

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya, maka pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* pada PT. Pembangkitan Jawa Bali (PJB) dapat diringkas sebagai berikut:

1. 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.
2. 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.
3. Pada perspektif produk dan layanan, tujuan meningkatkan kesiapan/*performance* dan efisiensi pemakaian bahan bakar telah tercapai.

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%.

4. Pada perspektif proses bisnis internal hasil menunjukkan bahwa pada tahun 2012 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.
5. Perspektif sumber daya manusia merupakan perspektif dimana perusahaan mempersiapkan sumber daya manusia bagi perusahaan melalui kesiapan kompetensi, attitude, dan cara berorganisasi. 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. Jadi, tujuan perspektif SDM untuk mempersiapkan kompetensi, attitude, dan cara berorganisasi telah tercapai.

6. Pada perspektif kepemimpinan, hasil ERM (*Enterprise Risk Management*) menunjukkan bahwa pengelolaan manajemen risiko berada pada level 3,3 dari target yang telah ditentukan yaitu level 3. Tujuan dari perspektif kepemimpinan agar pemimpin dapat menjalankan tugasnya dengan baik telah tercapai melalui pengelolaan risiko perusahaan, meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mengelola ketidakpastian, meminimalisir ancaman, dan memaksimalkan peluang.
7. PT. Pembangkitan Jawa Bali (PJB) telah menerapkan keberlanjutan usaha (*sustainability*) namun *sustainability* 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.
8. Ke-enam perspektif yang dimiliki PT Pembangkitan 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. 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. Hal tersebut mendukung teori penetapan tujuan oleh Dr. Edwin Locke (1960) yang menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian yang telah dilakukan, terdapat beberapa keterbatasan dalam penyusunan skripsi. Berikut adalah keterbatasan yang dialami selama proses penelitian:

1. Terbatasnya waktu penelitian sehingga peneliti kurang maksimal dalam pembahasan menyeluruh dan mendalam mengenai pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*.
2. Terbatasnya data karena penelitian ini dilakukan melalui observasi partisipasi pasif tanpa ikut terlibat dalam kegiatan tersebut, sehingga data yang digunakan pada penelitian ini merupakan data yang diperoleh dari perusahaan serta melalui wawancara pada bagian direktorat pengembangan dan niaga yang bertanggung jawab terhadap monitoring dan pencapaian *Balanced Scorecard* PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) Surabaya yang mencakup bagian produksi, keuangan, serta SDM dan administrasi.
3. Luasnya cakupan pengukuran *balanced scorecard* yang juga merupakan sasaran strategis pada PT. Pembangkitan Jawa Bali (PJB) Surabaya.

Balanced scorecard memiliki dua ukuran yaitu *Excellent Performance Indicator* (EPI) dan *Key Performance Indicator* (KPI), sehingga penelitian ini hanya terbatas pada pengukuran kinerja berdasarkan *Key Performance Indicator* (KPI).

5.3 Saran

Dari simpulan yang telah diuraikan diatas, berikut adalah beberapa hal yang dapat dijadikan pertimbangan baik bagi pihak PT. Pembangkitan Jawa Bali (PJB) maupun peneliti selanjutnya:

1. Bagi PT. Pembangkitan Jawa Bali (PJB) Surabaya, karena *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.
2. Bagi peneliti selanjutnya, agar lebih rinci dalam membahas pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* pada PT.Pembangkitan Jawa-Bali (PJB) melalui dua ukuran kinerja yaitu *Excellent Performance Indicator* (EPI) dan *Key Performance Indicator* (KPI), juga kemungkinan adanya perspektif lain pada pada perusahaan lain.

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).