

Implementasi Pendekatan *Balanced Scorecard* Sebagai Tolak Ukur Kinerja Perusahaan pada PT. PLN ULP Lawang

Lingga Aprilia Putri Yuana^{1*}, Dwiyani Sudaryanti², Arista Fauzi Kartika Sari³

^{1,2,3}Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang

*Email Korespondensi : 21801082297@unisma.ac.id

ABSTRACT

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

PENDAHULUAN

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

Kinerja bermanfaat guna menganalogikan hasil yang diinginkan dengan hasil aktual, menganalisis perbedaan dalam rencana evaluasi kinerja individu, dan menilai kemajuan. Secara umum, sistem manajemen tradisional yang memperkirakan kinerja hanya berfokus pada anggaran, sehingga penerapan strategi perusahaan amat bertumpu pada anggaran.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor terpenting untuk mengukur keberhasilan tujuan, pengukuran kinerja adalah proses evaluasi kemajuan kerja terkait dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan perusahaan. Kinerja yakni hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang bisa didapat karyawan didalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan atau dipercayakan. Kinerja bisa berupa pencapaian individu atau kerja tim. Hampir semua perusahaan sektor publik menggunakan ukuran kinerja. Pengukuran kinerja bertujuan untuk komunikasi strategi yang lebih baik antara atasan dan bawahan untuk menciptakan strategi pertumbuhan yang lebih baik. Pengukuran kinerja usaha untuk mengetahui tingkat perkembangan usaha yang telah tercapai. Pengetahuan tentang keadaan saat ini ialah dasar untuk meningkatkan bisnis dan mengambil langkah berikutnya. Keberhasilan bisnis masa depan bakal ditetapkan oleh investasi serta pengelolaan aset intelektual ataupun tidak berwujud seperti kecakapan karyawan, komitmen pelanggan, serta kontrol kualitas, bukan karena berfokus pada cara mengelola dan berinvestasi dalam aset fisik. Dalam melakukan investasi ini, kesuksesan dan kekalahan bisnis tidak bisa dihitung dalam jangka pendek dengan penggunaan model keuangan tradisional.

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

yang memiliki fungsi masing-masing sesuai dengan unit induknya.

Balanced scorecard mempunyai 4 perspektif diantaranya perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pelanggan. Empat perspektif pada *Balanced scorecard* ini merupakan kesatuan yang memiliki hubungan yang saling berkaitan antar satu dengan lainnya. Serta memiliki hubungan yang kuat dengan misi dan strategi perusahaan. Dengan adanya keempat perspektif ini diharapkan bisa dipraktikkan pada seluh tipe perusahaan salah satunya perusahaan berbentuk BUMN seperti PT. PLN (Persero) ULP Lawang. Di wilayah Lawang terdapat perusahaan dan pabrik-pabrik besar yang pasti memerlukan suplai listrik yang lebih banyak. Semakin pesatnya perkembangan khususnya pada bidang industri, hal tersebut menimbulkan keperluan akan pasokan listrik makin melonjak. Ini menjadi tantangan untuk PT. PLN (Persero) ULP Lawang dalam mengembangkan kinerja pada semua aspek dengan penggunaan metode yang mempunyai variabel pengukuran secara keseluruhan yaitu *Balanced scorecard*. Hal tersebut menjadi latar belakang penulis dalam mengambil judul **“IMPLEMENTASI PENDEKATAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI TOLAK UKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PT PLN ULP LAWANG”**

Kajian Pustaka

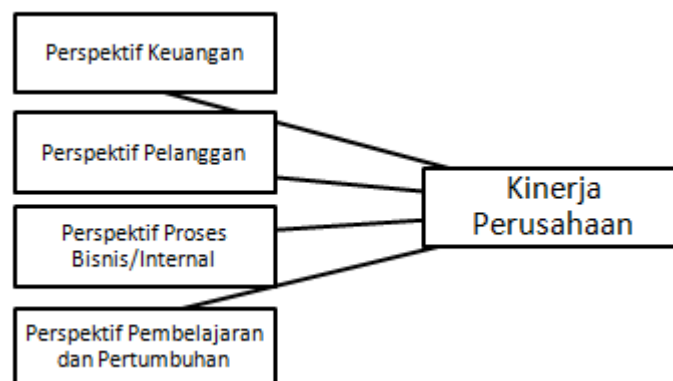
Menurut Ilyas (1999), kinerja ialah manifestasi hasil dari kinerja secara individu maupun secara tim di dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terpaku kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan personil di dalam organisasi.

Menurut Kaplan dan Norton (2000), *Balanced scorecard* ialah metode preferensi yang dipergunakan perusahaan guna menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas pada kinerja non keuangan, seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Berikut ini adalah keunggulan dari *balanced scorecard* yaitu :

1. Komprehensif
2. Koheren
3. Seimbang
4. Terukur

Penelitian Kerangka Konseptual



METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang dipakai dalam penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus yang bersifat kualitatif. Pengambilan data selain wawancara dari pelanggan dan pegawai PLN ULP Lawang yang dilaksanakan secara langsung pada lokasi penelitian, juga berasal dari data yang diperoleh secara tidak langsung, yaitu melalui laporan keuangan, dokumen data pegawai, dan data-data yang relevan dengan pembahasan penelitian. Lokasi penelitian ini dilakukan di PT PLN (Persero) ULP Lawang, yang beralamatkan di Jl Pungkur Argo No 12 Lawang, Kab.

Malang, Jawa Timur 65211.

Balanced scorecard menurut Luis dan Biromo (2017) ialah taktik manajemen yang dipergunakan menilai kinerja perusahaan baik dari aspek keuangan atau aspek non keuangan yang bermaksud untuk memberikan kontinuitas perusahaan di masa mendatang. Studi yang dilaksanakan akan memberikan gambaran tentang kinerja perusahaan sebelum dan sesudah di ukur dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang memberikan 4 dimensi perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran & pertumbuhan yang membentuk *framework balanced scorecard*.

1. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan ialah keterampilan perusahaan dalam mencapai tujuannya dengan penggunaan sumber daya secara praktis dan mencerminkan seberapa jauh perusahaan mendapatkan hasilnya.

2. Perspektif Keuangan

Balanced scorecard menggunakan standar kinerja keuangan seperti laba bersih dan *return on investment* (ROI), dikarenakan secara universal standar kinerja ini dipakai pada perusahaan guna melihat laba. Standar keuangan sendiri tidak bisa mencerminkan pemicu yang membuat perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi (Mulyadi & Johny Setyawan, 2000).

a. Return On Investment (ROI)

Return on investment dipergunakan untuk menilai kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih. Analisis ROI menurut Prawironegoro (2005) dikatakan baik bila nilai ROI positif maka kinerja perusahaan dikatakan baik, sebaliknya jika nilai ROI negatif maka kinerja perusahaan dikatakan tidak baik. Adapun rumus ROI menurut Sartono (2010) sebagai berikut :

ROI	=	$\frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Jumlah Aktiva}} \times 100 \%$
-----	---	---

b. Profit Margin

Profit Margin dipergunakan guna menilai kapabilitas perusahaan memperoleh laba bruto per rupiah penjualan. Menurut Sulistyanto (2017) angka *profit margin* dapat dikatakan baik apabila lebih dari 5 % dan jika nilai *profit margin* kurang dari 5% maka dinyatakan tidak baik. Adapun rumus menurut Desmond Wira (2015) sebagai berikut:

Profit Margin	=	$\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$
------------------	---	--

c. Growth Rate Revenue

Growth Rate Revenue yakni parameter kinerja yang dipergunakan guna melihat nilai perkembangan pendapatan berdasarkan persentase kenaikan pendapatan dari periode sebelumnya. Menurut Weston dan Copeland (2010) *Growth Rate Revenue* bisa diukur menggunakan rumus berikut ini:

Growth Rate Revenue	=	$\frac{(\text{Revenue Th X} - \text{Revenue Th X-1})}{\text{Revenue Th X-1}} \times 100 \%$
---------------------------	---	---

3. Perspektif Pelanggan

a. Tingkat Pertumbuhan Pelanggan

Akuisisi pelanggan menggambarkan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru. Rumus untuk mencari akuisisi pelanggan menurut Kaplan dan Norton

(2000) ialah sebagai berikut:

<i>Customer Acquisition</i>	=	$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan Periode tertentu}} \times 100 \%$
-----------------------------	---	---

b. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Kepuasan Pelanggan ialah reaksi pelanggan akan penilaian persepsi atas perbedaan antara harapan awal sebelum dan kinerja aktual produk sebagaimana dipersepsikan setelah pemakaian atau konsumsi produk bersangkutan (Tjiptono, 2007). Rumus untuk mencari kepuasan pelanggan menurut Aritonang (2005) adalah sebagai berikut :

<i>Customer Satisfaction</i>	=	$\frac{\text{Jumlah Keluhan Pelanggan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100 \%$
------------------------------	---	---

4. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kaplan dan Norton (2000) mengungkapkan, dalam perspektif proses bisnis internal, para manajer menjalankan rekognisi sebagai cara yang amat krusial guna memperoleh tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan memusatkan penilaian proses bisnis internal pada yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan para pemegang saham. Fokus bisnis internal dapat memberi pengaruh atas tingkat kepuasan pelanggan dan memperbesar tingkat pencapaian. Perspektif bisnis internal ini diukur dengan inovasi pegawai

• Inovasi

Menurut Kaplan dan Norton (2000) inovasi ialah sebuah pikiran, praktek, atau hasil baru yang diharapkan oleh perseorangan ataupun kelompok yang signifikan. Proses inovasi terbagi menjadi dua, yakni mengenali keperluan pasar, dan menghasilkan produk ataupun jasa guna pemenuhan keperluan pasar.

5. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kaplan dan Norton (1996) menyatakan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdapat 3 faktor yang perlu dilihat, yakni; kemampuan pekerja (*Employee capabilities*), kemampuan sistem informasi (*Information system capabilities*), dan motivasi, pemberdayaan dan penyetaraan (*Motivation, empowerment, and alignment*).

• Pelatihan Pegawai

Menurut Henry Simamora (2014) “Pelatihan adalah cara untuk memotivasi dan meningkatkan keterampilan kerja, termasuk pemberian konseling pada perilaku karyawan yang menindaklanjuti dengan pengadaan *training*”. Dengan dilakukannya pelatihan pegawai maka dapat mengukur pendekatan *balanced scorecard* dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Rumus untuk mencari tingkat pelatihan pegawai menurut Hendrawan Suprpto (2006) :

Tingkat Pelatihan Pegawai	=	$\frac{\text{Jumlah Pegawai yang dilatih}}{\text{Jumlah Pegawai}} \times 100 \%$
---------------------------	---	--

HASIL PENELITIAN

1. Perspektif Keuangan

Balanced scorecard menggunakan tolak ukur kinerja keuangan seperti ROI, *Profit Margin*, dan *Growth Rate Revenue*, sebab secara umum tolak ukur tersebut tentu digunakan oleh setiap perusahaan dalam mengetahui laba bersih.

a. Return on invesment (ROI)

Return on invesment (ROI) ialah rasio yang menggambarkan nilai dari jumlah aktiva yang dipergunakan pada perusahaan. ROI ini menerangkan hasil dari keseluruhan aktiva yang dikendalikan dengan mengabaikan sumber pendanaan, rasio ini biasanya diukur dengan persentase.

Tabel 4.1 Aktiva PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur UP3 Malang ULP Lawang

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	ROI (%)
2019	Rp 114.544.740.448	Rp2.100.408.824.907	5,45
2020	Rp 287.721.096.297	Rp2.150.897.303.002	13,38
2021	Rp (329.076.626.584)	Rp2.527.289.390.404	-13,02

Sumber : data dari bidang keuangan,diolah.

Jika nilai rasio ROI positif, maka kinerja perusahaan dikatakan baik. Artinya, investasi yang direncanakan bisa memberikan laba. Sementara jika hasil perhitungannya negatif, maka ROI dapat dikatakan buruk.

Berdasarkan tabel di atas, rasio nilai ROI pada tahun 2019 adalah sebesar 5.45 % dan pada tahun 2020 sebesar 13.38% yang artinya nilai ROI positif, sehingga nilai rasio ROI dinilai baik.. Namun pada tahun 2021 nilai ROI sebesar -13,02 % yang artinya nilai ROI negatif karena mengalami penurunan sehingga nilai buruk. Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan perusahaan dalam menggunakan seluruh aktiva yang dimiliki untuk menghasilkan laba dalam kondisi yang kurang stabil.

Kesimpulan tersebut juga didukung dengan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan Bapak Sudarmaji selaku Manajer PLN ULP Lawang, yang menyatakan bahwa :

“Peningkatan nilai ROI pada tahun 2019 sampai 2020 terjadi karena adanya pertumbuhan nilai laba bersih yang diperoleh dari adanya subsidi listrik pemerintah. Sedangkan di tahun 2021 terjadi penurunan laba bersih yang signifikansi dan membuat nilai ROI juga menurun, karena terdapat lonjakan harga batu bara.”

b. Profit Margin

Profit margin yakni rasio keuangan yang sangat sederhana dan sering dipakai dalam keuangan bisnis atau perusahaan.

Tabel 4.2 Profit Margin

PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur UP3 Malang ULP Lawang

Tahun	Laba Bersih	Penjualan	Profit Margin (%)
2019	Rp 114.544.740.448	Rp2.118.668.203.661	5,41
2020	Rp 287.721.096.297	Rp2.466.685.115.182	11,66
2021	Rp (329.076.626.584)	Rp2.620.324.447.080	-12,56

Sumber : data intern,diolah.

Nilai profit margin dapat dikatakan baik apabila lebih dari 5 % dan jika nilai profit margin kurang dari 5% maka dinyatakan tidak baik. Berdasarkan tabel di atas, menerangkan *Profit Margin* di tahun 2019 sebesar 5,41%, tahun 2020 sebesar 11,66%, maka nilai *profit margin* dinilai baik. Sedangkan tahun 2021 nilai *Profit Margin* sebesar -12,56 % yang artinya dinilai tidak baik. *Profit Margin* merepresentasikan jumlah keuntungan yang didapat perusahaan pada penjualan yang sudah dibuat.

Berdasarkan dari tabel di atas mengindikasikan bahwa kemampuan PLN ULP Lawang dalam memperoleh laba dari pendapatan meningkat dan menurun. Maka PLN ULP Lawang perlu mempertahankan dan selalu meningkatkan pendapatan supaya laba yang diperoleh semakin meningkat.

c. Growth Rate Revenue

Growth Rate Revenue yakni parameter kinerja yang dipergunakan guna mendeteksi nilai kenaikan pendapatan..

Tabel 4.3 Growth Rate Revenue
PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur UP3 Malang ULP Lawang

Tahun	Revenue ThX - Revenue ThX-1	Revenue ThX-1	Growth Rate Revenue (%)	Growth (%)
2019	Rp 281.430.423.565	Rp 2.542.992.443.012	11,07	-
2020	Rp 218.679.118.103	Rp 2.824.422.866.577	7,74	-3,32
2021	Rp 82.459.629.396	Rp 3.043.101.984.680	2,71	-5,03

Sumber : data intern,diolah.

Berdasarkan tabel di atas, menyatakan *Growth Rate Revenue* pada tahun 2019 sebesar 11,07%, pada tahun 2020 sebesar 7,74%, dan pada tahun 2021 sebesar 2,71%. *Growth Rate Revenue* mendapati penurunan terus menerus disetiap tahunnya sehingga dinilai tidak baik. *Growth Rate Revenue* merepresentasikan kenaikan pendapatan perusahaan. Kenaikan dan pengurangan *Growth Rate Revenue* bisa didapati berdasarkan penjelasan Bapak Moch Irfani Fauzan selaku SPV Transaksi Energi :

“Pendapatan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur UP3 Malang ULP Lawang, dari tahun ke tahun mengalami penurunan, dan penurunan terbesar terjadi pada tahun 2021. Penurunan tersebut dikarenakan adanya Pandemi COVID 19 yang melanda, dan kemudian mempengaruhi penurunan penjualan tenaga listrik pada pelanggan industri besar.”

2. Perspektif Pelanggan

a. Tingkat Pertumbuhan Pelanggan

Tingkat pertumbuhan pelanggan adalah kenaikan atau penurunan jumlah pelanggan yang dapat bertambah atau menurun tiap tahunnya

Tabel 4.4 Pertumbuhan Pelanggan
PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur UP3 Malang ULP Lawang

Tahun	Pelanggan	Pertumbuhan Pelanggan	Customer Acquisition (%)
2019	41387	1346	3.25
2020	42453	1066	2.51
2021	43383	930	2.14

Sumber : data intern diolah.

Dari hitungan di atas jumlah Pertumbuhan Pelanggan pada tahun 2020 sebesar 1.066 pelanggan atau dengan persentase sebesar 2,51%, dan pada tahun 2021 sebesar 930 pelanggan atau dengan persentase sebesar 2,14%. Jumlah pertumbuhan pelanggan mendapati kenaikan dari tahun ke tahun. Hal ini menggambarkan pertumbuhan usaha dari PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur UP3 Malang ULP Lawang. Kenaikan dan penyusutan jumlah pelanggan bisa diketahui berdasarkan penjelasan Bapak Bramantya Bagus P selaku SPV Pelayanan Pelanggan :

“Mengenai Pertumbuhan Pelanggan yang meningkat dari tahun ke tahun, dikarenakan adanya aplikasi PLN Mobile yang mempercepat pelayanan pasang baru listrik. Prosedurnya bisa melalui online dengan cukup satu genggam tangan saja.”

b. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Customer Satisfaction yakni ukuran untuk menghitung tingkat kepuasan konsumen. Parameter yang dipergunakan guna menilai *Customer Satisfaction* ialah memakai acuan *Number of Complain*. Makin rendah tingkat aduan dari konsumen bisa didefinisikan bahwa kepuasan konsumen sudah terwujud.

**Tabel 4.5 Keluhan Pelanggan
PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur UP3 Malang ULP Lawang**

Tahun	Pelanggan	Keluhan Pelanggan	Number of Complain (%)
2019	41387	611	1.48
2020	42453	336	0.79
2021	43383	875	2.02

Sumber : data intern,diolah.

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, menerangkan bahwa *Customer Satisfaction* menunjukkan peningkatan dan penurunan setiap tahunnya. Tingkat *Number of Complain* pada tahun 2020 mengalami penurunan menunjukkan strategi PLN ULP Lawang pas, dikarenakan menunjukkan kinerja yang baik sehingga tingkat laporan yang makin menurun. Tetapi di tahun 2021 keluhan pelanggan mengalami kenaikan. Peningkatan keluhan pelanggan dapat diketahui berdasarkan pernyataan Bapak Bramantya Bagus P selaku SPV Pelayanan Pelanggan :

“Pencatatan meter atau pemakaian kWh yang langsung terkait dengan tagihan rekening yang menyesuaikan dengan kebijakan PSBB yang diterapkan oleh pemerintah. Terdapat pembatasan akses dalam pelayanan dari rumah ke rumah pelanggan untuk melakukan pencatatan sehingga sebagian besar konsumen yang pemakaiannya masih diukur melalui kWh meter. Oleh karenanya, PLN melakukan pencatatan rata-rata pemakaian dari 3 bulan sebelumnya, dimana sebelum terjadi pandemi pemakaian masih normal dan melonjak ketika pandemi hingga memicu banyaknya keluhan.”

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Inovasi ialah teknik atau hasil pengembangan pemanfaatan pengetahuan, keterampilan, serta pengalaman guna menciptakan atau memperbaiki produk, proses, dan atau sistem yang baru, yang memberikan nilai yang berarti atau secara signifikan. Berikut daftar inovasi PT PLN UP3 Malang.

Tabel 4.6 Inovasi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur UP3 Malang

Tahun	2019	2020	2021
Inovasi		Pelayanan produk-produk PLN (Pasang Baru dan Perubahan Daya) melalui Call Center 123 dan PLN Mobile.	Pelayanan keluhan pengaduan langsung melalui PLN Mobile
			Inovasi Alat alat yang membantu pekerjaan jaringan distribusi
	Tiap tahun selalu diadakan promo tambah daya untuk pelanggan rumah tangga	Tiap tahun selalu diadakan promo tambah daya untuk pelanggan rumah tangga	Tiap tahun selalu diadakan promo tambah daya untuk pelanggan rumah tangga

Sumber : data dari bidang SDM,diolah.

Dari tabel inovasi di atas, bisa diperoleh kesimpulan bahwa pada usahanya PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur UP3 Malang selalu konsisten guna memberikan jasa yang unggul pada kliennya. PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur UP3 Malang selalu mencoba membuat inovasi-inovasi untuk konsisten memajukan usahanya. Kesimpulan tersebut juga didukung dengan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan Ibu Lia selaku SPV SDM, yang menyatakan bahwa :

“Setiap tahunnya unit-unit PLN wajib untuk membuat karya inovasi baik inovasi yang

bersifat teknis maupun non teknis, karena inovasi tersebut berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan PT PLN (Persero).”

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pelatihan Pegawai ialah cara pengajaran pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap supaya pegawai makin cakap dan bisa menjalankan tanggung jawabnya dengan baik.

Tabel 4.7 Pelatihan Pegawai

PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur UP3 Malang ULP Lawang

Tahun	Jumlah Pegawai	Jumlah Pegawai yang dilatih	Tingkat Pelatihan Pegawai
2019	63	60	95.24
2020	67	66	98.51
2021	65	62	95.38

Sumber : data intern,diolah.

Berdasarkan hasil pengolahan data tersebut, terlihat tingkat pelatihan pegawai mengalami peningkatan di tahun 2020 dan mengalami penurunan ditahun 2021. Bapak Sudarmaji selaku Manajer PLN ULP Lawang :

*“Untuk meningkatkan pengetahuan dan produktivitas pegawai, maka setiap tahun PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur UP3 Malang ULP Lawang mewajibkan pegawainya untuk mengikuti pelatihan sesuai bidang masing-masing, jika pegawai dengan jobdesc pelayanan pelanggan maka judul diklat yang akan diambil adalah **pelayanan pelanggan dan administrasi perkantoran**. Untuk pegawai yang jobdesc pekerjaan dibidang teknik jaringan maka bisa memilih diklat berjudul **Pemeliharaan Gardu distribusi dan Pengoperasian JTM**.”*

Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilakukan, maka penulis bias mengambil kesimpulan bahwa:

1. Kinerja dari perspektif keuangan secara keseluruhan dalam periode 2019-2021 pelanggan diukur dengan indikator ROI, *Growth Rate Revenue*, serta *Profit Margin* menerangkan kinerja yang cukup baik meskipun ada beberapa indikator yang mengalami penurunan pada tahun tertentu.
2. Kinerja dari perspektif pelanggan dikatakan baik karena setiap tahun mengalami kenaikan pada pertumbuhan pelanggan. Untuk tingkat kepuasan pelanggan mengalami kenaikan dan penurunan.
3. Kinerja dari perspektif Bisnis Internal dikatakan relatif baik karena adanya inovasi pada pelayanan dari tahun ke tahun.
4. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai oleh adanya *training* karyawan yang perlu diikuti seluruh karyawan menggambarkan hasil yang relatif baik. Hal ini menunjukkan bahwa PT PLN Distribusi Jawa Timur UP3 Malang ULP Lawang amat memedulikan pentingnya pelatihan karyawan yang berguna dalam peningkatan produktivitas karyawan.

Saran

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

1. PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur UP3 Malang ULP Lawang harus memperhatikan keluhan pelanggan agar cepat terselesaikan dan tidak terdapat keluhan berulang yang menyebabkan keluhan bertambah.
2. Sering membuat inovasi di bidang administrasi dan teknik, guna mempertahankan kepercayaan pelanggan dan menarik masyarakat agar menjadi pelanggan PLN.
3. Sistem pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* seharusnya tidak hanya dihitung sebagai alat ukur kinerja saja, melainkan dihitung sebagai alat strategis bagi

pengumpulan keputusan di masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. dan Govindarajan, Vijay (2009). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat, Jakarta.
- Desmond Wira. 2015. *Memulai Investasi Saham*. T.t.p: Exceed.
- Gaspersz, Vincent (2013), *All-in-one 150 Key Performance Indicators and Balanced scorecard, Malcom Baldrige, Leans Six Sigma Suplly Chain Management, Tri-Al-Bros Publishing*, Jakarta.
- Helfert, Erich A. 1996 “Tehnik Analisis Keuangan: Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan”, Edisi Kedelapan, Erlangga, Jakarta.
- Henry Simamora. 2014. *Manajemen Sumber Sumber Daya Manusia*. Bina Aksara :Jakarta.
- Ilyas, Y. 1999. *Kinerja: Teori Penilaian dan Penelitian*. Jakarta: FKM UI. IQ. PT Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- Kaplan Robert S and David P. Norton. 2000. *Balanced scorecard: menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kurniati, F., 2021. *PENERAPAN BALANCED SCORECARD DALAM ANALISIS KINERJA RUMAH SAKIT DI INDONESIA*, 7(1), 11-24 <http://journal.stie-yppi.ac.id/index.php/BBM/article/view/353>
- Luis, Suwardi dan Biromo (2013), *Step by Step in Cascading Balanced scorecard to Functional Scorecards*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Mahmudi. 2005 *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP AMP YKPN : Yogyakarta.
- Moehriono. 2012 *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan indikator kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. PT. Raja Grafindo Persada: Jakarta
- Mulyadi. (2014) *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced scorecard*. Cetakan Ketiga. UPP STIMYKPN. Yogyakarta.
- Mulyadi dan Setyawan Jhony. 2000. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Edisi Ke-2*. Jakarta: Salemba Empat
- Payaman Simanjuntak. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. FE UI :Jakarta.
- Perdana, R. and Retnani, E., 2022. *IMPLEMENTASI STRATEGI DAN PENGUKURAN KINERJA MENGGUNAKAN METODE BALANCED SCORECARD*. *Jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id.*, 8(4), 2-18, <http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/2366>
- Prawironegoro, Darsono dan Ari Purwanti. (2009). *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga, Penerbit Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Riyoko, M. E. (2019). *PENERAPAN PENGUKURAN KINERJA BERDASARKAN BALANCED SCORECARD PADA PT KAI DAOP VIII SURABAYA*, *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 6(1), 279–294. <https://doi.org/http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/759>
- Sartono, Agus. 2010. *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi*. Edisi 4. BPFE : Yogyakarta
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian; Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta : Bandung.
- Sulistiyanto, D. D. (2019). *PENERAPAN STRATEGI BALANCED SCORECARD DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA MANAJEMEN*, *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 6 (1), 46–68. <https://doi.org/http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/73>
- Sulistiyanto, H. Sri. 2017. *Manajemen Laba, Teori dan Model Empiris*. Jakarta: Grasindo.
- Tjiptono, 2007. “Strategi Pemasaran”, Edisi ke dua, penerbit Andi, Yogyakarta.
- Verlandes, Y. V., & Hariati, S. (2019). *Implementasi Pengukuran Kinerja Pada Pemerintah Kabupaten Jombang dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. PRIVE: Jurnal

- Riset Akuntansi Dan Keuangan, 2(2), 112–128. Retrieved from <http://ejurnal.unim.ac.id/index.php/prive/article/view/480>
- Wibawa, R. (2020). IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA PADA PT PEMBANGKITAN JAWA BALI SURABAYA. Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi, 6 (6), 2–17. <https://doi.org/http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/1214>
- Weston, J. Feed dan Thomas E. Copeland. 2010. Manajemen Keuangan. Binarupa Aksara : Jakarta.
- Yuwono, S., 2008. *Memahami APBD Dan Permasalahannya*. Malang: Bayumedia.