

## IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA PT PEMBANGKITAN JAWA BALI SURABAYA

Riza Wibawa  
Riza\_wibawa@ymail.com  
Endang Dwi Retnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

### ABSTRACT

*This research is meant to find out and to analyze the strategy implementation by using balanced scorecard in order to measure the performance of management of a company so it is consistent with the mission and vision which want to be achieved. The research object is done by using PT Pembangkitan Jawa Bali Surabaya. The research method is done by using qualitative method which is the research procedure which generates the descriptive data in the form of written words or spoken of the observed behaviour. Based on the research result, the company has been using balanced scorecard as the strategy implementation instrument in order to measure the performance of management. The result of the analysis shows that balanced scorecard is the method which interprets vision, mission, and strategy in the strategy targets and the standard of performance in four perspectives i.e.: financial perspective which is measured by ROI has reached the target with the realization average is 2.84%, the profit growth level and the sales growth level show less good result with the realization average is (4.63)% and 7.65%. It is caused by the decrease of electric energy sales, the customer perspective is measured by using customers acquisition and customer retention show good result with the realization average is 6.04% and 94.99%, the internal business process perspective is measured by using new facility and service which is provided after the transaction shows that the capacity of the company is categorized as a good company, and the growth and learning perspective is measured by using the retention of employees and the training of employees shows a good result with the realization average is 4.89% and 67.85%. in order to find out the correlation between the perspectives from each measurement a strategy map is made. It can be concluded from the result of the analysis that balanced scorecard can be use as the strategy implementation instrument in measuring the performance of the management with financial and non-financial perspective.*

**Keywords:** Strategy Implementation, Balanced Scorecard, Management Performance Measurement.

### ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis implementasi strategi dengan menggunakan balanced scorecard untuk mengukur kinerja manajemen pada suatu perusahaan sehingga selaras dengan visi dan misi yang ingin dicapai. Objek dalam penelitian ini adalah PT Pembangkitan Jawa Bali Surabaya. Metode yang digunakan penelitian ini adalah metode kualitatif yang merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari perilaku yang diamati. Berdasarkan hasil penelitian, perusahaan sudah menggunakan balanced scorecard sebagai alat implementasi strategi dalam mengukur kinerja manajemen. Hasil analisis menunjukkan bahwa balanced scorecard merupakan metode yang menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategi dan ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu pada perspektif keuangan yang diukur dengan ROI yang telah mencapai target dengan rata-rata realisasi sebesar 2.84%, tingkat pertumbuhan laba, dan tingkat pertumbuhan penjualan menunjukkan hasil yang kurang baik dengan rata-rata realisasi sebesar (4.63)% dan 7.65% dikarenakan adanya penurunan penjualan energy listrik, pada perspektif pelanggan yang diukur dengan akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan menunjukkan hasil yang baik dengan rata-rata realisasi sebesar 6.04% dan 94.99%, pada perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan fasilitas baru dan layanan yang diberikan setelah transaksi menunjukkan kapasitas perusahaan sebagai perusahaan yang baik, serta pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diukur dengan retensi karyawan dan pelatihan karyawan menunjukkan hasil yang baik dengan rata-rata realisasi sebesar 4.89% dan 67.85%. Untuk mengetahui hubungan antar perspektif dari masing-masing pengukuran dibuat peta strategi. Dari hasil analisis tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa balanced scorecard dapat digunakan sebagai alat implementasi strategi dalam mengukur kinerja manajemen dengan perspektif keuangan dan non-keuangan.*

**Kata kunci:** Implementasi Strategi, Balanced Scorecard, Pengukuran Kinerja Manajemen

## PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja perusahaan bertujuan untuk mengetahui sejauh mana perkembangan perusahaan tersebut telah tercapai. Pengetahuan mengenai kondisi yang terjadi sekarang adalah dasar perusahaan untuk melakukan perbaikan dan melakukan langkah-langkah yang akan diambil pada tahap berikutnya. Keberhasilan perusahaan pada masa yang akan datang akan ditentukan oleh bagaimana investasi dan pengelolaan aset intelektual atau tak berwujud seperti kompetensi pekerja, loyalitas pelanggan, dan pengendalian mutu, daripada fokus pada bagaimana pengelolaan dan investasi pada aset fisik. Dalam melakukan investasi ini, keberhasilan dan kegagalan suatu perusahaan tidak dapat diukur dalam jangka pendek dengan model keuangan tradisional.

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan suatu alat manajemen yang penting. Di dalam menghadapi persaingan di pasar global, perusahaan harus selalu terpacu untuk meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. Adanya suatu pengukuran, kondisi proses bisnis perusahaan dapat diketahui. *Balanced scorecard* (BSC) yang merupakan konsep pengukuran yang diturunkan langsung dari strategi bisnis perusahaan perlu terus dipantau, karena akan mengarahkan karyawan terhadap faktor-faktor sukses kunci untuk membangun kesuksesan perusahaan. Untuk mencapai keberhasilan ini, perusahaan harus termotivasi untuk melakukan perbaikan yang berkelanjutan baik terhadap hasil pengukuran kinerja maupun tolak ukur kinerja itu sendiri. Tolak ukur kinerja yang dimaksud adalah *key performance* dalam *balanced scorecard* (BSC).

BSC berasal dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). *Balanced* (berimbang) berarti adanya keseimbangan antara kinerja keuangan dan non-keuangan, kinerja jangka pendek, dan kinerja jangka panjang, antara kinerja yang bersifat internal dan kinerja yang bersifat eksternal. Sedangkan *scorecard* (kartu skor) yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang di masa depan.

Mula-mula BSC digunakan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Awal penggunaannya kinerja eksekutif diukur hanya dari segi keuangan. Kemudian berkembang menjadi luas yaitu empat perspektif, yang kemudian digunakan untuk mengukur kinerja organisasi secara utuh. Empat perspektif tersebut yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Hal lain yang terkait adalah retensi pekerja yang merupakan kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan. Pekerja merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jadi, keluarnya seorang pekerja yang bukan karena keinginan perusahaan merupakan *loss* pada *intellectual capital* dari perusahaan. Retensi pekerja diukur dengan persentase *turn over* di perusahaan. Perlu dicermati pula produktivitas pekerja, ini merupakan hasil dari pengaruh keseluruhan dari peningkatan keahlian dan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk menghubungkan *output* yang dihasilkan oleh pekerja dengan jumlah pekerja yang seharusnya untuk menghasilkan output tersebut. Kapabilitas dari sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

BSC adalah suatu mekanisme sistem manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan nyata di lapangan. BSC adalah salah satu alat manajemen yang telah terbukti telah membantu banyak perusahaan dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya. *Balanced scorecard* sekarang ini, bukan hanya digunakan oleh entitas bisnis tapi juga oleh entitas publik. Entitas publik adalah entitas yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan

entitas publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Era globalisasi perdagangan saat ini menuntut semua bidang usaha perlu memfokuskan strategi perencanaan, pengoperasian, dan pengendalian sehingga betul-betul siap dengan daya saing tingkat global. PT Pembangkit Jawa Bali (PJB) merupakan perusahaan yang mengelola sejumlah unit bisnis, termasuk unit pengelolaan, teknologi informasi, dan pengembangan. Untuk dapat memiliki keunggulan dalam persaingan bisnis yang pesat, PT PJB perlu memiliki kerangka kerja sistem pengukuran kinerja yang tepat. Dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan. *Balanced scorecard* juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu, *balanced scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*driver*).

PT PJB memiliki 7 unit pembangkitan, yaitu (a) Unit Pembangkitan Gresik, (b) Unit Pembangkitan Muara Karang, (c) Unit Pembangkitan Muara Karang, (d) Unit Pembangkitan Cirata, (e) Unit Pembangkitan Brantas, (f) Unit Pembangkitan Paiton, (g) Unit Pembangkitan Waduk Cirata.

Oleh karena itu, untuk dapat menentukan kinerja, perusahaan dapat menerapkan *balanced scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis seperti, *financial perspective, internal process business perspective, customer perspective, learning and growth*. Keunggulan penerapan *balanced scorecard* adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, menarik untuk diteliti sejauh mana tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*. Penulis merasa tertarik untuk meneliti skripsi dengan judul “ Implementasi *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT Pembangkitan Jawa Bali Surabaya”.

## TINJAUAN TEORETIS DAN HIPOTESIS

### **Strategy Map**

Menurut Blocher dan Chen. (2007), *strategy map* adalah diagram sebab-akibat dari hubungan antara perspektif-perspektif *balanced scorecard*. Manajer menggunakan *strategy map* untuk menunjukkan bagaimana pencapaian *Critical Success Factor* (CSF) di setiap perspektif memengaruhi pencapaian tujuan di perspektif lainnya, dan pada akhirnya kinerja keuangan keseluruhan dari perusahaan. *Strategy map* juga dapat digunakan untuk menggambarkan meningkatnya motivasi karyawan untuk memperbaiki produktivitas dan profitabilitasnya (Kaplan dan Norton, 2000).

Pada hakikatnya, *strategy map* menangkap strategi organisasi di dalam bentuk visual sehingga para manajer mampu melaksanakan strategi mereka dengan lebih baik. Sehingga *strategy map* akan lebih konsisten dalam menerjemahkan visi, misi, nilai sampai target, tujuan dan ukuran ke dalam isu-isu strategis.

### **Kinerja Perusahaan**

Penilaian kinerja keuangan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen agar dapat memenuhi kewajibannya terhadap para investor dan juga untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-

biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen, dan sebagainya (Srimindarti, 2004).

Mulyadi (2007) menyatakan bahwa kinerja adalah keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Pengukuran kinerja yang didefinisikan sebagai *performing measurement* adalah kualifikasi dan efisiensi perusahaan atau segmen atau keefektifan dalam pengoperasian bisnis selama periode akuntansi. Dengan demikian pengertian kinerja adalah suatu usaha formal yang dilaksanakan perusahaan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas dari aktivitas perusahaan yang telah dilaksanakan pada periode waktu. Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan merupakan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan yang berkaitan dengan pencapaian sasaran strategik manajemen selama periode tertentu.

### ***Balanced Scorecard***

Menurut Kaplan dan Norton (dalam Sarjono, 2007) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* mencakup berbagai aktivitas penciptaan nilai yang dihasilkan oleh para partisipan perusahaan yang memiliki kemampuan motivasi tinggi. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial, *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai hal yang menjadi pendorong tercapainya kinerja dan kompetitif jangka panjang yang superior. Luis dan Biromo (dalam Gultom, 2009) mengatakan bahwa definisi *Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam hubungan sebab akibat.

Jadi, *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu sistem manajemen strategi yang menjabarkan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur. Tujuan dan tolak ukur dikembangkan untuk setiap 4 (empat) perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses usaha dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### **Tujuan *Balanced Scorecard***

Menurut Mulyadi (2007) bahwa *balanced scorecard* dapat dimanfaatkan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang. Dalam mengukur kinerja di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan mewujudkan kinerja di ke empat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat kesinambungan. Jadi *balanced scorecard* merupakan alat komunikasi, informasi, dan sistem pembelajaran sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai strategi jangka panjang perusahaan untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

### **Konsep *Balanced Scorecard***

Dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif menuju kinerja non keuangan, ukuran eksekutif menjadi komprehensif. *Balanced scorecard* memperluas, ukuran kinerja eksekutif ke dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat di wujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan *customers*, pelaksanaan proses bisnis internal yang produktif dan *cost effective*. *Balanced scorecard* membagi dan mengkombinasikan antara tujuan strategis jangka panjang dengan peristiwa jangka pendek untuk menghasilkan berbagai proses manajemen yang penting (Kaplan dan Norton, 2000).

### Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000), keunggulan *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja adalah (1) Menerapkan visi perusahaan ke seluruh perusahaan, sehingga menciptakan pemahaman yang sama. (2) Menciptakan model yang hilostik dari strategi yang mengijinkan semua pekerja untuk melihat bagaimana kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan. (3) *Balanced scorecard* berfokus pada upaya perubahan. Jika tujuan dan ukuran yang tepat sudah teridentifikasi, kemungkinan besar pelaksanaan berhasil.

**Tabel 1**  
**Perbandingan Sistem Pelaporan Manajemen Tradisional dengan Manajemen *Balanced Scorecard***

Pelaporan pengendalian (Manajemen Tradisional)	Pelaporan strategis (Manajemen <i>Balanced Scorecard</i> )
<ul style="list-style-type: none"><li>• Pengendalian melalui anggaran.</li><li>• Berfokus pada fungsi-fungsi dalam organisasi.</li><li>• Mengabaikan pengukuran kinerja atau pengukuran kinerja dilakukan secara terpisah.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Umpan balik dan pembelajaran.</li><li>• Fokus pada fungsi tim fungsional silang.</li><li>• Pengukuran kinerja terintegrasi yang dilakukan berdasarkan hubungan sebab-akibat.</li></ul>

Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

### Visi, Misi, dan Strategi

#### 1) Visi

Menurut Mulyadi (2005), visi adalah gambaran masa depan organisasi yang hendak diwujudkan. Sedangkan visi menurut Wibisono (2006) merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan cita-cita atau impian sebuah organisasi atau perusahaan yang ingin dicapai dimasa depan. Organisasi atau perusahaan membutuhkan visi yang dapat digunakan sebagai: penyatu tujuan, arah dan sasaran perusahaan, dasar untuk pemanfaatan dan alokasi sumber daya serta pengendaliannya, pembentuk dan pembangunan budaya perusahaan. Menurut Wibisono (2006), kriteria visi yang baik bagi perusahaan adalah (1) Menyatakan cita-cita atau keinginan perusahaan dimasa depan. (2) Singkat, jelas, fokus, dan merupakan *standard of excellence*. (3) Realitas dan sesuai dengan kompetensi perusahaan. (4) Atraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme. (5) Mudah diingat dan dimengerti seluruh karyawan serta mengesankan bagi pihak yang berkepentingan. (6) Dapat ditelusuri tingkat pencapaiannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa visi merupakan impian, harapan, dan aspirasi suatu organisasi yang ingin dicapai dalam jangka waktu yang panjang serta merupakan gambaran masa depan yang hendak diwujudkan oleh organisasi. Penetapan pernyataan visi sering dianggap sebagai tahap awal dalam penyusunan perencanaan strategis, sehingga sering kali pernyataan visi ditetapkan terlebih dahulu sebelum penetapan

misi. Pernyataan sebaiknya sederhana, praktis, dan realistis sehingga dapat memberikan tantangan serta motivasi pada seluruh lapisan organisasi untuk menumbuhkan rasa wajib untuk mewujudkannya.

## 2) Misi

Misi menurut Wheelen (dalam Wibisono, 2006) menyatakan bahwa rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat baik berupa produk ataupun jasa. Sedangkan misi menurut Mulyadi (2005) adalah jalan pilihan untuk menuju ke masa depan. Di dalam pernyataan misi terkandung kebutuhan tertentu yang dipenuhi oleh produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, pasar yang dilayani, dan teknologi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan *customer* dalam pasar tertentu.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa misi merupakan tujuan dan alasan mengapa organisasi atau perusahaan tersebut ada. Pernyataan misi bersifat jangka panjang yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya serta menentukan batas dan maksud aktivitas bisnis organisasi.

## 3) Strategi

Strategi menurut Mulyadi (2005) adalah pola pengerahan dan pengarahan seluruh sumber daya organisasi untuk perwujudan visi melalui misi organisasi. Sedangkan strategi menurut Blocher (2007) menyatakan bahwa strategi merupakan seperangkat kebijakan, prosedur, dan pendekatan pada bisnis yang menghasilkan keberhasilan jangka panjang, strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Menurut Wibisono (2006) menyatakan bahwa strategi perusahaan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pertanyaan yang saling mengikat. Strategi perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dirancang perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur yang spesifik untuk mencapai misi tersebut. Strategi merupakan pola tindakan utama yang dipilih oleh manajemen untuk mewujudkan visi organisasi melalui misi. Strategi suatu organisasi haruslah bersifat menyerluruh dan terpadu, sehingga dapat mencakup berbagai macam aktivitas organisasi dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja keuangan maupun non-keuangan.

### **Perspektif *Balanced Scorecard***

Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan. Tujuan dan ukuran kinerja dalam *balanced scorecard* lebih dari sekumpulan ukuran kinerja finansial dan non finansial khusus, semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses dari atas ke bawah (*top down*) yang digerakkan oleh misi dan strategi unit bisnis. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran finansial dan non finansial harus menjadi sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat pada perusahaan. *Balanced Scorecard* juga mampu merencanakan strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan kedalam sasaran-sasaran strategis yang bersifat kualitatif, adapun tahapan untuk merencanakan strategis dalam kerangka *Balanced Scorecard* ialah sebagai berikut (1) Sasaran strategi, (2) Ukuran sasaran strategi, (3) Target, (4) Inisiatif strategi.

### **Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)**

*Balanced Scorecard* memakai perspektif keuangan sebagai perspektif yang terjadi akibat dari perspektif yang lain (*customer*, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan) atau dengan kata lainnya perspektif ini secara otomatis akan terwujud dari baik buruknya kinerja 3 perspektif di bawahnya. Pengukuran kinerja keuangan

mengindikasikan apakah strategi perusahaan penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar. Oleh karena itu perspektif keuangan tidak memiliki *initiative* strategik untuk mencapai sasaran strategik.

*Balanced Scorecard* memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan *return on investment* (ROI), karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi, 2001). *Balanced Scorecard* adalah suatu metode pengukuran kinerja yang di dalamnya ada keseimbangan antara keuangan dan non-keuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. *Balanced scorecard* dapat menjelaskan lebih lanjut tentang pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertumbuhan kekayaan tersebut (Mulyadi, 2001) sebagai berikut (1) Peningkatan *customer* yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenue*). (2) Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*). (3) Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan *return* yang tinggi.

### **Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)**

Pada perspektif ini, perusahaan mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya. Perspektif ini memiliki beberapa pengukuran utama dari *outcome* yang sukses dengan formulasi dan penerapan strategi yang baik. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan. Sasaran strategik dari perspektif *customer* ini adalah *firm equity*. Diantaranya adalah meningkatnya kepercayaan *customer* atas produk dan jasa yang ditawarkan perusahaan, kecepatan layanan yang diberikan dan kualitas hubungan perusahaan dengan *customer*.

Perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya. Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru atau jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan mereka (Kaplan dan Norton, 2000). Produk dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima produk lebih tinggi daripada biaya perolehan (bila kinerja produk semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan). Perusahaan terbatas untuk memuaskan *potential customer* sehingga perlu melakukan segmentasi pasar untuk melayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada.

### **Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Perspective*)**

Analisis proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis rantai nilai. Di sini, manajemen mengidentifikasi proses bisnis internal kritis yang harus diunggulkan oleh perusahaan.

Sasaran strategik dari perspektif proses bisnis ini adalah *organizational capital* seperti meningkatnya kualitas proses layanan kepada *customer*, komputerasi proses layanan kepada *customer*, dan penerapan infrastruktur teknologi yang memudahkan pelayanan kepada *customer*. Tiap-tiap perusahaan mempunyai seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum, Kaplan dan Norton (2000) membaginya dalam 3 prinsip dasar, yaitu (1) Proses inovasi, (2) Proses operasi, (3) Pelayanan purna jual.

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan untuk membentuk pertumbuhan dan perkembangan perusahaan di jangka panjang. Sasaran strategik dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah *human capital*. Sebagai contoh peningkatan kompetensi dan komitmen dari staf perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *balanced scorecard* mengembangkan tujuan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses internal mengidentifikasikan apa yang harus dikuasai oleh perusahaan untuk menghasilkan kinerja terbaik. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang terbaik dalam perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup prinsip kapabilitas atau kemampuan yang terkait dengan kondisi internal perusahaan.

### **Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu digunakan sebagai perbandingan dengan penelitian sekarang, diantaranya adalah sebagai berikut (1) Penelitian yang dilakukan oleh Yoland (2011) menunjukkan bahwa diperlukan peningkatan yang lebih signifikan dalam penerapan *Balanced Scorecard* untuk memaksimalkan performa dengan menggunakan studi pada perusahaan *Bio Tech* Sarana di Bandung. (2) Penelitian yang dilakukan oleh Gultom (2009) menunjukkan bahwa PT Perkebunan Nusantara III (persero) Medan sudah menerapkan pendekatan BSC dengan baik dalam mengukur kinerjanya.

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek) Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah yang ada, penelitian bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja PT Pembangkit Jawa Bali Surabaya apabila diukur dengan pendekatan *balanced scorecard*, maka pendekatan metodologi penelitian adalah pendekatan kualitatif. Penelitian ini dilakukan pada PT Pembangkit Jawa Bali Surabaya yang bergerak dalam bidang industri listrik, yaitu sebagai pemasok listrik yang memasok kebutuhan listrik masyarakat di pulau Jawa dan Bali.

### **Teknik Pengumpulan Data**

#### **a. Data Primer**

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari narasumbernya tanpa atau tidak melalui perantara. Data primer ini meliputi data hasil kuisisioner dan wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung, melainkan diperoleh melalui media perantara yang mana diperoleh dan dicatat oleh pihak lain.

### Key Informan

Dalam melakukan penelitian, terdapat informasi kunci untuk mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan pembahasan penelitian, yaitu (1) Asisten Manajer Sub Pengembangan dan Niaga. (2) Asisten Manajer Sub Divisi Keuangan. (3) Asisten Manajer Sub Divisi Sumber Daya Manusia dan Administrasi. (4) Asisten Manajer Sub Divisi Produksi.

### Teknik Pengumpulan Data

Ada beberapa metode yang digunakan dalam pengumpulan data:

#### 1) Dokumentasi

Yaitu dengan memeriksa, mencatat data dari laporan-laporan catatan maupun dokumen yang ada di instansi bersangkutan. Dari dokumen tersebut maka akan di dapat berupa profil perusahaan, meliputi (1) Profil PT PJB Surabaya berupa sejarah singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan, tujuan perusahaan, lokasi perusahaan, struktur organisasi, dan kegiatan usaha perusahaan. (2) Laporan keuangan PT PJB Surabaya berupa neraca dan laba rugi pada tahun 2011 sampai dengan 2013 untuk menghitung presentase pencapaian. (3) Data-data yang berhubungan dengan karyawan dan pelanggan, seperti: jumlah pelanggan, jumlah karyawan, dan sebagainya yang mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 2) Wawancara

Yaitu dengan mengadakan mengumpulkan data serta melakukan tatap muka langsung dengan orang yang menjadi sumber data atau obyek penelitian. Wawancara dilakukan dengan menggunakan wawancara terstruktur, yaitu: wawancara terstruktur adalah wawancara yang sebagian besar jenis-jenis pertanyaannya telah ditentukan sebelumnya termasuk urutan yang ditanyakan dan materi pertanyaannya.

### Satuan Kajian

Satuan kajian ini dibuat untuk memberikan kemudahan bagi penulis mengenai apa saja yang akan diteliti serta cara pengukurannya dan juga membuat konsep-konsep penelitian dimana *balanced scorecard* merupakan metode untuk mengukur kinerja yang mempunyai kaitan dengan visi, misi, dan strategi perusahaan yang telah ditetapkan oleh organisasi sector publik. Satuan kajiannya antara lain adalah:

1. Visi, misi, dan strategi PT PJB Surabaya.
2. Aspek-aspek yang diukur dalam *balanced scorecard*, yaitu (a) Perspektif keuangan. (b) Perspektif pelanggan. (c) Perspektif proses bisnis internal. (d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.
3. *Strategy Map* (Pemetaan Strategi)  
*Strategy map* merupakan diagram sebab-akibat dari hubungan antara perspektif-perspektif *balanced scorecard*, yang digunakan oleh manajer untuk menunjukkan bagaimana pencapaian *Critical Succes Factor* (CSF) di tiap perspektif lainnya, dan pada akhirnya kinerja keuangan keseluruhan dari perusahaan.

### Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang di sarankan oleh data (Moleong, 2004)

Teknik analisis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif, yaitu dengan cara mengumpulkan, mengolah, dan kemudian menyajikan data yang diperoleh sehingga dapat memberikan keterangan yang lengkap dan benar untuk

memecahkan masalah yang dihadapi serta agar pihak lain lebih mudah memperoleh gambaran mengenai sifat (karakteristik) obyek dari data tersebut.

Langkah-langkah untuk menganalisis data dalam penelitian ini, yaitu:

- 1) Mengumpulkan, mempelajari dan memahami data-data perusahaan yang terkait dengan proses operasi perusahaan seperti gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, visi dan misi perusahaan serta data-data yang berhubungan dengan penelitian.
- 2) Melaksanakan tahap-tahap perancangan *balanced scorecard* dengan (a) Mengidentifikasi visi, misi dan strategi perusahaan. (b) Menganalisis implementasi strategi dengan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard* secara berurutan dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. (c) Memetakan Strategi Map (*map strategy*) yang dapat dengan membuat diagram sebab-akibat dan menerjemahkan strategi yang ada ke dalam sasaran dari hubungan kinerja diantaranya perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dalam *Balanced scorecard*.
- 3) Mengevaluasi hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *balanced scorecard* dari masing-masing perspektif.
- 4) Menarik kesimpulan dan saran.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Pengukuran Kinerja PT. Pembangunan Jawa Bali (PJB)

#### 1. Perspektif Keuangan

Keberhasilan perusahaan dalam pengelolaan keuangan merupakan representasi dari kinerja perusahaan secara keseluruhan, oleh sebab itu mengevaluasi laporan keuangan perusahaan menjadi sangat penting. Laporan keuangan perusahaan secara umum menyajikan neraca, laporan laba rugi, dan laporan perubahan modal. Penyusunan neraca dimaksudkan untuk mengetahui posisi keuangan perusahaan yang terdiri dari harta, kewajiban serta modal perusahaan pada periode tertentu. Sedangkan laporan laba rugi disusun untuk mengetahui besarnya laba atau rugi yang dialami perusahaan selama periode tertentu. Tujuan keuangan biasanya dinyatakan dalam kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba, contoh: *profit growth rate*, tingkat pengembalian investasi (*return of investment /ROI*) dan *sales growth rate*.

##### a. Sales Growth Rate

$$\text{Tingkat Pertumbuhan Penjualan} = \frac{\text{Penjualan th ini} - \text{Penjualan th lalu}}{\text{Penjualan th lalu}} \times 100\%$$

**Tabel 2**  
**PT. Pembangkitan Jawa Bali**  
*Sales Growth Rate*  
**Periode 2011, 2012, 2013**

Tahun	Penjualan Listrik (dalam jutaan rupiah)	<i>Sales Growth Rate %</i>
2010	19.428.687	-
2011	24.473.252	25.96%
2012	22.307.041	-8.85%
2013	23.613.906	5.85%

Sumber: data intern, diolah.

Dari hasil perhitungan diatas dapat diketahui bahwa pada tahun 2011 penjualannya meningkat sebesar 25.96% sehingga penjualannya menjadi Rp. 24.473.000.000,-. Namun pada tahun 2012 perusahaan mengalami penurunan penjualan sebesar 8.85% sehingga penjualan di tahun 2012 menjadi Rp. 22.307.000.000,- hal ini disebabkan karena penurunan penjualan tenaga listrik yang disebabkan kebijakan subsidi listrik dan regulasi energy primer dari pemerintah. Dan pada tahun 2013 mengalami peningkatan penjualan sebesar 5.85% sehingga penjualan menjadi Rp. 22.307.000.000.

b. *Profit Growth Rate*

$$\text{Tingkat Pertumbuhan} = \frac{\text{Laba operasi th ini} - \text{Laba operasi th lalu}}{\text{Laba operasi th lalu}} \times 100\%$$

**Tabel 3**  
**PT. Pembangkitan Jawa Bali**  
*Profit Growth Rate*  
**Periode 2011, 2012, 2013**

Tahun	Laba operasi (Rp) (dalam jutaan rupiah)	Tk Pertumbuhan Laba (%)
2010	1.255.426	-
2011	1.247.524	(0.62)
2012	998.327	(19.97)
2013	1.065.308	6.70

Sumber: data intern, diolah.

Dari hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan laba PT PJB pada tahun 2011 ke 2012 sebesar -19.97% dikarenakan penurunan penjualan tenaga listrik yang disebabkan kebijakan subsidi listrik dan regulasi energy primer dari pemerintah. Dan pertumbuhan laba pada tahun 2012 ke 2013 sebesar 6.70%.

c. ROI (*Return On Investment*)

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Aktiva operasi}} \times 100\%$$

**Tabel 4**  
**PT. Pembangkitan Jawa Bali**  
**Return On Investment (ROI)**  
**Periode 2011, 2012, 2013**

Tahun	laba operasi	Aktiva operasi (dalam jutaan rupiah)	Return On Investment
2011	1.247.524	39.601.847	3.15%
2012	998.327	37.981.693	2.62%
2013	1.065.308	38.432.254	2.77%

Sumber: data intern, diolah.

Pada tabel diatas, dapat kita ketahui bahwa tingkat pengembalian investasi (ROI) pada tahun 2011 sebesar 3.15% mengalami penurunan sebesar 0.53% menjadi 2.62% pada tahun 2012. Penurunan tingkat pengembalian investasi pada tahun 2012 ini dikarenakan penurunan piutang usaha ke PT PLN (persero), penurunan kas dan setaara kas (kebijakan manajemen kas perusahaan) dan deposito. Namun perusahaan dapat segera memperbaiki kinerjanya berturut-turut pada tahun-tahun berikutnya, pada tahun 2013 mengalami peningkatan sebesar 0.15% sehingga ROI menjadi 2.77%.

## 2. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini menjelaskan bagaimana cara-cara menciptakan suatu nilai bagi pelanggan sehingga nilai-nilai tersebut dapat memberikan kepuasan yang tersendiri bagi pelanggan. Adapun pengukuran yang digunakan meliputi:

### a. Customer Retention

$$\text{Retensi Pelangan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumah Pelanggan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

**Tabel 5**  
**PT Pembangkitan Jawa Bali**  
**Customer Retention**  
**Periode 2011, 2012, 2013**

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan Lama	Customer Retention %
2011	32	30	93.75%
2012	33	32	96.96%
2013	35	33	94.28%

Sumber: data intern, diolah

Berdasarkan perhitungan diatas menunjukkan bahwa retensi pelanggan PT PJB pada tahun 2011 ke 2012 mengalami penurunan. Pada tahun 2011 mengalami peningkatan

sebesar 3.21%, dari 93.75% menjadi 96.96%, tahun 2012 mengalami penurunan sebesar 2.68%, dari 96.96% menjadi 94.28%.

b. *Number Of New Customer*

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan baru}}{\text{Jumlah pelanggan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

**Tabel 6**  
**PT Pembangkitan Jawa Bali**  
*Number of new customer*  
**Periode 2011, 2012, 2013**

Tahun	Jumlah pelanggan lama	Jumlah pelanggan baru	<i>Number of new customer %</i>
2011	31	2	6.45%
2012	32	1	3.12%
2013	35	3	8.57%

Sumber: data intern, diolah.

Dilihat dari tabel diatas menunjukkan bahwa *number of new customer* PT PJB pada tahun 2011 ke 2012 mengalami penurunan. Pada tahun 2011 ke 2012 mengalami penurunan sebesar 3.33%, dari 6.45% menjadi 3.12%. sedangkan pada tahun 2013 mengalami peningkatan 5.45%, dari 3.12% menjadi 8.57%.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Memberikan penilaian gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani *customer* dan untuk mencapai target keuangan tertentu. Pada perspektif ini, para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham.

#### a. Proses Inovasi

proses inovasi yang mengidentifikasikan kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan. Perbaikan-perbaikan telah dilakukan oleh PT PJB sebagai usaha meningkatkan proses pelayanan kepada pelanggann, antara lain:

Pada tahun 2011, PLTA Brantas melakukan *re-design* sistem pendingin pelumas turbine bearing karena sering terjadi gangguan pada *oil cooler* yang disebabkan oleh kondisi air yang kotor dan berpasir sehingga mengabrasi tube. Dengan adanya modifikasi ini maka unit pembangkit tidak perlu *shutdown* saat *oil cooler* dalam pemeliharaan.

Pada tahun 2012, Unit Pembangkit Muara Tawar membangun aplikasi *online supplier master* yang bertujuan untuk membuat sistem komprehensif yang menyediakan data-data secara online yang berisi database supplier, penilaian kinerja supplier berikut raport supplier serta penilaian supplier terhadap kinerja pelaksana pengadaan. Dengan adanya aplikasi online supplier master diharapkan pelaksana

pengadaan dapat melakukan proses pengadaan barang/jasa secara mudah, cepat, dan tepat.

Pada tahun 2013, PT PJB merelokasi trafo ex Muara Karang ke Gresik yang digunakan untuk memaksimalkan penggunaan bahan bakar gas PLTGU unit 1 dan 2 Gresik. Selain mengoptimalkan penyerapan gas dan meningkatkan *capacity factor*, relokasi trafo ex Muara Karang ke Gresik tersebut juga mampu meningkatkan efisiensi UP Gresik dan meningkatkan produksi energy listrik serta meningkatkan cadangan sistem Jatim.

#### b. Proses Pelayanan

Proses pelayanan berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*), menurut asisten pengembangan dan niaga, PT PJB memberikan pelayanan yang optimal bagi pelanggan. Berikut adalah pengaduan pelanggan dan tindak lanjut yang dilakukan:

**Tabel 7**  
**PT Pembangkitan Jawa Bali**  
**Pengaduan Pelanggan**  
**Periode 2011, 2012, 2013**

Pengaduan Pelanggan	Tindak Lanjut
Informasi kesiapan unit-unit belum terbuka dan transparan.	Telah dilaksanakan sosialisasi DKP-IKP ke seluruh pegawai terutama operator dan rencana pengendalian operasi.
PLTU Indramayu kurang koordinasi dalam hal status KIT.	Telah dilaksanakan sosialisasi DKP-IKP ke seluruh pegawai terutama operator dan rencana pengendalian operasi.
Kebersihan lingkungan yang kurang diperhatikan.	Telah dilaksanakan sosialisasi 5S untuk seluruh pegawai di UBJOM Indramayu.

Sumber: data intern, diolah.

#### 4. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengembangkan tujuan dan urusan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang ambisius dalam ketiga perspektif lainnya dapat terwujud. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor yang sangat penting untuk mendorong perusahaan agar meningkatkan sumber daya manusia dimana sumber daya manusia ini sangat berpengaruh terhadap pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan. Perspektif ini mengukur kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan memanfaatkan sumber daya manusia, sehingga tujuan dan strategi perusahaan dapat tercapai untuk saat ini dan dimasa yang akan datang.

##### a. Employee Training

$$\text{Pelatihan Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang pelatihan}}{\text{Jumlah karyawan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

**Tabel 8**  
**PT Pembangkitan Jawa bali**  
*Employee training*  
**Periode 2011, 2012, 2013**

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan yang Pelatihan	Rasio Karyawan yang Ikut Pelatihan (%)
2011	2.407	1557	64.68
2012	2.320	1598	68.87
2013	2.331	1632	70.01

Sumber: data intern, diolah.

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa karyawan yang ikut pelatihan mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pada tahun 2011 sebesar 64.68%, tahun 2012 sebesar 68,87%, dan tahun 2014 sebesar 70.01%. pendidikan dan pelatihan yang diikuti dan dilaksanakan oleh PT PJB adalah kursus bahasi inggris, *workshop job description and SOP, hospitality* (keramahan). Dari data-data yang ada maka menunjukkan bahwa perusahaan sudah cukup memperhatikan kondisi karyawannya.

b. *Employee Turn Over*

$$\text{Employee Turn Over} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan pada tahun berjalan}} \times 100\%$$

**Tabel 9**  
**PT Pembangkitan Jawa Bali**  
*Employee turn over*  
**Periode 2011, 2012, 2013**

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan yang Keluar	<i>Employee Turn Over</i> (%)
2011	2.407	215	8.93
2012	2.320	110	4.74
2013	2.331	106	4.54

Sumber: data intern, diolah

Dari tabel diatas, *employee turn over* yang terjadi tahun 2011-2013 mengalami penurunan terus-menerus, menunjukkan bahwa adanya peningkatan ketahanan karyawan

dalam bekerja pada perusahaan. Pada tahun 2011 sebesar 8.93%, tahun 2012 sebesar 4.74%, dan tahun 2013 sebesar 4.54%.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai implementasi strategi dengan menggunakan *balanced scorecard* pada PT PJB Surabaya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut (1) Implementasi strategi dengan berbasis *balanced scorecard* pada PT PJB Surabaya, dimulai dengan penentuan visi, misi, dan strategi atau tata nilai utama perusahaan, kemudian menerjemahkannya ke dalam sasaran-sasaran strategi menurut empat perspektif *balanced scorecard*. Tahap selanjutnya adalah penjabaran sasaran-sasaran strategi ke dalam ukuran hasil, ukuran pemacu kinerja, target, dan inisiatif strategi, kemudian menggambarkan dalam peta strategi (*strategy map*). (2) PT PJB Surabaya adalah perusahaan yang bergerak dibidang ketenagalistrikan. Dalam pengukuran kinerja, perusahaan sudah menggunakan *balanced scorecard*. (3) Berdasarkan hasil penelitian mengenai implementasi strategi dengan menggunakan *balanced scorecard* pada PT PJB Surabaya pada tahun 2011 sampai dengan 2013, maka dapat disimpulkan sebagai berikut (a) Sasaran strategi dari perspektif keuangan adalah pengembalian modal, pertumbuhan laba, dan pertumbuhan penjualan diukur dengan *Return On Investment (ROI)*, *profit growth rate*, dan *sales growth rate*. Dari hasil penelitian telah menunjukkan hasil yang kurang baik bagi perusahaan. Realisasi ROI perusahaan telah mencapai target. Tetapi realisasi tingkat pertumbuhan laba dan tingkat pertumbuhan penjualan tidak mencapai target. Hal tersebut dikarenakan adanya penurunan penjualan yang disebabkan kebijakan subsidi listrik dan regulasi energi primer dari pemerintah. (b) Sasaran strategi dari perspektif pelanggan adalah menarik pelanggan baru dan mempertahankan pelanggan yang diukur dengan akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan menunjukkan hasil yang baik, Serta realisasi rata-rata akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan mencapai target. (c) Sasaran strategi dari perspektif proses bisnis internal adalah proses inovasi dan proses pelayanan yang diukur dengan fasilitas baru dan layanan yang diberikan setelah transaksi menunjukkan kapasitas perusahaan sebagai perusahaan yang baik atau dalam tahap pembenahan. Dari hasil penelitian, perusahaan melakukan perbaikan dan penambahan fasilitas pada pembangkitan yang dimiliki PT PJB. Hal ini dapat ditingkatkan lagi agar efisiensi dan efektifitas perusahaan dapat dicapai. (d) Sasaran strategi dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah komitmen karyawan serta kapabilitas karyawan yang diukur dengan retensi karyawan (*Employee Turn Over*) dan pelatihan karyawan menunjukkan hasil yang baik. Realisasi *employee turn over* mengalami peningkatan dari tahun ke tahun tetapi tidak mencapai target tetapi realisasi pelatihan karyawan mencapai target.

### Saran

Berdasarkan simpulan di atas, maka ada beberapa saran yang bisa disampaikan oleh peneliti bagi PT PJB dan bagi kesempurnaan penelitian selanjutnya yaitu (1) Diharapkan PT PJB Surabaya mampu meningkatkan kinerja perusahaan dengan baik secara berkelanjutan dan mengalami peningkatan mutu pelayanan setiap tahunnya sebagai

perusahaan publik dalam menerapkan manajemen strategi berdasarkan metode *balanced scorecard*. (2) Apabila tertarik melakukan penelitian mengenai topic yang sama dapat menindaklanjuti penelitian ini pada objek penelitian selain perusahaan industry, misalnya pada perusahaan jasa, perbankan atau perusahaan industry yang berbeda dengan rentang waktu penelitian yang lebih panjang, sehingga dapat lebih menggambarkan perubahan keadaan kinerja perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, E.J., Chen, K.H., Cokins, G., Lin, T.W. (2007). *Biaya: Penekanan Strategis*. Edisi Ketiga, Buku Satu. Penerjemah: Tim Penerjemah Penerbit Salemba. Salemba Empat. Jakarta.
- Gultom, D. R. 2009. Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan *Balanced Scorecard* Studi Kasus Pada PT. Perkebunan Nusantara III. *Skripsi*. Universitas Sumatra Utara. Medan.
- Hunger, David J dan Wheelen Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: ANDI.
- Kaplan, R. S dan D. P. Norton. 2000. *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Manajemen. Erlangga. Jakarta.
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metodologi Penelitian*. Kualitatif. Edisi Revisi. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta
- \_\_\_\_\_. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. UPP AMP YKPN. Yogyakarta
- \_\_\_\_\_. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat. Jakarta.
- Luis, Suwardi., & Prima A, Biromo, 2007. *Step by step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Balanced Scorecard*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sarjono, H. 2007. *Analisis Evaluasi Kinerja PT. Citra Agung Busana dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. *Business & Management Journal Bunda Mulia*, 3(2).
- Sarjono, H. (2007). Analisis evaluasi kinerja PT Citra Agung Busana dengan menggunakan metode Balanced ScoreCard, *Jurnal Business & Management*, Jurnal Universitas Bunda Mulia, 3 (2), tanggal 1 – 11, September 2007, ISSN: 1907 – 0896, Jakarta.
- Srimindarti, C. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. *Fokus Ekonomi* 3(1).
- Wibisono, D. 2006. *Manajemen Kinerja Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Erlangga. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Corporate Governance Suatu Pengantar: Peranan Dewan Komisaris dan Komite Audit dalam Pelaksanaan Corporate Governance*. Jakarta.
- Yoland, E. R. 2011. Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai. *Jurnal Ilmiah Akuntansi* 5(2).