP. 197405111999032001

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak., CA
NIP. 1973033171997031002

SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Meileginta Kaban
NIM : 01031381419208
Fakultas : Ekonomi
Jurusan : Akuntansi
Bidang Kajian/Konsentrasi : Sistem Pengendalian Manajemen

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Skripsi yang berjudul:

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT
PLN (PERSERO) WS2JB AREA PALEMBANG

Pembimbing :

Ketua : Dra. Hj. Kencana Dewi, Msc., Ak
Anggota : Hj. Reli Sari, S.E., M.Si., Ak
Tanggal Ujian : 21 Maret 2018

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 saya ini tidak benar dikemudian hari, saya bersedia dicabut predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya.

Palembang, 21 Desember 2018

Yang memberi pernyataan,



Meileginta Kaban

NIM. 01031381419208

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

Aku tahu, bahwa Engkau sanggup melakukan segala sesuatu, dan tidak ada rencana-Mu yang gagal (Ayub 42 : 2)

Berusaha, Berdoa, Bersabar, dan Bersyukulah.

Sebab Aku ini mengetahui rancangan-rancangan apa yang ada pada-Ku mengenai kamu, demikianlah firman Tuhan, yaitu rancangan damai sejahtera dan bukan rancangan kecelakaan, untuk memberikan kepadamu hari depan yang penuh harapan.

(Ulangan 32:10)

Kupersembahkan untuk:

- Tuhan Yesus Kristus
- Kedua Orang Tuaku
- Keluarga besarku
- Sahabat-sahabatku
- Universitas Sriwijaya

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas rahmat dan karunia-Nya sehingga saya dapat menyelesaikan penelitian Skripsi ini yang berjudul **“ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT PLN (PERSERO) WS2JB AREA PALEMBANG”**.

Skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam meraih derajat sarjana Ekonomi program Strata Satu (S-1) Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.

Skripsi ini membahas mengenai Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang. Selama penelitian dan penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa terselesaikannya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

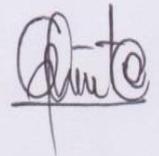
1. Tuhan Yesus Kristus, atas berkat dan karunianya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Papa (**Drs. Hadir Kaban M.T**) dan Mama (**Dra. Jorena Bangun M.Si**) yang telah memberikan dukungan moril maupun materi serta doa yang tiada henti dipanjatkan untuk kesuksesanku, karena tiada kata seindah doa yang paling khusuk terucap dari papa dan mama. Ucapan terimakasih saja tidak akan pernah cukup untuk membalas kebaikan papa dan mama, terimalah persembahkan bakti dan cintaku untuk papa dan mama tercinta.
3. Saudaraku **Fika Rezki Kaban S.T** dan **Irna Sainsta Kaban** serta keluarga besarku yang selalu menjadi penyemangat, mendukung, membimbing, menghibur, dan mendidikku sehingga aku selalu menjadi pribadi yang lebih baik lagi seiring berjalannya waktu.

4. **Prof. Dr. Ir. H. Anis Saggaff, MSCE** selaku Rektor Universitas Sriwijaya.
5. **Prof. Dr. Taufiq, SE, M.Si** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
6. **Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak., CA** selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
7. **Umi Kalsum, S.E., M.Si., Ak** sebagai Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya.
8. **Hj. Rina Tjandrakirana DP, S.E., M.M., Ak** selaku pengelola akademik Jurusan Akuntansi Kampus Palembang.
9. **Dra. Hj. Kencana Dewi, MSc., Ak** selaku Dosen Pembimbing Skripsi I yang telah membimbing serta memberikan saran, dan dukungan kepada saya dalam penyusunan skripsi ini.
10. **Hj. Rela Sari, S.E., M.Si., Ak** selaku Dosen Pembimbing Skripsi II yang telah membimbing serta memberikan saran, dan dukungan kepada saya dalam penyusunan skripsi ini.
11. **Aryanto, S.E., Ak., M.T.I** sebagai Dosen Pembimbing Akademik.
12. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya yang telah membekali saya dengan berbagai ilmu selama mengikuti perkuliahan
13. Staf Tata Usaha dan Perpustakaan Universitas Sriwijaya atas segala bantuan selama saya menempuh perkuliahan.
14. Sahabat-sahabat unityku yang selalu ada di dalam setiap keadaan suka duka (Amalia, Yeni, Ayu, Yudhistira, Agung, Ojik, dan Rian). Terima kasih banyak buat semua hal yang sudah dijalani bersama.
15. Sahabat-sahabat di dalam persekutuan gereja (Putri, Ghea, dan Syela). Terima kasih atas doa dan dukungan selama ini.
16. Sahabat-sahabat SMP yang selalu ada di dalam setiap cerita-ceritaku (Yohana, Bonita, dan Wayan). Terima kasih atas semangat dan motivasi yang diberikan selama ini.
17. Seluruh teman-teman Akuntansi Fakultas Ekonomi Kampus Palembang yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Terimakasih atas kerjasamanya.

18. Seluruh teman-teman Akuntansi Fakultas Ekonomi Kampus Palembang yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Terimakasih atas kerjasamanya.
19. Semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan skripsi ini yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, saya mengucapkan terima kasih atas bantuan dan dukungan yang telah diberikan.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini terdapat banyak kekurangan karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman. Oleh karena itu, penulis membutuhkan kritik dan saran sebagai masukan bagi penulis untuk perbaikan di masa yang akan datang. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Palembang, 21 Maret 2018



Meileginta Kaban

01031381419208

SURAT PERNYATAAN

Kami Dosen Pembimbing skripsi menyatakan bahwa abstraksi skripsi dari mahasiswa

Nama : Meileginta Kaban
NIM : 01031381419208
Jurusan : Akuntansi
Judul : ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN
DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED
SCORECARD* PADA PT PLN (PERSERO) WS2JB AREA
PALEMBANG

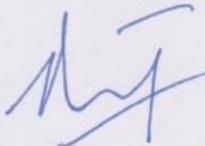
Telah kami periksa cara penulisan, *grammar*, maupun susunan *tensesnya* dan kami setuju untuk ditempatkan pada lembar abstrak.

Palembang, 21 Maret 2018

Pembimbing Skripsi:

Ketua

Anggota

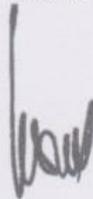


Dra. Hj. Kencana Dewi, Msc., Ak.
NIP. 195707081987032006



Hj. Rela Sari, S.E., M.Si., Ak.
NIP. 197206062000032001

Mengetahui,
Ketua Jurusan Akuntansi



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak., CA
NIP. 1973033171997031002

ABSTRAK

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT PLN (PERSERO) WS2JB AREA PALEMBANG

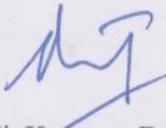
Oleh:

Meileginta Kaban

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil penerapan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang dengan menggunakan keempat perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini menggunakan pengumpulan data melalui kuesioner dan pengumpulan dokumen-dokumen. Data dari hasil kuesioner disajikan dalam bentuk table dan data dari hasil pengumpulan dokumen-dokumen disajikan dalam bentuk kutipan-kutipan untuk memperkuat temuan penelitian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dalam perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran pada PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang sudah baik dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Namun, pada pengukuran kinerja keuangan belum menunjukkan hasil yang memuaskan akibat rendahnya laba bersih yang diperoleh pada tahun 2016.

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

Ketua



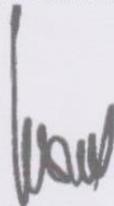
Dra. Hj. Kencana Dewi, Msc., Ak
NIP. 196508161995121001

Anggota



Hj. Reli Sari, S.E., M.Si., Ak
NIP. 197206062000032001

Mengetahui,
Ketua Jurusan



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak., CA
NIP. 197303171997031002

ABSTRACT

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT ANALYSIS USING BALANCED SCORECARD APPROACH TO PT PLN (PERSERO) REGION WS2JB PALEMBANG

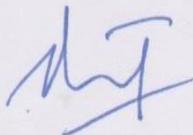
Oleh:

Meileginta Kaban

This study aims to determine the results of the implementation of balanced scorecard as a measurement of performance at PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang using four perspectives in the balanced scorecard: financial perspective, customer perspective, internal business process perspective, and learning and growth perspective. This study uses data collection through questionnaires and collection of documents. Data from the results of the questionnaire are presented in the form of tables and data from the collection of documents presented in the form of quotations to strengthen the research findings. The results of this study indicate that the measurement of performance in the perspective of customers, internal business processes, growth and learning at PT PLN (Persero) WS2JB Palembang area is good by using balanced scorecard approach. However, the measurement of financial performance has not shown satisfactory results due to low net profit obtained in 2016.

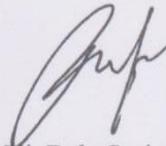
Keywords : *Performance Measurement, Balanced Scorecard, PT PLN (Persero)*

Ketua



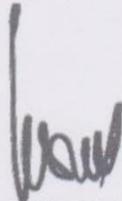
Dra. Hj. Kencana Dewi, Msc., Ak
NIP. 196508161995121001

Anggota



Hj. Rela Sari, S.E., M.Si., Ak
NIP. 197206062000032001

Mengetahui,
Ketua Jurusan



Arista Hakiki, S.E., M.Acc., Ak., CA
NIP. 197303171997031002

RIWAYAT HIDUP

Nama Mahasiswa : MEILEGINTA KABAN
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat/Tanggal Lahir : Palembang, 10 Mei 1997
Agama : Kristen
Status : Belum Menikah
Alamat Rumah (Orang Tua) : Jl. Seruni Blok B Lrg Serawai no. 529 b RT 64 RW
17, Kelurahan Bukit Lama, Kecamatan Ilir Barat I,
Palembang, Sumatera Selatan 30139
Alamat Email : gintakaban@gmail.com

Pendidikan Formal:

Sekolah Dasar : SD XAVERIUS 4 PALEMBANG
SLTP : SMP XAVERIUS 2 PALEMBANG
SLTA : SMA XAVERIUS 1 PALEMBANG
S-1 : UNIVERSITAS SRIWIJAYA

Pendidikan Non Formal

Palcomtech
Kursus Brevet IAI

Organisasi

PERMATA GBKP Rg. PALEMBANG
MAKASRI (Mahasiswa Karo Sriwijaya)

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN KOMPREHENSIF	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
SURAT PERNYATAAN INTEGRITAS KARYA ILMIAH.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
SURAT PERNYATAAN ABSTRAK.....	ix
ABSTRAK	x
ABSTRACT.....	xi
RIWAYAT HIDUP	xii
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Metodologi Penelitian	9
1.6 Sistematika Penulisan	18

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori.....	20
2.1.1 Definisi Kinerja dan Pengukuran Kinerja	20
2.1.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	21
2.1.3 Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja.....	22
2.1.4 Konsep Pengukuran Kinerja Tradisional	22

2.2 <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.2.1 Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.2.2 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i>	29
2.2.3 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	31
2.2.4 Keunggulan dan Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	37
2.3 Penelitian Terdahulu	40
2.4 Kerangka Penelitian	42
BAB III	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN
3.1 Profil Perusahaan	43
3.2 Visi & Misi Perusahaan	44
3.3. Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang	45
BAB IV	HASIL DAN PEMBAHASAN
4.1 Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang	49
4.1.1 Penilaian Kinerja Berdasarkan Aspek Keuangan	50
4.1.2 Penilaian Kinerja Berdasarkan Aspek Pelanggan	58
4.1.3 Penilaian Kinerja Berdasarkan Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan	71
4.1.4 Penilaian Kinerja Berdasarkan Aspek Proses Bisnis Internal.....	100
4.2 <i>Balanced Scorecard</i> Pada PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang	105
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN
5.1 Kesimpulan	110
5.2 Saran.....	112
DAFTAR PUSTAKA	113
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Jumlah Penggunaan Tenaga Listrik Area Palembang.....	5
Tabel 1.2. Skor Kepentingan Tiap Indikator Menurut Likert	17
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	40
Tabel 4.1. Laba Bersih PT. PLN (Persero) WS2JB Area Palembang Tahun 2015-2016.....	51
Tabel 4.2. Total Biaya PT. PLN (Persero) WS2JB Area Palembang Tahun 2015-2016.....	52
Tabel 4.3. Komponen Laporan Keuangan Return On Equity (ROE) PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang	53
Tabel 4.4. Hasil Perhitungan Return On Equity (ROE) PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang	53
Tabel 4.5. Komponen Laporan Keuangan Return On Investment (ROI) PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang	54
Tabel 4.6. Hasil Perhitungan Return On Investment (ROI) PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang	54
Tabel 4.7. Komponen Laporan Keuangan Current Ratio PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang	55
Tabel 4.8. Hasil Perhitungan Current Ratio PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang	55
Tabel 4.9. Hasil Perhitungan Collection Periods PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang	56

Tabel 4.10. Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja Keuangan PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang Tahun 2015-2016.....	57
Tabel 4.11. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	59
Tabel 4.12. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
Tabel 4.13. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	60
Tabel 4.14. Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan	61
Tabel 4.15. Waktu Tanggap PLN Terhadap Keluhan Pelanggan Sudah Semakin Cepat.....	62
Tabel 4.16. PLN Sudah Memberikan Pelayanan Jasa Penerangan Yang Memuaskan Dengan Tarif Harga Yang Murah Dan Sesuai Dengan Yang Diharapkan.....	63
Tabel 4.17. PLN Sudah Mempunyai Jaringan Yang Cukup Luas Dan Terjangkau.....	64
Tabel 4.18. PLN Selalu Memberikan Informasi Yang Dibutuhkan Secara Tepat Dan Akurat	65
Tabel 4.19. PLN Sudah Melakukan Survei Pelanggan Minimal Sekali Dalam Setahun Untuk Menentukan Tingkat Kepuasan Pelanggan	66
Tabel 4.20. PLN Sudah Mengumpulkan Data Kepuasan Dan Keluhan Pelanggan Dengan Menggunakan Berbagai Media Seperti Telepon, Surat, SMS, Maupun Email Sehingga Memudahkan Pelanggan Untuk Menyampaikan Keluhannya.....	67
Tabel 4.21. PLN Sudah Memiliki Sistem <i>Customer Relationship</i> Yang Baik Sehingga Loyalitas Pelanggan Meningkatkan	68

Tabel 4.22. Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Perspektif Pelanggan	69
Tabel 4.23. Karakteristik Responden Pegawai Berdasarkan Usia	71
Tabel 4.24. Karakteristik Responden Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin	72
Tabel 4.25. Karakteristik Responden Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	73
Tabel 4.26. Karakteristik Responden Pegawai Berdasarkan Bagian Pekerjaan	73
Tabel 4.27. Perusahaan Selalu Memberikan <i>Training & Development</i> Untuk Meningkatkan Kualitas Dan Kuantitas Kerja Karyawan	74
Tabel 4.28. Kemampuan Perusahaan Dalam Memberikan Umpan Balik Atau Saran Sebagai Bukti Kepedulian Atas Suatu Masalah Yang Diketahui	75
Tabel 4.29. PLN Telah Menjamin Kesehatan Pegawai dan Pensiunan Beserta Seluruh Keluarganya Yang Tertanggung.....	76
Tabel 4.30. <i>Training and Development</i> Yang Dilaksanakan Oleh PLN Selalu Dapat Meningkatkan Produktivitas Kerja.....	77
Tabel 4.31. PLN Telah Memberikan Dorongan Bagi Pegawai Untuk Bekerja Secara Aktif Dan Inisiatif.....	78
Tabel 4.32. PLN Telah Memberikan Perhatian Dan Penghargaan Kepada Pegawai Yang Memiliki Potensi Dan Prestasi	79

Tabel 4.33. PLN Memberikan Kesempatan Kepada Pegawai Yang Hasil Pekerjaannya Memuaskan Untuk Melanjutkan Karir/Studi Ke Jenjang Berikutnya	80
Tabel 4.34. Prosedur/Sistem Manajemen SDM Perusahaan Telah Ditetapkan Dan Dilaksanakan Dengan Baik (Terbuka, Konsisten, dan Adil) ..	81
Tabel 4.35. Pegawai Telah Mendapatkan Informasi Yang Jelas Tentang Detail/Rincian Gaji Atau Penghasilan Dari Kepegawaian.....	82
Tabel 4.36. Perusahaan Telah Menerapkan Sistem Informasi Yang Baik Sehingga Memungkinkan Untuk Setiap Pegawai Memperoleh Informasi Secara Tepat Waktu dan Akurat	83
Tabel 4.37. Perusahaan Melakukan Riset Untuk Menentukan Hal-hal Penting Bagi Karyawan.....	84
Tabel 4.38. Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai <i>Employee Satisfaction Index</i>	85
Tabel 4.39. Proses Pengembangan Calon Pegawai Sudah Sesuai Dengan Kebutuhan PLN.....	88
Tabel 4.40. Pegawai PLN Selalu Mencari Cara Baru Untuk Bekerja dan Menjadikan Pembelajaran Baru Sebagai Bagian Untuk Strategi PLN.....	89
Tabel 4.41. Rekan-Rekan Kerja Memberikan Umpan Balik Tentang Seberapa Baik Karyawan Melakukan Pekerjaan	90

Tabel 4.42. Perusahaan Sering Melakukan Program Pelatihan Kerja Kepada Pegawai Untuk Peningkatan Mutu dan Kualitas Terhadap Pegawai	91
Tabel 4.43. Proses Penentuan Disiplin Ilmu Pada Saat Rekrutmen Sudah Sesuai Dengan Kebutuhan Perusahaan.....	92
Tabel 4.44. Pegawai Dapat Menyelesaikan Pekerjaannya Sesuai Batas Waktu Yang Ditentukan	93
Tabel 4.45. Sistem Manajemen Perusahaan Selalu Mendorong Kemajuan, Baik Individu maupun Tim Yang Ada Dalam Perusahaan Untuk Selalu Belajar	94
Tabel 4.46. Proses dan Sistem Kerja Yang Ada Dalam Perusahaan Selalu Mendorong Pegawai Untuk Bekerja	95
Tabel 4.48. Berdasarkan Usaha Dan Prestasi Kerja Saya, Kenaikan Pangkat Untuk Saya Nampak Cemerlang	96
Tabel 4.49. Alasan Terbesar Saya Masih Bekerja Di Perusahaan Karena Sangat Besar Yang Akan Dikorbankan Bila Keluar, Lagipula Imbalan Yang Didapatkan Di Perusahaan Lain Mungkin Lebih Kecil	97
Tabel 4.50. Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai <i>Learning Index</i>	98
Tabel. 4.51. Perusahaan Selalu Menciptakan Inovasi Yang Mudah, Murah, Dan Cepat Dalam Memberikan Pelayanan Kepada Pelanggan	101

Tabel 4.52. Tanggapan Responden Tentang Inovasi Perlu Dilakukan Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan.....	102
Tabel 4.53. Perusahaan Terus Melakukan Riset dan Pengembangan Sehingga Produk Yang Dihasilkan Lebih Berkualitas dan Inovatif	103
Tabel 4.54. Proses Bisnis Yang Dilakukan Perusahaan Tidak Berbelit-belit dan Tidak Membingungkan Pelanggan.....	104
Tabel 4.55. Proses Bisnis dan Respond Time (Waktu Tanggap) Semakin Baik, Operasional Perusahaan Semakin Efektif dan Efisien	105
Tabel 4.56. Rekapitulasi Tanggapan Responden Mengenai Perspektif Proses Bisnis Internal	106
Tabel 4.57. Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang Tahun 2015 – 2016.....	108

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Balanced Scorecard Sebagai Suatu Kerangka Kerja.....	28
Gambar 2.2. Perspektif Keuangan dalam Balanced Scorecard.....	32
Gambar 2.3. Perspektif Pelanggan	33
Gambar 2.4. Kerangka Teori Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Pada PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang	42
Gambar 3.1 Struktur Organisasi PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang.....	45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Data Kuesioner Pelanggan

Lampiran 2 Data Kuesioner Pegawai

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, 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. Kinerja sebuah organisasi diukur menggunakan alat ukur kinerja yang senantiasa mengalami perkembangan seiring perubahan lingkungan organisasi yang saat ini semakin kompleks. Perkembangan tersebut dapat dilihat dari adanya dua jenis alat ukur kinerja, yaitu yang bersifat tradisional dan alat ukur kinerja kontemporer. Menurut Hansen dan Mowen (2004), Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya. Alat ukur kinerja memuat indikator-indikator kinerja yang menjadi dasar untuk melakukan evaluasi terhadap pencapaian organisasi.

Organisasi merasakan keterbatasan sistem akuntansi tradisional dalam mengevaluasi kinerja seiring berjalannya waktu. Mereka mengembangkan sistem yang mengukur sifat tidak berwujud, sedangkan sistem tradisional tidak bisa

mengevaluasi sifat tidak berwujud tersebut. Meskipun, banyak organisasi memanfaatkan jenis-jenis sistem selain sistem akuntansi tradisional untuk mengevaluasi kinerja organisasi, peneliti dan manajer berpikir sistem tersebut sama-sama tidak dapat mengukur semua dimensi secara komprehensif (Kaplan dan Norton, 2006). Maka dari itu, sistem seharusnya dapat mengukur jumlah keberhasilan organisasi untuk mencapai misi dan visi mereka. Sistem ini juga harus dapat membantu manajer untuk menyediakan rencana strategis dan keputusan.

Pertanyaan utama adalah bagaimana kinerja yang berbeda dari organisasi dievaluasi dalam rangka mewujudkan tujuan strategis dengan cara mengidentifikasi dan mengukur semua variabel internal dan eksternal organisasi. Jawaban dari pertanyaan ini dapat mensukseskan pencapaian terhadap strategi organisasi dan implementasi yang efisien. Evaluasi prestasi berdasarkan strategi organisasi dan indikator yang jelas bagi manajer dapat membantu manajer dalam memperbaiki penampilan yang berbeda bagian dalam penyesuaian strategi organisasi. Sistem evaluasi kinerja dapat menciptakan kesempatan bagi eksekutif tinggi untuk terlibat dalam isu-isu strategis. Dengan sistem ini, manajer mengakui kapasitas manajemen bawah dan mendorong mereka sesuai dengan kapasitas tingkat kinerja yang tinggi, memberikan penghargaan yang sesuai dengan kinerja organisasi dan memberikan motivasi untuk bawahan dalam meningkatkan kinerja (Kaplan dan Norton, 2006).

Pada tahun 1992, Kaplan dan Norton memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja baru yang dikenal dengan nama *balanced scorecard*.

Balanced scorecard merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk menerjemahkan visi, misi, tujuan, dan strategi ke dalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, dan terukur. *Balanced scorecard* digunakan sebagai alat perbaikan atas sistem pengukuran kinerja melalui pendekatan empat perspektif, yaitu perspektif pelanggan, perspektif finansial, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* merupakan konsep pengukuran kinerja yang *powerful*. Perusahaan-perusahaan banyak yang mengadopsi konsep *balanced scorecard* karena mampu menunjukkan perubahan secara signifikan, antara lain manajemen semakin berorientasi kepada pelanggan, waktu respon terhadap pelanggan semakin cepat, perbaikan kualitas produk, penekanan pada kerja tim, dan manajemen lebih berorientasi pada masa depan. *Balanced scorecard* dapat menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang berbeda dengan karakteristik sistem manajemen strategik tradisional. Dimana manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas seperti keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah pada kemampuan *balanced scorecard* dalam menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur (Mulyadi, 2001).

Sebuah unit bisnis strategis 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 misi, strategi, pelanggan, dan proses internal yang memungkinkannya untuk mencapai misi dan strateginya. Jika sudah memiliki hal tersebut, unit tersebut adalah calon yang sah untuk menerapkan sebuah *balanced scorecard* (Kaplan & Norton, 2000). Walaupun PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang merupakan perusahaan monopoli, namun PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang tetap 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 Area Palembang sebagai unit bisnis strategis yang 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 lagi bagi masyarakat yang belum mendapatkan listrik. Pemasaran yang dilakukan oleh PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang ini bukanlah bertujuan untuk menarik pembeli melainkan untuk memelihara hubungan baik dengan masyarakat serta memberikan citra yang positif melalui pelayanan yang maksimal sebagai badan usaha milik negara. Salah satu strategi pemasaran PT. PLN (Persero) WS2JB Area Palembang yaitu kebijakan perubahan sistem Prabayar untuk meningkatkan pelayanan yang cepat dan tanggap.

Sebagian masyarakat merasa kinerja PT. PLN (Persero) WS2JB Area Palembang selama ini masih buruk dikarenakan krisis listrik yang masih sering terjadi sehingga mengakibatkan seringnya pemadaman listrik.

Tabel 1.1

Jumlah Penggunaan Tenaga Listrik Area Palembang

Tahun	Penggunaan Tenaga Listrik (Gwh)
2012	3.834,93
2013	4.127,33
2014	4.697
2015	4.737,48

Sumber: www.djk.esdm.go.id

Berdasarkan data dari tabel diatas, dapat dilihat bahwa penggunaan listrik di area Palembang setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan walaupun tidak signifikan sehingga krisis listrik dapat terjadi akibat banyaknya penggunaan listrik yang telah melebihi daya mampu pembangkit. Krisis listrik yang selama ini terjadi disebabkan karena adanya permasalahan pada PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang dan masyarakat. Permasalahan yang timbul di PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang, diantaranya kapasitas pembangkit listrik yang terbatas, keterbatasan untuk investasi pembangkit dan jaringan baru, tarif yang belum mencapai tingkat perekonomian serta keterbatasan energi primer dan biaya bahan bakar minyak yang tinggi. Sedangkan, permasalahan yang muncul dari masyarakat, yaitu tingkat pertumbuhan permintaan yang tinggi, tuntutan terhadap mutu dan keandalan tenaga listrik, pola konsumsi tidak seimbang, dan masih adanya masyarakat yang belum menikmati listrik. Dalam menghadapi

permasalahan yang ada, PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang hanya memiliki upaya yang terbatas, seperti mempertahankan pelayanan kepada konsumen yang telah ada, melayani pertumbuhan secara terbatas sesuai dengan kapasitas daya, dan meneruskan proyek-proyek yang sedang dalam pelaksanaan. *Balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja dapat mengukur kinerja perusahaan dari semua dimensi sehingga manajemen dapat mengetahui informasi mengenai kinerja yang menyebabkan atau mempengaruhi permasalahan-permasalahan yang terjadi di internal perusahaan. Dengan mengetahui faktor-faktor penyebab permasalahan tersebut, maka manajemen akan mengetahui cara-cara untuk mengatasi atau mengurangi permasalahan yang terjadi dengan melakukan perbaikan atau pembaharuan inovasi demi kemajuan perusahaan. Misalnya saja, permasalahan keterbatasan kapasitas pembangkit listrik yang masih terjadi di internal perusahaan. Dengan mengukur kinerja perusahaan menggunakan *balanced scorecard*, maka akan diketahui kinerja dari perspektif mana yang menjadi penyebab terjadinya keterbatasan kapasitas pembangkit listrik. Permasalahan tersebut mungkinkah disebabkan dari kinerja perspektif keuangan yang masih buruk sehingga PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang belum bisa menambah kapasitas listrik yang baru, atau dari kinerja perspektif proses bisnis internal dimana masih kurangnya operasi dalam perbaikan sistem distribusi listrik dan kurangnya inovasi-inovasi baru untuk mengatasi kapasitas pembangkit listrik yang terbatas tersebut.

PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang merupakan perusahaan milik negara yang bergerak di bidang kelistrikan yang bertugas mendistribusikan tenaga

listrik dan jasa pelayanan kepada pelanggan. Dalam melaksanakan tugas utamanya, PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang memerlukan sistem pengendalian manajemen yang dapat menilai kinerja secara akurat dan responsif terhadap perubahan lingkungan, khususnya pelayanan yang prima kepada masyarakat. Salah satu strategi perusahaan guna mencapai visi perusahaan adalah dengan menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memerlukan suatu pengukuran kinerja yang dapat menerjemahkan visi dan misi perusahaan, tidak hanya dari perspektif keuangan saja, melainkan dari perspektif pelanggan, yang termasuk di sini adalah kecepatan layanan kepada pelanggan dan kecepatan penambahan pelanggan baru atau perluasan wilayah jangkauan listrik, perspektif bisnis internal, termasuk dalam hal ini proses kerja yang tidak berbelit-belit, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, termasuk peningkatan kesejahteraan dan kualitas sumber daya manusia di PT PLN tersebut.

PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang belum menerapkan sistem pengukuran kinerja apapun untuk mengevaluasi kinerja perusahaannya termasuk sistem *balanced scorecard* yang mengukur kinerja ke dalam keempat perspektif. Penerapan *balanced scorecard* diharapkan dapat membantu PLN untuk mengetahui seberapa efektif kinerja perusahaan selama ini.

Berdasarkan latar belakang dan uraian di atas, penulis tertarik mengadakan penelitian dengan mengambil judul “**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PT PLN (PERSERO) WS2JB AREA PALEMBANG**”

1.2 Rumusan Penelitian

Perumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penerapan 4 perspektif *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja pada PT. PLN (Persero) WS2JB Area Palembang?
2. Apakah kinerja PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang sudah sesuai berdasarkan penerapan elemen-elemen dalam *balanced scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah yang telah diidentifikasi diatas, maka makalah penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan: Mengetahui hasil penerapan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja di PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang dengan konsep *balanced scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi berupa penambahan wawasan dan literatur bagi penulis mengenai bagaimana penerapan *balanced scorecard* pada sektor publik di Indonesia.

2. Manfaat Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi mengenai penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan PT. PLN (Persero) WS2JB Area Palembang dan sebagai referensi untuk penelitian lanjutan yang lebih mendalam.

1.5. Metodologi Penelitian

1.5.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang yang terletak di Jalan Kapten A. Rivai No. 37, Palembang, Provinsi Sumatera Selatan.

1.5.2 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah suatu kumpulan menyeluruh dari suatu obyek yang merupakan perhatian peneliti (Ronny Kountur, 2004). Dalam penelitian ini, populasi yang dimaksud adalah seluruh pegawai dan masyarakat dalam lingkup area Palembang yang menjadi pelanggan PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang yang berjumlah 103 pegawai dan 1746.804 pelanggan.

b. Sampel

Sampel merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2005:90). Menurut Fraenkel dan Wallen (1993), besar sampel minimum untuk penelitian deskriptif sebanyak 100. Pemilihan sampel dengan metode yang tepat dapat menggambarkan kondisi populasi sesungguhnya yang akurat, dan dapat menghemat biaya penelitian secara efektif. Dalam penelitian ini, sampel dihitung menggunakan rumus Slovin agar sampel yang diambil dalam penelitian ini dapat mewakili populasi (Prasetyo, 2005).

$$n = \frac{N}{1+N(a)^2}$$

Dimana:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi yaitu jumlah total pelanggan/karyawan PT PLN

a = Nilai kritis

Dalam pengambilan sampel pelanggan dan karyawan, batas kesalahan yang dikehendaki adalah 10% dengan tingkat akurasi 90%. Adapun jumlah pengambilan sampel bagi pelanggan berdasarkan rumus Slovin berikut ini:

$$n = \frac{N}{1+103(0,1)^2}$$

$$n = \frac{1746804}{1+1746804 (0,1)^2} = 100 \text{ pelanggan/masyarakat}$$

Sedangkan, jumlah pengambilan sampel bagi karyawan:

$$n = \frac{N}{1+103(0,1)^2}$$

$$n = \frac{103}{1+103 (0,1)^2} = 51 \text{ pegawai}$$

1.5.3 Jenis dan Sumber Data

1.5.3.1 Data Primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan langsung dari obyeknya (Supranto, 1993). Data primer dapat berupa opini subyek secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda, kejadian atau kegiatan dan hasil-hasil pengujian. Peneliti dengan menggunakan data primer dapat mengumpulkan data sesuai dengan yang diinginkan.

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah opini subyek yang langsung diperoleh dari responden baik karyawan PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang maupun konsumen. Data kepuasan karyawan didapatkan dari karyawan PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang, sedangkan data mengenai kepuasan konsumen didapatkan dari konsumen PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang yang diwakili oleh beberapa pelanggan sebagai klien PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang tersebut.

1.5.3.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi dalam bentuk publikasi (Supranto, 1993). Data sekunder pada umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang dipublikasikan. Dalam penelitian ini, data sekunder yang digunakan berupa laporan keuangan, yaitu laporan posisi keuangan dan laporan laba rugi selama tahun 2015-2016.

1.5.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode survei, yaitu metode pengumpulan data primer. Metode yang digunakan adalah kuesioner yaitu sekelompok pertanyaan yang diformulasikan secara tertulis dengan tujuan untuk dimintakan pendapatnya kepada responden, dan jawaban disediakan dalam bentuk alternatif yang hampir serupa (Sekaran, 2000).

Sedangkan teknik pengumpulan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Studi Pustaka

Yaitu melakukan telaah, eksplorasi, dan mengkaji berbagai literatur pustaka yang berupa buku-buku, artikel, jurnal, dan sumber-sumber lain yang relevan dengan penelitian.

2. Dokumentasi

Yaitu penulis mengadakan pengamatan tidak langsung terhadap dokumen PT PLN (Persero) WS2JB Area Palembang seperti melalui pencatatan dan pengkopian berupa laporan-laporan, dokumen-dokumen, catatan-catatan, dan informasi lainnya yang berhubungan dengan judul yang diteliti.

1.5.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan melakukan perhitungan rasio-rasio tertentu pada perspektif keuangan dan dengan menggunakan metode tabel frekuensi pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1.5.5.1 Perspektif Keuangan

Tolok ukur keuangan digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian sasaran strategis perusahaan dalam hal pendapatannya. Tolok ukur yang digunakan perusahaan dalam menilai keberhasilan pencapaian sasaran strategis di dalam perspektif keuangan adalah:

1. Peningkatan profit dihitung sebagai berikut:

$$\pi = \frac{\text{Laba periode sekarang} - \text{Laba periode sebelumnya}}{\text{Laba periode sebelumnya}} \times 100\%$$

Profitabilitas perusahaan dapat dicerminkan dengan mengukur kemampuan perusahaan untuk terus meningkatkan laba. (Gaspersz, 2005).

2. *Total cost*

Total cost mengukur seberapa besar perusahaan mampu melakukan penghematan biaya dalam menghasilkan jasa. Ini menunjukkan tingkat efisiensi yang dilakukan oleh perusahaan yang berakibat pada peningkatan laba.

$$\text{Total Cost} = \text{Biaya Penjualan} + \text{Biaya Administrasi}$$

$$\text{Tingkat Total Biaya} = \frac{\text{Total biaya periode sekarang} - \text{Total biaya periode sebelumnya}}{\text{Total biaya periode sebelumnya}} \times 100\%$$

Pengendalian atas biaya merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam meningkatkan laba. Jika biaya dapat ditekan tentu saja tanpa mengabaikan kualitas daripada layanan jasa, maka laba perusahaan dapat ditingkatkan. Pentingnya pengendalian atas biaya ini juga mendorong dijadikannya penurunan biaya sebagai salah satu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Hal-hal yang menyebabkan penurunan total biaya dimasukkan sebagai salah satu tolok ukur kinerja dalam perspektif keuangan.

3. Analisis Rasio

Alat ukur yang umum untuk laporan keuangan adalah analisis rasio operasi. Rasio dibawah ini ditentukan dengan menggunakan patokan dari rasio

yang digunakan oleh BUMN untuk pengukuran kinerja. Hal ini digunakan untuk menghasilkan data yang relevan dan *reliability*, serta dianggap mampu untuk menggambarkan kondisi perusahaan dari berbagai sisi yang dibutuhkan.

a) *Return on Equity* (ROE), dan dirumuskan sebagai berikut:

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

ROE digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba berdasarkan modal yang dimiliki perusahaan. ROE merupakan salah satu analisis rasio yang paling sering digunakan untuk menggambarkan kondisi keuangan perusahaan karena rasio ini mampu menggambarkan kepentingan pemegang saham.

b) *Return on Investment* (ROI), menunjukkan efektivitas penggunaan sumber daya oleh perusahaan dan dirumuskan sebagai berikut:

$$ROI = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aset}} \times 100\%$$

ROI merupakan suatu ukuran laba atas investasi. Tujuan penting dari sebuah perusahaan yang berorientasi laba adalah menghasilkan tingkat pengembalian (*return*) yang menghasilkan atas modal yang digunakan. Instrument ini mendapat perhatian lebih dari *Investor* sebab berhubungan dengan besarnya perputaran investasi mereka.

c) *Current Ratio*, digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendek dengan mengukur aktiva lancar, dirumuskan sebagai berikut:

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

d) *Collection Periods (CP)*, digunakan untuk mengukur jumlah rata-rata waktu yang diperlukan untuk menagih suatu tagihan, dirumuskan sebagai berikut:

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

1.5.5.2 Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif kuantitatif dengan metode tabel frekuensi, yaitu menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul dan menyajikannya dalam bentuk angka-angka tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum (Sudjana, 2001). Adapun rumus yang digunakan untuk menganalisis tabel yaitu:

$$P = \frac{f}{N} \times 100\%$$

Dimana:

P = Persentase (%)

F = Frekuensi

N = Jumlah responden

$$X = \frac{\sum(f \cdot X)}{N}$$

Dimana:

X = Rata-rata

$\sum(f \cdot X)$ = Jumlah skor kategori jawaban

N = Jumlah responden

$$\text{Rata - rata Persen} = \frac{\text{rata - rata skor}}{\text{banyaknya kualifikasi jawaban}} \times 100\%$$

Instrument yang digunakan untuk mendapatkan data primer adalah kuesioner yang dibuat berdasarkan skala likert. Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka pilihan jawaban pada kuesioner dapat diberi skor.

Tabel 1.2.

Skor Kepentingan Tiap Indikator Menurut Likert

Skor	Kategori
5	Sangat Setuju
4	Setuju
3	Tidak Berpendapat
2	Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Setuju

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan maupun pegawai PT. PLN (Persero) WS2JB Area Palembang, maka penulis membuat suatu ukuran yaitu sebagai berikut:

1. Sangat Puas : 81 – 100%
2. Puas : 61 – 80%
3. Cukup Puas : 41 – 60%

4. Tidak Puas : 21 – 40%

5. Sangat Tidak Puas : 0 – 20%

Untuk mengukur kinerja secara keseluruhan yang dicapai oleh perusahaan dilihat dari empat perspektif *Balanced Scorecard* maka digunakan suatu ukuran yaitu sebagai berikut:

$$\text{Standar Persentase Kinerja} = \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100\%$$

1. Sangat Baik : 81 – 100% dari standar yang ditetapkan

2. Baik : 61 – 80% dari standar yang ditetapkan

3. Cukup : 41 – 60% dari standar yang ditetapkan

4. Tidak Baik : 21 – 40% dari standar yang ditetapkan

5. Sangat Tidak Baik : 0 – 20% dari standar yang ditetapkan

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang dari penelitian, rumusan masalah yang diambil, tujuan penelitian, manfaat penelitian, metode penelitian dan sistematika penulisan dalam penelitian ini

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi tentang teori-teori yang dipakai dalam penelitian, serta beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian dan yang menjadi acuan dari penelitian. Dalam bab ini juga dijelaskan bagaimana kerangka pemikiran.

BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini berisikan tentang profil perusahaan, visi dan misi perusahaan

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang deskripsi objek penelitian, analisis data, hasil analisis data dari penelitian yang dilakukan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran yang dapat ditarik dari hasil pembahasan pada bab sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Aryanto, Fahrizan Dwi, Sri Mangesti, Topowijono. 2016. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan pada PT Marinal Indoprima*. Jurnal Administrasi Bisnis. Vol.39,No.1
- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol.2,No.1
- Dewi, Elvia Puspa. 2015. *Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan Yang Representatif*. Jakarta: Jurnal Ilmiah Widya. Vol.3,No.2
- Gaspersz, Vincent, 2003. *Manajemen Bisnis Total: Total Quality Management*. PT. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta
- Gunawan, Barbara. 2000. *Menilai Kinerja Dengan Balanced Scorecard*. Manajemen, No 145, September, Halaman 36-40.
- Hansen & Mowen. 2004. *Manajemen Biaya*, Edisi Bahasa Indonesia. Buku Kedua. Jakarta: Salemba Empat
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2006. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga: Jakarta.
- Kountur, Ronny. (2004). *Metode Penelitian Untuk Penulisan Skripsi dan Tesis*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Lasdi, Lodovicus. Agustus 2002. *Balanced Scorecard Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global*. Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi. Vol.2,No.2, 150-169

- Bambang, Prasetyo, Miftahul Jannah. 2005. *Metode Penelitian Kuantitatif Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Putu, Luh. 2014. *Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Koperasi XYZ*. Jurnal Akuntansi Universitas Udayana.
- Rumintjap, Marisa Lidya. 2013. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja di RSUD Noongan. Jurnal EMBA. Vol.1, No.3
- Mulyadi dan Setyawan Jhony. 2000. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Edisi Ke-2*. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Kontemporer Untuk Pelipatgandan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba empat.
- Pariaman Sinaga. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi Dan UKM*. Infokop Nomor 25 Tahun XX, pp.3- 4
- Ributari, Erika. 2015. *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan*. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi. Vol.4, No.10
- Ronny Kountur. 2004. *Metode Penelitian*. Jakarta: PT Raya Grafindo Persada
- Sari, Maya. 2015. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. JAMSOSTEK Cabang Belawan*. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis. Vol.15, No.1
- Sekaran, Umar. 2000. *Metode Penelitian untuk Bisnis. Edisi Keempat*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. Fokus Ekonomi. Vol.3, No.1
- Sudjana. 2001. *Metode Statistik*. Bandung : Tarsito.

- Supranto, J.1993.*Metode Ramalan Kuantitatif*. Rineka Cipta : Bandung.
- Sugiyanto, Eko, Anwar, 2003. *Balanced Scorecard Sebagai Sistem Manajemen Strategi*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 2, No. 1: 15-24.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RNB*. Bandung: Alfabeta
- Tandiontong, Mathius. 2011. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai: Perusahaan Bio Tech Sarana Bandung*. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*. No.5
- Winarsih. 2014. *Implementasi Balance Scorecard Pada Perusahaan Jasa Perhotelan: Studi Kasus Pada PT. Hotel X Di Semarang*. *Jurnal Akuntansi Indonesia*. Vol.2,No.2
- Yuwono, Sony, 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.