



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALAS**

Skripsi

**ANALISIS PERBANDINGAN KINERJA PT. PLN (PERSERO)
WILAYAH SUMBAR SEBELUM DAN SESUDAH
IMPLEMENTASI BALANCED SCORECARD**

Oleh:

WAHYU MELHIDA

04 153 007

Mahasiswa Program S1 Jurusan Akuntansi

Untuk Memenuhi Sebagian Dari Syarat-Syarat

Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

PADANG

2009

ABSTRAK

Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan strategi yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan yang bersifat internal, belum tentu berhasil untuk memaksimalkan laba jangka panjang. Karena itu dibutuhkan penilaian kinerja yang tidak hanya menekankan pada aspek internal, tapi juga pada aspek eksternal. Balanced Scorecard merupakan sistem penilaian kinerja berbasis manajemen strategik yang menggunakan empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Balanced Scorecard dipilih dengan pertimbangan bahwa empat perspektif Balanced Scorecard dianggap mampu memberikan gambaran kinerja perusahaan secara komprehensif dan seimbang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris mengenai perbandingan kinerja finansial PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar sebelum dan sesudah implementasi BSC dan untuk mengetahui perbandingan kinerja non finansial PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar sebelum dan sesudah implementasi BSC.

Hasil penelitian membuktikan bahwa dari perspektif finansial hanya dua rasio yang menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar sebelum implementasi Balanced Scorecard berbeda secara signifikan dengan kinerja keuangan sesudah implementasi Balanced Scorecard, yaitu dari rasio manajemen sumber daya yang diukur dengan rasio Penjualan Per Hari (*Sales Per Day*) dan dari rasio likuiditas yang diukur dengan rasio cepat (*Quick Ratio*). Dilihat dari perspektif non finansial yaitu dari perspektif pelayanan pelanggan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin bagus karena realisasi kinerja sudah melebihi target dan dari perspektif bisnis internal yang diukur dengan Susut Distribusi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin bagus kecuali pada tahun 2007 pencapaian target hanya sebesar 98,20 %. Sedangkan kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tidak bisa dibandingkan, karena sebelum implementasi Balanced Scorecard kinerja ini belum diukur.

Keywords: Balanced Scorecard, kinerja finansial, kinerja non finansial.

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini perusahaan berada pada lingkungan persaingan yang sangat ketat. Kondisi kompetitif mengharuskan perusahaan memikirkan suatu cara agar dapat bertahan dan memenangkan persaingan. Berbagai upaya dilakukan agar perusahaan mampu bertahan dalam iklim dunia usaha yang serba kompetitif ini. Salah satu cara agar dapat bertahan di tengah situasi ini adalah perusahaan dituntut agar dapat memperbaiki diri dan melakukan berbagai upaya untuk meningkatkan kinerja secara berkesinambungan. Untuk menjadi pemenang dalam persaingan global, kinerja sebuah perusahaan atau organisasi harus mencerminkan suatu peningkatan dari suatu periode ke periode berikutnya.

Perusahaan membutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja mereka karena dengan mengetahui perkembangan kinerja maka perusahaan dapat menilai dan mengukur sejauh mana kesuksesan dan prestasi yang telah mereka raih. Pada awalnya perusahaan hanya menggunakan pengukuran finansial saja, tetapi dalam perkembangannya pengukuran tradisional ini mulai ditinggalkan karena pengukuran ini hanya berpatokan pada keberhasilan dari segi finansial saja tanpa memperhatikan faktor-faktor *intangibile* (tidak berwujud) yang juga merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Pengukuran dengan cara ini tidak cukup untuk mencerminkan kinerja perusahaan yang sesungguhnya.

Saat ini dibutuhkan suatu keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan pengukuran kinerja non finansial. Keseimbangan antara keduanya

akan membantu perusahaan mengetahui dan mengevaluasi kinerja secara keseluruhan. Kedua bentuk pengukuran kinerja ini kemudian tergabung dalam suatu konsep yaitu *Balanced Scorecard*. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja didasarkan pada aspek finansial dan non finansial. Aspek non finansial mendapat perhatian serius karena pada dasarnya peningkatan kinerja keuangan berasal dari aspek non finansial. Jadi, apabila perusahaan akan melakukan pelipatgandaan kinerja maka fokus perusahaan haruslah ditujukan pada peningkatan di bidang non finansial.

Balanced Scorecard juga memelihara keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam suatu usaha untuk mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi. Ini merupakan alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik atas strategi (Anthony dan Govindarajan, 2001).

Banyak perusahaan yang telah menggunakan dan mengembangkan konsep *Balanced Scorecard*. Berdasarkan hasil riset dari beberapa penelitian ditemukan bahwa pada tahun 2001 sekitar 44 persen perusahaan di seluruh dunia telah menggunakan *Balanced Scorecard* dengan rincian 57 persen dari perusahaan di Inggris, 46 persen dari perusahaan di Amerika Serikat, dan sebanyak 26 persen dari perusahaan di Jerman dan Austria. Penelitian lain oleh Bain & Company juga memperlihatkan bahwa dari 708 perusahaan di lima benua sebanyak 62 persen telah menggunakan *Balanced Scorecard*. Survey lain di Amerika Serikat oleh majalah *Fortune* mengestimasi bahwa 60 persen dari 1000 perusahaan telah mencoba menggunakan *Balanced Scorecard* (dalam Savitri, 2007).

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk pengujian perbandingan kinerja PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar sebelum dan sesudah implementasi Balanced Scorecard, diperoleh hasil sebagai berikut:

- Hasil penelitian untuk pengujian perbandingan kinerja keuangan PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar sebelum dan sesudah implementasi Balanced Scorecard menunjukkan bahwa dari analisis rasio keuangan yang dipakai hanya dua rasio yang terima H_a , hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar sebelum implementasi Balanced Scorecard berbeda secara signifikan dengan kinerja keuangan sesudah implementasi Balanced Scorecard, yaitu dari rasio manajemen sumber daya yang diukur dari rasio Penjualan Per Hari (*Sales Per Day*) dan dari rasio likuiditas yang diukur dengan rasio cepat (*Quick Ratio*). Dimana nilai signifikansi dari rasio Penjualan Per Hari (*Sales Per Day*) yaitu 0,047, nilai ini $< (\alpha = 0.05)$, sedangkan untuk rasio Cepat (*Quick Ratio*) dimana nilai signifikansinya adalah 0,016, nilai ini juga $< (\alpha = 0.05)$ sehingga dapat disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima.
- Sedangkan untuk rasio-rasio lainnya yang diukur dengan Margin Laba (*Net Profit Margin*), Margin Laba Operasi (*Operating Profit Margin*), Rasio Beban Operasi (*Operating Ratio*), Perputaran Persediaan (*Inventory Turnover*), Pengembalian atas Total Aktiva (*Return on Assets*), Rasio

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert S and Govindarajan. 2001. *Management Control System*. 10th Ed. McGraw Hill International. Boston.
- Cascio, W.F. 1992. *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profit*. 3rd Ed. The McGraw Hill Companies, Inc. New York.
- Ciptani, Monika Kussetya. 2001. *Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Vol.2. No.1 Mei 2001.
- Erisanti, Siska. 2005. *Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard di PT.PLN (Persero) Wilayah Sumbar*. (Skripsi). Padang: Fakultas Ekonomi, Universitas Andalas.
- Hansen, Don R, Marryanne M.Mowen. 1995. *Cost Management Accounting and Control*. South Western Publishing, Ohio.
- Helfert, Erich A. 1995. *Teknik Analisis Keuangan*. 3th Ed. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert S & David P. Norton. 1996. *The BSc Translating Strategy into Action*. Massachusetts. Harvard Business School Press.
- Keown, Arthur J. dkk. 2001. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan* a.b. Chaerul D. Djakman. Jakarta: Salemba Empat.
- Laporan Penilaian Tingkat Kinerja PT. PLN (Persero) Wilayah Sumbar Tahun 2001.
- Laporan Penilaian Tingkat Kinerja PT.PLN (Persero) Wilayah Sumbar Tahun 2002.
- Laporan Penilaian Tingkat Kinerja PT.PLN (Persero) Wilayah Sumbar Tahun 2003.
- Laporan Penilaian Tingkat Kinerja PT.PLN (Persero) Wilayah Sumbar Tahun 2004.
- Laporan Penilaian Tingkat Kinerja PT.PLN (Persero) Wilayah Sumbar Tahun 2005.
- Laporan Penilaian Tingkat Kinerja PT.PLN (Persero) Wilayah Sumbar Tahun 2006.
- Laporan Penilaian Tingkat Kinerja PT.PLN (Persero) Wilayah Sumbar Tahun 2007.