



**IMPLEMENTASI PENDEKATAN *BALANCEDSCORECARD*
SEBAGAI TOLAK UKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT.
PLN ULP LAWANG**

SKRIPSI

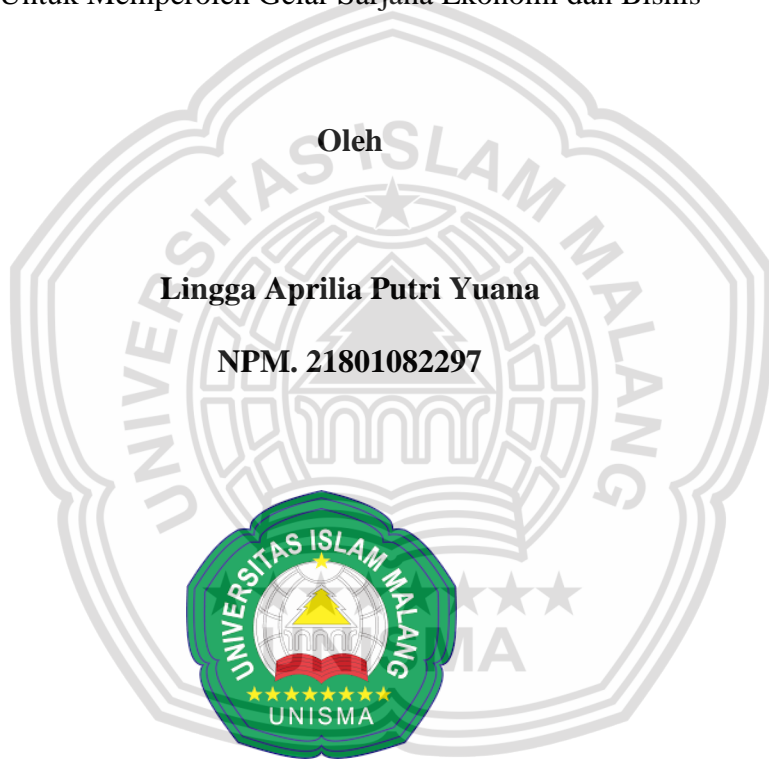
Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat

Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi dan Bisnis

Oleh

Lingga Aprilia Putri Yuana

NPM. 21801082297



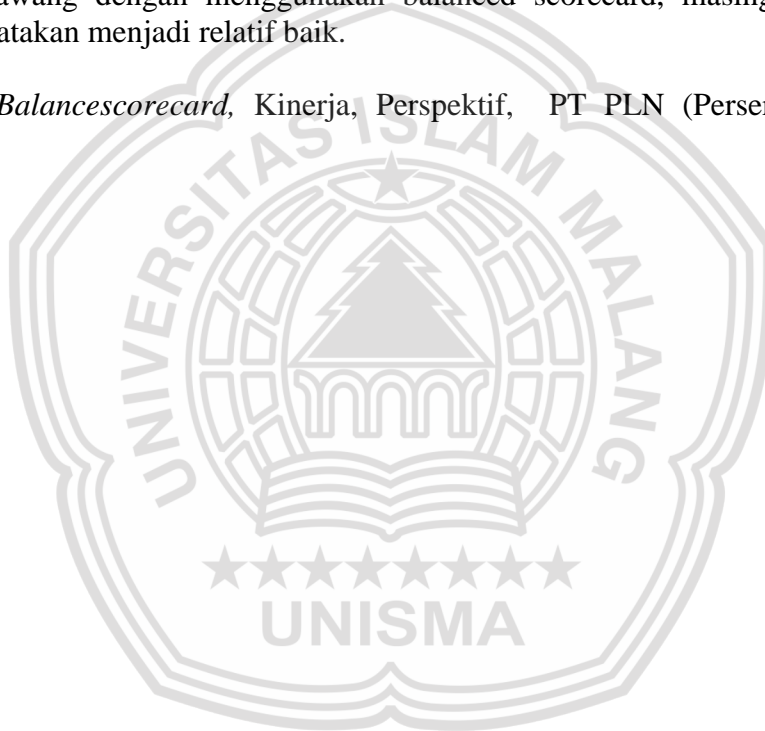
**UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
MALANG**

2022

ABSTRAKSI

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan atau dipercayakan. Semakin pesatnya perkembangan terutama pada sektor industri, baik industri rumah tangga maupun industri besar, menyebabkan kebutuhan akan pasokan listrik semakin meningkat. Hal ini menjadi tantangan bagi PT. PLN (Persero) ULP Lawang untuk meningkatkan kinerja di segala aspek menggunakan metode yang memiliki variabel pengukuran secara menyeluruh yaitu *Balancedscorecard*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PLN ULP Lawang yang diukur dengan menggunakan *Balancedscorecard*. Dengan menggunakan metode kualitatif yang merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku yang diamati. Berdasarkan hasil analisis pengukuran kinerja PLN ULP Lawang dengan menggunakan balanced scorecard, masing-masing perspektif dikatakan menjadi relatif baik.

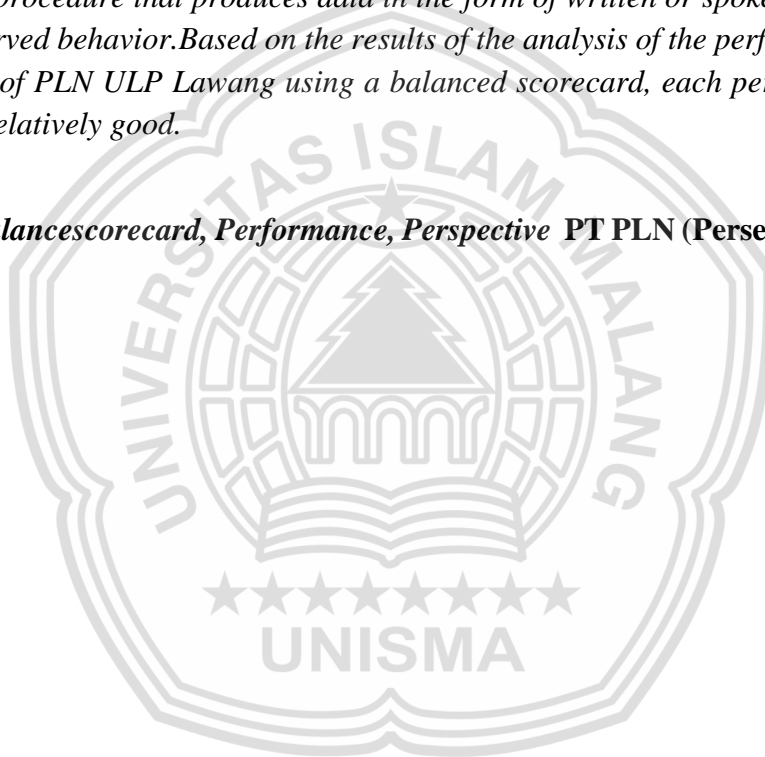
Kata kunci: *Balancescorecard*, Kinerja, Perspektif, PT PLN (Persero) ULP Lawang



ABSTRACT

Performance is the result of work in quality and quantity that can be achieved by an employee in carrying out his main duties and functions as an employee in accordance with the responsibilities given or entrusted. The more rapid development, especially in the industrial sector, both home industries and large industries, causes the need for electricity supply to increase. This is a challenge for PT. PLN (Persero) ULP Lawang to improve performance in all aspects using a method that has an overall measurement variable, namely the Balancedscorecard. The purpose of this study was to determine the performance of PLN ULP Lawang as measured by using the Balancedscorecard. By using a qualitative method which is a research procedure that produces data in the form of written or spoken words from the observed behavior. Based on the results of the analysis of the performance measurement of PLN ULP Lawang using a balanced scorecard, each perspective is said to be relatively good.

Keywords: *Balancescorecard, Performance, Perspective* PT PLN (Persero) ULP Lawang



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap perusahaan mempunyai target pencapaian kinerja yang diinginkan agar tetap maju dan berkembang. Untuk mencapai target tersebut perlu adanya langkah-langkah strategi yang harus direncanakan sesuai dengan prioritas, supaya setiap langkah dan keputusan yang diambil tetap sesuai dengan tujuan perusahaan.

Kinerja berguna untuk membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil aktual, menyelidiki perbedaan dalam rencana evaluasi kinerja individu, dan menilai kemajuan. Secara umum, sistem manajemen tradisional yang mengukur kinerja hanya berfokus pada anggaran, sehingga penerapan strategi perusahaan sangat bergantung pada anggaran.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor terpenting untuk mengukur keberhasilan tujuan, pengukuran kinerja adalah proses evaluasi kemajuan kerja terkait dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan perusahaan. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan atau dipercayakan. Kinerja dapat berupa pencapaian individu atau kerja tim. Hampir semua perusahaan sektor publik menggunakan ukuran kinerja. Karena, antara lain, pengukuran kinerja bertujuan untuk komunikasi strategi yang lebih baik antara atasan dan bawahan untuk menciptakan strategi pertumbuhan yang lebih baik, Pengukuran kinerja usaha untuk mengetahui tingkat

perkembangan usaha yang telah tercapai. Pengetahuan tentang keadaan saat ini adalah dasar untuk meningkatkan bisnis dan mengambil langkah berikutnya. Keberhasilan bisnis masa depan akan ditentukan oleh cara berinvestasi dan mengelola aset intelektual atau tidak berwujud seperti kompetensi karyawan, loyalitas pelanggan, dan kontrol kualitas, bukan karena berfokus pada cara mengelola dan berinvestasi dalam aset fisik. Dalam hal melakukan investasi ini, keberhasilan dan kegagalan bisnis tidak dapat diukur dalam jangka pendek dengan menggunakan model keuangan tradisional.

PT PLN (Persero) adalah perusahaan milik BUMN yang bergerak dibidang ketenagalistrikan di Indonesia. Dalam pelayanan distribusi tenaga listrik, PLN membagi fungsi menjadi beberapa unit utama berdasarkan sistem tenaga listrik yaitu pembangkitan, transmisi dan distribusi. Selain itu, terdapat unit induk atau sentra lain untuk mendukung operasional bisnis. Karena cakupan kegiatan PLN yang luas, PLN memiliki unit-unit di seluruh Indonesia yang memiliki fungsi masing-masing sesuai dengan unit induknya.

Penggunaan konsep *balanced scorecard* ditemukan efektif untuk menggaris bawahi permasalahan yang ada dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan. *Balanced scorecard* juga mengungkapkan kontribusi PLN untuk perbaikan kinerja menggunakan *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja PT PLN (Persero). Seperti yang dinyatakan dalam penelitian Wibawa (2017) mengenai implementasi *balanced scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja pada PT Pembangkitan Jawa Bali Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja yang diukur menggunakan *balanced scorecard* dengan sasaran strategi dari perspektif keuangan mengalami peningkatan di tahun 2011 dan 2013, sedangkan untuk tahun 2012

mengalami penurunan penjualan. Untuk sasaran strategi dari perspektif, pelanggan mengalami peningkatan dan penurunan retensi pelanggan PT PJB. Perspektif Proses Bisnis Internal para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perspektif proses pembelajar dan pertumbuhan karyawan di PT PJB yang mengikuti pelatihan mengalami peningkatan setiap tahunnya maka hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan sudah cukup memperhatikan kondisi karyawannya.

Dalam penelitian Dwi (2017), mengenai penerapan strategi *balanced scorecard* dalam upaya meningkatkan kinerja manajemen menunjukkan bahwa analisis perspektif keuangan pertumbuhan laba tiap tahunnya meningkat, untuk perspektif pelanggan menunjukkan retensi perusahaan semakin baik. Sedangkan prospektif bisnis internal PT. Karya Manunggal Jati telah mampu menangani keluhan dari mitra kerja. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami peningkatan tiap tahunnya. Hal ini yang membuat penulis untuk melakukan penelitian terhadap sistem pengukuran kinerja pada PT PLN (Persero) di ULP Lawang.

Balanced Scorecard memiliki empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* tersebut merupakan satu kesatuan yang mempunyai hubungan saling keterkaitan antara satu dan lainnya serta berhubungan erat dengan misi dan strategi perusahaan. Dengan adanya perspektif-perspektif tersebut *Balanced Scorecard* diperlukan dan dapat diterapkan pada semua tipe perusahaan salah satunya perusahaan berbentuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) seperti PT. PLN (Persero) ULP Lawang. Di wilayah

Lawang banyak terdapat perusahaan-perusahaan dan pabrik besar yang tentunya membutuhkan pasokan listrik lebih banyak. Semakin pesatnya perkembangan khususnya di bidang industri baik industri rumah tangga maupun industri-industri besar menyebabkan kebutuhan pasokan listrik akan semakin meningkat. Hal ini menjadi tantangan bagi PT. PLN (Persero) ULP Lawang untuk meningkatkan kinerja di semua aspek menggunakan metode yang memiliki variabel pengukuran secara keseluruhan yaitu *Balanced Scorecard*. Hal tersebut menjadi latar belakang penulis dalam mengambil judul **“IMPLEMENTASI PENDEKATAN BALANSCORECARD SEBAGAI TOLAK UKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT PLN ULP LAWANG”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dengan ini penulis menarik kesimpulan dari permasalahan yang telah diuraikan, yaitu “Bagaimana tolak ukur kinerja PLN ULP Lawang dengan menggunakan pendekatan *Balanced scorecard*?”

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

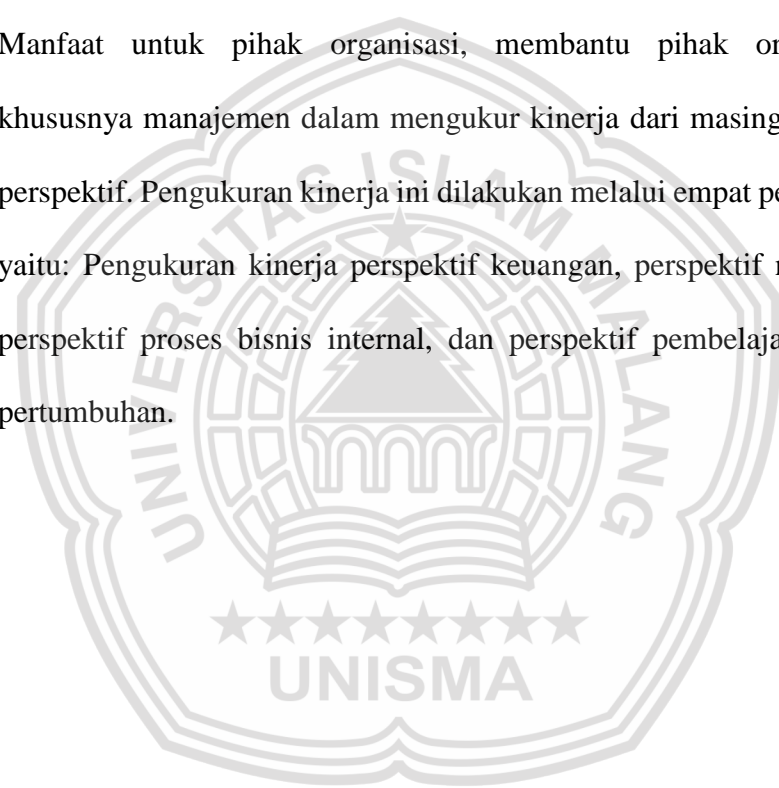
1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui kinerja PLN ULP Lawang yang diukur dengan menggunakan *Balanced scorecard*.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan yang telah dikemukakan diatas, manfaat dalam penelitian ini yaitu:

- a. Manfaat bagi Individu/penulis, sebagai salah satu syarat dalam menempuh gelar Sarjana S1, serta sebagai bentuk implementasi ilmu dan pengetahuan yang didapatkan selama menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Malang .
- b. Manfaat untuk pihak organisasi, membantu pihak organisasi khususnya manajemen dalam mengukur kinerja dari masing-masing perspektif. Pengukuran kinerja ini dilakukan melalui empat perspektif yaitu: Pengukuran kinerja perspektif keuangan, perspektif nasabah, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dibahas dalam bab 4, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa:

1. Kinerja dari perspektif keuangan secara keseluruhan dalam periode 2019-2021 pelanggan diukur dengan indikator ROI, *Profit Margin*, dan *Growth Rate Revenue* menunjukkan kinerja yang cukup baik meskipun ada beberapa indikator yang mengalami penurunan pada tahun tertentu.
2. Kinerja dari perspektif pelanggan dikatakan baik karena setiap tahun mengalami kenaikan pada pertumbuhan pelanggan. Untuk tingkat kepuasan pelanggan mengalami kenaikan dan penurunan.
3. Kinerja dari perspektif Bisnis Internal dikatakan relatif baik karena adanya inovasi dalam pelayanan dari tahun ke tahun.
4. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan adanya pelatihan pegawai yang wajib diikuti oleh seluruh pegawai menunjukkan hasil yang relatif baik. Karena hal ini membuktikan PT PLN Distribusi Jawa Timur UP3 Malang ULP Lawang sangat memperhatikan pentingnya pelatihan pegawai guna meningkatkan produktivitas pegawai.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini sudah dilakukan sesuai prosedur ilmiah, namun masih terdapat keterbatasan dalam penelitian ini di antaranya adalah data kurang lengkap karena diambil dari wawancara.

5.3 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, penulis memberikan beberapasaran yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan yaitu:

1. PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tmur UP3 Malang ULP Lawangharus memperhatikan keluhan pelanggan agar cepat terselesaikan dan tidak terdapat keluhan berulang yang menyebabkan keluhan bertambah.
2. Sering membuat Inovasi dibidang administrasi dan teknik, guna mempertahankan kepercayaan pelanggan dan menarik masyarakat agar menjadi pelanggan PLN.
3. Sistem pengukuran kinerja dengan metode Balanced Scorecard sebaiknya tidak hanya dipandang sebagai alat ukur kinerja semata, tetapi juga dipandang sebagai alat strategis bagi pengambilan keputusan dimasa yang akan data

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. dan Govindarajan, Vijay (2009). Sistem Pengendalian Manajemen. Salemba Empat, Jakarta.
- Desmond Wira. 2015. Memulai Investasi Saham. T.t.p: Exceed.
- Gaspersz, Vincent (2013), *All-in-one 150 Key Performance Indicators and Balanced Scorecard, Malcom Baldrige, Leans Six Sigma Suplly Chain Management, Tri-Al-Bros Publishing, Jakarta.*
- Helfert, Erich A. 1996 “Tehnik Analisis Keuangan: Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan”, Edisi Kedelapan, Erlangga, Jakarta.
- Henry Simamora. 2014. Manajemen Sumber Sumber Daya Manusia. Bina Aksara :Jakarta.
- Ilyas, Y. 1999. Kinerja: Teori Penilaian dan Penelitian. Jakarta: FKM UI. IQ. PT Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- Kaplan Robert S and David P. Norton. 2000. Balanced Scorecard: menerapkan strategi menjadi aksi. Jakarta: Erlangga.
- Kurniati, F., 2021. *PENERAPAN BALANCE SCORECARD DALAM ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT DI INDONESIA*, 7(1), 11-24 <http://journal.stie-yppi.ac.id/index.php/BBM/article/view/353>
- Luis, Suwardi dan Biromo (2013), *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Mahmudi. 2005 Manajemen Kinerja Sektor Publik. UPP AMP YKPN : Yogyakarta.
- Moehriono. 2012 Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan indikator kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Mulyadi. (2014) Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard. Cetakan Ketiga. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Mulyadi dan Setyawan Jhony. 2000. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Edisi Ke-2. Jakarta: Salemba Empat
- Payaman Simanjuntak. 2005. Manajemen dan Evaluasi Kinerja. FE UI :Jakarta.

- Perdana, R. and Retnani, E., 2022. *IMPLEMENTASI STRATEGI DAN PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD*. *Jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id.*, 8(4), 2-18 , <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/2366>
- Prawironegoro, Darsono dan Ari Purwanti. (2009). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga, Penerbit Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Riyoko, M. E. (2019). *PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA BERDASARKAN BALANCED SCORECARD PADA PT KAI DAOP VIII SURABAYA*, *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*,6(1) .279–294. <https://doi.org/http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/759>
- Sartono, Agus. 2010. *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*. Edisi 4. BPFE : Yogyakarta
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian; Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta : Bandung.
- Sulistiyanto, D. D. (2019). *PENERAPAN STRATEGI BALANCED SCORECARD DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA MANAJEMEN*, *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*,6 (1), 46–68. <https://doi.org/http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/73>
- Sulistiyanto, H. Sri. 2017. *Manajemen Laba, Teori dan Model Empiris*. Jakarta: Grasindo.
- Tjiptono, 2007. “Strategi Pemasaran”, Edisi ke dua, penerbit Andi, Yogyakarta.
- Verlandes, Y. V., & Hariati, S. (2019). *Implementasi Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Jombang dengan Menggunakan Metode Balance Scorecard*. *PRIVE: Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 2(2), 112–128. Retrieved from <http://ejurnal.unim.ac.id/index.php/prive/article/view/480>
- Wibawa, R. (2020). *IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA PT PEMBANGKITAN JAWA BALI SURABAYA*. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 6 (6), 2–17. <https://doi.org/http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/1214>
- Weston, J. Feed dan Thomas E. Copeland. 2010. *Manajemen Keuangan*. Binarupa Aksara : Jakarta.
- Yuwono, S., 2008. *Memahami APBD dan permasalahannya*. Malang: Bayumedia.