

**PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*
PADA PT. PEMBANGKITAN JAWA-BALI (PJB) SURABAYA**

ARTIKEL ILMIAH

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian
Program Pendidikan Strata Satu
Jurusan Akuntansi



Oleh :

IRA MELIZA GINTING MANIK
2009310232

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2013**

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Ira Meliza Ginting Manik
Tempat, Tanggal Lahir : Surabaya, 26 Maret 1991
N.I.M : 2009310232
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Strata 1
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul : Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada
PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) Surabaya

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing,
Tanggal : 22 Oktober 2013



Nanang Shonhadji, S.E., Ak., M.Si.

Co. Dosen Pembimbing,
Tanggal : 22 Oktober 2013



Putri Wulanditya, SE., M.Ak.

Ketua Program Studi S1 Akuntansi
Tanggal : 22 Oktober 2013



Supriyati, SE., Ak., M.Si

**PERFORMANCE MEASUREMENT USING BALANCED SCORECARD AT
PT. PEMBANGKITAN JAWA-BALI (PJB) SURABAYA**

Ira Meliza Ginting Manik

STIE Perbanas Surabaya

E-mail : 2009310232@students.perbanas.ac.id

Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

ABSTRACT

Competitive business environment requires companies to planning a respond for changes that are expected to occur in the future. Performance measurement is part of the overall management process, so that every aspect of the company can be known and connected in order not to collide with each other, and management can make informed decisions for the benefit of the company in the long run. A standard of performance measurement needed for evaluation of the performance. Balanced Scorecard is one of the appropriate methods as performance measurement for reviewing the performance of the company, not only financial, but also in terms of non-financial. PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) is a company in the field of power generation. the changing of environment, limited choice of fuel for power generation, and government encouragement, spur PJB to be environmentally friendly electricity provider. To face an environmental change, need an efforts to achieve high standards in all areas so that performance continues to grow in all aspects, in terms of both financial and non-financial. This study aimed to measure the performance using the balanced scorecard to determine whether the goals set affects the performance of the company. Method of data collection was done with the participation of passive observation, semistructured interviews, and through the analysis of document. The results showed that balanced scorecard has been successful in improving the performance of PT. Pembangkitan Jawa Bali (PJB), and it also shows the relationship between goals and performance.

Keywords: *Performance, Balanced Scorecard.*

PENDAHULUAN

Tekanan kompetitif dalam dunia bisnis menuntut organisasi maupun perusahaan untuk lebih peduli terhadap strategi yang dijalankan. Oleh karena itu diperlukan perencanaan untuk menghadapi setiap perubahan. Tujuan perusahaan sering kali meleset karena adanya kecenderungan berfokus pada perspektif jangka pendek dan tidak adanya sistem perencanaan laba jangka panjang. Pencapaian sasaran dimasa mendatang membutuhkan suatu pengembangan manajemen strategik yang mempertimbangkan setiap aspek di perusahaan secara proporsional. Sebagai suatu proses, manajemen strategik terdiri dari rangkaian langkah yang melibatkan seluruh personel mulai dari manajemen

puncak sampai dengan karyawan. Langkah-langkah strategik yang komprehensif akan memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks (Mulyadi, 2007:313).

Kinerja perusahaan dapat diketahui melalui evaluasi terhadap kinerja. Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian serta pelaksanaan tugas dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Suatu standar pengukuran kinerja diperlukan dalam evaluasi tersebut. Pengukuran kinerja berperan untuk mengintegrasikan keragaman proses dan output dari seluruh sumber daya agar menjadi satu kesatuan, dengan memperhatikan kinerja perusahaan setiap saat maka manajer dapat mengetahui

tingkat efisiensi dan efektifitas perusahaan, hal ini merupakan suatu bagian dari proses manajemen strategi yang dapat memberikan informasi strategi menyeluruh bagi para pembuat keputusan.

Balanced Scorecard mempunyai peranan bagi manajemen sebagai wahana untuk merencanakan kinerja jangka panjang perusahaan, membantu manajemen untuk melaksanakan visi perusahaan di masa mendatang, melakukan perubahan dalam industri kompetitif, serta membantu manajemen untuk melihat dan memahami komprehensif operasi perusahaan secara luas dan cepat. Secara umum, terdapat empat macam kinerja perusahaan yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan/konsumen, perspektif proses internal bisnis, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2007:316).

Menghadapi tekanan kompetitif, permasalahan utama adalah bagaimana perusahaan bertahan hidup dan berumur panjang. Laba merupakan petunjuk seberapa baik keseluruhan perusahaan dikelola. *Balanced scorecard* menterjemahkan visi ke dalam sasaran strategik menggunakan empat perspektif. Jadi, *Balanced Scorecard* adalah salah satu metode pengukuran kinerja yang tepat untuk meninjau kinerja perusahaan, tidak hanya dari sisi keuangan, namun juga dari sisi non keuangan.

Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pembangkitan tenaga listrik. Dalam menjalankan usaha di bidang pembangkitan tenaga listrik, PJB tidak terlepas dari risiko yang mempengaruhi, seperti masuknya kompetitor, perubahan regulasi dan perundang-undangan di bidang lingkungan hidup dan energi, serta perubahan harga. Lingkungan yang terus berubah, keterbatasan pilihan bahan bakar untuk pembangkit listrik, serta dorongan pemerintah memacu PJB untuk menjadi penyedia listrik yang ramah lingkungan. Menghadapi perubahan lingkungan,

diperlukan upaya maksimal untuk mencapai standar tinggi di semua lini agar kinerja di semua aspek terus bertumbuh, baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Peneliti mengambil objek PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) Surabaya karena perusahaan ini telah menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* sebagai sasaran strategis perusahaan sejak tahun 2007. Dari paparan tersebut, penelitian ini mengambil judul **“Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* Pada PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB), Surabaya”**.

RERANGKA TEORITIS

Teori penetapan tujuan

Teori penetapan tujuan *atau goal setting theory* pertama kali dikemukakan oleh Dr. Edwin Locke pada tahun 1960. Teori ini menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Tujuan spesifik dan sulit menyebabkan kinerja tugas lebih baik daripada tujuan yang mudah. Individu termotivasi pada tujuan yang sulit karena tujuan yang sulit mengarahkan perhatian pada tugas yang sudah ada dan menjauh dari gangguan yang tidak relevan. Tujuan yang menantang cenderung membantu untuk lebih berfokus. Pada akhirnya hal ini akan menambah semangat karena harus bekerja lebih keras untuk mencapainya (Robbins dan Judge, 2008:238).

Penetapan tujuan mengisyaratkan sebuah komitmen pada suatu tujuan. Komitmen ini merupakan motivasi yang kuat terhadap tujuan-tujuan yang sulit dan spesifik. Teori penetapan tujuan mempengaruhi cara organisasi mengukur kinerjanya. Dengan konsep penetapan tujuan, yaitu adanya kejelasan, tujuan yang menantang, komitmen untuk mencapainya, umpan balik pada kinerja, dan kompleksitas tugas, memungkinkan manajemen untuk melakukan diagnosis kesiapan, misalnya apakah tenaga kerja, organisasi dan teknologi sesuai dengan program goal setting, dengan begitu akan membantu mengevaluasi serta menindak lanjut sasaran

yang ditentukan (Robbins dan Judge, 2008:238).

Pengukuran kinerja

Organisasi perlu mengadakan evaluasi untuk menjamin suatu organisasi berlangsung dengan baik. Evaluasi dapat dilakukan dengan cara mengukur kinerjanya, sehingga aktivitas organisasi dapat dipantau secara periodik. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam menjamin keberhasilan strategi organisasi.

Pengukuran kinerja merupakan suatu cara memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategis yang telah diciptakan. Pengukuran kinerja dalam jaman teknologi informasi saat ini perlu digeser ke pemotivasian personel untuk mewujudkan visi organisasi. Visi organisasi akan dijabarkan dalam ukuran-ukuran kinerja. Pengukuran kinerja dimulai dari penentuan ukuran kinerja, untuk itu visi organisasi perlu dijabarkan ke dalam tujuan dan diterjemahkan pada sasaran strategik beserta ukuran hasilnya (Mulyadi dan Setiawan, 2001:336).

Balanced scorecard

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata yaitu: (1) Kartu skor (*scorecard*) dan (2) Berimbang (*balanced*). *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif yang hendak diwujudkan di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasilnya digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari perspektif keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern (Mulyadi, 2007:311).

Balanced Scorecard menerjemahkan misi dan strategi ke dalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. *Scorecard* memberi

kerangka kerja untuk mengkomunikasikan misi dan strategi, juga menggunakan pengukuran untuk memberi informasi tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan yang akan datang (Kaplan dan Norton, 2000:22).

Komponen *Balanced Scorecard* dirancang dalam bentuk yang terintegrasi, sehingga masing-masing komponen saling mendukung satu sama lain yang berkaitan dengan prospek perusahaan baik untuk yang sedang berjalan maupun untuk masa mendatang. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa evaluasi keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai disemua tingkatan. Tujuan evaluasi dalam *Balanced Scorecard* tidak hanya penggabungan ukuran keuangan dan non-keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses berdasarkan misi dan strategi dari suatu usaha.

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif scorecard lainnya, dimana setiap ukuran terpilih harus merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan. Peningkatan pendapatan, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, peningkatan pemanfaatan aktiva, dan penurunan resiko merupakan bagian dari tema finansial yang dapat menghasilkan keterkaitan antara keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan kontribusi dan perbaikan yang mendasar bagi peningkatan keuntungan perusahaan atau tidak. Tujuan finansial mungkin akan berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis.

Perusahaan harus menentukan ukuran finansial yang sesuai untuk strategi mereka. Tujuan dan ukuran finansial harus memainkan peran ganda, menentukan kinerja finansial yang diharapkan dari

strategi, dan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran perspektif scorecard lainnya. Terdapat tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis yaitu (Kaplan dan Norton, 2000):

1. bauran dan pertumbuhan pendapatan
2. Penghematan biaya/peningkatan produktivitas
3. pemanfaatan aktiva/strategi investasi

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan perspektif dimana dalam perumusan strategi, perusahaan harus menentukan segmen pasar dan pelanggan yang akan dimasuki. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran, secara eksplisit, proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan sasaran pasar (Kaplan dan Norton, 2000:55).

Pada perspektif pelanggan, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, perusahaan harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang disesuaikan dengan pasar dan pelanggan yang spesifik. Mengidentifikasi proposisi nilai yang akan diberikan kepada segmen sasaran menjadi kunci dalam pengembangan tujuan dan ukuran perspektif pelanggan. Dengan demikian, perspektif pelanggan menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang spesifik untuk dikomunikasikan ke seluruh perusahaan. Kelompok ukuran utama pelanggan terdiri dari komponen (Kaplan dan Norton, 2000:59) :

1. Pangsa pasar
2. Retensi pelanggan
3. Akuisisi pelanggan
4. Kepuasan pelanggan
5. Profitabilitas pelanggan

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif yang melakukan identifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh

perusahaan untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan mengembangkan tujuan dan ukuran setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif finansial dan pelanggan. Ukuran ini memungkinkan perusahaan untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan serta memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi bagi pemegang saham. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk/jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif proses bisnis internal, perusahaan menentukan rantai nilai internal lengkap yang diawali dengan proses inovasi-mengenal kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang serta mengembangkan pemecahan kebutuhan tersebut, dilanjutkan dengan proses operasi menyampaikan produk dan jasa saat ini kepada pelanggan saat ini dan diakhiri dengan layanan purna jual yang menawarkan layanan sesudah penjualan dimana akan memberi nilai tambah kepada produk dan jasa yang diterima pelanggan. Kelompok ukuran utama pada proses bisnis internal meliputi tiga aspek (Kaplan dan Norton, 2000:83) yaitu :

1. Inovasi
2. Tahap Operasi
3. Purna Jual

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif terakhir dalam *Balanced Scorecard* untuk mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Perspektif ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastuktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. (Kaplan dan Norton, 2000:109). Sebagian besar perusahaan menggunakan kelompok pengukuran berikut:

1. Kepuasan Pekerja
2. Retensi Pekerja
3. Produktivitas Pekerja

Sustainability

Keberlanjutan (Sustainability) dalam sebuah bisnis merupakan penyeimbangan tujuan jangka pendek dan jangka panjang dalam tiga dimensi kinerja perusahaan, yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungan. Perusahaan yang mengikuti strategi keberlanjutan (Sustainability) pada pengembangan pasar akan memfokuskan objek lingkungan dan sosial serta langkah-langkah untuk mengembangkan pasar saat ini pada pangsa pasar yang baru agar lebih berkelanjutan dari sekarang. *Sustainability* dapat digabungkan dengan *Balanced Scorecard* (BSC) perusahaan. Sebagai akibatnya, untuk mengembangkan strategi perusahaan yang mencakup keberlanjutan dibutuhkan perspektif baru, yaitu

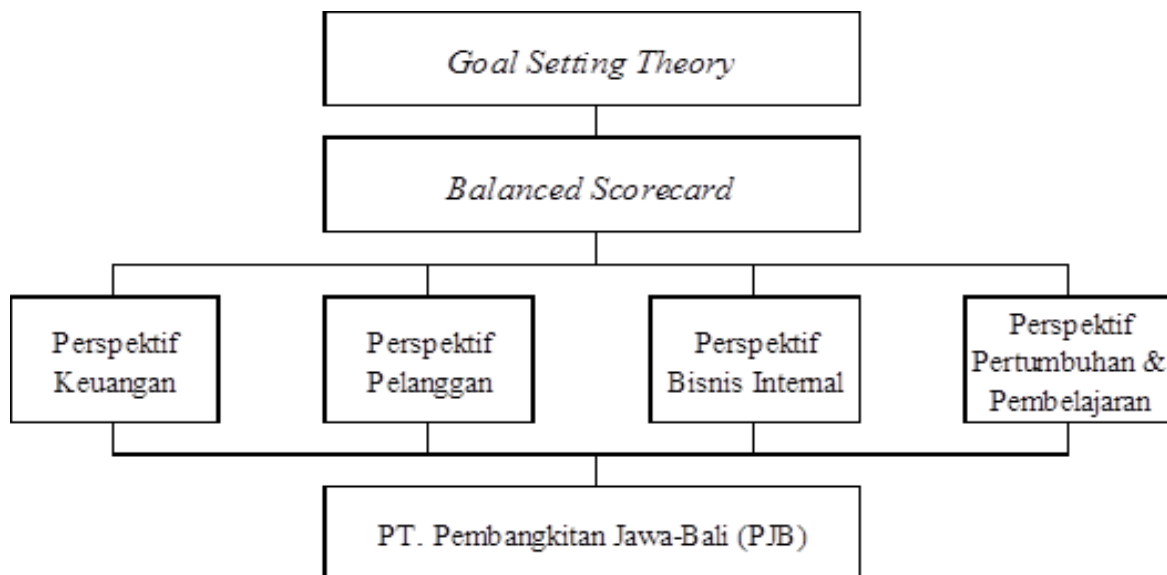
keberlanjutan *Balanced Scorecard* (Blocher,2007:78).

Keberlanjutan *Balanced Scorecard* atau *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) adalah penggunaan *Balanced Scorecard* untuk mengukur penerapan strategi berkelanjutan di suatu organisasi. Berkelanjutan artinya memperhatikan unsur lingkungan dan sosial dalam setiap pertimbangan bisnis yang dilakukan. Selama ini keberlanjutan secara lingkungan dan sosial terpisah dari strategi bisnis dan sistem manajemen yang menuju indikator kinerja finansial. Proses perancangan sistem pengukuran kinerja dengan model *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) didasarkan pada langkah-langkah (*framework*) dari *Balanced Scorecard* dengan satu perspektif baru yaitu lingkungan dan sosial. Indikator kinerja pada perspektif ini dikelompokkan menjadi tiga kategori (Blocher,2007:79), yaitu :

1. Indikator operasional
2. Indikator manajemen
3. Indikator kondisi lingkungan

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasarkan pada landasan teori yang telah diuraikan di atas. Secara skematis gambaran kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dituangkan sebagai berikut :

Gambar 1
Kerangka Pemikiran



METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Penelitian ini merupakan penelitian berbentuk *study case* yang arahnya terfokus pada satu objek penelitian, yaitu PT.Pembangkitan Jawa Bali (PJB) Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan metode kualitatif yang disebut juga sebagai metode artistik karena proses penelitian lebih bersifat seni (kurang terpola), dan disebut sebagai metode interpretive karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan di lapangan (Sugiyono, 2011:7). Teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan cara triangulasi. Triangulasi adalah teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. (Sugiyono, 2011:241)

1. Observasi partisipasi pasif

Observasi ini dilakukan dengan cara mendatangi objek yang digunakan sebagai sumber data penelitian yaitu PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) Surabaya, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.

2. Wawancara semiterstruktur

Wawancara semiterstruktur merupakan kategori in-dept interview, dimana pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur (Sugiyono, 2011:233). Wawancara dilakukan pada sub bagian direktorat pengembangan dan niaga PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) Surabaya yang bertanggung jawab terhadap monitoring dan pencapaian *Balanced Scorecard* yang mencakup

bagian produksi, keuangan, serta SDM dan administrasi.

Unit Analisis

Berdasarkan rumusan yang dipaparkan sebelumnya, untuk memudahkan pemahaman dan lebih memperjelas unit analisis pada penelitian ini, maka akan dijelaskan masing-masing sebagai berikut :

Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif *scorecard* lainnya, dimana setiap ukuran terpilih merupakan bagian dari hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan. Ukuran yang digunakan pada perspektif keuangan ini mengacu pada penghematan biaya/peningkatan produktifitas yang meliputi :

1. Biaya administrasi
2. Biaya pegawai
3. Realisasi program investasi
4. Biaya komponen C PLTU batubara

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan bertujuan untuk meningkatkan fokus pelanggan, dengan memenuhi kepuasan pelanggan dimana hasilnya dipergunakan sebagai feedback untuk menilai kemampuan unit/badan dalam memelihara kualitas pelayanan. Ukuran yang digunakan pada perspektif ini adalah:

1. Kepuasan Pelanggan

Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan rangkaian aktivitas yang merupakan pengembangan strategi untuk mencapai kesinambungan proses produksi antara satu dengan lainnya sehingga dapat menghasilkan produk dan layanan yang baik sehingga tercapai kepuasan pelanggan. Ukuran kinerja pada perspektif ini berdasarkan tahap operasi dan inovasi adalah :

1. *Equivalent Availability Factor* (EAF)
2. *Equivalent Forced Outage Rate* (EFOR)

3. *Sudden Outage Frequency* (SdOF)
4. *Efficiency thermal*
5. *Informational Capital Readiness* (ICR)

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif sumber daya manusia merupakan perspektif dimana perusahaan mempersiapkan sumber daya manusia bagi perusahaan melalui kesiapan kompetensi, attitude, dan cara berorganisasi.

Berikut adalah indikator pengukuran kinerja berdasarkan produktifitas pekerja :

1. *Human Capital Readiness* (HCR)
2. *Organizational Capital Readiness* (OCR)
3. *Enterprise Risk Management* (ERM)

Sustainability

Sustainabillity merupakan keberlanjutan usaha menjaga harmonisasi hubungan yang seimbang antara implementasi dan manfaat yang PJB berikan di bidang pendidikan, kesehatan, sosial dan kemasyarakatan, serta lingkungan hidup Berikut adalah Indikator kinerja *Sustainabillity* yang dikelompokkan menjadi tiga kategori (Blocher,2007:79)

1. Indikator operasional
2. Indikator manajemen
3. Indikator kondisi lingkungan

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Balanced Scorecard PT Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) memiliki 6 (enam) perspektif yang dituangkan dalam Strategy Map guna meningkatkan pelayanan dan kinerja perusahaan. Perspektif tersebut meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif produk dan layanan, perspektif bisnis internal, perspektif SDM, serta perspektif kepemimpinan.

Tujuan utama perspektif keuangan adalah optimasi biaya dan peningkatan pasar tanpa meningkatkan profit. Selanjutnya pada perspektif pelanggan, perusahaan bertujuan untuk meningkatkan fokus atau kepuasan pelanggan. Perspektif produk dan layanan bertujuan meningkatkan kesiapan/performance dan

efisiensi pemakaian bahan bakar yang nantinya akan berpengaruh terhadap produk atau layanan yang diberikan untuk mencapai kepuasan pelanggan. Pada perspektif bisnis internal, perusahaan bertujuan untuk mencapai kesinambungan proses produksi antara satu dengan lainnya sehingga nantinya dapat mencapai tujuan pada perspektif sebelumnya yaitu kesiapan produk dan layanan serta kepuasan pelanggan. Perspektif SDM bertujuan mempersiapkan sumber daya manusia bagi perusahaan melalui kesiapan kompetensi, attitude, dan cara berorganisasi. Terakhir adalah perspektif kepemimpinan yang bertujuan mempersiapkan pemimpin agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:22), *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi ke dalam empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan penjelasan yang telah diuraikan sebelumnya, ke-enam perspektif yang dimiliki PT Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) dapat dikelompokkan lagi sesuai dengan teori Kaplan dan Norton. Perspektif produk dan layanan masuk pada perspektif proses bisnis internal, sedangkan perspektif sumber daya manusia dan kepemimpinan masuk pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif proses bisnis internal merupakan perspektif yang melakukan identifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan untuk mencapai tujuan pelanggan, perspektif produk dan layanan merupakan proses operasi dan inovasi perusahaan sehingga dapat dikelompokkan dalam perspektif proses bisnis internal. Perspektif SDM dan kepemimpinan dapat dikelompokkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karena kedua perspektif ini bertujuan mempersiapkan sumber daya manusia serta pemimpin yang baik, yang dapat mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan.

PT Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) memiliki 2 (dua) ukuran kinerja yaitu

Excellent Performance Indicator (EPI) dan *Key Performance Indicator* (KPI). *Excellent Performance Indicator* (EPI) merupakan ukuran kinerja yang disusun independen untuk internal PJB oleh pihak PJB sendiri sebagai target untuk masing-masing sasaran strategis perusahaan. Indikator pada EPI mengacu pada arah pengembangan perusahaan yaitu *productivity* dan *growth* sedangkan indikator pada KPI lebih mengacu pada *productivity*. Pada penelitian ini peneliti memfokuskan pada ukuran kinerja KPI. *Key Performance Indicator* (KPI) merupakan kontrak kinerja manajemen atas target kinerja yang harus dilaksanakan serta dipenuhi pada suatu periode yang ditetapkan oleh PLN selaku pemegang saham mayoritas kepada Direksi.

Perspektif Keuangan

Tujuan utama perspektif keuangan pada PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) adalah optimasi biaya dan meningkatkan pasar tanpa peningkatan profit. Optimasi biaya dan peningkatan profit ini masuk pada salah satu tema finansial yang mendorong strategi bisnis menurut Kaplan dan Norton yaitu penghematan biaya/peningkatan produktivitas yang mengacu pada usaha untuk menurunkan biaya dan pemanfaatan berbagai sumberdaya perusahaan. Ukuran yang digunakan pada perspektif keuangan ini meliputi Biaya administrasi, Biaya pegawai, Realisasi program investasi, dan Biaya komponen C PLTU batubara.

Biaya administrasi adalah perhitungan seluruh biaya operasi terkait dengan *expense element* selain penyisihan piutang dan penyisihan material dalam satuan rupiah per kW. Indikator keberhasilan kinerja dilihat apabila realisasi biaya administrasi lebih kecil daripada rencana. Biaya administrasi menunjukkan Rp 37.010 per kW dari target Rp 40.071 per kW. Penghematan tersebut meliputi beban kontrak, perjalanan dinas, keamanan, honorarium, konsumsi, perlengkapan kantor, PBB, pos dan telekomunikasi,

listrik, gas dan air, sewa, penerbitan dan pameran, iuran, abonemen dan iklan, serta beban penurunan nilai.

Biaya pegawai merupakan perhitungan seluruh biaya kepegawaian yang mencakup gaji/ upah, tunjangan dan cuti, serta lain-lain. Indikator keberhasilan dilihat apabila realisasi lebih kecil dari rencana. Pada tahun 2012 biaya pegawai menunjukkan Rp 156.328 per kW. Target yang ditetapkan adalah Rp 196.213 per kW, yang berarti tercapainya penghematan biaya pegawai.

Realisasi program investasi adalah realisasi fisik terhadap rencana pada anggaran dalam satuan persen. Realisasi yang dimaksud yaitu berupa barang terkontrak maupun jasa yang telah dilaksanakan sesuai jadwal, dalam satuan persen. Target yang telah ditetapkan tahun 2012 yaitu sebesar 75% sedangkan pencapaian yaitu sebesar 91,6%. Realisasi menunjukkan bahwa barang terkontrak maupun jasa telah selesai sesuai atau bahkan melebihi target yang ditentukan.

Biaya komponen C PLTU batubara merupakan biaya bahan bakar yang digunakan dalam operasional. Hasil dari tabel diatas menunjukkan biaya komponen tahun 2012 yaitu sebesar 417 rupiah per kW. Indikator keberhasilan dilihat apabila realisasi lebih kecil dari rencana. Target yang ditetapkan adalah 440 rupiah per kW. Perusahaan melakukan efisiensi bahan bakar sehingga dapat menghemat biaya yang dikeluarkan.

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan pada PJB bertujuan untuk meningkatkan fokus pelanggan dengan mengukur tingkat kepuasan pelanggan, dimana hasilnya dipergunakan sebagai *feedback* untuk menilai kemampuan unit/badan dalam memelihara kualitas pelayanan. Pengukuran kepuasan pelanggan dilaksanakan melalui survei kepuasan pelanggan maupun survei ketidakpuasan jasa operasi dan pemeliharaan.

Kepuasan pelanggan merupakan keadaan dimana pelanggan merasa puas atas produk ataupun jasa yang diberikan oleh perusahaan. Kepuasan pelanggan tahun 2012 adalah sebesar 73,3% sedangkan target yang ditetapkan yaitu 70%. Kepuasan pelanggan dilihat dari hasil survey yang kembali dan juga rekap keluhan atau komplain atas layanan yang diberikan, semakin sedikit komplain menunjukkan semakin tinggi kepuasan pelanggan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan rangkaian aktivitas yang merupakan pengembangan strategi untuk mencapai kesinambungan proses produksi antara satu dengan lainnya sehingga dapat menghasilkan produk dan layanan yang baik sehingga tercapai kepuasan pelanggan. Perspektif produk dan layanan PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) dapat dikelompokkan kedalam perspektif proses bisnis internal dimana EAF, EFOR, dan SdoF merupakan indikator dari tahap operasi yang bertujuan untuk meningkatkan kesiapan/*performance* sedangkan *Efficiency Thermal* dan *Informational Capital Readiness* (ICR) merupakan indikator dari inovasi. yang akan memberikan nilai tambah.

Equivalent Availability Factor (EAF) adalah faktor ketersediaan mesin untuk beroperasi yang menunjukkan tingkat kesiapan unit dalam memproduksi energi listrik. Hasil menunjukkan realisasi kesiapan korporat pada tahun 2012 yaitu sebesar 92.45%, yang mana telah melebihi target yang ditetapkan. Sedangkan realisasi kesiapan beroperasi LPTU batubara yaitu sebesar 98,32%, dimana target yang ditetapkan adalah 94%. Upaya yang dilakukan PJB yaitu dengan melakukan perbaikan prosedur *predictive* dan *preventive maintenance* pada blade turbin, perbaikan manajemen hot part gas turbin, serta peningkatan kompetensi SDM yang terlibat dalam proses tersebut.

Equivalent Forced Outage Rate (EFOR) merupakan ukuran ketidaksiapan unit pembangkit karena gangguan peralatan. Realisasi menunjukkan gangguan tidak terencana yaitu sebesar 0,98%, sedangkan target yang ditetapkan yaitu sebesar 2,25%. Semakin kecil gangguan yang terjadi menunjukkan kesiapan perusahaan dalam mencegah dan mengatasi gangguan tersebut. Keberhasilan ini tercapai karena berbagai upaya seperti percepatan dalam pemulihan gangguan, dan pelaksanaan pemeliharaan rutin secara *preventive*, *predictive* dan *corrective* yang dilakukan sesuai jadwal dan rencana yang telah ditetapkan.

Sudden Outage Frequency (SdOF) merupakan indikator tingkat gangguan mendadak dalam periode satu tahun untuk setiap unit pembangkit. Hasil menunjukkan bahwa jumlah gangguan mendadak adalah 1,13 kali per unit dimana target atau batas yang telah ditentukan adalah 2,15 kali per unit. Gangguan pada pembangkit dalam suatu unit pembangkit telah berhasil diminimalisasikan dengan melakukan peremajaan (*retrofit*) peralatan sistem kontrol sehingga unit pembangkit dapat bekerja lebih optimal.

Efficiency Thermal merupakan indikator penilaian atas proses konversi energi primer menjadi energi listrik pada mesin-mesin pembangkit thermal. Target pada tahun 2012 sebesar 34,88%, sedangkan realisasi efisiensi bahan bakar yaitu sebesar 35,34%. *Efficiency Thermal* tercapai melalui upaya teknologi *Coal Drying*, pabrikasi dan pemasangan *High Pressure Heater* (HPH), memasang sistem online cleaning compressor dan modifikasi sistem cleaning condensor.

Informational Capital Readiness (ICR) atau kesiapan informasi merupakan tingkat kesiapan sistem informasi dalam mendukung strategi perusahaan yang telah ditetapkan. Pengukuran pada perspektif ini menggunakan pembobotan *maturity level*. Kesiapan informasi berada pada level 4,27 sedangkan target yang telah ditentukan adalah level 4. Realisasi lebih besar dari

target yang ditentukan, secara keseluruhan, kesiapan organisasi terhadap ketersediaan infrastruktur aplikasi IT dalam operasional, keakuratan pengisian data transaksional pada aplikasi IT, pemanfaatan IT oleh manajemen, dan peningkatan entry data telah tercapai.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif sumber daya manusia merupakan perspektif dimana perusahaan mempersiapkan sumber daya manusia bagi perusahaan melalui kesiapan kompetensi, attitude, dan cara berorganisasi. Perspektif kepemimpinan bertujuan menyiapkan pemimpin agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik. Kedua perspektif ini masuk pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karena keduanya merupakan pengembangan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Indikator pengukuran kinerja berdasarkan produktifitas pekerja meliputi *Human Capital Readiness (HCR)*, *Organizational Capital Readiness (OCR)*, dan *Enterprise Risk Management (ERM)*.

Human Capital Readiness (HCR) atau kesiapan karyawan adalah salah satu strategi PT. Pembangunan Jawa Bali dalam perspektif SDM dengan melakukan peningkatan kompetensi karyawan. Target yang ditetapkan perusahaan pada tahun 2012 adalah level 3,75, hasil menunjukkan bahwa realisasi yang dicapai yaitu pada level 3,8. Kemampuan karyawan melakukan dan menulis karya inovasi, kemampuan karyawan mendokumentasikan *knowledge* dan *experience*, banyaknya ide atau saran yang ditindaklanjuti, serta jumlah aktivitas pengunjung perpustakaan secara keseluruhan telah tercapai. Peningkatan kompetensi dilakukan melalui upaya yang dimulai dari *mapping* kompetensi, perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program peningkatan kemampuan seluruh karyawan.

Organizational Capital Readiness (OCR) merupakan kesiapan organisasi. Serangkaian penugasan didasarkan pada

masing-masing kelompok kader dengan tujuan meminimalisasi gap yang ada, serangkaian penugasan tersebut berupa meningkatkan keragaman tugas dengan pemberian tugas-tugas pada jabatan lain pada bidang yang sama, meningkatkan kedalaman suatu tugas dan tanggung jawab dengan memperluas tugas, meningkatkan kualitas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, pelatihan, *mentoring*, *coaching* serta *counselling* secara periodik sesuai kebutuhan. Hasil menunjukkan pada tahun 2012 kesiapan organisasi berada pada level 4,07 dimana target yang telah ditentukan adalah level 3,75. Secara keseluruhan, kesiapan organisasi menyediakan karyawan yang kompeten, komunikasi efektif dalam penyampaian informasi, kemampuan unit mensosialisasikan dan menginternalisasikan budaya/ nilai-nilai perusahaan, serta kepuasan kerja karyawan telah tercapai.

ERM merupakan sebuah pendekatan yang komprehensif untuk mengelola risiko-risiko perusahaan secara menyeluruh, meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengelola ketidakpastian, meminimalisir ancaman, dan memaksimalkan peluang. Manajemen risiko berada pada level 3,3 sedangkan target yang telah ditentukan adalah level 3. Target yang ditetapkan telah tercapai, hal ini tercapai melalui upaya menyusun laporan profil risiko secara berkala, yang menjelaskan tentang tingkat risiko yang melekat pada seluruh aktivitas perusahaan (*inherent risk*) dan kecukupan sistem pengendalian risiko.

Sustainability

Sustainability merupakan keberlanjutan usaha menjaga harmonisasi hubungan yang seimbang antara implementasi dan manfaat yang PJB berikan di bidang pendidikan, kesehatan, sosial dan kemasyarakatan, serta lingkungan hidup sesuai dengan misi perusahaan yaitu meningkatkan kinerja secara berkelanjutan melalui implementasi tata kelola pembangunan dan sinergi

business partner dengan metode best practice dan ramah lingkungan.

Sustainability pada PT. Pembangkitan Jawa Bali ini masih terpisah dari strategi bisnis dan sistem manajemen. Proses perancangan sistem pengukuran kinerja dengan model *Sustainability* belum didasarkan pada langkah-langkah (*framework*) dari *Balanced Scorecard*. Laporan *sustainability* atau keberlanjutan ini pertama kali dibuat pada tahun 2011. Laporan ini dibuat terpisah dari laporan tahunan namun merupakan bagian yang tak terpisahkan dari laporan kinerja perusahaan yang memberikan gambaran umum mengenai upaya-upaya yang dilakukan oleh PJB dalam menjamin keberlanjutan usaha.

KESIMPULAN, SARAN DAN KETERBATASAN

Kesimpulan

Pada perspektif keuangan, hasil biaya administrasi menunjukkan Rp 37.010 per kW dari target Rp 40.071 per kW, biaya pegawai menunjukkan Rp 156.328 per kW dari target Rp 196.213 per kW, realisasi program investasi sebesar 91,6% dari target 75% , dan terakhir adalah biaya komponen C PLTU batubara sebesar Rp 417 per kW dari target Rp 440 per kW. Secara keseluruhan penghematan biaya administrasi, biaya pegawai dan biaya komponen berhasil dilakukan. Jadi, tujuan utama pada perspektif keuangan yaitu optimasi biaya dan peningkatan pasar telah tercapai.

Perspektif pelanggan pada PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) bertujuan untuk meningkatkan fokus pelanggan. Hasil menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan tahun 2012 adalah sebesar 73,3% dari target yang ditetapkan yaitu 70%. Hasil tersebut menyatakan bahwa kualitas pelayanan yang diberikan telah memenuhi keinginan pelanggan.

Pada perspektif proses bisnis internal hasil menunjukkan bahwa pada tahun 2012 EAF korporat menunjukkan hasil 92,45% dari target 89%, dan EAF LPTU batubara sebesar 98,32%, dari target

94%, Realisasi yang lebih besar menunjukkan bahwa EAF korporat dan EAF LPTU batubara memiliki tingkat kesiapan beroperasi yang baik dan minimnya gangguan diluar rencana. Hasil EFOR korporat menunjukkan realisasi sebesar 0,98% dari target 2,25%, semakin kecil gangguan yang terjadi menunjukkan kesiapan perusahaan dalam mencegah dan mengatasi gangguan. Hasil SdOF menunjukkan gangguan mendadak pada pembangkit dalam suatu unit pembangkit telah berhasil diminimalisasikan dari target 2,15 kali per unit menjadi 1,13 kali per unit. Efficiency Thermal menunjukkan penghematan bahan bakar telah tercapai dari hasil realisasi sebesar 35,34% dengan target 34,88%. Kesiapan informasi berada pada level 4,27 dengan target yaitu level 4. Realisasi lebih besar dari target yang ditentukan, jadi tingkat kesiapan sistem informasi dalam mendukung strategi perusahaan untuk mencapai kesinambungan proses produksi telah tercapai.

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, hasil HCR (*Human Capital Readiness*) berada pada level 3,8 dari target level 3,75, hal ini menunjukkan kesiapan kompetensi karyawan telah tercapai. Hasil OCR (*Organizational Capital Readiness*) berada pada level 4,07 dari target level 3,75, hal ini menunjukkan bahwa kesiapan organisasi telah tercapai. hasil ERM (*Enterprise Risk Management*) menunjukkan pengelolaan manajemen risiko berada pada level 3,3 dari target yang telah ditentukan yaitu level 3.

Secara keseluruhan, realisasi menunjukkan hasil yang lebih baik dari target yang ditetapkan, pendekatan *balanced scorecard* telah berhasil meningkatkan kinerja PT. Pembangkitan Jawa Bali (PJB). SDM yang berkompeten dan memiliki kemampuan untuk memimpin akan mengoptimalkan upaya perusahaan dalam optimasi biaya dan perluasan pasar dengan menghasilkan produk dan layanan terbaik bagi kepuasan pelanggan yang ditunjang dengan pemanfaatan IT untuk

kesinambungan proses bisnis usaha. Keenam perspektif yang dimiliki PT Pembangunan Jawa-Bali (PJB) dapat dikelompokkan menjadi empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif produk dan layanan masuk pada perspektif proses bisnis internal, sedangkan perspektif sumber daya manusia serta kepemimpinan masuk pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. PT. Pembangunan Jawa Bali (PJB) telah menerapkan keberlanjutan usaha (*sustainabillity*) namun *sustainabillity* ini masih terpisah dari strategi bisnis dan sistem manajemen. Proses perancangan Sustainability belum didasarkan pada langkah-langkah (*framework*) dari *Balanced Scorecard*, sehingga belum memiliki pengukuran kinerja.

Saran dan Keterbatasan

Dari simpulan yang telah diuraikan diatas, berikut adalah saran dan keterbatasan pada penelitian ini :

1. Penelitian ini terbatas pada pengukuran kinerja berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI), untuk itu pada penelitian selanjutnya diharapkan agar lebih rinci dalam membahas pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* pada PT.Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) melalui ukuran kinerja *Excellent Performance Indicator* (EPI), ataupun kemungkinan adanya perspektif lain pada perusahaan lain.
2. *Sustainabillity* masih terpisah dari strategi bisnis dan sistem manajemen. Mungkin akan lebih baik apabila dibuat sebuah perancangan sistem pengukuran kinerja seperti pada langkah-langkah (*framework*) dari *Balanced Scorecard*. Ditambahkannya satu perspektif baru yaitu *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC) untuk mengukur penerapan strategi berkelanjutan yang

memperhatikan unsur pendidikan, kesehatan, sosial dan kemasyarakatan, serta lingkungan hidup dalam setiap pertimbangan bisnis yang dilakukan, sehingga akan lebih terarah dan terukur akan keberlanjutan usaha yang ingin dicapai untuk jangka panjang.

DAFTAR RUJUKAN

- Blocher. Chen. Cokins. Dan Lin. 2007. *Manajemen Biaya Penekanan Strategis*. Jakarta. Salemba empat.
- Efferin, S. Darmadji, S. H. dan Tan, Y. 2008. *Metode Penelitian Akuntansi Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta. Graha Ilmu.
- Erlina. 2009. "Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) dan SWOT". *Jurnal Penelitian Ilmu Teknik*. 9 (Juni). Pp 48-57
- Kaplan, R. S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi menjadi Aksi*. Jakarta. Erlangga.
- Mulyadi. 2001. *Alat Manajemen Kontemporer untuk pelipat ganda kinerja keuangan perusahaan, BSC*. Jakarta. Salemba Empat.
- _____, 2001. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan Pertama. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Sistem Pelipat Ganda kinerja Keuangan*. Jakarta. Salemba Empat
- Mulyadi. dan Setiawan, J. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta. Salemba empat.

- Ridyanningtias, O. 2013., “Pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* pada Yayasan Bina Hati Surabaya”. Jurnal Akuntansi UNESA Vol.1 No.2 (Januari).
- Robbins, P, Stephen dan Judge, A, Timothy. 2008. Perilaku Organisasi. Jakarta. Salemba empat.
- Sugiyono. 2011. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung. CV Alfabeta.
- Yasa, Gd, Menari, dan Suwendra, I, Wyn. 2013. “Pengukuran Kinerja dengan Konsep *Balanced Scorecard* pada Rumah Sakit Umum Parama Sidhi Singaraja”. Jurnal Ilmiah Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja. Vol.1 No.1 (Januari).