

Analisa Perspektif Balanced Scorecard Dalam Pengukuran Kinerja (Studi Kasus : Bidang Contract MGMT & Customer Relations I (CMR I) PT. PLN Nusantara Power)

Norma Yuwitasari¹, Yitno Utomo²

^{1,2}) Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya
Jl. Dukuh Menanggal XII, Dukuh Menanggal, Kec. Gayungan, Kota Surabaya, Jawa Timur 60234
E-mail: normayuwitasari09@gmail.com, yitno@unipasby.ac.id

ABSTRAK

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu alat manajemen yang penting untuk mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai. Pengetahuan mengenai kondisi yang terjadi sekarang adalah dasar perusahaan untuk melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah yang akan diambil pada tahap berikutnya, sehingga dapat diketahui, kinerja mengalami perbaikan atau sebaliknya mengalami penurunan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh keempat perspektif balanced scorecard terhadap kinerja PT. PLN Nusantara Power Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan yang diukur dengan ROI dikatakan cukup mencapai target dengan rata-rata realisasi sebesar 3,87%, tingkat pertumbuhan laba, dan tingkat pertumbuhan penjualan menunjukkan hasil dengan rata-rata realisasi sebesar 1,25% dan 7,92% dikarenakan adanya penyesuaian margin perjanjian jual beli tenaga listrik tahun 2021 dan revaluasi aset yang dilakukan oleh perusahaan di tahun 2021, pada perspektif pelanggan yang diukur dengan kepuasan, ketidakpuasan, dan keterikatan pelanggan menunjukkan hasil yang baik dengan rata-rata realisasi sebesar 83,6%, 15,39%, dan 66,06%. Pada perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan fasilitas baru dan layanan yang diberikan setelah transaksi menunjukkan kapasitas perusahaan sebagai perusahaan yang baik, serta pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dengan Employee Training dan Employee Turn Over menunjukkan hasil yang baik dengan rata-rata realisasi sebesar 13,7% dan 13,68%.

Kata Kunci : Pengukuran kinerja, Balanced scorecard.

ABSTRACT

Measuring company performance is an important management tool to find out how far the company's development has been achieved. Knowledge of the current conditions is the basis for the company to make improvements and take steps to be taken at the next stage, so that it can be seen whether performance has improved or vice versa has decreased. This study aims to determine how the four perspectives of the balanced scorecard influence the performance of PT. PLN Nusantara Power. The results of this study indicate that from a financial perspective as measured by ROI it is said that it is enough to reach the target with an average realization of 3.87%, the profit growth rate, and the sales growth rate show results with an average realization of 1.25% and 7.92% is due to margin adjustments for the electricity sale and purchase agreement in 2021 and asset revaluation carried out by the company in 2021, from a customer perspective as measured by customer satisfaction, dissatisfaction and engagement showing good results with an average realization of 83.6%, 15.39%, and 66.06%. From the perspective of internal business processes, as measured by new facilities and services provided after the transaction, it shows the company's capacity as a good company, and from the perspective of growth and learning, as measured by Employee Training and Employee Turn Over, it shows good results with an average realization of 13.7% and 13.68%.

Keywords: Measurement company, Balanced Scorecard

Pendahuluan

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu alat manajemen yang penting untuk mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai [1]-[2]. Pengetahuan mengenai kondisi yang terjadi sekarang adalah dasar perusahaan untuk melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah yang akan diambil pada tahap berikutnya, sehingga dapat diketahui, kinerja mengalami perbaikan atau sebaliknya mengalami penurunan [3]-[5]



Dinamika yang terjadi di bisnis sektor ketenagalistrikan menuntut para stakeholder di dalamnya untuk semakin adaptif dan responsif terhadap permintaan pasar.[6] Terlebih setelah terpaan pandemi, dimana tren bisnis secara global mengalami pertumbuhan tidak sesuai yang diharapkan. Untuk dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang pesat, PT PLN Nusantara Power perlu memiliki kerangka kerja sistem pengukuran kinerja yang tepat[7]. Dengan menggunakan konsep balanced scorecard selain mempertimbangkan kinerja keuangan juga mempertimbangkan kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu, balanced scorecard tidak hanya mengukur hasil akhir (outcome) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (driver)[8].

Oleh karena itu, untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan balanced scorecard sebagai alat ukur pengukuran kinerja. Keunggulan penerapan balanced scorecard agar dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis [9]. Sehingga mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep “Balanced Scorecard”. [10]

Metode Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah yang ada, riset ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja PT PLN Nusantara Power Suarabay apabila diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*[11]–[18]. Penelitian ini dilakukan pada PT PLN Nusantara Power Surabaya yang bergerak dalam bidang industri listrik, yaitu sebagai pemasok listrik yang memasok kebutuhan listrik masyarakat di pulau Jawa dan Bali.[19]

Variabel-variabel dalam penelitian ini meliputi:

Tabel 1. Operasional variabel penelitian

Variabel	Indikator	Alat Ukur
Perspektif Keuangan	1. <i>sales growth rate</i> 2. <i>profit growth rate</i> 3. <i>return of investment /ROI</i>	Data
Perspektif Pelanggan	1. Kepuasan Pelanggan 2. Ketidakpuasan Pelanggan 3. Keterikatan Pelanggan	Data
Perspektif Proses Bisnis Internal	1. Inovasi 2. Layanan Purna jual	Data
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	1. <i>Employee Training</i> 2. <i>Employee Turn Over</i>	Kuesioner

Pengujian Instrumen Penelitian

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kuesioner yang nantinya dipergunakan untuk mengukur kepuasan karyawan. Berdasarkan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh hasil yang benar-benar objektif (validitas). Selain itu perlu diuji konsistensinya (reliabilitas). Validitas dan reliabilitas merupakan dua syarat dalam menentukan kualitas alat ukur [20]. Kualitas tersebut akan menentukan baik atau tidaknya suatu penelitian. Pengujian instrumen penelitian dengan menggunakan uji validitas dengan menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi pearson dengan taraf signifikan = 5% dan uji reliabilitas menggunakan Alpha dengan nilai Croanbach’s Alpha > 60 [21].

Sedangkan untuk menghitung kuesioner karyawan menggunakan Skala Likert. Skala Likert berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu. Skala likert berisi lima tingkat jawaban dengan pilihan berupa angka skala 1-5, yang artinya adalah sebagai berikut:

- 1 Sangat Setuju
- 2 Setuju
- 3 Kurang Setuju
- 4 Tidak Setuju
- 5 Sangat Tidak Setuju

Cara Pengukuran dalam Balanced Scorecard

Cara pengukuran dalam Balanced Scorecard adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolok ukur masing-masing perspektif [22]. kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik kita capai seimbang di semua perspektif [23]

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

Tabel 2. Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Hasil dan Pembahasan

Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan

Berikut adalah tabel dari analisis kinerja secara keseluruhan:

Tabel 3. Hasil penilaian kinerja secara keseluruhan

Perspektif	Tahun			Rata-rata	Kriteria	Skor
	2019	2020	2021			
Perspektif Keuangan						
Sales Growth Rate	3,09%	24,36%	3,67%	7,92%	Baik	1
Profit Growth Rate	12,60%	15,61%	-24,45%	1,25%	Kurang	-1
ROI (Return On Investment)	3,84%	4,38%	3,38%	3,87%	Cukup	0
Perspektif Pelanggan						
Kepuasan Pelanggan	84,23%	82,77%	83,80%	83,60%	Baik	1
Ketidakpuasan Pelanggan	14,91%	17,50%	13,77%	15,39%	Baik	1
Keterikatan Pelanggan	94,27%	96,80%	94,34%	66,06%	Cukup	0
Perspektif Bisnis Internal						
Proses Inovasi	-	-	-	-	Baik	1
Proses Pelayanan	-	-	-	-	Baik	1
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
Employee Training	-	-	-	13,70%	Baik	1
Employee Turn Over	-	-	-	13,68%	Baik	1
Total						6

Hasil penilaian kinerja dalam perspektif keuangan menunjukkan bahwa *sales Growth Rate* mempunyai rata-rata dengan nilai -7,92% termasuk dalam kriteria baik, sehingga diberi skor 1. Dan *Profit Growth Rate* diberi skor -1 karena, nilai rata-rata *Profit Growth Rate* masih jauh dibawah standar yang telah ada. Dan untuk *ROI (Return On Investment)* diberi skor 0 dengan nilai rata-rata 3,87% termasuk dalam kriteria cukup [25].

Perspektif pelanggan untuk indikator kepuasan pelanggan diberi skor 1 karena nilai rata-rata kepuasan pelanggan sebesar 83,6%. Kepuasan pelanggan dikatakan baik apabila nilai rata-rata pada skala penentuan kategori tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan rentang nilai 81,00 – 100%. Pada indikator ketidakpuasan pelanggan diberi skor 1, karena nilai rata-rata 15,39% dan pada skala penentuan kategori tingkat ketidakpuasan pelanggan menunjukkan rentang 0 – 20,00% dalam kategori sangat baik [26][27]. Sedangkan indikator keterikatan pelanggan diberi skor 0 atau dalam kriteria cukup, karena pada skala penentuan kategori tingkat keterikatan pelanggan termasuk dalam rentang nilai 60,00 – 69,99%.

Pada perspektif bisnis internal terdapat dua indikator proses inovasi dan proses pelayanan [28]. Kedua indikator tersebut termasuk dalam kriteria baik dan diberi skor 1, karena dari tahun ke tahun mengalami peningkatan dari segi inovasi dan proses pelayanan. Dan untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan dua indikator diberi skor 1 dengan kriteria baik, karena total nilai setiap indikator pada mutu kelas interval menunjukkan pada interval 1348 – 1604 dengan kriteria sangat baik [29].

Total bobot skor dapat diketahui, yaitu 3 skor dari totalbobot skor standar. Sehingga rata-rata skor adalah $\frac{6}{10} = 0,6$



Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor tersebut, sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, dan “baik”. Dengan menggunakan skala, maka dapat diketahui kinerja suatu perusahaan. Berikut adalah gambar skala kinerja perusahaan:

Kurang	Cukup	Baik
-1	0 0,6	1

Gambar 1. Skala Kinerja

Setelah membuat skala, selanjutnya adalah menentukan batas area “kurang”, “cukup”, dan “baik”. Skala < 50% memiliki nilai skor -1. Kinerja dikatakan “baik” apabila > 80% dan diasumsikan bahwa 80% adalah sama dengan 0,7. Sisanya adalah daerah “cukup”, yaitu antara 0-0,7.

Dengan demikian dapat diartikan bahwa kinerja PT PLN Nusantara Power jika menggunakan *Balance Scorecard* terdapat pada daerah “cukup”. Karena rata-rata skor yang diperoleh sebesar 0,6 yang terletak diantara 0-0,7

Simpulan

Pengukuran kinerja perspektif keuangan adalah pengembalian modal, pertumbuhan laba, dan pertumbuhan penjualan diukur dengan *Return On Investment (ROI)*, *profit growth rate*, dan *sales growth rate*. Dari hasil riset telah menunjukkan hasil dari *sales growth rate* dalam kriteria baik dengan nilai rata-rata 7,92%. Untuk *Profit growth rate* memiliki nilai rata-rata 1,25% dalam kriteria kurang, sedangkan *Return On Investment (ROI)* memiliki rata-rata 3,87% dalam kriteria baik. Meskipun realisasi Return On Investment (ROI), tingkat pertumbuhan laba, dan tingkat pertumbuhan penjualan tidak mencapai target. Hal tersebut dikarenakan penyesuaian margin perjanjian jual beli tenaga listrik tahun 2021 dan revaluasi aset yang dilakukan oleh perusahaan di tahun 2021.

Pengukuran kinerja dari perspektif pelanggan adalah kepuasan, ketidakpuasan, dan keterikatan pelanggan atas pelayanan UJLJ-2 yang diukur dengan melalui survei kepuasan pelanggan. Dari hasil indikator kepuasan pelanggan menunjukkan nilai hasil rata-rata 83,6% dalam kriteria baik, untuk indikator ketidakpuasan pelanggan nilai rata-rata 15,39% dengan kriteria baik. Sedangkan indikator keterikatan pelanggan mempunyai nilai rata-rata 66,06% termasuk dalam kriteria cukup. Hasil penelitian menunjukkan hasil yang baik serta realisasi rata-rata kepuasan, ketidakpuasan, dan keterikatan pelanggan mencapai target.

Pengukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal adalah proses inovasi dan proses pelayanan yang diukur dengan fasilitas baru dan layanan yang diberikan setelah transaksi menunjukkan kapasitas perusahaan sebagai perusahaan yang baik atau dalam tahap pembenahan. Dari hasil penelitian, perusahaan melakukan perbaikan dan penambahan fasilitas pada pembangkitan yang dimiliki PT PLN Nusantara Power. Sehingga realisasi setiap tahunnya mencapai target dan termasuk dalam kriteria baik.

Pengukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah komitmen karyawan serta kapabilitas karyawan yang diukur dengan *employee training* dan *employee turn over* karyawan menunjukkan hasil yang baik. Realisasi *employee training* dan *employee turn over* mengalami peningkatan dari tahun ke tahun tetapi skor terendah terdapat pada butir pernyataan mengenai jenjang karir untuk karyawan yaitu sebesar 260.

Daftar Pustaka

- [1] A. Zuniawan, O. Julyanto, Y. B. Suryono, and Z. F. Ikatrinasari, “Implementasi Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE),” *J. Ind. Serv.*, vol. 5, no. 2, pp. 251–256, 2020, doi: 10.36055/jiss.v5i2.8008.
- [2] P. Manajemen, F. Ekonomi, U. I. Lamongan, and R. L. Berganda, “273-509-1-Ce,” vol. 4, no. 3, pp. 1069–1084, 2019.
- [3] M. Galib and M. Hidayat, “Analysis of Company Performance Using the Balanced Scorecard Approach in Bosowa Propertindo.,” *Seiko J. Manag. Bus.*, vol. 2, no. 1, pp. 92–112, 2018.
- [4] H. Masturi, A. Hasanawi, and A. Hasanawi, “Jurnal Inovasi Penelitian,” *J. Inov. Penelit.*, vol. 1, no. 10, pp. 1–208, 2021.
- [5] N. Novitha Rani, M. A. T. Abidin, and E. Thrismono, “Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan di Bank BJB KCP Gatot Subroto,” *J. Dimamu*, vol. 1, no. 2, pp. 180–189, 2022, doi: 10.32627/dimamu.v1i2.476.
- [6] C. Rikardo, T. Limansyah, and D. Lesmono, “Model Persediaan Deterministik dengan Mempertimbangkan Masa Kadaluaarsa dan Penurunan Harga Jual,” *Pros. Semnastek*, no. November, pp.

- 1–6, 2015.
- [7] W. J. Tarigan and M. H. Sinaga, “Analisis Pengukuran Kinerja Untuk Mengevaluasi Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balance Scorecard,” *Owner*, vol. 6, no. 2, pp. 1194–1207, 2022, doi: 10.33395/owner.v6i2.688.
- [8] M. Ilham, “Peran Pengalaman Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan: Suatu Tinjauan Teoritis Dan Empiris,” *Jmm Unram - Master Manag. J.*, vol. 11, no. 1, pp. 13–20, 2022, doi: 10.29303/jmm.v11i1.695.
- [9] R. Pura, “Studi Komparatif Aspek Pengukuran Kinerja Keuangan Sebelum Dan Selama Pandemi Covid,” *AkMen J. Ilm.*, vol. 18, no. 2, pp. 135–143, 2021, doi: 10.37476/akmen.v18i2.1663.
- [10] R. Ardiansyah and Fitria, “Penggunaan Metode Balance Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Pekerjaan Pada PT. Bangun Cipta Karya Pamungkas (PT. BCKP),” *Pros. Semin. Nas. Darmajaya*, pp. 78–87, 2019.
- [11] H. Meiliati, M. A. Rafsanjani, and F. Rahadi, “Analisis Pengendalian Mutu Crude Palm Kernel Oil (CPKO) Dengan Menggunakan Metode Statical Statistical Quality Control (SQC),” *J. Teknol. dan Manaj. Ind. Terap.*, vol. 2, no. 2, pp. 119–127, Jun. 2023, doi: 10.55826/tmit.v2i2.71.
- [12] N. H. Ummah and S. S. Dahda, “Analisis Efektifitas Kinerja Mesin Cutting Manual Dan Otomatis Menggunakan Metode OEE (Overall Equipment Effectiveness) Di PT. XYZ,” *J. Tek. Ind. J. Has. Penelit. dan Karya Ilm. dalam Bid. Tek. Ind.*, vol. 8, no. 2, pp. 345–354, 2022.
- [13] M. Nur, “Al Anshari., 2015. Analisis Keselamatan dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Johan Sentosa (PKS-Bangkinang),” *J. Has. Penelit. dan Karya Ilm. Dalam Bid. Tek. Ind.*, vol. 1, no. 2, p. 201.
- [14] M. Nur, “Analisis Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Johan Sentosa (PKS-Bangkinang),” *J. Tek. Ind. J. Has. Penelit. dan Karya Ilm. dalam Bid. Tek. Ind.*, vol. 1, no. 2, pp. 75–82, 2015.
- [15] D. M. Sutrisno, D. Herwanto, and W. Wahyudin, “Analisis Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT XYZ di Karawang,” *J. Tek. Ind. J. Has. Penelit. dan Karya Ilm. dalam Bid. Tek. Ind.*, vol. 8, no. 2, pp. 91–100, 2022.
- [16] C. F. Glorya and W. Setiafindari, “Pengukuran Kinerja Supply Chain Menggunakan SCOR 12.0 Dan AHP Pada Industri Batik Tulis,” *J. Tek. Ind. J. Has. Penelit. dan Karya Ilm. dalam Bid. Tek. Ind.*, vol. 9, no. 2, pp. 489–497, 2023.
- [17] M. I. Hamdy, “Pengaruh Faktor Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan,” *J. Tek. Ind. J. Has. Penelit. dan Karya Ilm. dalam Bid. Tek. Ind.*, vol. 1, no. 2, pp. 117–125, 2015.
- [18] S. Safitri, D. Prastiwi, and B. Setianto, “Analisis kinerja rumah sakit dengan pendekatan balanced scorecard pada RSI surabaya,” *Fair Value J. Ilm. Akunt. dan Keuang.*, vol. 4, no. 11, pp. 5148–5156, 2022, doi: 10.32670/fairvalue.v4i11.1912.
- [19] F. Simbolon, “Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan,” *Binus Bus. Rev.*, vol. 6, no. 1, p. 91, 2015, doi: 10.21512/bbr.v6i1.991.
- [20] M. Tandiontong and E. R. Yolanda, “Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung),” *Akurat J. Ilm. Akunt.*, no. 05, 2011.
- [21] I. Jayakusuma, “Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Pada PT. Taspen (Persero) Kcu Bandung,,” pp. 8–33, 2016.
- [22] S. Hanuma and E. Kiswara, “Analisis Balance Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor),” *J. Ekon.*, vol. 9, no. 2, pp. 1–24, 2011.
- [23] A. Hartati *et al.*, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik : Teori Dan Aplikasi*, no. July. 2022.
- [24] T. A. N. Haidiputri, “Penggunaan Metode Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo,” *J. Manaj. Bisnis*, vol. 6, no. 2, pp. 14–23, 2019, doi: 10.33096/jmb.v6i2.221.
- [25] A. Sumarlan and Y. W. Setiadi, “Pengukuran Kinerja Perusahaan Berdasarkan Balance Scorecard Pada Pt Asuransi Multi Artha Guna Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia,” *J. Ilm. Akuntansi, Manaj. dan Ekon. Islam*, vol. 5, no. 1, pp. 104–122, 2022, doi: 10.36085/jam-ekis.v5i1.2745.
- [26] A. D. I. Buana, “Adi buana,” p. 2015, 2016.
- [27] R. B. Pandaleke, J. J. Tinangon, and A. Wangkar, “The Application of Balanced Scorecard As an Alternative Performance Measurement At Pt Bank Sulutgo Branch Ratahan,” *Emba*, vol. 9, no. 3, pp. 1018–1028, 2021.
- [28] T. K. E. Empat, “(historical data),” pp. 2–3, 2021.
- [29] U. Brawijaya, “1 3 | F M E a.”