

ANALISIS KINERJA PT. PLN (PERSERO) AREA BALI UTARA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* TAHUN 2015

Ni Ketut Restiani

Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi
Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja,
Indonesia

e-mail: restiany1211@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT. PLN (persero) Area Bali Utara tahun 2015 ditinjau dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kuantitatif. Data dikumpulkan dengan metode kuisioner dan dokumentasi. Subjek penelitian adalah PT. PLN (persero) Area Bali Utara dan obyek penelitian adalah metode *balanced scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kinerja PT. PLN (persero) Area Bali Utara masih dikatakan dalam kondisi kurang sehat dengan kategori B yang memiliki nilai total keseluruhan yaitu 31,95 yang ditunjukkan skor masing-masing perspektif yaitu, perspektif keuangan memiliki skor sebesar 12 dengan nilai kurang baik, perspektif pelanggan memiliki skor sebesar 4,72 dengan nilai kurang baik, perspektif proses bisnis internal memiliki skor sebesar 6,05 dengan nilai cukup baik, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki skor sebesar 4,39 dengan nilai kurang baik.

Kata kunci: pengukuran kinerja, *balanced scorecard*

Abstract

This research was intended to know the performance of PT. PLN (Persero) North Bali Area 2015 reviewed from a financial perspective, perspective of the customer, perspective of internal business processes and the perspective of learning and growth. The type of this research was quantitative descriptive research. Data was collected by questionnaire and documentation method. Research subject in this research was PT. PLN (Persero) North Bali Area and the object of research was *balanced scorecard* method. The results showed the performance of PT. PLN (Persero) of North Bali Area was still less healthy with category B which an the overall total value of 31,95 which was experiencing each perspective that is, financial perspective had score 12 with less good value, perspective customers had score of 4,72 with less good value, perspective internal business process perspective had score of 6,05 with good enough value, and perspective of learning and growth had score equal to 4,39 with less good value.

Keywords: performance measurement, *balanced scorecard*

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai data diperoleh agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini

dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Untuk melakukan pengukuran tersebut, diperlukan kemampuan untuk mengukur kinerja sehingga diperlukan adanya ukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan alat bagi manajemen untuk menilai keberhasilan organisasi (Halim, 2013). Pengukuran kinerja sektor publik

dilaksanakan untuk menilai pencapaian organisasi melalui alat keuangan dan non keuangan (Halim, 2013). Alat ukur kinerja memuat indikator-indikator kinerja yang menjadi dasar untuk melakukan evaluasi terhadap pencapaian organisasi. Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (Bastian, 2005). Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap setelah kegiatan selesai. Dengan demikian, tanpa adanya indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai tingkat keberhasilan dan ketidakberhasilan kebijaksanaan maupun program suatu instansi pemerintah. Dengan indikator kinerja, suatu organisasi mempunyai wahana yang jelas bagaimana dia akan dikatakan berhasil atau tidak berhasil di masa yang akan datang. Tika (2006:121) menjelaskan kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan/ kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan perusahaan dalam periode waktu tertentu. Menurut Bastian (dalam Tangkilisan, 2005) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Sedangkan menurut Mangkunegara (2000:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari pengertian diatas dapat ditarik simpulan bahwa kinerja adalah usaha atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau kelompok untuk mewujudkan apa yang diharapkan di suatu organisasi / perusahaan tersebut.

Untuk mengetahui hasil kinerja suatu perusahaan baik atau tidak, maka perlu dilakukan pengukuran kinerja.

Kinerja instansi pemerintah bersifat multidimensional. Dalam arti, tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan tingkat keberhasilan secara komprehensif untuk semua jenis instansi pemerintah. Indikator kinerja yang dipilih akan sangat tergantung pada faktor kritis keberhasilan yang telah diidentifikasi. Menurut Mahsun (2006) terdapat empat pendekatan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan pada organisasi sektor publik, yaitu: pertama, analisis anggaran; kedua, analisis rasio laporan keuangan; ketiga, *balanced scorecard* dan keempat, audit kinerja (*value for money*). *balanced scorecard* merupakan metode untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan mengukur kinerja seseorang atau kelompok/ organisasi dengan menggunakan ukuran kartu untuk mencatat skor hasil-hasil kinerja dalam perangkat perspektif yang seimbang. Menurut Kaplan dan Norton (dalam Tika, 2006) *scorecard* terdiri dari berbagai ukuran hasil yang diinginkan perusahaan dan juga berbagai proses yang akan mendorong tercapainya hasil masa depan yang diinginkan.

Menurut Halim (2003), keunggulan *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja manajemen yang komprehensif yang berarti *balanced scorecard* menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif dengan memiliki empat perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan perkembangan. *balanced scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur.

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. Dalam mengukur kinerja BUMN, pemerintah memiliki standar penilaian yang tertuang dalam Keputusan Menteri No. 100 tahun 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. Keputusan ini berisi mengenai penilaian tingkat kesehatan BUMN berdasarkan jenisnya yaitu BUMN Infrastruktur dan BUMN Non Infrastruktur. Kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan meliputi penilaian aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi (<http://www.depkeu.go.id>).

PT. PLN (Persero) Area Bali Utara merupakan perusahaan milik Negara yang bergerak di bidang kelistrikan yang mencakup 5 (lima) rayon yaitu rayon Singaraja, Tejakula, Seririt, Negara dan Gilimanuk. PT. PLN (Persero) Area Bali Utara memerlukan system 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 PLN tersebut.

Akan tetapi, pada observasi awal yang penulis lakukan bahwa pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan PT. PLN (Persero) Area Bali Utara masih menggunakan pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja dengan menggunakan perhitungan SAP (Standar Akuntansi Pemerintahan). Pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional mempunyai kelemahan, antara lain berorientasi pada kepentingan jangka pendek namun tidak berorientasi pada kepentingan jangka panjang. Pengukuran ini tidak dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu kinerja yang sesungguhnya.

Karena ketidakmampuan organisasi dalam melakukan apa yang harus diambil saat ini dan yang akan datang, untuk meningkatkan kinerja organisasi. Disamping itu, sistem pengukuran kinerja ini dianggap tidak dapat mengukur aset tidak berwujud yang dimiliki organisasi seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan lain sebagainya. Sehingga berbanding terbalik dengan visi dan misi yang diterapkan oleh PT. PLN tersebut. Oleh karena itu, peneliti mencoba untuk mengaplikasikan pengukuran dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, agar didalam pengukuran kinerja tersebut dapat seimbang antara kinerja keuangan dan non keuangan. Kinerja yang dimaksud ditinjau dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan dari pembelajaran dan pertumbuhan.

METODE

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Data yang akan dicari dalam penelitian ini yaitu pengukuran kinerja PT. PLN dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang meliputi aspek-aspek perspektif yaitu pertama, perspektif keuangan, kedua, perspektif pelanggan, ketiga, perspektif proses bisnis internal, serta keempat, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Adapun hasil yang

diharapkan dari penelitian ini dari pengukuran kinerja ini yaitu dari aspek keuangan dan aspek operasional sudah baik atau tidak. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu kuesioner dan dokumentasi.

Penelitian ini dilaksanakan di kantor PT. PLN (Persero) Area Bali Utara yang beralamat di Jalan Udayana No. 27, Singaraja – Bali, dengan subjek penelitian adalah PT. PLN (persero) Area Bali Utara. Sedangkan objek penelitian adalah metode *balanced scorecard*.

Instrumen penelitian ini adalah kuisisioner yang disebarakan kepada responden (pelanggan dan karyawan). untuk mengumpulkan data di lapangan,

kuisisioner tersebut terlebih dahulu harus diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya. Untuk mengujinya dapat dilakukan dengan menggunakan Kuisisioner yang dirancang dengan menggunakan Skala *Likert*. Skala *Likert* merupakan jenis skala SPSS versi 16,0 yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian (Siregar, 2011). Responden memberikan tanggapan positif dan negatif atau menyatakan persetujuan atau ketidaksetujuan dengan 5 skala angka yaitu selalu (SL), sering kali (SK), kadang-kadang (KK), jarang (J) dan tidak pernah (TP) yang selanjutnya setiap jawaban diberi bobot sebagai berikut dijelaskan pada tabel 1.

Tabel 1. Pengukuran dengan Model Skala *Likert*

Simbol	Keterangan	Nilai
SL	Selalu	5
SK	Sering Kali	4
KK	Kadang-Kadang	3
J	Jarang	2
TP	Tidak Pernah	1

(Sumber: Siregar, 2011)

Pertama, Tingkat Kepuasan pelanggan diperoleh dengan total skor dibagi dengan jumlah pelanggan dikali jumlah pertanyaan kemudian hasil keseluruhan dikali 100 %. Kedua, Kepuasan karyawan diperoleh dengan total skor dibagi jumlah karyawan dikali jumlah pertanyaan kemudian hasil

keseluruhan dikali 100%. Untuk mengukur Perspektif Keuangan dapat dinilai dari beberapa aspek yaitu:

Pertama, Retun On Equity (ROE) dirumuskan dengan laba setelah pajak dibagi modal sendiri kemudian dikali 100%. Rumus ini dapat dijelaskan pada tabel 2.

Tabel 2. Kriteria Penilaian ROE

ROE (%)	Skor Infrastruktur	Skor Non Infrastruktur
15 < ROE	15	20
13 < ROE ≤ 15	13.5	18
11 < ROE ≤ 13	12	16
9 < ROE ≤ 11	10.5	14
7.9 < ROE ≤ 9	9	12
6.6 < ROE ≤ 7.9	7.5	10
5.3 < ROE ≤ 6.6	6	8.5
4 < ROE ≤ 5.3	5	7
2.5 < ROE ≤ 4	4	5.5
1 < ROE ≤ 2.5	3	4
0 < ROE ≤ 1	1.5	2
ROE < 0	1	0

(Sumber: Rangkuti, 2011)

Kedua, Return On Investment (ROI), menunjukkan efektivitas pemakaian sumberdaya oleh perusahaan, dan dirumuskan dengan laba bersih dibagi

total asset kemudian dikali 100%. rumus ini dapat dijelaskan pada tabel 3 dengan kriteria penilaian ROI sebagai berikut.

Tabel 3. Kriteria Penilaian ROI

ROI (%)	Skor Infrastruktur	Skor Non Infrastruktur
18 < ROI	10	15
15 < ROI ≤ 18	9	13.5
13 < ROI ≤ 15	8	12
12 < ROI ≤ 13	7	10.5
10.5 < ROI ≤ 12	6	9
9 < ROI ≤ 10.5	5	7.5
7 < ROI ≤ 9	4	6
5 < ROI ≤ 7	3.5	5
3 < ROI ≤ 5	3	4
1 < ROI ≤ 3	2.5	3
0 < ROI ≤ 1	2	2
ROI < 0	0	1

(Sumber : Rangkuti, 2011)

Ketiga, Current Ratio, digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendek dengan mengukur aktiva lancar

dirumuskan dengan current asset dibagi current liabilities dikali 100%. Rumus ini dapat dijelaskan pada tabel 4.

Tabel 4. Kriteria Penilaian Current Ratio

Current Ratio (%)	Skor Infrastruktur	Skor Non Infrastruktur
125 ≤ Current Ratio	3	5
110 ≤ Current Ratio < 125	2.5	4
100 ≤ Current Ratio < 110	2	3
95 ≤ Current Ratio < 100	1.5	2
90 ≤ Current Ratio < 95	1	1
Current Ratio < 90	0	0

(Sumber: Rangkuti, 2011)

Keempat, *Colection Periods* (CP), digunakan untuk mengukur jumlah rata-rata waktu yang diperlukan untuk menagih suatu tagihan, dirumuskan

dengan total piutang usaha dibagi total pendapatan usaha kemudian dikali 365 hari. Berikut dapat disajikan pada tabel 5.

Tabel 5. Kriteria Penilaian *Collection Periods*

<i>Collection Periods</i> (Hari)	Skor Infrastruktur	Skor Non Infrastruktur
CP ≤ 60	4	5
60 < CP ≤ 90	3.5	4.5
90 < CP ≤ 120	3	4
120 < CP ≤ 150	2.5	3.5
150 < CP ≤ 180	2	3
180 < CP ≤ 210	1.6	2.4
210 < CP ≤ 240	1.2	1.8
240 < CP ≤ 270	0.8	1.2
270 < CP ≤ 300	0.4	0.6
300 < CP	0	0

(Sumber: Rangkuti, 2011)

Kelima, Cash Ratio dirumuskan dengan kas ditambah bank ditambah surat berharga jangka pendek dibagi

hutang lancar kemudian dikali 100%. Berikut ini dapat dijelaskan pada tabel 6 pada kriteria penilaian cash ratio.

Tabel 6. Kriteria Penilaian Cash Ratio

Cash Ratio (%)	Skor Infrastruktur	Skor Non Infrastruktur
$CR \leq 35$	3	5
$25 \leq CR < 35$	2.5	4
$15 \leq CR < 25$	2	3
$10 \leq CR < 15$	1.5	2
$5 \leq CR < 10$	1	1
$0 \leq CR < 5$	0	0

(Sumber: Rangkuti, 2011)

Keenam, Perputaran persediaan dirumuskan dengan total persediaan dibagi total pendapatan dikali 365 hari.

Berikut ini dapat dijelaskan pada tabel 7 dengan kriteria penilaian perputaran persediaan.

Tabel 7. Kriteria Penilaian PP

PP (Hari)	Skor Infrastruktur	Skor Non Infrastruktur
$PP \leq 60$	4	5
$60 < PP \leq 90$	3.5	4.5
$90 < PP \leq 120$	3	4
$120 < PP \leq 150$	2.5	3.5
$150 < PP \leq 180$	2	3
$180 < PP \leq 210$	1.6	2.4
$210 < PP \leq 240$	1.2	1.8
$240 < PP \leq 270$	0.8	1.2
$270 < PP \leq 300$	0.4	0.6
$300 < PP$	0	0

(Sumber : Rangkuti, 2011)

Ketujuh, TATO dirumuskan dengan total pendapatan dibagi capital

employed dikali 100%. Berikut ini dapat dijelaskan pada tabel 8.

Tabel 8. Kriteria Penilaian TATO

TATO (%)	Skor Infrastruktur	Skor Non Infrastruktur
$120 \leq TATO$	4	5
$105 < TATO \leq 120$	3.5	4.5
$90 < TATO \leq 105$	3	4
$75 < TATO \leq 90$	2.5	3.5
$60 < TATO \leq 75$	2	3
$40 < TATO \leq 60$	1.5	2.5
$20 < TATO \leq 40$	1	2
$TATO \leq 20$	0.5	1.5

(Sumber: Rangkuti, 2011)

Kedelapan, TMS Terhadap TA dirumuskan dengan total modal sendiri dibagi total asset kemudian hasil dari pembagian tersebut mendapatkan total

skor yang akan dikali 100% . Berikut ini dapat dijelaskn pada tabel 9 dengan kriteria penilaian Total Modal Sendiri terhadap *Total Asset*.

Tabel 9. Kriteria Penilaian *TMS Terhadap TA*

<i>Perputaran Total Asset (%)</i>	Skor Infrastruktur	Skor Non Infrastruktur
TMS terhadap TA <0	0	0
0 ≤ TMS terhadap TA <10	2	4
10 ≤ TMS terhadap TA < 20	3	6
20 ≤ TMS terhadap TA < 30	4	7.25
30 ≤ TMS terhadap TA < 40	6	10
40 ≤ TMS terhadap TA < 50	5.5	9
50 ≤ TMS terhadap TA < 60	5	8.5
60 ≤ TMS terhadap TA < 70	4.5	8
70 ≤ TMS terhadap TA < 80	4.25	7.5
80 ≤ TMS terhadap TA < 90	4	7
90 ≤ TMS terhadap TA < 100	3.5	6.5

(Sumber : Rangkuti, 2011)

Untuk mengukur aspek operasional yang meliputi perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan pertama, mengukur tingkat retensi pelanggan dirumuskan dengan jumlah pelanggan lama dibagi jumlah pelanggan dikali 100%.

Kedua, akuisisi pelanggan dirumuskan dengan jumlah pelanggan baru dibagi jumlah pelanggan dikali 100% dan ketiga, tingkat kepuasan pelanggan dirumuskan dengan total skor dibagi dengan jumlah pelanggan dikali jumlah pertanyaan kemudian hasil keseluruhan dikali 100%.

Proses operasional yang berupa susut distribusi dirumuskan dengan Kwh siap salur ke distribusi dikurangi Kwh penjualan kemudian dibagi Kwh

siap salur ke distribusi kemudian dikali 100%. Mengukur tingkat kepuasan karyawan dirumuskan dengan total skor dibagi jumlah karyawan dikali jumlah pertanyaan kemudian dikali 100% dan restensi karyawan dirumuskan dengan total skor dibagi jumlah karyawan kemudian hasil dari pembagian tersebut dibagi jumlah pertanyaan dikali 100%.

Penilaian terhadap masing-masing indikator atau aspek dilakukan secara kualitatif dengan kategori penilaian dan penetapan berdasarkan SK Menteri BUMN No. 100/MBU/2002. Berikut ini dapat dijelaskan pada tabel 10 dengan daftar indikator dan bobot aspek keuangan yang terdiri dari ROE, ROI, *Current Ratio*, *Collection Period*, *Cash Ratio*, Perputaran Persediaan, TATO, dan TMS terhadap *Total Asset*

Tabel 10. Daftar indikator dan bobot aspek keuangan

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non infrastruktur
1. ROE	15	20
2. ROI	10	15
3. <i>Current Ratio</i>	4	5
4. <i>Collection Period</i>	4	5
5. <i>Cash Ratio</i>	3	5
6. PP	4	5
7. TATO	4	5
8. TMS terhadap TA	6	10
Jumlah	50	70

(Sumber: Keputusan Menteri BUMN No: Kep 100/MBU/2002)

Penilaian daftar indikator dan bobot operasional yang terdiri dari retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, retensi dan kepuasan karyawan serta susut distribusi. Hal

tersebut dapat dijelaskan dengan tabel 11 yang bersumber dari keputusan menteri BUMN No: Kep 100/MBU/2002 sebagai berikut.

Tabel 11. Daftar indikator dan bobot aspek operasional

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non infrastruktur
1. Retensi pelanggan, Akuisisi Pelanggan dan Kepuasan Pelanggan	15	5
2. Retensi dan Kepuasan Karyawan	10	5
3. Susut Distribusi (<i>Losses</i>)	10	5
Jumlah	35	15

(Sumber: Keputusan Menteri BUMN No: Kep 100/MBU/2002)

Menurut Rangkuti (2011), Penilaian terhadap masing-masing indikator dilakukan secara kualitatif dengan kategori penilaian dan penetapan skornya yaitu Baik Sekali (BS): skor = 100% dikali bobot indikator yang bersangkutan, Baik (B) : skor = 80% dikali bobot indikator yang bersangkutan, Cukup (C) : skor = 50% dikali bobot indikator yang bersangkutan dan Kurang (K) : skor = 20% dikali bobot indikator yang bersangkutan.

Penilaian kinerja *balanced scorecard* berdasarkan Keputusan

Menteri No: KEP-100/MBU/2002 pada penelitian ini hanya terkait pada pengukuran kinerja keuangan dan kinerja operasional dengan beberapa unsur penilaian yang telah diukur. Penilaian ini dirumuskan dalam beberapa tahap yaitu Tahap pertama, Menjumlahkan Total skor pada aspek keuangan dengan Total skor pada aspek operasional, Tahap kedua, Mencari hasil dari perhitungan *balanced scorecard*, dan Tahap ketiga, Menggunakan Kriteria Standar. Penilaian kinerja *balanced scorecard* dijelaskan pada tabel 12.

Tabel 12. Penilaian kinerja *balanced scorecard*

Kondisi	Kategori	Total Score (%)
Sangat Sehat	AAA	≥ 95
	AA	80 < TS < 95
	A	65 < TS < 80
Kurang Sehat	BBB	50 < TS < 65
	BB	40 < TS < 50
	B	30 < TS < 40
Tidak Sehat	CCC	20 < TS < 30
	CC	10 < TS < 20
	C	TS < 10

(Sumber : Rangkuti, 2011)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Penilaian Kinerja Keuangan PT. PLN (Persero) Area Bali Utara berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor:Kep-100/MBU/2002 tentang penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara. Berikut ini dapat dijelaskan pada tabel 13 yang terdapat

penilaian aspek keuangan dengan indikator ROE, ROI, *Current Ratio*, *Collection Period*, *Cash Ratio*, Perputaran Persediaan, TATO, dan Total Modal Sendiri terhadap *Total Asset* kemudian direlasikan berdasarkan bobot infrastruktur dengan memperoleh total keseluruhan sebesar 50 dengan skor nilai kurang baik.

Tabel 13. Daftar Penilaian Aspek Keuangan

No	Indikator	Realisasi	Bobot	Skor
		2015	Infrastruktur	2015
1	ROE	-140%	15	1
2	ROI	-24%	10	0
3	Current Ratio	112%	4	2,5
4	Collection Period	22 hari	4	4
5	Cash Ratio	0%	3	0
6	Perputaran Persediaan	13.2 hari	4	4
7	Total Asset Turn Over	-343%	4	0,5
8	Total Modal Sendiri Terhadap Total Asset	17%	6	3
Total Skor			50	12
Nilai				K

Penilaian aspek operasional yang terdiri dari tiga perspektif penilaian yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran

dan pertumbuhan. Penilaian aspek operasional berdasarkan keputusan menteri No.100 Tahun 2002 sebagai berikut:

Tabel 14. Daftar Penilaian Aspek Operasional

Indikator	Bobot	Unsur yang dipertimbangkan	Skor	
			2015	Nilai
Perspektif Pelanggan	15	Retensi Pelanggan, Akuisisi Pelanggan, Kepuasan Pelanggan	4,72	K
Proses Operasional	10	Susut Distribusi (<i>Losses</i>)	6,05	C
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	10	Kepuasan Karyawan, Retensi Karyawan dan Pelatihan	4,39	K
Total	35		15,16	

Penilaian kinerja *balanced scorecard* berdasarkan Keputusan Menteri No: KEP-100/MBU/2002 pada penelitian ini hanya terkait pada pengukuran kinerja keuangan dan kinerja operasional dengan beberapa unsur penilaian yang telah diukur. penilaian ini dirumuskan sebagai Tahap pertama, Menjumlahkan Total skor pada aspek keuangan dengan Total skor pada aspek operasional.
Tahun 2015 = total skor aspek keuangan ditambah total skor aspek

operasional = 12 ditambah 15.16 sama dengan 27,16. Tahap kedua, Mencari hasil dari perhitungan *balanced scorecard*. Penilaian hanya dilakukan pada aspek keuangan dan aspek operasional sehingga total skor yang seharusnya 100 menjadi 85, maka perhitungannya sebagai berikut:

$$\text{Tahun 2015} = 27,16 \text{ dikali } \frac{100}{85} = 31,95. \text{ dan}$$

Tahap ketiga. Menggunakan Kriteria Standar *balanced scorecard*.

Tabel. 15 Kriteria Standar *balanced scorecard*

Kondisi	Kategori	Total Score (%)
Sangat Sehat	AAA	≥ 95
	AA	$80 < \text{TS} < 95$
	A	$65 < \text{TS} < 80$
Kurang Sehat	BBB	$50 < \text{TS} < 65$
	BB	$40 < \text{TS} < 50$
	B	$30 < \text{TS} < 40$
Tidak Sehat	CCC	$20 < \text{TS} < 30$
	CC	$10 < \text{TS} < 20$
	C	$\text{TS} < 10$

Kesimpulan yang diperoleh adalah perusahaan dengan nilai Total Score 31,95 termasuk dalam kondisi Kurang Sehat dengan kategori B.

Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PT. PLN (Persero) Area Bali Utara dengan menggunakan metode *balanced scorecard* menurut Bastian (2005) memiliki empat perspektif yang dinilai yaitu (a). perspektif keuangan, (b). perspektif pelanggan, (c). perspektif proses bisnis internal dan (d) perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian untuk melihat hasil analisis kinerja PT. PLN (persero) area bali utara dapat dilihat dari perspektif keuangan dengan memperoleh hasil sebesar 12 dan dilihat dari aspek operasional yang terdiri dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh hasil sebesar 15,16 dengan satu indikator bernilai cukup dan dua indikator bernilai kurang. Hasil penelitian ini sejalan dengan Keputusan Menteri No: KEP-

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat ditarik simpulan bahwa Pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* memberikan hasil pengukuran yang lebih meluas, dibandingkan pengukuran secara tradisional yang biasanya dilakukan. Karena pengukuran menggunakan metode *balanced scorecard* mencakup empat perspektif pengukuran yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ada di dalam perusahaan.

Hasil pengukuran *balanced scorecard* berdasarkan Keputusan Menteri Nomor: Kep-100/MBU/2002 maka PT. PLN (Persero) Area Bali Utara merupakan perusahaan BUMN yang Kurang Sehat dengan kategori B.

100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara, dibagi dalam tiga aspek yaitu aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Akan tetapi penelitian ini menggunakan metode *balanced scorecard* hanya digunakan dua aspek dari yaitu aspek keuangan dan aspek operasional saja.

Hasil perhitungan dari keempat perspektif *balanced scorecard* berdasarkan eputusan menteri No: KEP-100/MBU/2002 menunjukkan bahwa secara umum kinerja PT. PLN (Persero) Area Bali Utara berada dalam kondisi kurang sehat dengan kategori B yang ditunjukkan nilai sebesar 31,95. Hal ini disebabkan karena ada salah satu minimnya hasil yang di peroleh aspek keuangan yaitu pada indikator *Return On Equity (ROE)*, *Return On Invesment (ROI)*, *Cash Ratio* dan *Total Asset Turn Over* serta dari aspek operasional yaitu pada perspektif pelanggan yang terdapat pada akuisisi pelanggan memiliki hasil yang rendah dan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu pada indikator pelatihan.

Skor yang diperoleh pada tahun 2015 sebesar 31,95.

Saran

Berdasarkan simpulan yang diperoleh dari hasil penelitian ini, maka dapat dikemukakan saran-saran bagi Perusahaan PT. PLN (Persero) Area Bali Utara, untuk Kinerja Keuangan dapat ditingkatkan lagi dengan mengevaluasi indikator-indikator kinerja yang mengalami penurunanskor indikator yaitu pada indikator *Return On Equity (ROE)*, *Return On Invesment (ROI)*, *Cash Ratio* dan *Total Asset Turn Over* serta dari aspek operasional yaitu pada perspektif pelanggan yaitu pada akuisisi pelanggan memiliki hasil yang rendah dan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu pada indikator pelatihan mungkin dengan melakukan kegiatan selain diklat.

Bagi peneliti lain yang berminat untuk mendalami mengenai analisis

kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard* diharapkan melakukan penelitian lebih lanjut. Hal ini berguna untuk membandingkan antara analisis kinerja secara tradisional yaitu menggunakan aspek keuangan saja dengan analisis metode *balanced scorecard* pada perusahaan satu dengan perusahaan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, Indra. 2005. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Erlangga.
- Halim, Abdul. dkk. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN
- , 2013. *Teori, Konsep, Aplikasi Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Keputusan Menteri BUMN No:Kep100/MBU/2002. *Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN Non Jasa Keuangan*. Diakses pada tanggal 4 desember 2016 dari <http://www.depkeu.go.id>
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, Prabu Anwar. 2000. *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Grasindo.
- Tika, Mohammad Pabundu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Rangkuti, Freddy. 2011. *Swot balanced scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. Siregar, Syofian. 2011. *Statistika Deskriptif untuk Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers.