

**PENGARUH EFEKTIFITAS PENERAPAN METODE *BALANCE SCORECARD* DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN  
(Studi Kasus Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten)**

**Mathius Tandiontong**  
Dosen Program Magister Akuntansi Universitas Kristen Maranatha

**Rajampi**  
Mahasiswa Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Maranatha

**Verani Carolina**  
Mahasiswa Program Magister Akuntansi Universitas Kristen Maranatha

***ABSTRACT***

Dalam persaingan dunia bisnis yang ketat pada saat ini agar dapat bertahan dan sukses, perusahaan dituntut untuk melakukan evaluasi secara periodik mengenai cara mereka mengelola usahanya. Perusahaan dalam lingkungan yang dinamis tidak dapat hanya mengandalkan satu ukuran kinerja saja. *Balance scorecard* diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David C. Norton yaitu suatu sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan satu ukuran kinerja tunggal yaitu keuangan, tetapi menyeimbangkannya dengan ukuran non-keuangan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh efektifitas penerapan metode *balance scorecard* dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus serta metode statistik yang digunakan adalah metode statistik parametrik. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner terhadap manajer tingkat menengah dan juga staf divisi pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten dengan sampel 20 orang. Sampel yang digunakan memang tergolong kecil, ini dikarenakan penulis lebih memfokuskan pada manajer tingkat menengah dan staf divisi saja yang memang lebih mengetahui dan memahami konsep metode *balance scorecard*.

Hasil penelitian ini menunjukkan dimana *balance scorecard* yang tersusun dalam empat perspektif dianalisis melalui data-data yang diperoleh dari perusahaan. Perspektif keuangan dengan profitabilitasnya dihitung mengenai NPM dan ROI. Perspektif pelanggan dengan *customer satisfaction*.

Perspektif proses bisnis internal dengan proses inovasi, operasional, dan *postsale service/after sale service*. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan sumber daya manusianya. Dari penelitian ini atas penyebaran kuesioner diketahui terdapat hubungan yang kuat antara variabel (X) dan variabel (Y) dengan koefisien korelasi sebesar 0.750. Adapun koefisien determinasinya sebesar 56%, ini artinya peningkatan kinerja perusahaan 56% dipengaruhi oleh pengaruh keefektifan penerapan metode *balance scorecard* dan 44% dipengaruhi oleh faktor lain, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berdasarkan uji hipotesis asosiatif diperoleh  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , sehingga hipotesis penelitian diterima yaitu efektifitas penerapan metode *balance scorecard* memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Kata Kunci: *balance scorecard*, kinerja perusahaan

## **PENDAHULUAN**

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.

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.

Program ini merupakan upaya pemerintah menghemat pemakaian listrik yang saat ini masih boros, disamping juga untuk menyelamatkan APBN sebesar 15 triliun. Program ini berlaku di seluruh Indonesia dan semua golongan industri dan bisnis besar. Dimana pelanggan yang realisasi pemakaian listriknya lebih tinggi dari 80% dari rata-rata nasional pada 2007, kelebihanannya akan terkena tarif disinsentif. Sebaliknya, jika pelanggan tersebut memakai listrik lebih rendah dari 80%, besar kekurangannya akan mendapat insentif. Artinya, apabila pelanggan golongan rumah tangga 1 (R1) tercatat pemakaian rata-rata nasionalnya pada 2007 mencapai 80 kWh, maka sebanyak 20 kWh akan terkena disinsentif. Tetapi jika hanya menggunakan 50 kWh, 10 kWh akan mendapat insentif. PLN juga telah memotong program investasi dan mengontrol biaya operasinya. Walaupun sudah melakukan langkah-langkah tersebut, PLN masih menunda pembayaran hutang jangka panjang kepada pemerintah dan sekarang pemerintah menyediakan subsidi dalam jumlah besar kepada PLN.

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 berkompetisi dengan pemain-pemain lainnya.

Hal menarik yang kami perhatikan di PT. PLN adalah dari perubahan-perubahan dalam tubuh perusahaan, terlihat bahwa perusahaan telah menggunakan metode *balance scorecard* dalam pengukuran kinerja perusahaannya. Di PT. PLN laba hanyalah salah satu dari indikator kinerja. Setelah mengetahui kendala dan kesempatan yang dimiliki PT. PLN, maka penulis tertarik untuk meneliti masalah pengukuran kinerja PT. PLN. 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.

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton, proses membangun scorecard akan berhasil baik di dalam sebuah unit bisnis strategis yang melaksanakan aktivitas lengkap dari keseluruhan rantai nilai: inovasi, operasi, pemasaran, penjualan, dan pelayanan. Sampai dengan saat ini, unit perusahaan di dalam PT. PLN ada sembilan unit dimana dari setiap Unit Bisnis Distribusi adalah salah satu unit di dalam PT. PLN yang mempunyai strategi bisnis tersendiri dan melaksanakan aktivitas lengkap dari keseluruhan rantai nilai.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan, maka yang menjadi identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah PT. PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten telah menerapkan metode *balance scorecard*?
2. Bagaimana metode *balance scorecard* efektif dalam meningkatkan kinerja perusahaan?

## **KERANGKA TEORITIS**

### **Sistem Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan kunci penting dalam infrastruktur organisasi. Stoner dan Freeman dalam bukunya *Management*, 5<sup>th</sup> Edition (1999;6) mendefinisikan kinerja, baik *organizational performance* maupun *managerial performance* sebagai berikut: "*Managerial performance is the measures of how efficient and effective a manager is how well she or he determines and achieve appropriate objective. Organizational performance is measures or how well organization do their jobs*".

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja perlu diukur dan dievaluasi untuk menentukan sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu. Dua aspek yang sering digunakan dalam menilai kinerja adalah efisiensi dan efektivitas. Efisiensi menggambarkan hubungan antara input dan output, efektivitas menggambarkan hubungan output pada suatu tujuan tertentu.

Mulyadi dalam bukunya *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa* (1998;419) menyatakan bahwa: "Penilaian kinerja adalah penentuan secara periode efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya."

### **Fungsi Sistem Pengukuran Kinerja**

Menurut Anthony, Banker, Kaplan, Young dalam bukunya *Management Accounting*, 3<sup>rd</sup> Edition (1997;529), sistem pengukuran kinerja mempunyai 3 fungsi utama, yaitu:

1. Memfokuskan anggota organisasi pada sasaran organisasi dengan memilih sasaran primer dan sekunder pada proses perencanaan kemudian menetapkan ukuran-ukuran atas sasaran tersebut.
2. Mengkoordinasi pengambil keputusan individual dengan menjamin bahwa semua organisasi memahami apa yang menjadi sasaran organisasi dan mengetahui bagaimana mencapai sasaran tersebut.
3. Menyediakan dasar bagi pembelajaran dengan cara memberikan ukuran-ukuran sebanding atas sasaran primer dan sekundernya, sehingga anggota organisasi dapat menjelaskan alternatif atas hubungan sebab akibat.

### **Tahap-Tahap Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja**

Tahap-tahap implementasi sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan strategi. Sebuah pengukuran kinerja akan membangun sebuah hubungan antara strategi dengan kegiatan operasional yang akan dilaksanakan. Oleh karena itu, proses untuk menetapkan sebuah pengukuran kinerja harus dimulai dengan menetapkan strategi perusahaan terlebih dahulu. Pada tahap ini sangatlah penting untuk menentukan tujuan perusahaan secara jelas dan target yang telah dicapai.
2. Menetapkan ukuran dari strategi. Tahap selanjutnya adalah menetapkan ukuran-ukuran untuk mendukung penerapan strategi perusahaan. Perusahaan harus memfokuskan dirinya pada beberapa ukuran yang memang sangat penting dan jangan dilupakan untuk membuat ukuran kinerja individu karena itu akan mempengaruhi keselarasan tujuan perusahaan.
3. Mengintegrasikan pengukuran kinerja ke dalam sistem manajemen. Sebuah pengukuran kinerja harus dapat diintegrasikan dengan struktur formal maupun informasi organisasi, kebudayaan, dan pemberdayaan sumber daya manusia.
4. Melakukan *review* pengukuran dan hasilnya secara teratur. Pada tahap ini pihak manajemen harus mengevaluasi bagaimana pengimplementasian sistem pengukuran kinerja tersebut pada perusahaan dan bagaimana perkembangan tujuan yang telah ditetapkan. Dari hasil pengevaluasian tersebut pihak manajemen dapat mengetahui apakah strategi yang telah ditetapkan perusahaan telah diimplementasikan dan seberapa jauh tujuan tersebut telah dicapai. Juga bisa memperbaiki sistem pengukuran kinerja yang telah ada.

### **Manfaat Pengukuran Kinerja**

Menurut Richard L. Lynch dan Kelvin F. Cross, "Performance Measurement System," *Hanbook of Cost Management*. Peny, Barry Brinker. New York: Warren Gorham

Lamont, F3 (1993:328), yang dikutip oleh Sony Yuwono, dkk (2002) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).

### ***Balanced Scorecard***

*Balance scorecard* memberikan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi yang kemudian menginformasikan pada seluruh pekerja tentang apa yang menjadi penentu sukses dimasa yang akan datang. *Balance scorecard* digunakan untuk mengartikulasikan strategi bisnis, mengkomunikasikan strategi bisnis, membantu menyatukan individu dan antara departemen organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang dialihbahasakan oleh Peter R. Yosi Pasla dalam bukunya *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (2000:22) mendefinisikan *balance scorecard* sebagai berikut: “*Balance scorecard* menterjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.”

Definisi yang lain dikemukakan oleh Supriyono dalam bukunya *Sistem Pengendalian Manajemen* (2000:143) menyatakan bahwa: “*Balance scorecard* adalah salah satu alat pengukuran kinerja yang menekankan pada keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berlainan satu sama lain dalam usaha untuk mencapai keselarasan tujuan sehingga mendorong karyawan bertindak demi kepentingan terbaik perusahaan.”

Sedangkan Mulyadi dalam bukunya *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan* (2000,1-2) mendefinisikan *balance scorecard* ke dalam dua istilah kata, kartu skor (*score card*) dan berimbang (*balance*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang, sedangkan berimbang 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, personel tersebut harus mempertimbangkan keseimbangan antara pencapaian kinerja keuangan dan non-keuangan, antara kinerja jangka pendek dan jangka panjang, serta antara kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.

### ***Balance Scorecard dan Peningkatan Kinerja Perusahaan***

Sasaran *balance scorecard* tidak hanya pada sistem pengukuran operasional, namun umumnya dikaitkan dengan manajemen strategis untuk mengelola rencana-rencana jangka panjang. Oleh karena itu, *balance scorecard* memfasilitasi pula proses-proses manajemen kritis sebagai berikut:

1. Mengklarifikasi dan meng-*update* strategi
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh unit bisnis perusahaan
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis

4. Menyelenggarakan *review* terhadap *performance* periodik guna mempelajari dan memperbaiki strategi.

Seperti telah diuraikan sebelumnya bahwa penerapan *balance scorecard* berarti mengukur kinerja tidak hanya dari ukuran-ukuran keuangan semata, melainkan juga diberikan ukuran-ukuran non keuangan, yaitu ukuran dari segi pelanggan, proses bisnis internal, serta inovasi dan pertumbuhan. Ukuran-ukuran yang dipilih sudah tentu berbeda untuk setiap perusahaan, dan hal itu tergantung dari visi, misi, dan strategi perusahaan serta jenis industri perusahaan tersebut. Ukuran-ukuran keuangan yang lazim digunakan adalah ukuran-ukuran yang berorientasi pada pemegang saham. Oleh karenanya di samping ukuran-ukuran yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba (seperti ROE, ROI, dan sebagainya) juga dilakukan ukuran-ukuran atas nilai perusahaan yang dapat ditunjukkan dengan EVA (*Economic Value Added*), dan sebagainya.

Dari segi pelanggan, ukuran-ukuran yang harus ditetapkan adalah ukuran mutu pelayanan. Ukuran-ukuran ini akan ditetapkan mengikuti visi perusahaan dan jenis industri yang menjadi bidang usaha perusahaan. Untuk mencapai target yang telah ditetapkan, diperlukan suatu pengaturan proses bisnis yang melibatkan sumber daya manusia, alat-alat, teknologi, dan sebagainya, yang berarti identik dengan uang dan biaya. Proses bisnis harus diberikan target dan diidentifikasi faktor kunci sukses untuk mencapai target tersebut. Harus ada pula *standard processing time*, yaitu waktu standar untuk melakukan kegiatan untuk siklus pelayanan dan proses-proses internal lainnya. Pada perbaikan proses internal tersebut, pencapaian target-target pelayanan dan target keuangan akan memacu pertumbuhan yang harus ditentukan pula targetnya.

#### ***Balance Scorecard* Dihubungkan Dengan *Business Process Re-engineering***

*Balance scorecard* dapat dilihat dari dua sisi, yang pertama pada perancangan dan kedua pada tahap evaluasi hasil kinerjanya. Pada tahap perancangan kerangka *balance scorecard* harus diturunkan dari formula yang menggambarkan visi dan misi serta strategi tersebut ke dalam sejumlah tindakan operasional yang terukur. Disisi lain, hasil pengukuran *balance scorecard* akan memberikan dampak pada rumusan-rumusan global perusahaan yaitu strategi, misi, maupun visi perusahaan. Hasil ukuran kinerja yang dikeluarkan *balance scorecard* akan mempengaruhi pengambilan kebijakan-kebijakan ditingkat pimpinan puncak perusahaan.

#### ***Balance Scorecard* Sebagai Sebuah Sistem Manajemen**

*Balance scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non-finansial harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja disemua tingkat perusahaan. Para pekerja lini depan harus memahami konsekuensi finansial dari keputusan dan tindakan yang mereka ambil, para eksekutif senior harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan finansial jangka panjang. Tujuan dan ukuran *balance scorecard* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus, semua tujuan dan ukuran dari suatu proses dari atas ke bawah (*topdown*) yang digerakkan oleh visi dan strategi unit bisnis.

Dengan kata lain *balance scorecard* di sini bertujuan untuk menekankan adanya penyeimbang antara faktor dalam pengukuran yang dilakukan, yaitu:

1. Keseimbangan antara pengukuran dengan pengukuran internal dari proses bisnis internal, inovasi, proses belajar, dan pertumbuhan.

2. Keseimbangan antara pengukur hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.

*Balance scorecard* menurut Kaplan dan Norton yang dialih bahasakan oleh Peter Yosi dalam bukunya *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (2000:9-16) lebih sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

### **Empat Perspektif dalam *Balance Scorecard***

#### **A. Perspektif Keuangan**

Secara tradisional laporan keuangan merupakan indikator historis agregatif yang merefleksikan akibat dari implementasi dan eksekusi strategi dalam satu periode. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuangan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuangan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Op.cit.*, (1996:48) yang dikutip oleh Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichan dalam bukunya *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard : Menuju Organisasi Berfokus pada Strategi* (2002), yaitu:

1. Tahap *growth* (pertumbuhan)  
Merupakan tahap awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas (*cash flow*) yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Oleh karena itu tujuan finansial yang paling cocok untuk tahap ini adalah seberapa besar tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan.
2. Tahap *sustain* (bertahan)  
Pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada. Investasi yang dilakukan pada umumnya untuk meningkatkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Kebanyakan perusahaan pada tahap ini akan menempatkan tujuan finansialnya berkaitan dengan profitabilitas. Tujuan ini dapat dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi, seperti laba operasi. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya: ROI (*Return On Investment*), ROE (*Return On Equity*), EVA (*Economic Value Added*) dan lain-lain.
3. Tahap *harvest* (memanen)  
Tahap ketiga dimana perusahaan benar-benar memanen atau menuai hasil investasi ditahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun

pembangunan kemampuan baru, kecuali penyebaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Memaksimalkan arus kas masuk dan penggunaan modal kerja.

## B. Perspektif Pelanggan

Tolok ukur kinerja dalam perspektif ini dibagi ke dalam 2 kelompok, yaitu: kelompok pertama disebut kelompok inti (*Customer Core Measurement*) dan kelompok kedua disebut kelompok penunjang (*Customer Value Propositions*).

### 1. Kelompok inti (*customer core measurement*), terdiri dari:

- 1) *Market share*; pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain jumlah pelanggan dan volume unit penjualan.
- 2) *Customer retention*; mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
- 3) *Customer acquisition*; mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- 4) *Customer satisfaction*; menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.
- 5) *Customer profitability*; mengukur tingkat kepuasan pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

### 2. *Customer value proposition*, merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

- 1) Atribut produk dan pelayanan (*product/service attributes*). Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan.
- 2) Atribut hubungan dengan pelanggan (*customer relationship*). Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian.
- 3) Atribut citra dan reputasi (*image and reputation*). Menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan *reputation* dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

## C. Perspektif Proses Bisnis Internal

*Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996;24) dikutip oleh Sony Yuwono dalam bukunya *Petunjuk Praktis Penyusunan Balance Scorecard : Menuju Organisasi Berfokus pada Strategi* (2002) yang membagi proses bisnis internal ke dalam:

### 1. Proses inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian R&D sehingga keputusan



pengeluaran suatu produk ke pesanan telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersilkan.

2. Proses operasi

Proses operasi adalah merupakan gelombang pendek dalam penciptaan nilai perusahaan. Dimulai dari diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan menyampaikan produk atau jasa ke pelanggan. Proses ini menitik beratkan kepada penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang secara efisien, konsisten, dan tepat waktu.

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilakukan. Aktivitas dalam tahap ini, misal: pelanggan, garansi, dan perbaikan pesanan atas barang rusak dan dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan. Dengan menggunakan tolok ukur yang bersifat kualitas, biaya dan waktu. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

D. Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Perusahaan harus melakukan investasi ketiga faktor tersebut untuk mendorong perusahaan menjadi sebuah organisasi pembelajar (*learning organization*). Menurut Kaplan dan Norton "*learning*" lebih sekedar "*training*" karena pembelajaran meliputi pula proses "*mentoring* dan *tutoring*", seperti kemudahan dalam komunikasi segenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan.

**Prinsip-Prinsip *Balanced Scorecard***

*Balance scorecard* menurut Kaplan dan Norton yang dialih bahasakan oleh Peter Yosi dalam bukunya *Balance Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi* (2000;130) memiliki prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Melengkapi tolok ukur kinerja keuangan dengan tolok ukur pemicu kinerja. Tolok ukur kinerja keuangan tanpa tolok ukur pemicu kinerja tidak mampu untuk mencapai bagaimana hasil akhir tersebut dicapai dan juga tidak memberikan indikasi awal atas sejauh mana keberhasilan penerapan strategi. Sebaliknya tolok ukur pemicu kinerja tanpa tolok ukur keuangan tidak memungkinkan unit bisnis untuk mengetahui apakah perbaikan-perbaikan operasional yang dilakukan telah diterjemahkan kepada perkembangan usaha yaitu peningkatan jumlah pelanggan yang ada serta bermuara pada akhir peningkatan kinerja keuangan.

2. Rangkaian sasaran dan tolok ukur yang dipakai diturunkan dari strategi serta dilakukan pemilahan sasaran dan tolok ukur yang hanya bernilai kritis bagi pencapaian *strategic success* perusahaan.
3. Rangkaian sasaran dan tolok ukur dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi, komunikasi berguna untuk mengirimkan sinyal bagi seluruh karyawan atas sasaran-sasaran penting yang harus dicapai agar strategi dapat berhasil.
4. Tiap tolok ukur yang dimasukkan dalam *balance scorecard* merupakan sebuah elemen dari hubungan sebab akibat yang menggambarkan strategi organisasi dan terkait dengan sasaran keuangan.
5. *Balance scorecard* perusahaan menggambarkan hasil strategik dari para senior eksekutif. *Balance scorecard* diawali dari para senior eksekutif sampai kepada manajemen tingkat menengah.

### **Keunggulan *Balanced Scorecard***

Keunggulan metode *balance scorecard* menurut Mulyadi dalam bukunya *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan* (2001;18-24) dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategis yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Komprehensif. *Balance scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategis, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif secara strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat yaitu: menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang serta membuat perusahaan mampu untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Kekomprensifan sasaran strategik merupakan respon yang tepat untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.
2. Kohern. *Balance scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis. Setiap sasaran strategis yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tak langsung. Kekoherenan strategis yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategis memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.
3. Seimbang. Keseimbangan sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Sasaran strategis yang lebih difokuskan ke salah satu perspektif mengakibatkan perspektif yang lain terabaikan, hal ini akan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan dalam jangka panjang. Oleh karena itu semua perspektif *balance scorecard* yang ada harus diperlakukan seimbang.
4. Terukur. Keterukuran sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategis menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategis yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balance scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategis yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategis perspektif non keuangan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *balanced scorecard*, sasaran diketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan.

### **Kelemahan *Balanced Scorecard***

*Balance scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja perusahaan mempunyai beberapa kelemahan seperti yang ditulis oleh Anthony dan Govindarajan dalam bukunya *Management Control System*, tenth Edition (2000;451) adalah sebagai berikut:

1. *“Poor correlation between non financial measures and results,*  
Tidak ada garansi bahwa profitabilitas dimasa yang akan datang akan mengikuti hasil yang dicapai pada bidang-bidang non keuangan. Hal ini menjadi masalah karena adanya asumsi bahwa profitabilitas masa depan mengikuti pencapaian dari setiap pengukuran *scorecard*.
2. *Fixation on financial results,*  
Pada umumnya manajemen merasa tertekan dengan kinerja keuangan perusahaan mereka, terlebih dengan adanya tekanan dari pemegang saham (*shareholders*). Adanya tekanan yang berlebihan dapat menimbulkan ketidakpastian terhadap pengukuran non keuangan ditambah dengan tekanan yang terjadi dari hasil pengukuran *balance scorecard* yang sedikit hubungannya dengan program intensif. Hal ini akan mengacaukan kesesuaian tujuan (*goal congruence*) yang menyebabkan manajer lebih peduli terhadap kinerja keuangan.
3. *No mechanism for improvement,*  
Salah satu kelemahan yang paling menonjol dari *balance scorecard* adalah perusahaan tidak dapat mencapai *“stretch goals”*. Jika perusahaan tidak mempunyai mekanisme perbaikan untuk mencapai *“stretch goals”*, maka perusahaan perlu memiliki inovasi proses bisnis yang lebih baik.
4. *Measures are not up dated,*  
Banyak perusahaan yang tidak memiliki mekanisme yang formal untuk melakukan *up dated* pengukuran untuk meluruskan perubahan-perubahan dalam strategi. Hasilnya perusahaan harus membuat pengukuran berdasarkan strategi yang lalu atau yang lama.
5. *Measurement are overload,*  
Terlalu banyaknya pengukuran menyebabkan manajer kehilangan fokus dan cenderung akan melakukan banyak hal dalam satu waktu.
6. *Difficult in establishing trade-offs”.*  
Beberapa perusahaan menggabungkan pengukuran keuangan dan non keuangan dalam satu laporan, dan memberi masing-masing laporan dengan bobot. Tetapi kebanyakan *balance scorecard* tidak memperbaiki bobot pada ukuran tersebut. Jika bobot tersebut tidak tersedia maka akan sulit untuk membuat *trade-offs* antara keuangan dan non keuangan.

## **METODE PENELITIAN**

Metode penelitian yang digunakan yaitu dengan menggunakan deskriptif analisis, yaitu dengan mengumpulkan fakta-fakta yang diperoleh selama penelitian untuk kemudian dianalisis dan diproses lebih lanjut berdasarkan teori-teori yang ada. Sedangkan cara yang dilakukan penulis untuk memperoleh sumber data yang diperlukan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*). Penelitian lapangan, yaitu penelitian secara langsung terhadap perusahaan dan melakukan wawancara dengan pimpinan serta karyawan, yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti untuk memperoleh data primer. Penelitian lapangan yang dilakukan antara lain dengan cara:

- a. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab dengan pimpinan atau karyawan yang mewakili perusahaan.
  - b. Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan mengamati secara langsung pada objek yang diteliti.
  - c. Daftar pertanyaan atau kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara menyusun pertanyaan terstruktur yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.
2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*). Penelitian kepustakaan, yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku, artikel-artikel, catatan-catatan kuliah, serta literatur-literatur yang berhubungan dengan masalah yang diteliti untuk memperoleh data sekunder. Selanjutnya dilakukan proses pengolahan data baik data primer maupun data sekunder dan dilakukan analisa dengan jalan membandingkan antara data yang diperoleh dari lapangan dengan data yang diperoleh dari perpustakaan, sehingga akhirnya dapat disimpulkan dan diberikan saran.

### Uji Validitas

Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan bantuan *software* SPSS 12.0 menggunakan koefisien korelasi *Rank Spearman*. Pengujian dilakukan dengan kriteria yang dikemukakan oleh Sugiyono dalam buku *Statistika Untuk Penelitian*, pengukurannya yaitu:

- Jika  $r \geq 0.30$  maka item – item kuesioner valid
- Jika  $r < 0.30$  maka item – item kuesioner tidak valid

Sedangkan perhitungannya secara statistik dapat dibandingkan dengan tabel *r Spearman Rank*, pengukurannya yaitu:

- Jika  $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$  maka item-item kuesioner valid
- Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  maka item-item kuesioner tidak valid

Rumus koefisien korelasi *Rank Spearman* adalah sebagai berikut:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{N^3 - N}$$

### Uji Reliabilitas

Dalam pengujian reliabilitas ini, penulis menggunakan bantuan *software* SPSS 12.0. Rumus untuk koefisien korelasi *Spearman Brown* adalah sebagai berikut:

$$r_i = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b}$$

Keterangan:

$r_i$  = reliabilitas internal seluruh instrumen

$r_b$  = korelasi *product moment* antara belahan pertama dan kedua.

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner dapat memberikan ukuran yang konstan atau tidak Uji reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan kriteria yang dikemukakan oleh Sugiyono dalam bukunya *Statistika Untuk Penelitian*, yaitu:

- Jika  $r \geq 0.30$  maka item – item kuesioner reliabel
- Jika  $r < 0.30$  maka item – item kuesioner tidak reliabel

Sedangkan perhitungannya secara statistik dapat dibandingkan dengan tabel *r Spearman Rank*, pengukurannya yaitu:

- Jika  $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$  maka item-item kuesioner reliabel
- Jika  $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$  maka item-item kuesioner tidak reliabel

### Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini berkaitan dengan signifikan atau tidaknya pengaruh positif variabel X terhadap variabel Y, dimana hipotesis nol ( $H_0$ ) yaitu hipotesis yang umumnya diformulasikan untuk ditolak. Sedangkan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) merupakan hipotesis yang diajukan penulis dalam penelitian ini. Masing-masing hipotesis tersebut dijabarkan sebagai berikut:

$H_0$  : Efektifitas penerapan metode *balance scorecard* tidak memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

$H_a$  : Efektifitas penerapan metode *balance scorecard* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

### Uji Statistik

Untuk menguji hipotesis akan digunakan uji statistik parametrik dengan menggunakan korelasi *product moment*. Teknik ini digunakan untuk mencari hubungan dan membuktikan hipotesis hubungan dua variabel berasal dari sumber data yang sama. Pemilihan teknik ini juga dikarenakan bentuk data yang digunakan adalah data interval. Selanjutnya, hipotesis akan diuji dengan menggunakan korelasi *product moment* dengan rumus:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n(\sum x^2) - (\sum x)^2)(n(\sum y^2) - (\sum y)^2)}}$$

### PEMBAHASAN

Berikut akan disajikan pencapaian sasaran PT PLN dan indikator keberhasilannya yang mengacu pada 4 perspektif dalam *balance scorecard*:

#### A. Perspektif Keuangan

PT PLN (Persero) berada pada tahap keberlangsungan yang memiliki pertumbuhan yang relatif stabil, sehingga sasaran strategi yang ditetapkan dapat difokuskan pada peningkatan laba perusahaan, kenaikan pendapatan penjualan, penekanan terhadap piutang ragu-ragu, serta meningkatkan pangsa pasar.

Adanya peningkatan keuangan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten dapat dilihat dari profitabilitas perusahaan sebagai berikut:

Tabel 1 Profitabilitas *Net Profit Margin* (ribuan rp)

Tahun	Realisasi	Target
2006	$= \frac{397.474.531}{25.649.177.588} \times 100\%$ = 1,55%	$= \frac{(3.034.012.258)}{18.635.734.302} \times 100\%$ = -16,28%
2007	$= \frac{3.444.119.897}{27.673.020.083} \times 100\%$ = 12,45%	$= \frac{905.652.626}{24.149.860.284} \times 100\%$ = 3,75%

Tabel 2 Profitabilitas *Return on Investment* (ribuan rp)

Tahun	Realisasi	Target
2006	$= \frac{397.474.531}{7.741.320.074} \times 100\%$ $= 5,13\%$	$= \frac{(3.034.012.258)}{8.398.803.707} \times 100\%$ $= -36,12\%$
2007	$= \frac{3.444.119.897}{8.384.586.967} \times 100\%$ $= 41,08\%$	$= \frac{905.652.626}{8.274.851.736} \times 100\%$ $= 10,94\%$

### B. Perspektif Pelanggan

PT. PLN (Persero) memiliki *brand image* atau citra yang cukup kuat di kalangan masyarakat dalam hal kebutuhan listrik. Disisi lain, PT PLN saat ini masih menjadi pemain tunggal sehingga tidak terdapat persaingan yang kuat. Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan, artinya mengukur kinerja perusahaan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dengan memberikan nilai lebih kepada pelanggan berupa layanan yang maksimal. Aktivitas layanan pelanggan mencakup semua aktivitas yang berkaitan dengan proses bisnis unit atau anak perusahaan yang bersangkutan.

Dalam hal ini penulis mencoba mengukur kinerja berdasarkan perspektif pelanggan dengan menggunakan indikator kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). *Customer satisfaction* merupakan tingkat kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diberikan kepada pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik (*feed back*) mengenai seberapa maksimal perusahaan menjalankan bisnis ini.

PT PLN (Persero) menyediakan program pilihan yang didasarkan pada paradigma FOCUS (*For Customer Satisfaction*) dengan konsep operasional pendekatan layanan khusus (*Primary Service*) kepada pelanggan melalui keberadaan *Account Executive* atau *Account Manager*. Secara garis besar pelanggan merasa puas dengan layanan yang diberikan oleh PT PLN (Persero). Hal ini disebabkan oleh tersedianya akses informasi mengenai penyediaan informasi tagihan, informasi pemasangan baru dan perluasan layanan *on-line*, serta adanya kemudahan dalam membayar rekening listrik.

### C. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal yang dilakukan PT PLN (Persero) pada aktivitas operasionalnya yaitu:

1. Mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan serta pengembangan solusi dalam memecahkan masalah demi meningkatkan efisiensi operasi (seperti: optimalisasi pemeliharaan material, optimalisasi asset perusahaan).
2. Penguatan Manajemen (perencanaan dan pengendalian).
3. Meningkatkan dan mengendalikan proses dan kualitas produk (seperti: efisiensi jaringan).
4. Penyediaan tenaga listrik secara berkesinambungan dan handal (seperti: pembelian tenaga listrik, keandalan pasokan).

Seiring dengan penerapan metode *balance scorecard* dalam usahanya meningkatkan kinerja, terdapat 3 prinsip dalam proses bisnis internal yaitu:

1. Proses inovasi

Sejalan dengan tuntutan pelanggan dan untuk memenuhi tingkat kepuasan pelanggan, maka PT PLN (Persero) saat ini secara bertahap dengan dukungan teknologi informasi, telah mengembangkan Inovasi Produk Layanan Pelanggan diantaranya mengembangkan teknologi CIS (*Customer Information System*), GIS (*Geographical Information System*), Pembacaan Meter secara elektronik dan *On-line Payment Point*.

2. Proses operasional

Dalam proses operasionalnya ditekankan bagaimana menciptakan efisiensi, konsistensi, dan *timely delivered* barang atau jasa pada pelanggan. PT PLN (Persero) melaksanakan operasionalnya dengan berpedoman pada ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan, dimana hal tersebut merupakan koridor serta sasaran atau target yang harus dicapai.

3. *Postsale service / after sale service*

PT PLN (Persero) mengembangkan program PLN PEDULI yakni program pilihan dengan cara mengunjungi langsung pelanggan untuk mengetahui secara akurat keluhan atau masalah dan hal-hal lainnya yang diinginkan oleh pelanggan.

D. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

PT PLN (Persero) telah selangkah lebih maju dalam mendorong dan membangun infrastruktur teknologi serta kultur perusahaan. Tujuan dari perspektif ini adalah penyediaan infrastruktur dalam mencapai tujuan dari tiga perspektif lainnya. Untuk mewujudkan tujuan pembelajaran dan pertumbuhan, perlu diciptakan iklim untuk tujuan tersebut agar dapat memotivasi karyawannya. Beberapa hal yang termasuk ke dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah:

1. Partisipasi karyawan

Partisipasi karyawan merupakan hal yang sangat dibutuhkan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Setiap karyawan perlu memiliki motivasi untuk ikut mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Karyawan yang berpartisipasi dalam pengambilan keputusan hanya ditujukan pada tingkat *middle management* karena akan memakan banyak waktu dan tenaga apabila harus melibatkan seluruh lapisan karyawan dalam perusahaan. Namun pengambilan keputusan diusahakan sebaik mungkin dengan tidak merugikan banyak pihak.

2. Tingkat absensi

Tingkat absensi karyawan merupakan cerminan dari kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Untuk itu, PT PLN (Persero) menggunakan indikator tersebut dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Diharapkan dengan menggunakan indikator tingkat absensi dapat meningkatkan kedisiplinan karyawan. Selain juga mensosialisasikan aturan dan kebijakan SDM yang baru.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, PT PLN (Persero) secara bertahap mengimplementasikan budaya perusahaan sehingga dapat meningkatkan produktivitas, kompetensi karyawan, dan kualitas SDM.

**Uji Validitas**

Tabel 3 Hasil Uji Validitas Pernyataan Variabel (X) Pengaruh Keefektifan Penerapan Metode *Balance Scorecard*

		TOTAL	KETERANGAN
Item 1	Correlation Coefitient	0.405	VALID
Item 2	Correlation Coefitient	0.477	VALID
Item 3	Correlation Coefitient	0.719	VALID
Item 4	Correlation Coefitient	0.391	VALID
Item 5	Correlation Coefitient	0.371	VALID
Item 6	Correlation Coefitient	0.387	VALID
Item 7	Correlation Coefitient	0.422	VALID
Item 8	Correlation Coefitient	0.484	VALID
Item 9	Correlation Coefitient	0.681	VALID
Item 10	Correlation Coefitient	0.622	VALID
Item 11	Correlation Coefitient	0.701	VALID
Item 12	Correlation Coefitient	0.511	VALID
Item 13	Correlation Coefitient	0.757	VALID
Item 14	Correlation Coefitient	0.889	VALID
Item 15	Correlation Coefitient	0.662	VALID
Item 16	Correlation Coefitient	0.617	VALID
Item 17	Correlation Coefitient	0.380	VALID
Item 18	Correlation Coefitient	0.806	VALID
Item 19	Correlation Coefitient	0.744	VALID

Tabel 4 Hasil Uji Validitas Pernyataan Variabel (Y) Peningkatan Kinerja Perusahaan

		TOTAL	KETERANGAN
Item 1	Correlation Coefitient	0.760	VALID
Item 2	Correlation Coefitient	0.658	VALID
Item 3	Correlation Coefitient	0.422	VALID
Item 4	Correlation Coefitient	0.371	VALID
Item 5	Correlation Coefitient	0.729	VALID
Item 6	Correlation Coefitient	0.466	VALID
Item 7	Correlation Coefitient	0.556	VALID
Item 8	Correlation Coefitient	0.729	VALID
Item 9	Correlation Coefitient	0.645	VALID
Item 10	Correlation Coefitient	0.615	VALID
Item 11	Correlation Coefitient	0.806	VALID
Item 12	Correlation Coefitient	0.493	VALID
Item 13	Correlation Coefitient	0.547	VALID
Item 14	Correlation Coefitient	0.729	VALID
Item 15	Correlation Coefitient	0.732	VALID
Item 16	Correlation Coefitient	0.597	VALID

**Uji Reliabilitas**

Besarnya koefisien korelasi *product moment* antara dua dibagi-separo (*split-half*) adalah 0.915. Koefisien reliabilitas *Spearman-Brown* dapat dihitung sebagai berikut:



$$r_i = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b} = \frac{2(0.915)}{1 + 0.915} = 0.956$$

Dari hasil pengujian tersebut dapat dilihat bahwa nilai  $r \geq 0.30$ , ini artinya bahwa semua item pernyataan tersebut reliabel sehingga pernyataan-pernyataan tersebut dapat digunakan sebagai alat ukur untuk menguji variabel (X) yaitu Pengaruh Keefektifan Penerapan Metode *Balance Scorecard*.

Besarnya koefisien korelasi *product moment* antara dua dibagi-separo (*split-half*) adalah 0.838. Koefisien reliabilitas *Spearman-Brown* dapat dihitung sebagai berikut:

$$r_i = \frac{2 \cdot r_b}{1 + r_b} = \frac{2(0.838)}{1 + 0.838} = 0.912$$

Dari hasil pengujian tersebut dapat dilihat bahwa nilai  $r \geq 0.30$ , ini artinya bahwa semua item pernyataan tersebut reliabel sehingga pernyataan-pernyataan tersebut dapat digunakan sebagai alat ukur untuk menguji variabel (Y) yaitu Peningkatan Kinerja Perusahaan.

### Uji Korelasi

Tabel 5 *Correlations*

		X	Y
X	Pearson Correlation	1	.768(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	20	20
Y	Pearson Correlation	.768(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	20	20

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Jadi kesimpulannya terdapat hubungan positif sebesar 0.768 dan signifikan antara pengaruh keefektifan penerapan metode *balance scorecard* dan peningkatan kinerja perusahaan.

Sedangkan perhitungan koefisien korelasi *product moment* ditunjukkan sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(n(\sum x^2) - (\sum x)^2)(n(\sum y^2) - (\sum y)^2)}}$$

$$r_{xy} = \frac{20(105356) - (1586)(1320)}{\sqrt{\{20(126802) - (2515396)\} \{20(87916) - (1742400)\}}} = 0.750$$

### Koefisien Determinasi

Dari hasil perhitungan koefisien korelasi diatas ditemukan  $r = 0.750$ . Koefisien determinasinya  $= r^2 = 0.750^2 = 0.56$ . Hal ini berarti varian yang terjadi pada variabel (Y) yaitu Peningkatan Kinerja Perusahaan 56% dipengaruhi oleh varian yang terjadi pada variabel (X) yaitu Keefektifan Penerapan Metode *Balance Scorecard*, dan 44% dipengaruhi oleh faktor lain, misalnya karena pengaruh perilaku manajer.

## SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten, maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten mulai menerapkan metode *balance scorecard* sebagai mekanisme pengukuran kinerjanya dari tahun 2000, yang pelaksanaannya telah disesuaikan dengan sasaran perusahaan berdasarkan visi dan misi perusahaan.
2. Pengaruh efektifitas penerapan metode *balance scorecard* pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten sudah memadai karena telah terpenuhinya hal-hal sebagai berikut:
  - a. Melaksanakan aktivitas dari keseluruhan rantai nilai (*value chain*), yaitu menjalankan rantai nilai dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
  - b. Adanya pengukuran perspektif keuangan.
  - c. Adanya pengukuran perspektif pelanggan.
  - d. Adanya pengukuran perspektif proses bisnis internal.
  - e. Adanya pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
3. Penerapan metode *balance scorecard* atas jawaban responden yang dicapai untuk variabel (X) yaitu pengaruh efektifitas penerapan metode *balance scorecard* pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten, secara keseluruhan adalah 1586 dari skor maksimum 1900 atau mencapai 83.47%. Jika melihat kriteria penilaian dapat disimpulkan bahwa pengaruh efektifitas penerapan metode *balance scorecard* adalah efektif.
4. Untuk melihat seberapa besar kinerja perusahaan meningkat atas jawaban responden yang dicapai untuk variabel (Y) yaitu peningkatan kinerja perusahaan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten, secara keseluruhan adalah 1320 dari skor maksimum 1600 atau mencapai 82.5%. Jika melihat kriteria penilaian dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja perusahaan adalah baik.
5. Efektifitas penerapan metode *balance scorecard* pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan, hal ini dapat dilihat dari koefisien determinasinya yang sebesar 56%. Artinya kontribusi pengaruh variabel independent (X) terhadap variabel dependent (Y) adalah sebesar 56% dan sisanya 44% dipengaruhi oleh faktor lain, misalnya karena pengaruh perilaku manajer. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa semakin efektifnya penerapan metode *balance scorecard* maka secara tidak langsung akan meningkatkan pula kinerja perusahaan.

Saran yang dapat penulis sampaikan setelah melakukan penelitian atas pengaruh efektifitas penerapan metode *balance scorecard* dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Saran terhadap perusahaan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh efektifitas penerapan metode *balance scorecard* sudah efektif dalam meningkatkan kinerja perusahaan, hal ini dapat dilihat dari keefektifan penerapan metode *balance scorecard* pada PT PLN (Persero) Distribusi Jabar dan Banten yang sesuai dengan sasaran strategis perusahaan berdasarkan visi dan misi yang telah ditetapkan. Penulis menyarankan agar perusahaan tetap dapat mempertahankan kinerjanya pada saat ini.

b. Saran terhadap penelitian selanjutnya

Untuk penelitian lebih lanjut, penulis menyarankan agar peneliti memperbesar jumlah populasi yang akan dijadikan sampel untuk penelitian guna menghasilkan kesimpulan yang representative.

**DAFTAR PUSTAKA**

Cost Accounting A Managerial Emphasis (2000:30), Charles. T. Horngrendankawan-kawan

Hansen &Mowen. 2001. ManajemenBiaya, Edisibahasa Indonesia, BukuDua, EdisiPertama. Jakarta: SalembaEmpat.

Hansen dan Mowen dalam bukunya Management Accounting (2004:40)

Henry Simamora.2002. AkuntansiManajemen. Jakarta: SalembaEmpat.

Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002:849)

Kotler, Phillip. 2000. ManajemenPemasaran, Alihbahasa Benyamin Molan. Jakarta: Erlangga.

Mulyadi. 2005. AkuntansiBiaya,edisi ke-6. Yogyakarta: STIE YKPN.

Supriyono. 2000. AkuntansiBiaya, Buku 1, edisidua. Yogyakarta: BPFE.

[www.magmutual.com](http://www.magmutual.com)

tryusnita.wordpress.com

[www.excellentguru.com](http://www.excellentguru.com)