

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA
PERUSAHAAN DENGAN METODE *BALANCED
SCORECARD* UNTUK MENILAI TINGKAT
KESEHATAN PERUSAHAAN**

STUDI PADA PT PLN (PERSERO) AREA BOJONEGORO
PERIODE 2013-2018

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

AYU MARGARIT
NIM. 125030205111005



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI KEUANGAN
MALANG
2019**

MOTTO

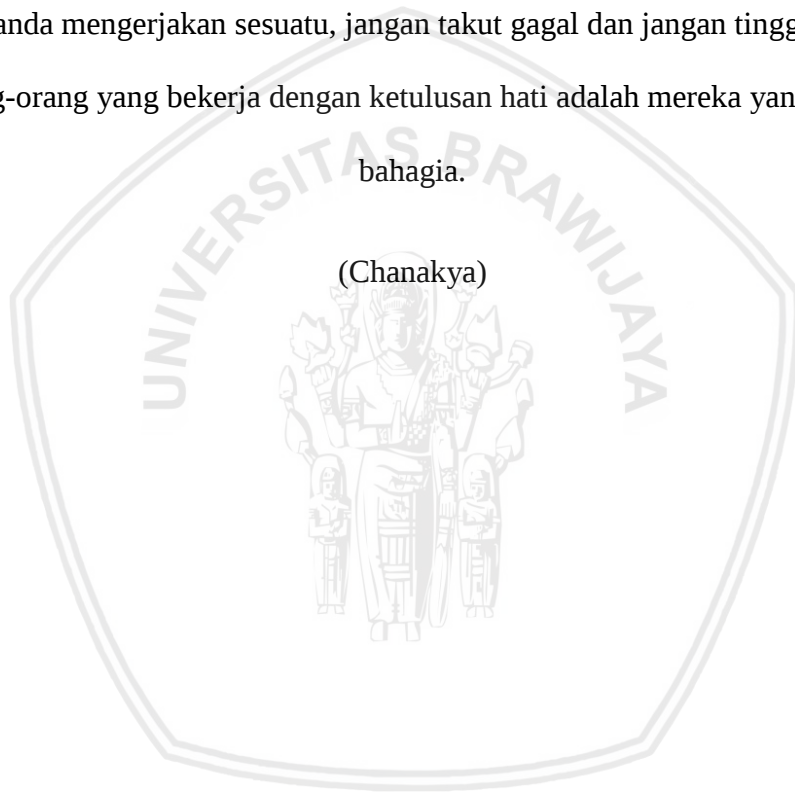
Kegagalan hanya terjadi bila kita menyerah.

(Lessing)

Sekali anda mengerjakan sesuatu, jangan takut gagal dan jangan tinggalkan itu.

Orang-orang yang bekerja dengan ketulusan hati adalah mereka yang paling
bahagia.

(Chanakya)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* untuk Menilai Tingkat Kesehatan Perusahaan (Studi pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro periode 2013-2018)

Disusun Oleh : Ayu Margarit

NIM : 125030205111005

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Administrasi Bisnis

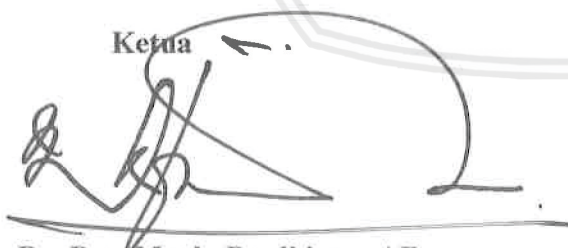
Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Malang, 4 Juli 2019

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota



Dr. Drs. Moch. Dzulkrirom AR
NIP. 2019025312211001



Drs. Dwiatmanto, M.Si
NIP. 195511021983031002

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin

Tanggal : 15 Juli 2019

Pukul : 13.00 – 14.00 WIB

Skripsi atas nama : Ayu Margarit

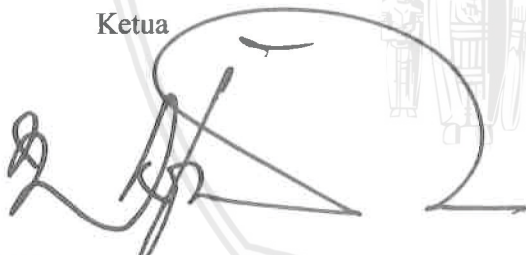
Judul : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* untuk Menilai Tingkat Kesehatan Perusahaan (Studi pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro Periode 2013-2018)

Dan dinyatakan

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Dr. Drs. Moch. Dzulkirom AR
NIP. 2019025312211001

Anggota,



Drs. Dwiatmanto, M.Si
NIP. 195511021983031002

Anggota,



Drs. Topowijono, M.Si
NIP. 195307041982121001

Anggota,



Devi Farah Azizah, S.Sos, MAB
NIP. 197506271999032002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar – benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur – unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang – undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 5 Juli 2019



Ayu Margarit
NIM. 125030205111005

ABSTRAK

Ayu Margarit, 2019, **Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard* untuk Menilai Tingkat Kesehatan Perusahaan (Studi pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro Periode 2013-2018)**, Dr. Drs. Moch. Dzulkirom AR, Drs. Dwiatmanto, M.Si, 127 Hal + xv.

Mengukur kinerja perusahaan merupakan hal yang penting untuk dilakukan pada era globalisasi seperti sekarang ini. *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen strategis yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* memberikan hasil pengukuran yang lebih menyeluruh karena kinerja diukur dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif. Jenis penelitian yang digunakan diharapkan mampu membantu PT PLN (Persero) Area Bojonegoro untuk menganalisis kemungkinan adanya beberapa strategi yang perlu diperbaiki atau diperbaharui agar dapat menjaga/meningkatkan tingkat kesehatan perusahaan. Hasil studi menunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dianggap sehat dengan kategori A berdasarkan Keputusan Menteri Nomor 100 tahun 2002.

ABSTRACT

Ayu Margarit, 2019, ***The Analysis of Measurement on Company Performance using Balanced Scorecard Method to Asses the Level of Company's Health (A Study at PT PLN (Persero) Bojonegoro)***, Dr. Drs. Moch. Dzulkrirom AR, Drs. Dwiatmanto, M.Si, 127 pages + xv.

Measuring the performances of companies is a necessity in today's era of globalization. Balanced scorecard is a strategic management system that can be used to measure the performance of companies. Measurement of performance using the Balanced Scorecard method provides a more trough measurement results because the performance was measured using four perspectives, namely financial perspective, customer perspective, internal business processes, and learning and growth perspective.

This type of research is descriptive research methods. This type of research is expect a valuation analysis for assesing the health of this state-owned enterprises were able to assist PT PLN (Persero) Area Bojonegoro to analyze the possibility of some of the strategies that need to be repaired or refurbished in order to maintain/improve the level of health of the company. The result of study shows that financial perspective, customer perspective, internal business perspective and learning and growth perspective are regarded healthy with A category by Ministerial Decree No. 100 of 2002.



**KUPERSEMBAHKAN KARYAKU
KEPADA AYAHANDA DAN IBUNDA TERCINTA
KAKAKKU TERSAYANG
SERTA SEMUA SAHABAT-SAHABATKU**

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

Bapak Dr. Drs. Moch. Dzulkirom AR selaku pembimbing utama dan Bapak Drs. Dwiatmanto, M.Si selaku pembimbing kedua. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Bapak Mochamad AL Musadieg, Dr., M.BA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang, Bapak Mustafa Kurniawan selaku Supervisor Keuangan PT PLN (Persero) Area Bojonegoro. Rekan-rekan angkatan 2012 yang telah memberikan bantuan dalam penulisan dan penyusunan skripsi ini.

Terima kasih penulis persembahkan kepada orang tua tercinta, Bapak Trihadi Suryanto dan Ibu Sri Jumiatiningsih, kakak Stefani Poetri Anggraeni, dan Yehezkiel Hartanto atas dorongan, perhatian dan doa yang tulus ikhlas mengiringi penulis.

Malang, 3 Juli 2019
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN	ii
TANDA PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
LEMBAR PERSEMBAHAN	vii
UCAPAN TERIMA KASIH	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	7
D. Kontribusi Penelitian	8
E. Sistematika Pembahasan	8
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	 10
A. Penelitian Terdahulu	10
B. Kinerja dan Pengukuran Kinerja	14
1. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja	14
2. Tujuan Pengukuran Kinerja	15
3. Manfaat Pengukuran Kinerja	15
C. <i>Balanced Scorecard</i>	16
1. Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	16
2. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	17
3. Tujuan <i>Balanced Scorecard</i>	18
4. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	18
5. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	19

6.	Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	21
7.	Komponen <i>Balanced Scorecard</i>	22
8.	Faktor Pemacu Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	37
9.	Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN	38
D.	Kerangka Berpikir	43
BAB III	METODE PENELITIAN	46
A.	Jenis Penelitian	46
B.	Fokus Penelitian	47
C.	Lokasi Penelitian	47
D.	Sumber Data	48
E.	Teknik Pengumpulan Data	48
F.	Instrumen Penelitian	49
G.	Metode Analisis Data	49
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	51
A.	Gambaran Umum Perusahaan	51
1.	Sejarah Singkat Perusahaan	51
2.	Lokasi PT PLN (Persero) Area Bojonegoro	52
3.	Visi, Misi, Motto dan Maklumat Perusahaan	52
4.	Struktur Organisasi Perusahaan	53
B.	Penyajian dan Analisis Data	60
1.	Penyajian Data	60
2.	Analisis dan Interpretasi Data	65
A.	Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	65
B.	Penilaian Tingkat Kesehatan PT PLN (Persero) Area Bojonegoro Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002	87
BAB V	PENUTUP	93
A.	Kesimpulan	93
B.	Saran	95
	DAFTAR PUSTAKA	97

KATA PENGANTAR

Segala syukur dan puji hanya bagi Tuhan Yesus Kristus, oleh karena anugerah-Nya yang melimpah, kemurahan dan kasih setia yang besar akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi dengan judul **“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Menilai Tingkat Kesehatan (Studi pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro Periode 2013-2018)”**. Skripsi ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan motivasi dari berbagai pihak, oleh karena itu peneliti menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Mochamad AL Musadieq, Dr., M.BA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Dr.Drs. Moch. Dzulkirom AR. selaku ketua komisi pembimbing dan Bapak Drs. Dwiatmanto, M.Si selaku anggota komisi pembimbing yang telah banyak membantu, dengan penuh kesabaran memberikan

bimbingan, masukan, motivasi dan ilmu yang bermanfaat dalam menyelesaikan skripsi ini.

5. Segenap jajaran dosen Jurusan Administrasi Bisnis, yang telah memberikan ilmu yang sangat berharga selama masa perkuliahan.
6. Seluruh teman – teman Jurusan Administrasi Bisnis angkatan 2012 yang telah memberikan kenangan selama masa perkuliahan.
7. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebut satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa penulisan ini masih jauh dari sempurna. Segala bentuk kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi perbaikan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Malang, 3 Juli 2019

Penulis

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1	Kenaikan Jumlah Pelanggan	6
2	Penelitian Terdahulu	13
3	Pengukuran Strategis dari Tema Finansial.....	25
4	Daftar Indikator dan Bobot Aspek Keuangan.....	39
5	Bobot Aspek Operasional	40
6	Daftar Indikator dan Bobot Aspek Administrasi	42
7	Laporan Rugi Laba Per Unsur (Sifat) PT PLN (Persero) Area Bojonegoro untuk Periode yang berakhir 31 Desember 2013-2018.....	61
8	Neraca Aktiva PT PLN (Persero) Area Bojonegoro per 31 Desember 2013-2018	62
9	Neraca Pasiva PT PLN (Persero) Area Bojonegoro per 31 Desember 2013-2018	63
10	Jumlah Pelanggan.....	64
11	Jumlah Pegawai Tetap	65
12	Hasil Kinerja Perspektif Keuangan.....	87
13	Daftar Penilaian Aspek Keuangan Berdasarkan Keputusan MenteriBUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002	88
14	Daftar Penilaian Aspek Operasional Tahun 2013-2018.....	89
15	Hasil Pengukuran Kinerja PT PLN (Persero) Area Bojonegoro Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002.....	91

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1	Hubungan Sebab Akibat antara Keempat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	17
2	Ukuran Utama pada Perspektif Pelanggan	30
3	Proposisi Nilai Pelanggan.	32
4	Kerangka Pemikiran	45
5	Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Area Bojonegoro	54



DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul	Halaman
1	Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002	101
2	Curriculum Vitae.....	127



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era globalisasi seperti saat ini persaingan dalam dunia bisnis sangatlah ketat baik di pasar domestik maupun internasional. Hal tersebut menuntut para pelaku bisnis untuk memperbaiki kinerja guna mencapai tujuan perusahaan sehingga bisa bersaing dengan perusahaan lain. Suatu perusahaan dibentuk untuk mencapai tujuan bersama diperlukan manajemen yang baik dan benar. Wibowo (2007:2) berpendapat manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka diperlukan proses yang berupa kinerja perusahaan. Menurut Helfert (dalam Srimindarti, 2004: 53) upaya perusahaan dalam melakukan persaingan bisnis berkaitan dengan kinerja dari perusahaan itu sendiri.

Pada umumnya istilah kinerja digunakan untuk menyebut tingkat keberhasilan suatu individu maupun perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Indra Bastian (Fahmi 2013 : 128) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, fungsi, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema yang strategis suatu organisasi.

Kinerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh suatu perusahaan. Kinerja dalam suatu periode tertentu dapat dijadikan acuan untuk mengukur tingkat keberhasilan perusahaan. Wibowo (2007:343) berpendapat pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson 2002 dalam Mohamad Mahsun 2006:25).

Pengukuran kinerja perusahaan biasanya menggunakan pendekatan tradisional. Pengukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan karena lebih mudah untuk dilakukan. Kinerja lain seperti peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen karyawan, kedekatan hubungan kemitraan, proses internal dalam bisnis banyak diabaikan oleh manajemen karena sulit untuk diukur. Pengukuran kinerja yang hanya didasarkan pada perspektif keuangan mungkin dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka pendek, tetapi tidak untuk jangka panjang. Pengukuran pada aspek keuangan dapat berakibat pada timbulnya *difunctional behavior* dari karyawan dan manajer.

Keterbatasan pengukuran kinerja tradisional mendorong Kaplan dan

Norton (2000) untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang disebut dengan *Balanced Scorecard*. Konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2001:23-26) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja dengan memasukkan empat perspektif di dalamnya yaitu:

- 1) *Financial perspective* (perspektif keuangan), perspektif ini menjelaskan mengenai bagaimana penampilan perusahaan di mata pemegang saham.
- 2) *Customer perspective* (perspektif pelanggan), perspektif ini menjelaskan bagaimana pandangan pelanggan pada perusahaan.
- 3) *Internal bisnis perspective* (perspektif proses bisnis internal), perspektif ini menjelaskan tentang yang diunggulkan perusahaan.
- 4) *Learning and growth perspective* (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan), perspektif ini menjelaskan mengenai apakah perusahaan dapat melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan.

Balanced scorecard adalah suatu kerangka kerja baru untuk menggabungkan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran finansial masa lalu, *balanced scorecard* juga memperkenalkan pendorong kinerja finansial untuk masa depan. Pendorong kinerja yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara jelas dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Balanced scorecard tidak berhenti pada saat strategi selesai dibangun, tetapi terus memonitor sampai proses eksekusinya. Dengan melihat hasil di atas, maka dapat diambil kesimpulan menyeluruh bahwa metode *balanced scorecard* merupakan suatu alternatif pengukuran kinerja yang baik dengan melihat dari berbagai aspek atau sudut pandang, sehingga akan diperoleh pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan memberikan kemudahan bagi manajer atau

pimpinan dalam mengambil keputusan strategi apa yang akan dipakai. Menurut Mulyadi (2007:15) kelebihan metode *balanced scorecard* adalah pada kemampuannya menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, berimbang dan terukur.

Pengukuran dengan menggunakan empat perspektif memungkinkan *balanced scorecard* diterapkan pada organisasi publik yang tujuan utamanya adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat. Salah satu organisasi publik yaitu PT PLN (Persero) yang merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara dimana seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara. Perusahaan dalam kegiatan operasional usahanya memerlukan dana yang cukup banyak dimana dalam penggunaannya serta pengelolaannya diperlukan pelaporan data yang akurat. Rasio keuangan merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan melalui penganalisaan laporan keuangan yang disusun oleh manajerial perusahaan.

Tenaga listrik mempunyai peranan yang sangat penting untuk pendorong perekonomian terutama dibidang industri, karena bagi industri tenaga listrik merupakan bahan bakar terpenting untuk mempermudah pekerjaan dan juga untuk pertumbuhan ekonomi, selain itu tenaga listrik juga berperan penting dalam kecerdasan masyarakat (Kadir : 1995). Oleh sebab itu demi terciptanya keadilan dalam rangka pemenuhan tenaga listrik, maka penguasaan dan pengelolaan tenaga listrik sepenuhnya dilakukan oleh negara untuk kemakmuran dan kesejahteraan rakyat, ini sesuai dengan pasal 33 ayat (2) Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 yang menyatakan bahwa cabang-cabang produksi

yang penting bagi negara dan menguasai hajat hidup orang banyak di kuasai oleh negara.

Pemerintah perlu melakukan pengaturan mengenai penyelenggaraan listrik nasional dengan menunjuk suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bernama PT PLN (Persero) untuk memberikan pelayanan yang baik dan mempermudah pemakaian tenaga listrik serta memenuhi keinginan masyarakat dalam pengadaan maupun perluasan jaringan distribusi listrik agar menjamin tersedianya tenaga listrik dalam jumlah yang cukup dan dapat dinikmati oleh seluruh masyarakat. Meskipun PT PLN (Persero) tidak memiliki pesaing dalam kegiatan bisnisnya namun mengingat bahwa PT PLN (Persero) menyangkut hajat hidup orang banyak, maka PT PLN (Persero) perlu meningkatkan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu. PT PLN (Persero) perlu melakukan penilaian kinerjanya untuk melihat apakah rencana kerja yang sudah ditetapkan dapat dipenuhi atau tidak dan kinerja yang dilakukan oleh PT PLN (Persero) dirasakan oleh masyarakat secara luas. Untuk mendapatkan penilaian sehat maka PT PLN (Persero) perlu untuk meningkatkan kinerjanya dan mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Kinerja perusahaan yang baik merupakan gambaran bahwa proses bisnis dalam perusahaan tersebut telah dijalankan dengan baik. Dalam mencapai kinerja yang baik, tentunya harus ada penilaian terhadap kinerja suatu perusahaan untuk mengukur tercapai atau tidaknya strategi atau sasaran yang telah ditentukan. Pengukuran penilaian kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* memperhatikan lingkungan internal dan eksternal perusahaan seperti keberadaan pelanggan dan gangguan-gangguan yang terjadi.

Jumlah pelanggan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur pada tahun 2013-2018 mengalami peningkatan setiap tahunnya pada setiap jenis pelanggannya, seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 1 Kenaikan Jumlah Pelanggan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

Jenis Pelanggan	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Rumah Tangga	8.434.763	8.927.359	9.325.051	9.636.944	9.994.368	10.300.464
Industri	12.926	13.625	14.314	19.896	23.726	27.521
Bisnis	385.688	427.042	467.740	548.672	626.209	703.809
Sosial	209.244	226.195	243.191	263.238	287.422	311.391
Gedung Kantor Pemerintah	14.635	15.437	16.428	17.494	18.783	19.986
Penerangan Jalan Umum	30.242	32.352	34.362	39.341	42.335	64.564
Jumlah	9.087.498	9.642.010	10.101.068	10.525.585	10.992.843	11.427.735

Sumber: www.pln.co.id

Berdasarkan data di atas diketahui bahwa dari tahun 2013 sampai dengan 2018 terjadi kenaikan jumlah pelanggan sebesar 1.905.345 pelanggan atau sebesar 21%. Pada tahun 2018 jumlah pelanggan PLN distribusi Jawa Timur adalah sebesar 11.427.735 pelanggan ([www. radarsurabaya.jawapos.com](http://www.radarsurabaya.jawapos.com), diakses pada tanggal 20 Februari 2019). Jadi jika dibandingkan dengan tahun 2013 maka telah terjadi kenaikan jumlah pelanggan yang sangat signifikan yaitu sebesar 2.340.237 pelanggan atau sebesar 25,75%. Jumlah pelanggan yang terus mengalami peningkatan setiap tahunnya berbanding terbalik dengan jumlah gangguan. Jumlah gangguan distribusi yang dialami pelanggan setiap tahunnya mengalami

penurunan, maka hal tersebut dapat dijadikan indikator bahwa pelayanan yang diberikan PT PLN (Persero) distribusi Jawa Timur semakin baik setiap tahunnya. Jumlah pelanggan dan jumlah gangguan tersebut tersebar di seluruh PT PLN (Persero) di daerah Jawa Timur dan salah satunya PT PLN (Persero) Area Bojonegoro.

Penulis tertarik untuk melihat bagaimana jika penilaian kinerja dengan metode *balanced scorecard* ini diterapkan pada suatu bentuk usaha pelayanan jasa listrik karena kinerja yang dilakukan dapat dirasakan langsung oleh penulis sebagai pelanggan PT PLN (Persero) Area Bojonegoro. Berdasarkan hal tersebut maka penulis tertarik untuk mengambil judul **“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Menilai Tingkat Kesehatan Perusahaan (Studi Pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro Periode 2013-2018)”**

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti menetapkan perumusan masalah yaitu bagaimana kinerja PT. PLN (Persero) Area Bojonegoro apabila diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* (periode 2013-2018)?”

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT. PLN (Persero) Area

Bojonegoro bila diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard* periode tahun 2013-2018.

D. Kontribusi Penelitian

Adapun kontribusi penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aspek Akademis

a. Bagi Peneliti

Dapat menambah ilmu pengetahuan serta pengalaman dalam menganalisa permasalahan yang terdapat dalam perusahaan.

b. Bagi Masyarakat

Dapat memberikan informasi bagi pembaca sebagai bahan studi dan referensi serta pihak lain yang mengadakan penelitian lebih lanjut yang sesuai dengan bahasan pada penelitian ini.

2. Aspek Praktis

Sebagai bahan masukan dan pertimbangan perusahaan untuk mengetahui analisis *Balanced Scorecard* dalam menentukan strategi dan alat ukur kinerja yang tepat dan benar guna meningkatkan kinerja perusahaan.

E. Sistematika Pembahasan

Dalam skripsi ini penulis memberikan gambaran singkat mengenai sistematika pembahasan yang masing-masing diuraikan sebagai berikut:

BAB I : Pendahuluan

Bab ini merupakan bab pendahuluan yang menguraikan secara garis besar isi dari keseluruhan skripsi yang meliputi latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta kerangka pemikiran.

BAB II : Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi landasan teori yang digunakan untuk mendukung penulisan sehubungan dengan permasalahan yang diteliti.

BAB III : Metode Penelitian

Pada bab ini dijelaskan mengenai jenis penelitian yang digunakan, fokus penelitian, sumber dan jenis data, metode pengumpulan data, instrumen penelitian serta analisis data yang digunakan.

BAB IV : Hasil Penelitian dan Pembahasan

Menguraikan hasil penelitian mengenai *Balanced Scorecard* pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro. Pembahasan pengukutan kinerja PT PLN (Persero) Area Bojonegoro dengan menggunakan *balanced scorecard*.

BAB V : Penutup

Pada bab ini akan menguraikan tentang simpulan hasil pembahasan, analisa bab sebelumnya dan saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penulis menggunakan tiga penelitian terdahulu sebagai bahan perbandingan sehingga akan diketahui persamaan dan perbedaan tentang hasil temuan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Rahmawati (2013) meneliti dengan judul Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard* untuk Mengukur Kinerja Perusahaan pada PT PLN (Persero) Area Pasuruan periode 2010-2011. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PT PLN (Persero) Area Pasuruan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan maka penulis dapat menyimpulkan:
 - a) Hasil pengukuran kinerja keuangan menunjukkan bahwa ROE dan ROI memperoleh skor paling kecil karena berada dibawah target.
 - b) Hasil pengukuran pada perspektif pelanggan pada PT PLN (Persero) Area Pasuruan dapat dikatakan baik.
 - c) Hasil pengukuran pada perspektif proses bisnis internal pada PT PLN (Persero) Area Pasuruan dikatakan baik karena pada tahun 2010 perusahaan mampu menekan *losses*.
 - d) Hasil pengukuran pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT PLN (Persero) Area Pasuruan dapat dikatakan baik karena dalam perhitungan produktivitas sumber daya manusia perusahaan mengalami peningkatan dalam mendistribusikan energi listrik.
2. Sarjono (2008) meneliti dengan judul “Penerapan Metode *Balanced*

Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT Dritama Brokerindo, Jakarta Timur”. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan asuransi PT Dritama Brokerindo, Jakarta Timur, dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, dengan empat perspektif yang diukur, yaitu perspektif keuangan (laporan keuangan), perspektif pelanggan (kuesioner), perspektif proses bisnis internal (kuesioner) dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kuesioner). Dengan jumlah karyawan tetap sebanyak 18 orang melayani pelanggan perusahaan sekitar 1500. Metode penelitian yang dipakai adalah metode deskriptif menggunakan jenis penelitian studi kasus. Teknik analisa data yang digunakan menggunakan pengolahan data primer yaitu studi lapangan, wawancara, kuesioner dan juga data sekunder dengan pengumpulan data dari perusahaan yang berupa laporan keuangan periode tahun 2005 – 2008. Hasil penelitian yaitu kinerja PT Dritama Brokerindo yang selama ini diukur secara tradisional, manajemen tidak memperoleh informasi yang jelas dan terukur tentang aspek non finansial perusahaan. Dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard*, di dapat hasil yang lebih lengkap dan komprehensif tentang kondisi perusahaan yang sebenarnya. Berdasarkan hasil penelitian dari keseluruhan aspek, diperoleh skor total 110, atau nilai tiga dengan kriteria Cukup Baik.

3. Aditya Nugroho (2014)

Penelitian dengan judul “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan” dilakukan pada PT PLN (Persero) Area Malang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja PT PLN (Persero) Area Malang dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balanced scorecard*, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a) Hasil pengukuran kinerja perspektif keuangan secara umum diperoleh bahwa PT PLN (Persero) Area Malang mengalami penurunan kinerja dari tahun 2012 ke tahun 2013 dapat dilihat dari kinerja operasi perusahaan dan efisiensi penggunaan total aktiva dalam mendapatkan keuntungan serta laba bersih atau profit yang dihasilkan lebih sedikit dari tahun sebelumnya.
- b) Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan secara umum dikatakan cukup baik. Hal ini dapat dilihat tingkat kemampuan PT PLN (Persero) Area Malang untuk mendapatkan pelanggan baru meningkat dari tahun 2012 ke tahun 2013. Sedangkan pada kepuasan pelanggan bisa dilihat dari penurunan tingkat keluhan pelanggan pada tahun 2012 ke tahun 2013.
- c) Hasil pengukuran kinerja pada perspektif bisnis internal yang terdiri dari tingkat gangguan yang dialami pelanggan dan tingkat lama pelanggan yang mengalami pemadaman menunjukkan penurunan kinerja operasional PT PLN (Persero) Area Malang. Tingkat *losses* meningkat dari tahun 2012 ke tahun 2013.
- d) Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja yang baik yaitu dengan peningkatan hasil pengukuran dari tahun 2012 ke tahun 2013. Hal ini juga menunjukkan pengembangan sumber daya manusia berjalan

cukup baik dan tujuan akhirnya adalah membentuk karyawan yang berkompeten.

Tabel 2 Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul Penelitian Terdahulu	Alat Analisis	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Rahmawati (2013)	“Analisis Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> untuk Mengukur Kinerja Perusahaan pada PT PLN (Persero) Area Pasuruan periode 2010-2011”	Empat perspektif dengan membandingkan tahun 2010 dan tahun 2011.	Metode deskriptif	Kinerja PT PLN (Persero) Area Pasuruan dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh hasil yang baik.
2.	Sarjono (2008)	“Penerapan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT Dritama Brokerindo, Jakarta Timur”	Empat perspektif dengan membandingkan selama empat tahun yaitu 2005-2008 untuk menilai kinerja pada perusahaan.	Metode deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus	Berdasarkan hasil penelitian dari keseluruhan aspek, diperoleh skor total 110 yang menunjukkan kinerja perusahaan cukup baik.
3.	Aditya Nugroho (2014)	“Analisis <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan” (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Malang)	Empat perspektif dengan membandingkan tahun 2012 dan tahun 2013	Metode deskriptif dengan jenis penelitian studi kasus	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa dari perspektif keuangan, kinerja perusahaan mengalami penurunan, dari perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa kinerja perusahaan cukup baik.

Sumber: Data Diolah

B. Kinerja dan Pengukuran Kinerja

1. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memiliki peranan yang sangat penting bagi peningkatan suatu perubahan ke arah yang lebih baik. Berkaitan dengan pengukuran kinerja, pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan adalah sangat penting dan menentukan. Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen (Mulyadi dan Johny, 2001:346). Kinerja perusahaan umumnya diukur berdasarkan penghasilan bersih (laba) atau sebagai dasar bagi ukuran yang lain seperti imbalan investasi (*return on investmest*) atau penghasilan per saham (*earnings per share*) (Harmono, 2014:23). Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari berbagai keputusan manajemen yang dilakukan terus-menerus untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efesien sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan pendekatan sistematis dan terintegrasi untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam rangka mencapai tujuan strategi organisasi dan mewujudkan visi dan misinya. (Mahmudi 2005:15). Pengukuran kinerja menurut Gazpersz (2003:69) merupakan suatu cara mengukur arah dan kecepatan perubahan. Sementara itu, Hansen dan

Mowen (2004:493) berpendapat bahwa pengukuran kinerja atas aktivitas adalah menaksir seberapa baik aktivitas dan proses yang dilakukan sebagai landasan bagi usaha manajemen untuk memperbaiki profitabilitas.

2. Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk mengetahui seberapa jauh tujuan perusahaan telah terealisasi dan bagaimana cara meningkatkan kinerja tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan. Adapun tujuan penilaian kinerja menurut Yuwono, dkk (2002:23) diantaranya adalah:

- a. Memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atau aktivitas perencanaan dan pengendalian.
- b. Memastikan bahwa personel melaksanakan pekerjaan sebagaimana yang diharapkan.
- c. Mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai personel bisnis, manajer, divisi dan individu dalam perusahaan, serta untuk memprediksi harapan-harapan di masa yang akan datang.

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang sudah ditetapkan sebelumnya agar mencapai hasil yang diinginkan oleh perusahaan. Standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program, dan anggaran organisasi (Mulyadi, 2001:353).

3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja memberikan manfaat yang baik apabila dapat menyediakan umpan balik kepada manajemen untuk menyelesaikan

masalah yang ada dalam organisasi. Menurut Lynch dan Cross dalam Yuwono, dkk (2002: 29), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan;
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal;
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya untuk mengurangi pemborosan tersebut (*deduction of waste*);
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih jelas sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi;
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi "reward" atas perilaku yang diharapkan tersebut.

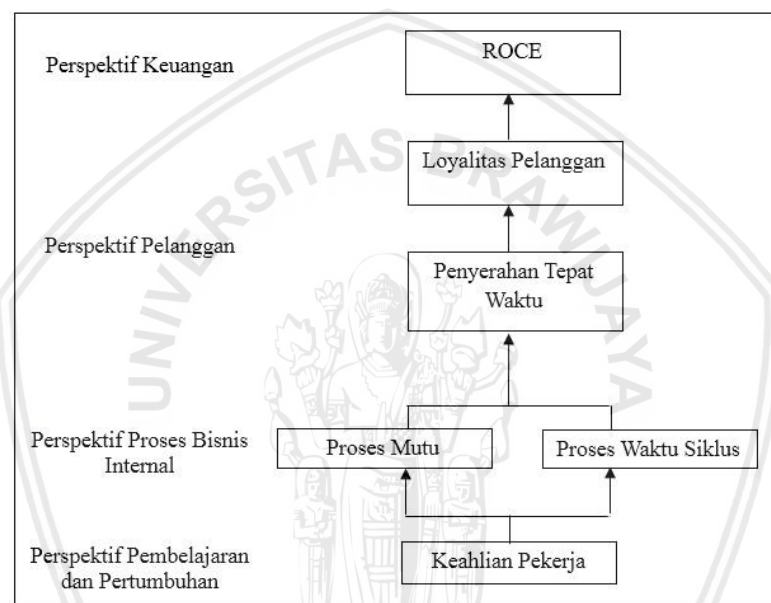
C. *Balanced Scorecard*

1. Konsep *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan sebuah konsep manajerial yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Northon pada tahun 1990. Kaplan dan Northon (1990) berpendapat bahwa sistem pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada aspek keuangan membuat perusahaan sulit berkembang. Penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan manajemen berbasis *balanced scorecard* menggabungkan ukuran keuangan dan ukuran non keuangan akan menghasilkan suatu pengukuran kinerja perusahaan yang maksimum.

Keempat perspektif dari *balanced scorecard* memiliki ukuran yang memiliki peranan berbeda-beda dalam penerapannya. Setiap ukuran yang

dipilih untuk disertakan dalam *balanced scorecard* harus mencakup unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti sebuah strategi unit bisnis untuk perusahaan. Hubungan keempat perspektif tersebut dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini:



Gambar 1 Hubungan Sebab Akibat antara Keempat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*
(Sumber: Kaplan dan Norton, 2000: 28)

2. Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* dan *scorecard*. *Balanced* artinya berimbang, adalah untuk mengukur kinerja personal atau karyawan yang diukur secara berimbang dengan dua perspektif, yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Sedangkan *scorecard* memiliki arti kartu skor, yaitu kartu skor yang akan digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang

akan datang, (Mulyadi, 2001: 2)

Menurut Tjahjono (2003:35) berpendapat bahwa pendekatan *balanced scorecard* memudahkan penerjemahan visi ke dalam *strategic plan* yang komprehensif dan koheren. Komprehensif terwujud karena melibatkan empat perspektif dalam *balanced scorecard*, sedangkan koheren terwujud dengan mempertimbangkan sebab-akibat dalam proses perumusan *strategic plan* pada setiap perspektif.

3. Tujuan *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2009:5) menyatakan bahwa penerapan *balanced scorecard* memiliki beberapa tujuan yaitu:

1. Memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya mengukur kinerja dari perspektif keuangan;
2. Menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang;
3. Memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja keempat perspektif pada *balanced scorecard* agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan; dan
4. Memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan, agar ukuran kinerja eksekutif menjadi komperhensif.

4. Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Robert S. Kaplan and David P. Norton (2000: 17) manfaat yang sebenarnya dari *balanced scorecard* muncul ketika *scorecard* tersebut ditransformasikan dari sebuah sistem pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen. Semakin banyak yang diterapkan di berbagai perusahaan, dapat dilihat bahwa *balanced scorecard* dapat digunakan untuk:

- a. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.

- b. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan
- c. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dengan strategi perusahaan
- d. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang serta anggaran tahunan.
- e. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategik.
- f. Melaksanakan peninjauan ulang strategik secara periodik dan sistematis.
- g. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Menurut Mulyadi dan Johny (2001:27) manfaat yang didapat oleh perusahaan dengan melakukan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* adalah:

- a. *Balanced scorecard* dapat menentukan dan mengkombinasikan strategi dan arah yang ditempuh.
- b. *Balanced scorecard* memungkinkan manajer perusahaan menilai bagaimana divisi mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan di masa yang akan datang, serta menilai apa yang mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur semi perbaikan kerja.
- c. *Balanced scorecard* menekankan pada kombinasi pengukuran keuangan dan non keuangan.

5. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard sebagai instrumen penilaian kinerja memiliki beberapa keunggulan yaitu komprehensif, koheren, berimbang, dan terukur (Mulyadi, 2005: 11-15).

a. Komprehensif

Balanced scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sehingga menghasilkan manfaat baru yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan serta memungkinkan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

b. Koheren

Setiap perspektif akan berakibat pada perspektif lainnya sehingga manajemen diharapkan dapat membangun hubungan sebab akibat yang positif untuk mencapai tujuan perusahaan dan hubungan tersebut dapat membuat setiap bagian merasa terikat dengan bagian yang lain.

c. Seimbang

Penilaian yang dilakukan pada seluruh aspek membuat penilaian manajemen lebih seimbang dan tidak terfokus pada keuangan saja karena seluruh faktor dalam organisasi pasti membawa dampak untuk perusahaan. Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berkesinambungan.

d. Terukur

Setiap perspektif memiliki ukuran yang jelas dan dapat dimengerti oleh semua pihak sehingga dapat mengetahui sejauh mana organisasi telah berkembang. Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan.

Keunggulan lain dari penerapan *balanced scorecard* menurut Syariati (2009:16) adalah:

- a. *Balanced scorecard* menggunakan visi dan strategi perusahaan sebagai pusat pengukuran, bukan menggunakan pengendalian sebagai pusatnya.
- b. Sebagai alat pengukur kinerja dari sebuah entitas bisnis, terdapat empat perspektif (yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan) yang tidak hanya mencakup ukuran keuangan dalam jangka pendek, melainkan juga mencakup ukuran non keuangan sebagai fundamental operasional organisasi dalam jangka panjang.

6. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:180) *balanced scorecard* memiliki beberapa kelemahan, yaitu:

- a. Korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya. Tidak ada jaminan bahwa profitabilitas masa depan akan mengikuti pencapaian target di bidang non keuangan manapun;
- b. Terpaku pada hasil keuangan. Manajer sering mendapatkan tekanan-tekanan dari pemegang saham berkaitan dengan kinerja keuangan perusahaan mereka;

- c. Ukuran-ukuran yang tidak diperbaharui;
- d. Terlalu banyaknya pengukuran yang dilakukan sehingga manajer kurang fokus karena mencoba melakukan banyak hal pada waktu yang sama.

7. **Komponen *Balanced Scorecard***

Kerangka kinerja *balanced scorecard* diukur dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini saling berhubungan dan saling mendukung satu sama lain. Keempat pengukuran tersebut dijelaskan sebagai berikut:

a. **Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* masih tetap dipergunakan dan tetap menjadi perhatian dalam mengukur kinerja suatu organisasi. Tujuan keuangan memiliki peran sebagai fokus bagi tujuan strategis dan ukuran semua perspektif dalam *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar untuk perusahaan. Perbaikan tersebut tercermin dalam sasaran yang berhubungan dengan profitabilitas yang diukur misalnya laba operasi, *Return on Capital Employed* (ROCE) atau yang paling baru yaitu *Economic Value Added*. Kaplan dan Norton dalam Syariati (2009:10) menggolongkan tiga tahap perkembangan organisasi, yaitu:

1. **Pertumbuhan (*Rapid Growth*)**

Dalam tahap ini perusahaan melakukan investasi-investasi untuk

mengembangkan dan meningkatkan produk baru, membangun, dan memperluas fasilitas produksi, membangun *operating capability*, mengembangkan sistem infrastruktur, dan membangun jaringan distribusi. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakan biaya yang besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang dengan produk/jasa dan konsumen yang masih terbatas. Salah satu tolok ukur yang dapat digunakan yaitu tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan (*growth rate in revenue* atau *sales*)

2. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan tingkat pengembalian terbaik. Pada tahap ini perusahaan mencoba mempertahankan dan mengembangkan pangsa pasar yang sudah ada. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk mengembangkan kapasitas dan meningkatkan produk baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun *operating capability*, mengembangkan sistem dan infrastruktur, dan membangun jaringan distribusi.

3. Panen (*harvest*)

Tahapan ketiga dimana perusahaan menuai hasil investasi pada tahap sebelumnya. Tahapan ini dicapai oleh perusahaan dalam

hal produk yang dihasilkan telah mencapai titik jenuh. Investasi yang dilakukan untuk memelihara peralatan dan kapasitas produksinya, bukan untuk memperluas maupun membangun kapasitas yang baru. Pada kondisi ini investasi dalam skala besar tidak dibutuhkan lagi. Sasaran keuangan adalah arus kas operasi dan penghematan kebutuhan modal kerja. Oleh sebab itu, maka tolok ukur yang digunakan adalah untuk memaksimalkan arus kas yang mampu dikembalikan dari investasi masa lalu dan pengurangan modal kerja.

Setiap perusahaan memiliki siklus hidup yang berbeda. Penetapan tahap siklus hidup perusahaan yang berbeda dapat memberikan dorongan yang berbeda dalam penetapan strategis bisnis. Tema strategis untuk perspektif keuangan pada ketiga tahap siklus hidup bisnis yaitu (Gaspersz, 2006:40-41)

1. Pertumbuhan dan keragaman sumber penerimaan (*revenue growth and mix*)
2. Penghematan biaya/ peningkatan produktifitas (*cost reduction/ productivity improvement*)
3. Penghematan aktiva/ strategi investasi (*asset utilization/investmen strategy*)

Pengukuran strategis dalam perspektif keuangan dapat ditunjukkan pada tabel dibawah ini:

Tabel 3 Pengukuran Strategis dari Tema Finansial

		Tema Strategis		
		Bauran dan pertumbuhan pendapatan	Penghematan beban atau peningkatan produktivitas	Pemanfaatan aktiva
Strategi Unit Usaha	Pertumbuhan	Tingkat pertumbuhan penjualan segmen. Persentase pendapatan produk, jasa, pelanggan baru.	Pendapatan atau pekerja.	Investasi (persentase penjualan). Riset dan pengembangan (persentase penjualan).
	Bertahan	Pangsa pelanggan dan sasaran. Penjualan silang (<i>cross selling</i>). Persentase pendapatan dan aplikasi baru. Profitabilitas lini pelanggan dan produk.	Beban perusahaan sendiri yang kompetitor. Tingkat penghematan beban tak langsung (persentase penjualan)	Rasio modal kerja (siklus kas ke kas). ROCE berdasarkan kategori aktiva kunci, tingkat pemanfaatan aktiva.
	Menuai	Profitabilitas lini pelanggan dan produk. Persentase pelanggan yang tidak menguntungkan.	Beban unit (per unit <i>output</i> , per transaksi)	Pengembalian (<i>payback</i>)

Tabel Sumber: Kaplan dan Norton (2000:45)

Bauran pertumbuhan pendapatan mengacu kepada berbagai usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa, menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah bauran produk dan jasa ke arah nilai tambah yang lebih tinggi, serta penetapan ulang harga produk dan jasa. Penghematan biaya dan peningkatan produktivitas mengacu kepada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung, serta pemanfaatan berbagai sumber daya perusahaan. Sedangkan pemanfaatan aktiva lebih mengacu pada usaha para manajer untuk mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan untuk

mendukung volume dan bauran bisnis tertentu. Berikut ini merupakan rumus-rumus yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif keuangan:

a. ROE (*Return On Equity*)

ROE digunakan untuk mengukur kemampuan suatu emiten dalam menghasilkan laba dengan bermodalkan ekuitas yang sudah diinvestasikan pemegang saham.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100\%$$

Sumber: Sony Yuwono et. All, 2002

b. ROI (*Return On Investment*)

ROI digunakan untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih Sesudah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Sumber: Sony Yuwono et. All, 2002

c. Rasio Kas

Rasio Kas digunakan untuk menilai tingkat likuiditas perusahaan.

d. Rasio Lancar

Rasio Lancar merupakan perbandingan antara aktiva lancar dengan utang lancar suatu perusahaan.

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Sumber: Sony Yuwono et.All, 2002

e. *Collections Periods*

Collections Periods digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mengumpulkan jumlah piutang dalam setiap jangka waktu tertentu.

$$\text{Collections Periods} = \frac{\text{Total Piutang Usaha}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

Sumber: Sony Yuwono et.All, 2002

f. Perputaran Total Aset (TATO)

Perputaran Total Aset adalah rasio yang menunjukkan perputaran aktiva diukur dengan jumlah penjualan. Jika semakin tinggi rasionya maka semakin baik kondisi perusahaan.

$$\text{TATO} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Sumber: Sony Yuwono et.All, 2002:154

g. Rasio Modal sendiri terhadap Aktiva (TMS terhadap TA)

Rasio ini menunjukkan semakin besar TMS terhadap TA yang dihasilkan, semakin baik perusahaan memanfaatkan asetnya.

$$\text{TMS terhadap TA} = \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Sumber: Sony Yuwono et.All, 2002

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif yang kedua adalah perspektif pelanggan. Perspektif pelanggan merupakan *leading indicator* karena kesuksesan suatu

perusahaan dapat dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan dalam menggunakan barang atau jasa yang dihasilkan. Perusahaan yang tidak tanggap menangkap apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan mudah diserang oleh pesaingnya dengan penawaran berbagai inovasi produk atau jasa yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan. Kaplan dan Norton (2000:59) mengemukakan bahwa ukuran kinerja dari perspektif pelanggan di bagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok pengukuran utama dan kelompok ukuran proporsi nilai pelanggan akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Kelompok Pengukur Inti (*Core Measurement Group*)

- a. Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pangsa pasar menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh unit bisnis pada pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual). Pengukuran pangsa pasar dapat dilakukan apabila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan.

- b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen dan mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini. Retensi pelanggan dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan yang ada}}{\text{Jumlah pelanggan tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

Sumber: Soetjipto, 1997

c. Akuisisi Pelanggan (*Customer Aquisition*)

Akuisisi pelanggan adalah kemampuan perusahaan untuk meningkatkan pelanggan baru setiap tahunnya. Ukuran akuisisi pelanggan mengukur dalam bentuk absolut, keberhasilan unit bisnis memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Akuisisi pelanggan dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah kenaikan pelanggan}}{\text{Jumlah pelanggan tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

Sumber: Soetjipto, 1997

d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa. Kepuasan pelanggan memberikan umpan balik kepada perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Kepuasan pelanggan dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Kepuasan pelanggan} = \frac{\text{Jumlah keluhan}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Sumber: Soetjipto, 1997

e. Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

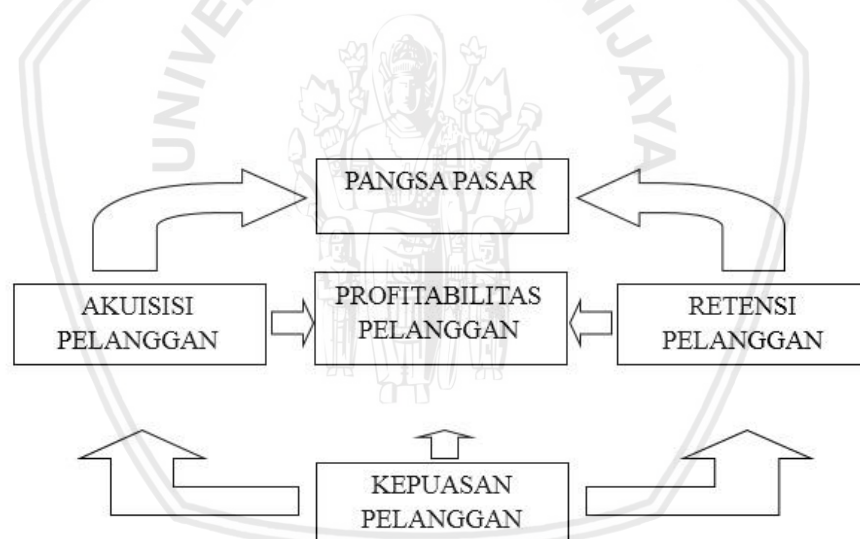
Profitabilitas pelanggan mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan. Profitabilitas pelanggan dapat dihitung

dengan rumus:

$$\text{Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Sumber: Soetjipto, 1997

Berikut ini adalah bagan pengukuran kinerja dalam perspektif pelanggan. Pada perspektif ini para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam segmen sasaran (Kaplan and Norton, 1996:26).



Gambar 2 Ukuran Utama pada Perspektif Pelanggan
(Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:60)

2. Kelompok ukuran proporsi nilai pelanggan (*Customer value proposition*) sebagai pendorong kinerja.

Proporsi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan

loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran dengan berdasar pada beberapa atribut yaitu:

a. Atribut produk/jasa

Atribut produk/jasa meliputi produk atau jasa, harga, dan kualitas. Setiap pelanggan memiliki preferensi yang berbeda atas produk yang ditawarkan perusahaan. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi preferensi pelanggannya yang selanjutnya pengukuran kinerja dapat diukur.

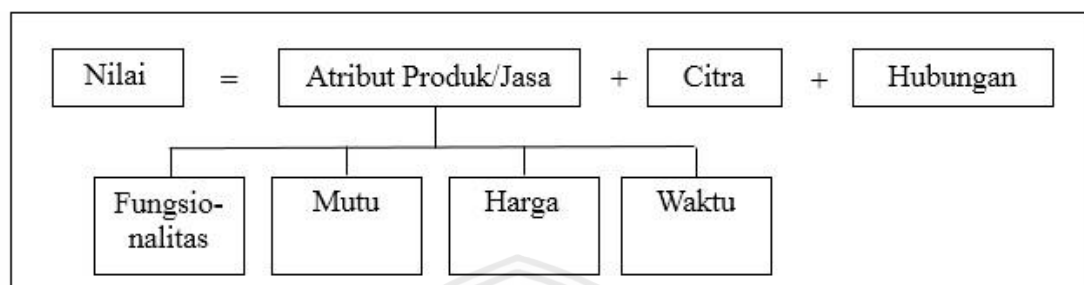
b. Hubungan pelanggan

Hubungan pelanggan mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan. Banyak konsumen yang menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu adalah faktor yang penting untuk kepuasan mereka.

c. Citra/Reputasi

Dimensi citra/reputasi menggambarkan faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk/jasa yang berwujud.

Ilustrasi tentang proposisi nilai pelanggan dapat dilihat pada gambar 3 berikut:



Gambar 3 Proposisi Nilai Pelanggan
(Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:65)

Berikut ini merupakan rumus yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan:

- a. *System Average Interruption Index* adalah indikator kinerja untuk mengukur rata-rata berapa menit setiap pelanggan mengalami padam listrik, satuannya (menit/pelanggan)

$$\text{SAIDI} = \frac{\text{Lama pemadaman yang dialami pelanggan}}{\text{Jumlah Pelanggan}}$$

Sumber: Ali Basrah Pulungan, 2010

- b. *System Average Frequency Interruption Index* adalah indikator kinerja untuk mengukur rata-rata kali pelanggan padam, satuannya (kali/pelanggan)

$$\text{SAIFI} = \frac{\text{Kali pemadaman yang dialami pelanggan}}{\text{Jumlah pelanggan}}$$

Sumber: Ali Basrah Pulungan, 2010

c. Perspektif Bisnis Internal

Menurut Mulyadi (2001:271) sasaran strategi yang perlu diwujudkan dalam perspektif ini adalah bagaimana menjadikan perusahaan memiliki empat kapabilitas utama berikut ini:

1. *Learning*
Adalah kemampuan organisasi untuk menghasilkan inovasi, menciptakan ide baru, dan memanfaatkan pengetahuan.
2. *Capacity to change*
Adalah kemampuan organisasi untuk bertindak secara cepat, memiliki kapasitas untuk berubah, bergerak dengan cepat, mengurangi *cycle time* responsif dan bertindak secara fleksibel.
3. *Boundarylessness*
Adalah kemampuan organisasi untuk bekerjasama dalam tim, melintasi unit organisasi, dan bertindak sebagai organisasi maya.
4. *Accountability*
Adalah kemampuan organisasi dalam disiplin, merekayasa proses pekerjaan, dan menciptakan kepemilikan karyawan atas hasil.

Pada perspektif bisnis internal manajemen mengidentifikasi proses internal penting dalam perusahaan. Perspektif ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proposisi nilai yang baik dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi para pemegang saham. Kaplan dan Norton (2000:83) membagi perspektif ini menjadi tiga proses bisnis yaitu:

1. Proses Inovasi

Proses inovasi merupakan salah satu proses dalam penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Efisiensi dan efektifitas serta

ketepatan waktu pada proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Pada proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

2. Proses Operasi

Proses operasi dimulai dengan diterimanya pesanan dari pelanggan dan di akhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Pada proses ini akan mementingkan ketepatan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Tolak ukur yang digunakan antara lain *manufacturing cycle time* (MCE), tingkat kerusakan produk pra jualan, banyaknya bahan baku terbuang, frekuensi pengerjaan ulang produk karena terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat terpenuhi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi. Susut jaringan (*losses*) adalah indikator kinerja untuk mengukur energi listrik yang hilang pada jaringan terhadap produksi kWh netto yang disalurkan, satuannya (%)

$$Losses = \frac{\text{kWh siap salur ke distribusi} - \text{kWh penjualan}}{\text{kWh siap salur ke distribusi}} \times 100\%$$

Sumber: Hariasih, Susanti, 2005

3. Proses Pelayanan Purna Jual

Layanan produk purna jual yaitu garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang

dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti pembayaran kartu kredit.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini selalu diperlukan oleh manajemen untuk terus meningkatkan kinerja perusahaannya. Dasar dari diperlukannya perspektif ini yaitu keinginan perusahaan untuk dapat terus hidup dan tumbuh dalam melayani *stakeholders*. Perspektif ini terdiri dari sumber daya manusia dari sisi pengetahuan, keterampilan, sikap, moral, motivasi, serta kepuasan karyawan.

Perspektif ini memberikan tujuan serta ukuran yang dapat memberikan dorongan pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Perspektif ini diukur menurut kelompok pengukuran utama pekerja antara lain:

1. Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan kondisi awal meningkatnya produktivitas, mutu serta layanan pelanggan. Ada beberapa elemen kepuasan pekerja yaitu:

- (1) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- (2) Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
- (3) Akses memadai kepada informasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik
- (4) Dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif
- (5) Tingkat dukungan dari fungsi staf/kepuasan keseluruhan

2. Retensi karyawan

Retensi karyawan adalah suatu keharusan yang perlu dilakukan oleh perusahaan dalam mempertahankan Sumber Daya Manusia (SDM) terbaik yang ada dalam perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri pekerja sehingga setiap kali ada pekerja yang berhenti bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Pekerja yang bekerja dalam jangka waktu yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Retensi karyawan dapat diukur dengan rumus:

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar setahun}}{\text{Jumlah rata-rata karyawan setahun}} \times 100\%$$

Sumber: Husein Umar, 2005:128

3. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, serta kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut (Kaplan dan Norton, 2000:111-114). Produktivitas Karyawan dapat diukur dengan rumus:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah produksi}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

Sumber: Umar, 2005:128-129

8. Faktor Pemacu Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Mulyadi (2001:24-27) berpendapat bahwa *balanced scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer. Kebutuhan perusahaan dalam menerapkan *balanced scorecard* dipacu oleh beberapa faktor yaitu:

- a) Lingkungan Bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen sehingga perusahaan dituntut untuk:
 1. Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*. *Customer* akan memilih produk dan jasa yang memiliki keunggulan tertentu. Perusahaan memerlukan usaha terencana dan sistematis untuk membangun kepercayaan dan kepuasan dengan *customer*, pemasok, sampai sistem informasi yang mendukung proses layanan bagi *customer*.
 2. Membangun dan berkelanjutan memperbaharui peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.
 3. Menempuh langkah strategis dalam membangun masa depan perusahaan.
 4. Menggerakkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel untuk membangun masa depan perusahaan.
- b) Sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan kurang pas dengan

tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan. Lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan pada umumnya memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Sistem manajemen yang digunakan mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan.
2. Tidak terdapat koherenan antara rencana jangka panjang dengan rencana jangka pendek dalam implementasinya.
3. Sistem manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

9. Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN

Pemerintah memiliki standart penilaian untuk mengukur tingkat kesehatan BUMN yang tertuang dalam Keputusan Menteri No 100 tahun 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. Tingkat kesehatan BUMN terdiri dari BUMN Infrastruktur dan BUMN Non Infrastruktur.

BUMN Infrastruktur adalah BUMN yang kegiatannya menyediakan barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat luas, yang bidang usahanya yaitu:

- a) Pembangkitan dan pendistribusian tenaga listrik.
- b) Pengadaan dan pengoperasian sarana pendukung yaitu pelayanan angkutan barang atau penumpang baik laut, udara dan kereta api.
- c) Jalan dan jembatan tol, dermaga, pelabuhan laut dan sungai atau

danau, lapangan terbang dan bandara.

d) Bendungan dan irigasi.

Perusahaan yang termasuk didalam jenis perusahaan BUMN Infrastruktur yaitu PT PLN, PT Angkasa Pura dan PT Pelabuhan Indonesia. Sedangkan BUMN Non Infrastruktur yaitu PT Pos Indonesia, PT Televisi Republik Indonesia dan PT Garuda Indonesia. Kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan meliputi:

1. Aspek Keuangan

Terdapat beberapa indikator penilaian pada aspek keuangan dengan bobot untuk tiap indikator aspek keuangan adalah sebagai berikut:

Tabel 4 Daftar Indikator dan Bobot Aspek Keuangan

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non infrastruktur
1. Return On Equity	15	20
2. Return On Investment	10	15
3. Rasio Kas	3	5
4. Rasio Lancar	4	5
5. Collection Periods	4	5
6. Perputaran Persediaan	4	5
7. Perputaran Total Aset	4	5
8. Rasio modal sendiri terhadap total aktiva	6	10
Total Bobot	46	65

Sumber: Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002

2. Aspek Operasional

Indikator penilaian pada aspek operasional meliputi unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka mendukung keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Pada *balanced scorecard* yang termasuk indikator aspek operasional adalah perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Bobot masing-masing indikator pada aspek operasional sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002 adalah sebagai berikut:

Tabel 5 Bobot Aspek Operasional

Jenis BUMN	Bobot
BUMN Infrastruktur	35
BUMN Non Infrastruktur	15

Sumber: Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002

Penilaian terhadap indikator secara kualitatif dengan kategori penilaian dan penetapan skornya sebagai berikut:

a. Baik Sekali(BS):

$$\text{Skor} = 100\% \times \text{Bobot indikator yang bersangkutan}$$

b. Baik (B):

$$\text{Skor} = 80\% \times \text{Bobot indikator yang bersangkutan}$$

c. Cukup (C):

$$\text{Skor} = 50\% \times \text{Bobot indikator yang bersangkutan}$$

d. Kurang (K):

Skor = 20% x Bobot indikator yang bersangkutan

Definisi kategori penilaian secara umum adalah sebagai berikut:

- a. Baik Sekali: sekurang-kurangnya mencapai standar normal atau diatas normal diukur dari segi kualitas (waktu dan mutu) dan kuantitas (produktivitas dan rendemen).
 - b. Baik: mendekati standar normal atau sedikit dibawah standar normal namun telah menunjukkan perbaikan baik dari segi kuantitas (produktivitas dan rendemen) maupun kualitas (waktu dan mutu).
 - c. Cukup: jauh dari standar normal baik diukur dari segi kualitas (waktu dan mutu) namun kuantitas (produktivitas dan rendemen) mengalami perbaikan dari segi kualitas dan kuantitas.
 - d. Kurang: tidak tumbuh dan jauh dari standar normal.
3. Aspek Administrasi

Indikator yang dinilai adalah laporan perhitungan tahunan, Rancangan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP), laporan periodik serta kinerja Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK). Bobot masing-masing indikator pada aspek administrasi sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002 adalah sebagai berikut:

Tabel 6 Daftar Indikator dan Bobot Aspek Administrasi

Indikator	Bobot	
	Infrastruktur	Non Infrastruktur
1. Laporan Perhitungan Tahunan	3	3
2. Rancangan RKAP	3	3
3. Laporan Periodik	3	3
4. Kinerja PUKK	6	6
Total	15	15

Sumber: Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002

Penilaian tingkat kesehatan PT PLN (Persero) Area Bojonegoro dilakukan berdasarkan aspek keuangan dan aspek operasional yang telah diukur sehingga dapat diperoleh kesimpulan mengenai tingkat kesehatan BUMN. Total skor yang telah diperoleh pada aspek keuangan akan dijumlahkan dengan perolehan skor pada aspek operasional untuk melihat angka kesehatan perusahaan. Penilaian tingkat kesehatan BUMN digolongkan menjadi:

- a. SEHAT, yang terdiri dari:
 - AAA apabila total skor (TS) > 95
 - AA apabila $80 < TS < 95$
 - A apabila $65 < TS < 80$
- b. KURANG SEHAT, yang terdiri dari:
 - BBB apabila $50 < TS < 65$
 - BB apabila $40 < TS < 50$
 - B apabila $30 < TS < 40$
- c. TIDAK SEHAT, yang terdiri dari:
 - CCC apabila $20 < TS < 30$

CC	apabila $10 < TS < 20$
C	apabila $TS < 10$

D. Kerangka Berfikir

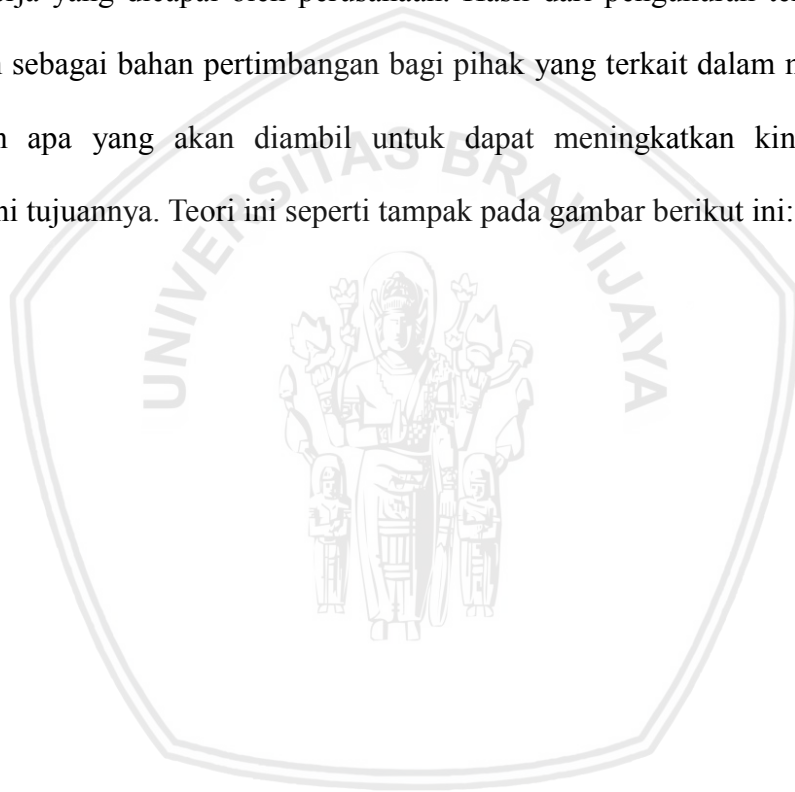
Pada akuntansi tradisional aspek keuangan merupakan dasar dari pengukuran kinerja perusahaan karena mudah diukur sedangkan aspek non keuangan sering diabaikan karena sulit diukur. Menurut Mulyadi (2007), ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi *rill* perusahaan di masa lalu dan tidak mampu menuntun perusahaan kearah yang lebih baik di masa depan. Oleh karena itu, menurut Kaplan dan Northon (2001:73) untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh diperlukan suatu metode yaitu *balanced scorecard*.

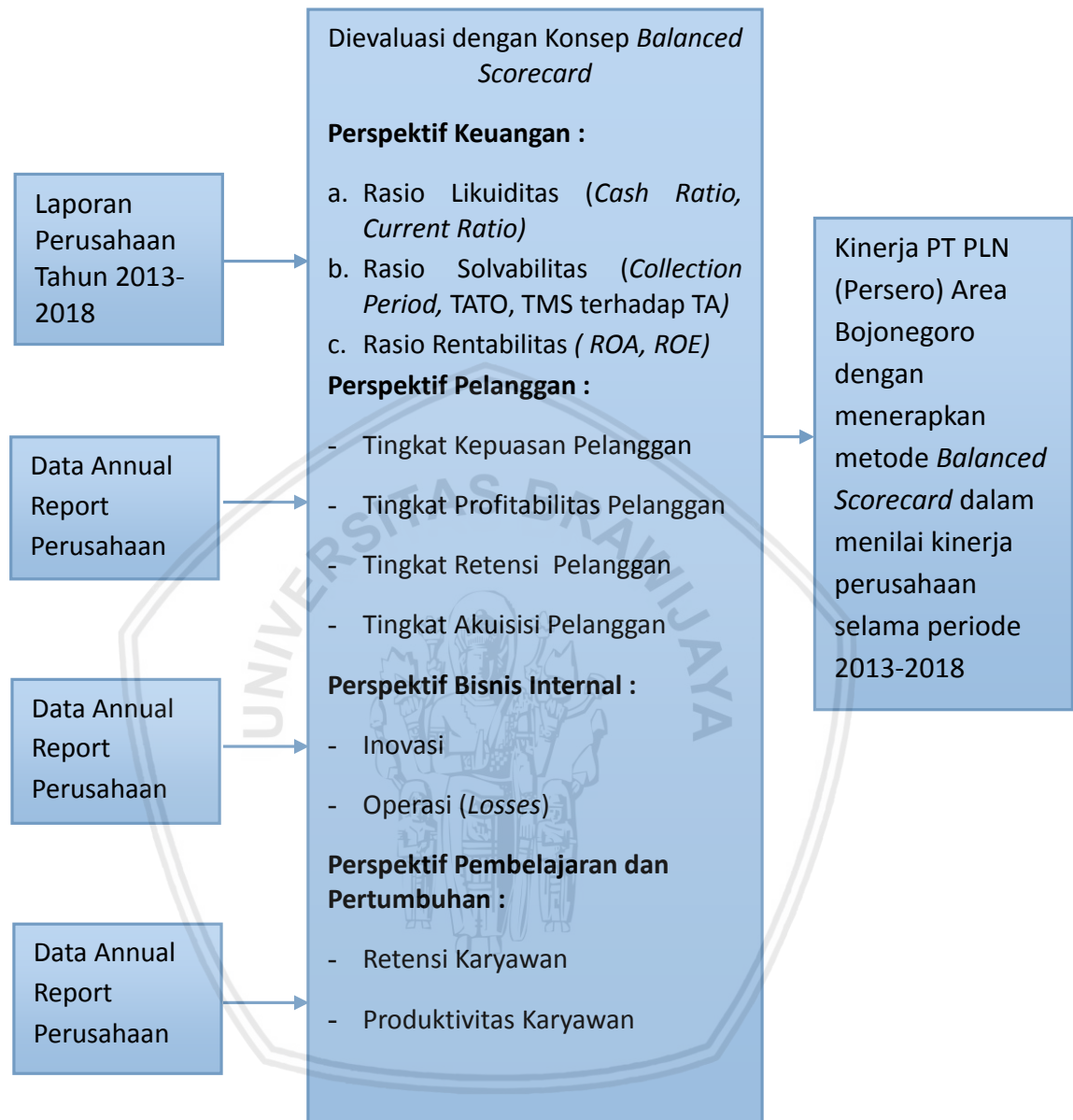
Balanced scorecard merupakan suatu konsep pengukuran kinerja yang menilai kinerja organisasi dengan menggunakan empat perspektif. Empat perspektif dalam *balanced scorecard* yang digunakan sebagai alat ukur terhadap kinerja perusahaan adalah:

1. Perspektif Keuangan, merumuskan tujuan keuangan yang ingin dicapai perusahaan di masa yang akan datang.
2. Perspektif Pelanggan, mengidentifikasikan pelanggan dengan tujuan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, mengidentifikasikan proses yang penting bagi perusahaan untuk melayani pelanggan.
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan

menyiapkan infrastruktur bagi ketiga perspektif lainnya agar tujuan dari ketiga perspektif dapat tercapai.

Keempat perspektif ini merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi. Berdasarkan hasil yang didapatkan melalui pengukuran keempat perspektif akan dilakukan analisis kinerja perusahaan untuk menentukan seberapa baik kinerja yang dicapai oleh perusahaan. Hasil dari pengukuran tersebut akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak yang terkait dalam menentukan kebijakan apa yang akan diambil untuk dapat meningkatkan kinerja dalam memenuhi tujuannya. Teori ini seperti tampak pada gambar berikut ini:





Gambar 4 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian adalah suatu kegiatan untuk mencari, mencatat, merumuskan dan menganalisis sampai pada laporannya (Narbuko & Achmadi 2013:1). Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah yang akan diteliti, maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif.

Penelitian deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti suatu sekelompok manusia, suatu obyek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang (Nazir, 2005:54). Menurut (Sugiono, 2009:29) penelitian deskriptif adalah suatu metode yang berfungsi untuk mendeskripsikan gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data atau sampel yang telah dikumpulkan dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.

Penelitian ini mempelajari situasi yang terjadi, sikap, pandangan, dan sebab dari suatu fenomena. Penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan secara sistematis dan akurat fakta dan karakteristik mengenai populasi atau bidang tertentu (Azwar, 2010:7). Menurut Sugiono (2012: 13) penelitian deskriptif yaitu, penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan dengan variabel yang lain. Penggunaan deskriptif dimaksudkan agar data yang diperoleh nantinya dapat digambarkan dalam format yang sistematis, faktual dan akurat ke dalam laporan penelitian. Peneliti mengembangkan konsep dan selanjutnya menghimpun fakta tetapi tidak menguji hipotesis (Mustofa, 2005:11).

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian bertujuan untuk membantu memberikan arahan dan batasan pada pelaksanaan penelitian sehingga obyek yang akan diteliti tidak terlalu luas. Berdasarkan hal tersebut maka fokus penelitian ini adalah penelitian kinerja perusahaan dengan metode *balanced scorecard* terhadap aspek keuangan dan aspek operasional pada perusahaan:

1. Aspek Keuangan

Indikator penilaian aspek keuangan menggunakan *Return On Equity* (ROE), *Return On Investment* (ROI), Rasio Kas, Rasio Lancar, *Collection Periods*, Perputaran Total Aset, dan Rasio Modal Sendiri terhadap total aktiva.

2. Aspek Operasional

Pada aspek operasional, perspektif yang terkait meliputi perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT PLN (Persero) Area Bojonegoro Jawa Timur. Lokasi penelitian beralamat di Jalan Teuku Umar No.3 Bojonegoro pada bagian akuntansi dan keuangan, bagian sekretariat umum, bagian pemasaran dan pelanggan, serta bagian manajemen sumber daya manusia.

D. Sumber Data

Sumber data pada penelitian ini terdiri dari sumber data primer dan sekunder.

Menurut Ruslan (2010:138) terdapat 2 sumber data dalam penelitian, yaitu:

1. Data primer (*primary data*) merupakan data yang dihimpun secara langsung dari sumbernya dan diolah sendiri oleh lembaga bersangkutan untuk dimanfaatkan.
2. Data sekunder (*secondary data*) merupakan data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (dihasilkan pihak lain) yang dapat dimanfaatkan dalam suatu penelitian tertentu.

Data primer dalam penelitian diperoleh langsung dari sumbernya pada lokasi penelitian. Data sekunder merupakan data yang didapat dari perusahaan maupun pihak lain seperti:

- 1) Data Laporan Keuangan terdiri dari Neraca dan Laporan Laba PT PLN (Persero) area Bojonegoro tahun 2013-2018
- 2) Struktur Organisasi
- 3) Laporan Pemadaman tahun 2013-2018
- 4) Laporan Penjualan Tenaga Listrik tahun 2013-2018
- 5) Laporan Jumlah Pelanggan tahun 2013-2018
- 6) Laporan Jumlah Karyawan tahun 2013-2018

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian. Menurut Arikunto

(2006:222) metode pengumpulan data yang biasa digunakan dalam penelitian adalah wawancara dan dokumentasi.

1. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk memperoleh data dengan cara tanya jawab untuk saling bertukar informasi mengenai kondisi perusahaan sebagai obyek penelitian, tujuan perusahaan, struktur organisasi dan jenjang wewenang, kebijakan perusahaan dan lain-lain.

2. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data perusahaan yang lebih mendalam seperti neraca perusahaan dan laporan laba rugi perusahaan.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian dapat diartikan sebagai alat yang digunakan oleh peneliti saat mengumpulkan data (Arikunto 2006:149). Instrumen penelitian menjadi alat yang penting bagi peneliti dalam mendapatkan data valid yang sesuai dengan permasalahan. Instrumen penelitian dalam mengumpulkan data pada penelitian ini sebagai pedoman dokumentasi yang digunakan untuk mendapatkan dokumen yang dibutuhkan dalam penelitian dan relevan dengan permasalahan penelitian.

G. Metode Analisis

Setelah semua data yang dibutuhkan terkumpul, maka hal penting selanjutnya adalah menganalisis data. Penelitian ini menggunakan analisis *trend*. Menurut Maryati (2010:129) *trend* adalah suatu gerakan (kecenderungan) naik atau turun

dalam jangka panjang yang diperoleh dari rata-rata perubahan dari waktu ke waktu. Rata-rata perubahan tersebut bisa bertambah dan bisa berkurang. Jika rata-rata perubahan bertambah disebut *trend* positif, jika rata-rata perubahan berkurang disebut *trend* negatif. Langkah-langkah yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data yang dibutuhkan yaitu laporan keuangan yang terdiri dari laporan laba rugi dan laporan neraca keuangan. Selain laporan keuangan, peneliti juga menggunakan data dari laporan hasil kegiatan operasional pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro. Pengumpulan data dilakukan sebanyak dua kali yaitu selama satu bulan pada bulan Oktober 2016 dan pada bulan Maret 2019.
2. Pengolahan data dilakukan dengan menggunakan rumus-rumus untuk menghitung keempat perspektif *balanced scorecard* yang terdiri dari perspektif keuangan, perspektif kepuasan konsumen, perspektif bisnis internal dan perspektif perkembangan dan pertumbuhan. Kemudian dilakukan penilaian tingkat kesehatan perusahaan berdasarkan ketentuan yang ditetapkan pada Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002.
3. Penyajian data merupakan kelanjutan dari pengolahan data, dimana data yang telah diolah disajikan dan kemudian dilakukan analisis dan mendeskripsikan data. Pada tahap ini peneliti juga melakukan perbandingan hasil pengolahan data dari tahun 2013 sampai dengan 2018 dan menganalisis penyebab terjadi kenaikan atau penurunan kinerja perusahaan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Perkembangan ketenagalistrikan di Indonesia terjadi sejak awal abad ke - 19 saat beberapa perusahaan asal Belanda yang bergerak di bidang pabrik gula dan pabrik teh mendirikan pembangkit listrik untuk keperluan sendiri. Antara tahun 1942 - 1945 Belanda menyerah kepada pasukan tentara Jepang di awal perang dunia II sehingga terjadi peralihan pengelolaan perusahaan-perusahaan Belanda tersebut oleh Jepang. Proses pengalihan kekuasaan kembali terjadi di akhir perang dunia II pada Agustus 1945, saat Jepang menyerah kepada sekutu. Kesempatan ini dimanfaatkan oleh para pemuda dan buruh listrik melalui delegasi buruh / pegawai listrik dan gas yang bersama-sama dengan pimpinan Komite Nasional Indonesia Pusat (KNIP) berinisiatif menghadap presiden Soekarno untuk menyerahkan perusahaan-perusahaan tersebut kepada pemerintah Republik Indonesia. Pada 27 Oktober 1945, presiden Soekarno membentuk jawatan listrik dan gas di bawah departemen pekerjaan umum dan tenaga dengan kapasitas pembangkit tenaga listrik sebesar 157,5 mw.

Pada tanggal 1 Januari 1961, jawatan listrik dan gas diubah menjadi BPU-PLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara) yang bergerak dibidang listrik, gas dan kokas yang dibubarkan pada tanggal 1 Januari 1965. Pada saat yang sama 2 perusahaan negara yaitu PLN sebagai pengelola tenaga

listrik milik negara dan PGN sebagai pengelola gas diresmikan. Pada tahun 1972 sesuai peraturan pemerintah nomer 17, status PLN ditetapkan sebagai perusahaan umum listrik negara dan sebagai pemegang kuasa usaha ketenagalistrikan (PKUK) dengan tugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum. Seiring kebijakan pemerintah yang memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan tenaga listrik, maka sejak tahun 1994 status PLN berubah dari perusahaan umum menjadi perusahaan perseroan (persero) sesuai akta nomor 169 tanggal 30 Juli 1994 dari Sucipto S.H. Notaris Jakarta. Pada tahun 2009 sesuai dengan UU no 30 tahun 2009 PLN tidak lagi sebagai pemegang kuasa usaha ketenagalistrikan (PKUK). Namun sebagai badan usaha milik negara (BUMN) dengan tugas menyediakan listrik bagi kepentingan umum.

2. Lokasi PT PLN (Persero) Area Bojonegoro

PT PLN (Persero) Area Bojonegoro berlokasi di Jalan Teuku Umar No. 3, Bojonegoro dengan memiliki 2 ruangan tingkat. Letak kantor PT PLN (Persero) Area Bojonegoro tergolong strategis karena terletak di pusat kota Bojonegoro.

3. Visi, Misi, Motto dan Maklumat Perusahaan

a. Visi

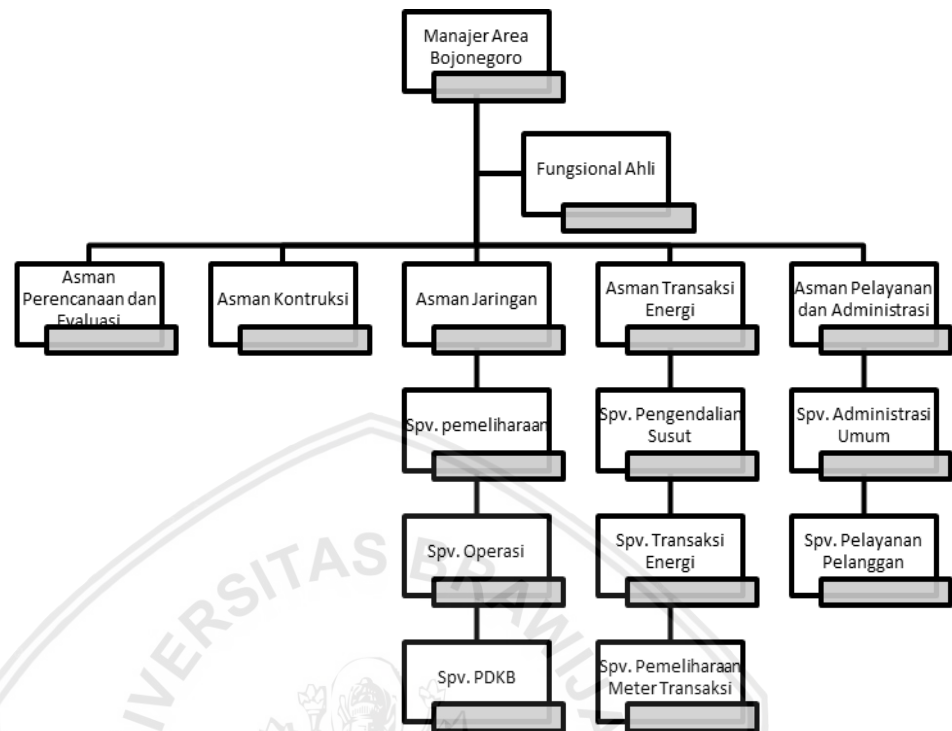
Diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh kembang, unggul, dan terpercaya dengan bertumbuh pada potensi insani.

b. Misi

1. Menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota, perusahaan dan pemegang saham.
2. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.
3. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.
4. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

4. Struktur Organisasi Perusahaan PT PLN (Persero) Area Bojonegoro

Struktur organisasi adalah cerminan dari pembagian tugas dan wewenang setiap bagian dari organisasi yang disusun sedemikian rupa untuk mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Adapun struktur organisasi dari PT PLN (Persero) Area Bojonegoro dapat dilihat dalam bagan berikut ini:



Gambar 5 Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Area Bojonegoro

Sumber: Data PT PLN (Persero) Area Bojonegoro

Struktur organisasi PT PLN (Persero) Area Bojonegoro terdiri dari beberapa fungsi. PT PLN (Persero) Area Bojonegoro sebagai kantor induk dipimpin oleh seorang *general manager* yang dibantu oleh asisten manajer dan supervisor yang memiliki fungsi dan tanggung jawab antara lain sebagai berikut:

a. Asisten Manajer Perencanaan dan Evaluasi

Tugas pokoknya adalah bertanggung jawab atas:

1. Membagi tugas dan memberi arahan kepada bawahan.
2. Menyusun Rencana Umum Pengembangan Tenaga Listrik (RUPTL) dan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) bersama dengan fungsi terkait.

3. Memberikan masukan kepada Pemda dalam rangka penyusunan Rencana Umum Kelistrikan Daerah (RKUD).
4. Menyusun perkiraan kebutuhan tenaga listrik.
5. Menyusun rencana pengembangan dan pembenahan sistem kelistrikan (JTM, JTR, dan Gardu Induk).
6. Melaksanakan koordinasi dengan Kantor Induk atas penanganan masalah pola rencana sistem JTL yang terkait dengan pihak eksternal.
7. Mengkoordinasi fungsi terkait (pemasaran dan niaga, distribusi) dalam data PDPJ.
8. Menyusun *load forecasting* (peramalan beban) trafo Gardu Distribusi, penyulang 20 kV dan rencana kebutuhan tenaga listrik APJ
9. Menyusun Kajian Kelayakan Operasi (KKO) dan Kajian Kelayakan Finansial (KKF) dan Analisa Manajemen Resiko (bila diperlukan), pengembangan sistem kelistrikan dan dampak lingkungannya.
10. Mengevaluasi dan mengusulkan perubahan standar/desain konstruksi sesuai perkembangan teknologi dan kondisi lapangan berdasarkan masukan dari fungsi terkait.
11. Mengelola dan mengevaluasi pemakaian sistem teknologi informasi untuk rencana pengembangan sistem teknologi informasi.

12. Memelihara sistem teknologi informasi untuk pengendalian manajemen dan pengambilan keputusan.
13. Membuat laporan rutin dan berkala.
14. Melaksanakan pembinaan terhadap UPJ.

b. Asisten Manajer Konstruksi

Tanggung jawab utama:

1. Membagi tugas dan memberi arahan kepada bawahan.
2. Mengendalikan pekerjaan pembangunan jaringan distribusi.
3. Melaksanakan efisiensi operasi konstruksi distribusi.
4. Memantau realisasi pelaksanaan investasi untuk pelaporan kepada manajemen.
5. Mengendalikan pelaksanaan penyambungan tenaga listrik.
6. Mengelola pergudangan dan persediaan materai distribusi.
7. Mengendalikan proses pengadaan barang dan jasa.
8. Membuat laporan berkala.
9. Melaksanakan tugas kedinasan lainnya.

c. Asisten Manajer Jaringan

Tanggung jawab utama:

1. Membagi tugas dan memberi arahan kepada bawahan.
2. Mengusulkan rencana pengembangan sistem operasi distribusi untuk mengoptimalkan beban dan jaringan efisiensi distribusi.
3. Melakukan pengendalian atas tercapainya efisiensi operasi dan pemeliharaan aset jaringan distribusi *respon time*, *recovery time*,

dan jumlah gangguan.

d. Asisten Manajer Transaksi Energi

Tanggung jawab utama:

1. Membagi tugas dan memberi arahan kepada bawahan.
2. Melakukan analisa dan evaluasi energi.
3. Menangani akurasi transaksi energi listrik internal perusahaan dengan unit lain dan pelanggan.
4. Menyusun dan melaksanakan program penurunan susut non-teknis.
5. Mengendalikan kegiatan pemasangan, perubahan daya, pemutusan dan pemeliharaan APP.
6. Mengendalikan operasi dan pemeliharaan AMR dan sistem telekomunikasi.
7. Mengelola penurunan saldo tunggakan.

e. Supervisor Pemeliharaan Meter Transaksi

Fungsi utama:

1. Melaksanakan manajemen baca meter.
2. Melaksanakan pengelolaan rekening.
3. Bertanggung jawab atas pengoperasian dan pemeliharaan perangkat lunak dan perangkat keras.
4. Bertanggung jawab atas pemeliharaan data base.

f. Asisten Manajer Pelayanan dan Administrasi

Tanggung jawab utama:

1. Membagi tugas dan memberi arahan kepada bawahan.
2. Mengelola fungsi keuangan.
3. Mengelola fungsi akuntansi.
4. Mengelola peningkatan pelayanan pelanggan.
5. Mengelola peningkatan Integritas Layanan Publik (ILP).
6. Mengoptimalkan *human capital*.
7. Mengelola sarana kerja fasilitas kantor.
8. Mengelola fungsi kehumasan.
9. Melaksanakan koordinasi dan memberikan pengarahan kepada rayon.
10. Membuat laporan berkala.

g. Supervisor Administrasi Umum

Fungsi utama:

1. Memverifikasi dan memvalidasi bukti penerimaan dan pengeluaran dana imprest.
2. Melaksanakan opname saldo kas setiap bulan.
3. Mengawasi dan bertanggung jawab terhadap pengiriman dan penyimpanan fisik uang.
4. Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap penerimaan pendapatan.
5. Memonitor atas perekaman data transaksi keuangan dan

pengiriman data SIMKEU.

6. Mengelola surat-surat masuk dan keluar.
7. Mengelola administrasi SDM yang meliputi: SPPD, absensi pegawai, penilaian kinerja pegawai, pembayaran gaji dan tunjangan lainnya serta biaya perawatan kesehatan.
8. Membuat SPK untuk pekerjaan rumah tangga kantor dan pihak ketiga.

h. Supervisor Pelayanan Pelanggan

Fungsi utama:

1. Mengelola informasi yang berhubungan dengan sambungan tenaga listrik kepada calon pelanggan, pelanggan, dan masyarakat.
2. Melaksanakan promosi penjualan tenaga listrik.
3. Mengendalikan pelayanan, penyambungan sementara, perubahan tarif, ganti nama pelanggan, balik nama pelanggan, P2TL dan perubahan lainnya serta pengaduan pelanggan yang berhubungan dengan sambungan tenaga listrik.
4. Mengendalikan, memonitor proses pelaksanaan Perintah Kerja (PK).
5. Memeriksa kuitansi pembayaran yang berhubungan dengan pelaksanaan PB/PD penyambungan sementara, perubahan tarif, ganti nama pelanggan, balik nama pelanggan, P2TL dan perubahan lainnya.

6. Bertanggung jawab atas penerimaan pembayaran Biaya Penyambungan (BP) / Uang Jaminan Langgan (UJL), penyambungan sementara, biaya perubahan, tagihan susulan dan biaya lainnya.
7. Menjamin atas kebenaran perubahan data pelanggan dan hasil peremajaan data induk pelanggan.
8. Mengelola Arsip Induk Langgan (AIL) dan UJL.
9. Melaksanakan pengumpulan data potensi pasar dan informasi pengembangan jaringan distribusi.

B. Penyajian dan Analisis Data

1. Penyajian Data

a. Data Keuangan

Data keuangan yang diperlukan terdiri dari laporan keuangan PT PLN (Persero) Area Bojonegoro berupa laporan laba rugi dan neraca tahun 2013-2018.

Tabel 7 Laporan Rugi Laba Per Unsur (Sifat) PT PLN (Persero) Area Bojonegoro untuk Periode yang Berakhir 31 Desember 2013-2018

**LAPORAN LABA/RUGI DAN PENGHASILAN KOMPREHENSIF LAIN PER UNSUR (SIFAT)
PERIODE 2013-2018**

Keterangan	31-Dec-18	31-Dec-17	31-Dec-16	31-Dec-15	31-Dec-14	31-Dec-13
PENDAPATAN USAHA	3,713,208,427,766	3,551,039,126,255	3,226,474,750,325	3,234,490,015,264	3,683,239,869,013	2,354,109,493,237
Penjualan Tenaga Listrik	3,126,955,390,415	3,024,495,178,590	2,591,937,353,587	2,611,368,037,919	2,265,073,067,404	1,848,360,393,439
Penjualan Tenaga Listrik (Bruto)	3,126,972,605,079	3,024,496,884,560	2,592,074,767,169	2,611,368,037,919	2,265,073,067,404	1,848,360,393,439
Discount	(17,214,664)	(1,705,970)	(137,413,582)	(142,834,038)	-	-
Subsidi Listrik Pemerintah	517,172,840,904	-	-	537,748,728,825	1,366,446,621,645	490,506,913,633
Penyambungan Pelanggan	68,919,146,674	64,619,001,303	72,277,096,868	85,218,521,469	51,577,542,750	15,053,404,173
Lain-lain	161,049,773	125,294,442	150,676,527	154,727,051	142,637,214	188,781,992
BEBAN USAHA	4,166,667,203,335	3,294,425,110,783	3,132,178,921,593	3,030,830,285,355	2,634,666,042,683	2,401,379,081,357
Pembelian Tenaga Listrik	4,000,141,188,060	3,144,576,882,225	2,978,346,883,792	2,885,091,040,017	2,503,983,376,193	2,265,423,608,873
Minyak Pelumas	-	-	-	38,036,458,807	29,986,535,803	37,029,763,925
Pemeliharaan	37,916,545,438	34,640,013,854	40,069,987,544	38,036,458,807	29,986,535,803	37,029,763,925
Pemakaian Material	230,284,832	2,754,721,573	7,672,384,683	6,052,897,757	3,303,301,033	11,375,837,056
Jasa Borongan	37,686,260,606	31,885,292,281	32,397,602,861	31,983,561,050	26,683,234,770	25,653,926,869
Kepegawaian	45,974,117,467	38,082,986,983	52,032,064,185	46,862,825,405	37,118,537,847	34,101,021,543
Penyusutan Aset Tetap	61,258,231,838	54,711,338,125	42,689,383,913	43,060,775,009	43,059,592,023	40,603,732,461
Administrasi	21,377,120,532	22,413,889,596	19,040,602,159	17,779,186,117	20,518,000,817	24,220,954,555
LABA (RUGI) USAHA	(453,458,775,569)	256,614,015,472	94,295,828,732	203,659,729,909	1,048,573,826,330	(47,269,588,120)
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN	6,515,506,038	7,062,996,675	5,518,080,097	5,348,040,098	7,058,467,105	7,156,094,076
Pendapatan Bunga	-	-	-	-	-	113
Pendapatan Lain-lain	11,869,726,022	8,464,683,444	7,668,433,936	6,601,190,722	6,686,347,331	6,287,982,514
Beban Pinjaman()	-	-	-	-	-	-
Beban Pensiun()	(2,130,217,269)	(1,357,451,798)	(1,107,823,372)	(1,253,150,647)	(635,302,072)	(856,224,543)
Beban Lain-lain()	(3,224,002,715)	(44,234,971)	(1,042,530,467)	23	1,007,421,846	1,724,223,040
Beban Selisih Kurs()	-	-	-	-	-	-
LABA (RUGI) SEBELUM PPh BADA	(446,943,269,531)	263,677,012,147	99,813,908,829	209,007,770,007	1,055,632,293,435	(40,113,494,044)
BEBAN PAJAK	-	-	-	-	-	-
Beban Pajak Kini	-	-	-	-	-	-
Beban Pajak Tangguhan	-	-	-	-	-	-
LABA (RUGI) DARI OPERASI YANG	(446,943,269,531)	263,677,012,147	99,813,908,829	209,007,770,007	1,055,632,293,435	(40,113,494,044)
LABA (RUGI) DARI OPERASI YANG	-	-	-	-	-	-
LABA (RUGI) BERSIH	(446,943,269,531)	263,677,012,147	99,813,908,829	209,007,770,007	1,055,632,293,435	(40,113,494,044)
LABA YANG DIATRIBUSIKAN KEP	(446,943,269,531)	263,677,012,147	99,813,908,829	209,007,770,007	1,055,632,293,435	-
Pemilik Entitas Produk	(446,943,269,531)	263,677,012,147	99,813,908,829	209,007,770,007	1,055,632,293,435	-

Sumber: PT PLN (Persero) Area Bojonegoro

Tabel 8 Neraca Aktiva PT PLN (Persero) Area Bojonegoro per 31 Desember 2013-2018

**LAPORAN POSISI KEUANGAN
PERIODE 2013-2018**

KETERANGAN	31-Dec-18	31-Dec-17	31-Dec-16	31-Dec-15	31-Dec-14	31-Dec-13
ASET						
ASET TETAP (NETTO)	1,706,049,843,342	1,601,993,662,395	1,509,599,608,037	664,060,145,611	629,716,367,666	624,029,646,886
Aset Tetap (Bruto)	1,885,147,444,653	1,720,654,618,766	1,573,967,668,840	1,162,843,794,459	1,085,439,241,505	1,049,042,333,740
Akumulasi Penyusutan	-179,097,601,311	-118,660,956,371	-64,368,060,803	-498,783,648,848	-455,722,873,839	-425,012,686,854
PEKERJAAN DALAM PELAKSANAAN	21,115,806,568	19,174,162,233	15,975,015,932	32,346,915,878	6,816,641,615	991,423,391
ASET TIDAK LANCAR LAIN	713,934,506	1,055,577,645	1,013,043,243	1,056,149,722	904,941,935	920,341,641
Aset Tidak Beroperasi	-	-	-	-	-	-
Piutang Lain-lain	713,934,506	1,055,577,645	1,013,043,243	1,056,149,722	899,608,612	905,508,314
- Pihak Yang Berelasi	713,934,506	1,055,577,645	1,013,043,243	1,056,149,722	-	-
- Pihak Ketiga	-	-	-	-	-	-
Biaya Yang Ditunggu	-	-	-	-	5,333,323	14,833,327
ASET LANCAR	277,500,172,140	262,028,358,271	244,165,592,667	278,638,844,109	298,335,798,004	222,785,970,804
Kardus Setara Kas	-	-	-	-	-	-
Inventari Sementara	-	-	-	-	-	-
Piutang Usaha (Netto)	269,599,999,366	254,730,795,076	235,800,757,713	269,678,593,299	280,772,439,985	204,066,046,728
- Pihak yang Berelasi (Brutto)	122,576,707,877	124,852,591,680	122,058,200,107	158,637,000,686	193,330,765,104	116,716,509,461
Penyisihan (Hubungan Berelasi)	-1,137,898	-233,607	-233,607	-233,607	-1,573,140,036	-3,501,495,284
- Pihak Ketiga (Brutto)	148,165,606,589	131,612,753,937	115,057,695,539	111,894,154,650	89,546,609,275	93,613,831,754
Penyisihan (Pihak Ketiga)	-1,141,177,202	-1,734,316,934	-1,314,904,326	-852,328,430	-531,794,358	-2,762,799,203
	147,024,429,387	129,878,437,003	113,742,791,213	111,041,826,220	89,014,814,917	90,851,032,551
Perediaan (Netto)	7,018,874,270	6,747,944,041	8,179,767,618	8,837,212,782	17,349,959,443	17,105,759,193
- Perediaan (Brutto)	7,088,433,391	6,823,390,723	8,265,945,749	8,969,680,506	17,523,864,383	17,257,123,576
Penyisihan ()	-69,559,121	-75,446,682	-86,178,131	-132,467,724	-173,904,940	-151,364,383
Uang Muka Pajak	529,437,741	292,641,641	-30,497,359	23,119,000	28,026,000	-
Piutang Lain-lain (Jk. Pendek)	351,860,763	256,977,513	215,564,695	99,919,028	213,398,576	179,675,784
- Pihak yang Berelasi	351,860,763	256,977,513	215,564,695	99,919,028	185,372,576	179,675,784
- Pihak Ketiga	-	-	-	-	28,026,000	-
JUMLAH ASET	2,005,505,538,556	1,884,251,760,544	1,770,753,259,879	976,102,055,320	935,773,749,220	848,727,382,722

Sumber: PT PLN (Persero) Area Bojonegoro

Tabel 9 Neraca Pasiva PT PLN (Persero) Area Bojonegoro per 31 Desember 2013-2018

LAPORAN POSISI KEUANGAN
PERIODE 2013-2018

KETERANGAN	31-Dec-18	31-Dec-17	31-Dec-16	31-Dec-15	31-Dec-14	31-Dec-13
EKUITAS DAN LIABILITAS						
TOTAL EKUITAS	1,794,010,855,222	1,162,154,616,259	1,062,552,085,568	209,007,770,007	1,055,632,293,435	-40,113,494,044
Ekuitas Entitas Induk	1,794,010,855,222	1,162,154,616,259	1,062,552,085,568	209,007,770,007	1,055,632,293,435	-40,113,494,044
Saldo Laba	1.74.010.855.222	1,162,154,616,259	1,062,552,085,568	209,007,770,007	1,055,632,293,435	-40,113,494,044
AKUN ANTAR SATUAN ADMINISTRASI		535,713,853,816	535,702,875,010	595,708,382,023	-327,474,937,039	315,383,894,650
LIABILITAS JANGKA PANJANG		3,327,718,170	3,601,598,250			
Pendapatan Ditangguhkan		3,327,718,170	3,601,598,250			
LIABILITAS JANGKA PENDEK	211,494,683,334	183,055,572,299	168,896,701,051	171,385,903,290	183,273,387,424	129,420,658,175
Utang Usaha	20,532,299,583	1,967,474,730	2,740,975,655	3,645,303,377	5,209,720,241	1,818,584,758
- Pihak yang Berelasi	-	-	-	-	-	1,818,584,758
- Pihak Ketiga	20,532,229,583	1,967,474,730	2,740,975,655	3,645,303,377	5,209,720,241	-
Pendapatan Ditangguhkan - Biaya Penyambungan (BP)	447,388,950	-	-	-	-	-
Utang Dana Pensiun	-	-	-	-	-	-
Utang Pajak	1,101,966,332	1,322,529,720	454,021,828	773,608,942	664,189,217	493,552,493
Utang Lain-lain (Jk. Pendek)	38,594,928,161	49,413,217,539	39,131,749,822	28,178,830,816	24,631,814,721	18,797,232,168
- Pihak yang Berelasi	1,522,358,369	1,542,603,417	1,005,064,975	568,086,174	186,551,665	232,975,168
- Pihak Ketiga	37,072,569,792	47,870,614,122	38,126,684,847	27,610,744,642	24,445,263,056	18,564,257,000
Biaya yang Masih Harus Dibayar	2,991,154,810	1,300,543,832	1,121,076,646	1,042,530,502	155,934,448	1,220,944,582
Uang Jaminan Langganan	147,827,015,498	129,051,806,478	125,488,877,100	132,071,892,053	128,268,723,397	107,090,344,174
JUMLAH EKUITAS DAN LIABILITAS	2,005,505,538,556	1,884,251,760,544	1,770,753,259,879	976,102,055,320	935,773,749,220	848,727,382,722

Sumber: PT PLN (Persero) Area Bojonegoro

b. Data Pelanggan

Pelanggan PT PLN (Persero) Area Bojonegoro terdiri atas semua masyarakat yang berada di wilayah Bojonegoro, baik yang berada di daerah Kota Bojonegoro maupun di Kabupaten Bojonegoro. Jumlah pelanggan pada tahun 2013-2018 disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 10 Jumlah Pelanggan PT PLN (Persero) Area Bojonegoro

Tahun	Jumlah Pelanggan (Sambungan)
2013	810.821
2014	848.116
2015	890.349
2016	924.533
2017	960.791
2018	997.457

Sumber : PT PLN (Persero) Area Bojonegoro

c. Jumlah Pegawai

Jumlah pegawai tetap pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro selalu mengalami perubahan. Perubahan tersebut disebabkan adanya mutasi masuk dan keluar, adanya pengunduran diri dan pensiun. Jumlah pegawai pada tahun 2013-2018 disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 11 Jumlah Pegawai Tetap PT PLN (Persero) Area Bojonegoro

Tahun	Jumlah Pegawai (Orang)
2013	201
2014	193
2015	190
2016	164
2017	157
2018	139

Sumber: PT PLN (Persero) Area Bojonegoro

2. Analisis dan Interpretasi Data

A. Pengukuran Kinerja PT PLN (Persero) Area Bojonegoro Dengan Metode *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja terhadap PT PLN (Persero) Area Bojonegoro dengan menggunakan metode *balanced scorecard* berdasarkan empat perspektif sebagai berikut:

1) Aspek Keuangan/ Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian sasaran strategis perusahaan dalam hal pendapatannya. Hasil perhitungan perspektif keuangan PT PLN (Persero) Area Bojonegoro sebagai berikut:

1) Imbalan Kepada Pemegang Saham / *Return On Equity* (ROE)

Return On Equity (ROE) adalah indikator untuk menunjukkan tingkat efektifitas perusahaan dalam menghasilkan laba. Besarnya nilai *Return On Equity* (ROE) PT PLN (Persero) Area Bojonegoro dapat dilihat pada perhitungan berikut:

$$\text{Return On Equity (ROE)} = \frac{\text{laba bersih sesudah pajak}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

$$\text{ROE Tahun 2013} = \frac{(40.113.494.044)}{429.138.615.142} \times 100\% = -9,35\%$$

$$\text{ROE Tahun 2014} = \frac{1.055.632.293.435}{786.765.183.088} \times 100\% = 134,17\%$$

$$\text{ROE Tahun 2015} = \frac{209.007.770.007}{824.553.564.763} \times 100\% = 25,35\%$$

$$\text{ROE Tahun 2016} = \frac{99.813.908.829}{1.062.552.085.568} \times 100\% = 9,4\%$$

$$\text{ROE Tahun 2017} = \frac{263.677.012.147}{1.162.154.616.259} \times 100\% = 22,7\%$$

$$\text{ROE Tahun 2018} = \frac{(446.943.269.531)}{1.794.010.855.222} \times 100\% = -24,9\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan dari indikator ROE pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro didapatkan hasil bahwa pada tahun 2013 ROE PT PLN (Persero) Area Bojonegoro sebesar -9,35%, tahun 2014 ROE mengalami peningkatan sebesar 134,17%. Pada tahun 2015 dan 2016 terjadi penurunan tajam pada ROE menjadi 25,35% untuk tahun 2015 dan 9,4% pada tahun 2016. Pada tahun 2017 ROE mengalami kenaikan sebesar 22,7% dan terjadi penurunan yang signifikan atas ROE menjadi sebesar -24,9%.

Naik turunnya ROE dipengaruhi oleh laba bersih sesudah pajak dan modal sendiri. Antara tahun 2013 sampai dengan 2018 terjadi kenaikan dan penurunan laba bersih pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro yang cukup tajam setiap tahunnya. Hal itulah yang membuat ROE pada PT

PLN (Persero) Area Bojonegoro mengalami kenaikan dan penurunan yang cukup tajam.

Return On Equity (ROE) PT PLN (Persero) Area Bojonegoro tahun 2013 sebesar -9,35% artinya tingkat pengembalian atas modal yang diinvestasikan adalah sebesar -9,35% dari laba bersih yang diperoleh perusahaan dan pada tahun 2014 sebesar 134,17% artinya tingkat pengembalian atas modal yang diinvestasikan adalah 134,17% dari laba bersih yang diperoleh perusahaan dan karena berkurangnya jumlah pendapatan tingkat pengembalian atas modal yang diinvestasikan pada tahun 2015 hanya sebesar 25,35%. Pada tahun 2015 jumlah pendapatan yang diterima perusahaan mengalami penurunan dipengaruhi oleh besarnya pemberian subsidi listrik pemerintah yang mengalami penurunan. ROE pada tahun 2016 kembali mengalami penurunan yang sangat signifikan menjadi 9,4% artinya tingkat pengembalian atas modal yang diinvestasikan adalah 9,4%. Pada tahun 2017 mengalami peningkatan menjadi 22,7% artinya tingkat pengembalian atas modal yang diinvestasikan meningkat dan karena berkurangnya jumlah pendapatan tingkat pengembalian atas modal yang diinvestasikan pada tahun 2018 hanya sebesar -24,9%.

2) Imbalan Investasi / *Return On Investment* (ROI)

Return On Investment (ROI) adalah pengukuran kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah aktiva yang tersedia pada perusahaan. Pengukuran ini bertujuan untuk mengetahui

kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Besarnya nilai *Return On Investment* (ROI) PT PLN (Persero) Area Bojonegoro dilihat pada perhitungan dibawah ini:

$$\text{ROI} = \frac{\text{laba bersih sesudah pajak}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

$$\text{ROI Tahun 2013} = \frac{(40.113.494.044)}{848.727.382.722} \times 100\% = -4,73\%$$

$$\text{ROI Tahun 2014} = \frac{1.055.632.293.435}{935.773.749.220} \times 100\% = 112,8\%$$

$$\text{ROI Tahun 2015} = \frac{209.007.770.007}{976.102.005.320} \times 100\% = 21,41\%$$

$$\text{ROI Tahun 2016} = \frac{99.813.908.829}{1.770.753.259.879} \times 100\% = 5,6\%$$

$$\text{ROI Tahun 2017} = \frac{263.677.012.147}{1.884.251.760.544} \times 100\% = 14\%$$

$$\text{ROI Tahun 2018} = \frac{(446.943.269.531)}{2.005.505.538.556} \times 100\% = -22,3\%$$

Berdasarkan perhitungan diatas dapat diketahui bahwa *Return On Investment* (ROI) PT PLN (Persero) Area Bojonegoro pada tahun 2013 sebesar -4,73%, tahun 2014 sebesar 112,8%, pada tahun 2015 sebesar 21,41%, pada tahun 2016 sebesar 5,6%, pada tahun 2017 sebesar 14% dan pada tahun 2018 sebesar -22,3%. Persentase ROI mengalami peningkatan pada tahun 2014 sebesar 108,07% karena laba bersih yang diterima perusahaan mengalami peningkatan yang signifikan sedangkan pada tahun 2015 laba yang diperoleh mengalami penurunan sehingga berdampak pada persentase ROI pada tahun 2015 dengan selisih 91,39%.

Pada tahun 2016 terjadi penurunan laba bersih yang cukup signifikan dan kemudian laba bersih kembali naik pada tahun 2017. Pada tahun 2018 ROI mengalami penurunan sampai pada titik negatif. Hal ini disebabkan karena pada tahun 2018 PT PLN (Persero) Area Bojonegoro mengalami kerugian.

3. Rasio Kas

Rasio kas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar hutang yang harus segera dipenuhi dengan kas (uang tunai) yang tersedia dalam perusahaan. Pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro tidak terdapat kas karena pemenuhan kebutuhan perusahaan dikelola oleh pusat dengan pengadaan dana perbulannya menggunakan *card cash* sehingga perhitungan rasio kas pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro tidak dapat dilakukan.

4. Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Tingkat rasio lancar dapat dihitung dengan melakukan perbandingan antara aktiva lancar dengan hutang lancar. Tingkat rasio lancar pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro sebagai berikut:

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

$$\text{Rasio Lancar Tahun 2013} = \frac{222.785.970.804}{129.420.658.175} \times 100\% = 1,72$$

$$\text{Rasio Lancar Tahun 2014} = \frac{298.335.798.004}{183.273.387.424} \times 100\% = 1,62$$

$$\text{Rasio Lancar Tahun 2015} = \frac{278.627.612.946}{171.385.903.290} \times 100\% = 1,62$$

$$\text{Rasio Lancar Tahun 2016} = \frac{244.165.592.667}{168.896.701.051} \times 100\% = 1,44$$

$$\text{Rasio Lancar Tahun 2017} = \frac{262.028.358.271}{183.055.572.299} \times 100\% = 1,43$$

$$\text{Rasio Lancar Tahun 2018} = \frac{277.500.172.140}{211.494.683.334} \times 100\% = 1,31$$

Tingkat rasio lancar pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro pada tahun 2013 ke tahun 2014 mengalami penurunan dari 1,72 menjadi 1,62. Pada tahun 2015 kembali mengalami penurunan dari tahun sebelumnya sebesar 0,21 menjadi 1,62. Pada tahun 2016 tingkat rasio lancar mengalami penurunan dari tahun sebelumnya menjadi 1,44, dan kembali mengalami penurunan menjadi 1,43 pada tahun 2017. Pada tahun 2018 terjadi penurunan lagi menjadi 1,31. Dari penjelasan diatas dapat dilihat bahwa secara umum perusahaan telah mampu membayar utang lancar dengan menggunakan aktiva lancar.

5. *Collection Period*

Collection Period (CP) adalah indikator kinerja pada aspek keuangan untuk menghitung jangka waktu penagihan dan pelunasan piutang yang dimiliki oleh perusahaan. Besarnya penagihan piutang pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro sebagai berikut:

$$\text{Collections Period} = \frac{\text{Total piutang usaha}}{\text{Total pendapatan usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

$$\text{CP Tahun 2013} = \frac{204.066.046.728}{2.354.109.493.237} \times 365 \text{ hari} = 31,64 \text{ hari}$$

$$\text{CP Tahun 2014} = \frac{280.772.439.985}{3.683.239.869.013} \times 365 \text{ hari} = 27,82 \text{ hari}$$

$$\text{CP Tahun 2015} = \frac{269.678.593.299}{3.234.490.015.264} \times 365 \text{ hari} = 30,43 \text{ hari}$$

$$\text{CP Tahun 2016} = \frac{235.800.757.713}{3.226.474.750.325} \times 365 \text{ hari} = 26,68 \text{ hari}$$

$$\text{CP Tahun 2017} = \frac{254.730.795.076}{3.551.039.126.255} \times 365 \text{ hari} = 26,18 \text{ hari}$$

$$\text{CP Tahun 2018} = \frac{269.599.999.366}{3.713.208.427.766} \times 365 \text{ hari} = 26,50 \text{ hari}$$

Berdasarkan perhitungan diatas *Collections Periods* PT PLN (Persero) Area Bojonegoro terjadi penurunan dari tahun 2013 ke tahun 2014 yaitu dari 31,64 hari menjadi 27,82 hari. Penurunan dalam *collection periods* berarti waktu yang diperlukan untuk menagih piutang juga berkurang sebesar 3,82 hari. Pada tahun 2014 ke tahun 2015 terjadi kenaikan menjadi 30,43 hari sehingga waktu yang diperlukan untuk menagih juga bertambah sebesar 2,61 hari. Pada tahun 2015 ke tahun 2016 kembali mengalami penurunan dari 30,43 hari menjadi 26,68 hari sehingga waktu yang diperlukan untuk menagih berkurang sebesar 3,75 hari. Pada tahun 2017 *collection periods* kembali mengalami penurunan dari tahun sebelumnya sebanyak 0,5 hari menjadi 26,18 hari. Dan pada tahun 2018 terjadi kenaikan yaitu 0,32 hari menjadi 26,50 hari. Berdasarkan data diatas, penurunan angka dalam *collection periods* merupakan indikasi atas meningkatnya manajemen dalam mengelola piutang atau dengan kata lain hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja

perusahaan mengalami peningkatan karena dalam penagihan dan pelunasan piutang perusahaan membutuhkan waktu yang lebih singkat.

6. Perputaran Total Aset (TATO)

Perputaran total aset adalah kemampuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan untuk menghasilkan volume penjualan tertentu. Semakin tinggi tingkat perputaran total aset berarti semakin efisien penggunaan keseluruhan aktiva di dalam menghasilkan penjualan sehingga hal ini penting bagi manajemen perusahaan. Perhitungan tingkat perputaran total aset pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro sebagai berikut:

$$\text{TATO} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total aset}} \times 100\%$$

$$\text{TATO Tahun 2013} = \frac{1.848.360.393.439}{848.727.382.722} \times 100\% = 217,78\%$$

$$\text{TATO Tahun 2014} = \frac{2.265.073.067.404}{935.773.749.220} \times 100\% = 242,05\%$$

$$\text{TATO Tahun 2015} = \frac{2.611.368.037.919}{976.102.055.320} \times 100\% = 267,53\%$$

$$\text{TATO Tahun 2016} = \frac{2.591.937.353.587}{1.770.753.259.879} \times 100\% = 146\%$$

$$\text{TATO Tahun 2017} = \frac{3.024.495.178.590}{1.884.251.760.544} \times 100\% = 161\%$$

$$\text{TATO Tahun 2018} = \frac{3.126.955.390.415}{2.005.505.538.556} \times 100\% = 156\%$$

Berdasarkan hasil perhitungan diatas dapat dilihat bahwa TATO pada tahun 2013 sebesar 217,78%; pada tahun 2014 sebesar 242,05%, pada

tahun 2015 sebesar 267,53%, pada tahun 2016 sebesar 146%, pada tahun 2017 sebesar 161% dan pada tahun 2018 sebesar 156%. TATO pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro terus mengalami penurunan selama tahun 2013 sampai dengan 2018. Hal ini menunjukkan bahwa pada kinerja perusahaan dalam mengelola aktiva yang dimiliki untuk menghasilkan penjualan telah mengalami penurunan.

7. Rasio Total Modal Sendiri terhadap total Total Aktiva (TMS terhadap TA)

Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aktiva (TMS terhadap TA) merupakan rasio yang digunakan untuk menghitung perputaran seluruh aktiva yang dimiliki oleh perusahaan terhadap komponen modal sendiri pada akhir tahun buku. Berikut ini hasil perhitungan TMS terhadap TA pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro.

$$\text{TMS terhadap TA} = \frac{\text{Total modal sendiri}}{\text{Total aset}} \times 100\%$$

$$\text{TMS terhadap TA tahun 2013} = \frac{429.138.615.142}{848.727.382.722} \times 100\% = 50,56\%$$

$$\text{TMS terhadap TA tahun 2014} = \frac{786.765.183.088}{935.773.749.220} \times 100\% = 84,08\%$$

$$\text{TMS terhadap TA tahun 2015} = \frac{824.553.564.763}{976.102.055.320} \times 100\% = 84,47\%$$

$$\text{TMS terhadap TA tahun 2016} = \frac{1.062.552.085.568}{1.770.753.259.879} \times 100\% = 60\%$$

$$\text{TMS terhadap TA tahun 2017} = \frac{1.162.154.616.259}{1.884.251.760.544} \times 100\% = 61,7\%$$

$$\text{TMS terhadap TA tahun 2018} = \frac{1.794.010.855.222}{2.005.505.538.556} \times 100\% = 89,5\%$$

Berdasarkan perhitungan diatas dapat diketahui bahwa besarnya total modal sendiri terhadap total aktiva PT PLN (Persero) Area Bojonegoro pada tahun 2013 sebesar 50,56% dan mengalami peningkatan pada tahun 2014 menjadi 84,08%. Pada tahun 2015 kembali mengalami peningkatan menjadi 84,47%. Pada tahun 2016 terjadi penurunan menjadi 60% namun pada tahun 2017 dan 2018 TMS terhadap TA kembali meningkat yaitu sebesar 61,7% pada tahun 2017 dan 89,5% pada tahun 2018. Peningkatan tersebut dapat terjadi karena total modal sendiri dan total aset yang dimiliki oleh perusahaan mengalami peningkatan setiap tahunnya.

2) Aspek Operasional

a) Perspektif Pelanggan

Aspek pelanggan merupakan bagian penting dalam perusahaan. Pengukuran loyalitas pelanggan dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan pemetaan terhadap segmen pasar yang akan menjadi sasaran. Pengukuran kinerja melalui perspektif pelanggan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro dapat menggunakan perhitungan sebagai berikut:

1. *System Average Interruption Duration Index (SAIDI)*

System Average Interruption Duration Index (SAIDI) adalah indikator untuk mengukur seberapa besar rata-rata menit pelanggan mengalami padam listrik. Satuannya (menit/pelanggan).

$$\text{SAIDI} = \frac{\text{Lama pemadaman yang dialami pelanggan}}{\text{Jumlah pelanggan}}$$

$$\text{SAIDI Tahun 2013} = \frac{323.580.856}{810.821} = 399,08 \text{ menit/pelanggan}$$

$$\text{SAIDI Tahun 2014} = \frac{318.374.265}{848.116} = 375,39 \text{ menit/pelanggan}$$

$$\text{SAIDI Tahun 2015} = \frac{312.062.244}{890.349} = 350,49 \text{ menit/pelanggan}$$

$$\text{SAIDI Tahun 2016} = \frac{1.984.398.698}{924.533} = 2.146,38 \text{ menit/pelanggan}$$

$$\text{SAIDI Tahun 2017} = \frac{272.028.756}{960.791} = 283,13 \text{ menit/pelanggan}$$

$$\text{SAIDI Tahun 2018} = \frac{781.487.610}{997.457} = 783,48 \text{ menit/pelanggan}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas diketahui bahwa besarnya SAIDI PT PLN (Persero) Area Bojonegoro dari tahun ke tahun berfluktuasi. SAIDI terendah terjadi pada tahun 2017 yaitu sebesar 283,13 menit/pelanggan, sedangkan SAIDI tertinggi terjadi pada tahun 2016 dengan 2.146,38 menit/pelanggan. Nilai SAIDI yang masih tidak stabil dan mengalami peningkatan atau penurunan yang tajam menunjukkan bahwa pelayanan kepada pelanggan masih belum konsisten setiap tahunnya.

2. *System Average Interruption Frequency Index (SAIFI)*

System Average Interruption Frequency Index (SAIFI) adalah indikator untuk mengukur seberapa besar rata-rata kali pelanggan padam. Satuannya (kali/pelanggan).

$$\text{SAIFI} = \frac{\text{Kali pemadaman yang dialami pelanggan}}{\text{Jumlah pelanggan}}$$

$$\text{SAIFI Tahun 2013} = \frac{4.739.649}{810.821} = 5,85 \text{ kali/pelanggan}$$

$$\text{SAIFI Tahun 2014} = \frac{4.249.061}{848.116} = 5,01 \text{ kali/pelanggan}$$

$$\text{SAIFI Tahun 2015} = \frac{3.711.897}{890.349} = 4,17 \text{ kali/pelanggan}$$

$$\text{SAIFI Tahun 2016} = \frac{13.116.972}{924.533} = 14,19 \text{ kali/pelanggan}$$

$$\text{SAIFI Tahun 2017} = \frac{2.536.488}{960.791} = 2,64 \text{ kali/pelanggan}$$

$$\text{SAIFI Tahun 2018} = \frac{6.104.437}{997.457} = 6,12 \text{ kali/pelanggan}$$

Berdasarkan data diatas dapat diketahui hasil perhitungan SAIFI pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro terjadi penurunan pada setiap pelanggan dari tahun 2013 ke tahun 2014 yaitu dari 5,85 kali menjadi 5,01 kali. Pada tahun 2014 ke tahun 2015 kembali mengalami penurunan yaitu dari 5,01 kali menjadi 4,17 kali. Pada tahun 2015 ke tahun 2016 terjadi kenaikan yaitu 10,02 kali menjadi 14,19 kali. Namun pada tahun 2016 ke tahun 2017 kembali mengalami penurunan yaitu dari 14,19 kali menjadi 2,64 kali. Dan pada tahun 2018 terjadi kenaikan yaitu 3,48 kali menjadi 6,12 kali. Semakin kecil angka SAIFI menunjukkan bahwa semakin jarang terjadi pemadaman listrik yang dialami oleh pelanggan PT PLN (Persero) Area Bojonegoro. Dari data diatas, selama tahun 2013 sampai dengan 2018 SAIFI pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro mengalami kenaikan dan penurunan namun dalam jumlah yang tidak signifikan.

3. Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas pelanggan diukur berdasarkan keuntungan yang diperoleh dari pelanggan atau segmen pasar tertentu setelah dilakukan perhitungan terhadap pengeluaran yang telah dikeluarkan. Perhitungan profitabilitas pelanggan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Profitabilitas pelanggan} &= \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\% \\ \text{Profitabilitas pelanggan Tahun 2013} &= \frac{(40.113.494.044)}{810.821} \times 100\% = (49.473) \\ \text{Profitabilitas pelanggan Tahun 2014} &= \frac{1.055.632.293.435}{848.116} \times 100\% = 1.244.679 \\ \text{Profitabilitas pelanggan Tahun 2015} &= \frac{209.007.770.007}{890.349} \times 100\% = 234.748 \\ \text{Profitabilitas pelanggan Tahun 2016} &= \frac{99.813.908.829}{924.533} \times 100\% = 107.961 \\ \text{Profitabilitas pelanggan Tahun 2017} &= \frac{263.677.012.147}{960.791} \times 100\% = 274.437 \\ \text{Profitabilitas pelanggan Tahun 2018} &= \frac{(446.943.269.531)}{997.457} \times 100\% = (448.083) \end{aligned}$$

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa laba bersih perusahaan berbanding lurus dengan profitabilitas pelanggan. Dalam hasil perhitungan profitabilitas pelanggan dari tahun 2013 sampai dengan 2018, profitabilitas tertinggi terjadi pada tahun 2014 hal ini dikarenakan pada tahun 2014 PT PLN (Persero) Area Bojonegoro mendapatkan laba bersih tertinggi yaitu sebesar Rp. 1.055.632.293.435. Sedangkan pada

tahun 2018 PT PLN (Persero) Area Bojonegoro mengalami tingkat terendah dalam hal profitabilitas yaitu sebesar Rp. (448.083) Hal ini disebabkan karena pada tahun 2018 PT PLN (Persero) Area Bojonegoro mengalami kerugian sebesar Rp. 446.943.269.531.

4. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan dapat diukur berdasarkan seberapa besar perusahaan mampu mempertahankan pelanggan dan menjaga interaksi yang baik dengan pelanggan. Perhitungan retensi pelanggan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro adalah sebagai berikut:

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan yang ada}}{\text{Jumlah pelanggan tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Pelanggan Tahun 2013} = \frac{810.821}{785.296} \times 100\% = 103\%$$

$$\text{Retensi Pelanggan Tahun 2014} = \frac{848.116}{810.821} \times 100\% = 105\%$$

$$\text{Retensi Pelanggan Tahun 2015} = \frac{890.349}{848.116} \times 100\% = 105\%$$

$$\text{Retensi Pelanggan Tahun 2016} = \frac{924.533}{890.349} \times 100\% = 104\%$$

$$\text{Retensi Pelanggan Tahun 2017} = \frac{960.791}{924.533} \times 100\% = 104\%$$

$$\text{Retensi Pelanggan Tahun 2018} = \frac{997.457}{960.791} \times 100\% = 104\%$$

Berdasarkan perhitungan diatas menunjukkan tingkat retensi pelanggan pada tahun 2013 sampai dengan tahun 2018. Retensi pelanggan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro dari tahun 2013

sampai dengan tahun 2018 cenderung stabil dan tidak mengalami kenaikan atau penurunan yang signifikan yaitu berkisar di angka 103% sampai dengan 105%. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan mampu mempertahankan pelanggannya karena indikator retensi pelanggan mengalami peningkatan setiap tahunnya.

5. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenangkan pelanggan baru atau unit bisnis baru. Perhitungan akuisisi pelanggan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro adalah sebagai berikut:

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah kenaikan pelanggan}}{\text{Jumlah pelanggan tahun sebelumnya}} \times 100\%$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan Tahun 2013} = \frac{25.525}{785.296} \times 100\% = 3,3\%$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan Tahun 2014} = \frac{37.295}{810.821} \times 100\% = 4,6\%$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan Tahun 2015} = \frac{42.233}{848.116} \times 100\% = 5\%$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan Tahun 2016} = \frac{34.184}{890.349} \times 100\% = 3,8\%$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan Tahun 2017} = \frac{36.258}{924.533} \times 100\% = 3,9\%$$

$$\text{Akuisisi Pelanggan Tahun 2018} = \frac{36.666}{960.791} \times 100\% = 3,8\%$$

Berdasarkan perhitungan diatas menunjukkan akuisisi pelanggan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro tahun 2013 sebesar 3,25%,

tahun 2014 sebesar 4,60%, tahun 2015 sebesar 8,55%, tahun 2016 sebesar 3,8%, tahun 2017 sebesar 3,9% dan tahun 2018 sebesar 3,8%. Akuisisi pelanggan tertinggi terjadi pada tahun 2015 yaitu sebesar 5% sedangkan akuisisi tertendah terjadi pada tahun 2013 yaitu sebesar 3,3%. Akuisisi pelanggan mengalami kenaikan dan penurunan pada tiap tahunnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan menarik pelanggan mengalami peningkatan pada tahun 2014 dan 2015 namun mengalami penurunan pada tahun 2013, 2016, 2017 dan 2018.

6. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan dapat dilihat melalui jumlah keluhan dari pelanggan karena keluhan pelanggan menunjukkan ketidaksesuaian barang atau jasa dengan harapan pelanggan. Berikut perhitungan kepuasan pelanggan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro:

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah keluhan}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Kepuasan Pelanggan Tahun 2013} = \frac{12.889}{810.821} \times 100\% = 1,6\%$$

$$\text{Kepuasan Pelanggan Tahun 2014} = \frac{12.712}{848.116} \times 100\% = 1,5\%$$

$$\text{Kepuasan Pelanggan Tahun 2015} = \frac{10.897}{890.349} \times 100\% = 1,2\%$$

$$\text{Kepuasan Pelanggan Tahun 2016} = \frac{10.673}{924.533} \times 100\% = 1,2\%$$

$$\text{Kepuasan Pelanggan Tahun 2017} = \frac{10.328}{960.791} \times 100\% = 1,1\%$$

$$\text{Kepuasan Pelanggan Tahun 2018} = \frac{10.087}{997.457} \times 100\% = 1\%$$

Kepuasan pelanggan berbanding terbalik dengan jumlah keluhan pelanggan. Semakin tinggi jumlah keluhan menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diterima semakin berkurang. Dari perhitungan diatas dapat diketahui tingkat kepuasan pelanggan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro semakin menurun dari tahun ke tahun. Pada tahun 2013 kepuasan pelanggan sebesar 1,59% pada tahun 2014 mengalami peningkatan menjadi 1,50% dan pada tahun 2015 kembali mengalami peningkatan menjadi 1,22%. Pada tahun 2016 tingkat kepuasan pelanggan berada pada titik yang sama dari tahun sebelumnya dan baru pada tahun 2017 dan 2018 kembali mengalami peningkatan yaitu sebesar 1,1% pada tahun 2017 serta 1,0% pada tahun 2018. Tingkat kepuasan pelanggan yang semakin meningkat dapat memberikan dampak baik kepada perusahaan dan menjadi indikasi bahwa pelayanan yang diberikan oleh PT PLN (Persero) Area Bojonegoro.

b) Perspektif Proses Bisnis Internal

Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar bagi kepuasan pelanggan dengan pencapaian tujuan keuangan perusahaan. Berikut proses bisnis internal yang dilakukan PT PLN (Persero) Area Bojonegoro:

1. Proses Inovasi

Perusahaan melakukan inovasi dengan memperkenalkan layanan

terbaru, yaitu listrik Prabayar. Listrik Prabayar merupakan layanan kelistrikan dari PT PLN yang mewajibkan pelanggannya melakukan isi ulang daya listrik. Pelanggan cukup memasukkan 20 digit angka yang terdapat pada setrum isi ulang ke meter digital listrik Prabayar. Secara otomatis meter listrik Prabayar akan menunjukkan jumlah kWh sesuai nominal setrum yang dibeli.

2. Proses Operasi

Kegiatan PT PLN (Persero) Area Bojonegoro pada proses operasi yaitu proses layanan penjualan kepada pelanggan dan proses pendistribusian listrik. Aktivitas yang dilakukan adalah layanan purna jual dan susut jaringan sebagai berikut:

a. Proses layanan purna jual

PT PLN (Persero) Area Bojonegoro mempermudah pelayanannya kepada pelanggan dengan menggunakan *call center* 123. Dengan adanya *call center* 123, PT PLN (Persero) Area Bojonegoro akan cepat untuk merespon keluhan pelanggan. Pelanggan juga dapat menanyakan hal yang tidak diketahui mengenai sambungan listrik seperti mengetahui jumlah tagihan listrik, prosedur atau biaya penyambungan serta gangguan-gangguan yang dialami berkaitan dengan penyambungan listrik.

b. Susut jaringan (*Losses*) distribusi

Susut jaringan distribusi merupakan selisih (*losses*) antara kWh pembelian dengan kWh penjualan energi listrik. *Losses* distribusi ini

mengganggu tujuan perusahaan. Berikut perhitungan susut jaringan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro:

$$Losses = \frac{\text{Produksi KWH kumulatif} - \text{Penjualan KWH kumulatif}}{\text{Produksi KWH kumulatif}} \times 100\%$$

$$Losses \text{ Tahun } 2013 = \frac{1.953.987.573 - 1.779.425.358}{1.953.987.573} \times 100\% = 8,9\%$$

$$Losses \text{ Tahun } 2014 = \frac{2.043.266.172 - 1.870.597.758}{2.043.266.172} \times 100\% = 8,5\%$$

$$Losses \text{ Tahun } 2015 = \frac{2.251.773.129 - 2.078.683.470}{2.251.773.129} \times 100\% = 7,7\%$$

$$Losses \text{ Tahun } 2016 = \frac{2.267.396.130 - 2.095.811.347}{2.267.396.130} \times 100\% = 7,6\%$$

$$Losses \text{ Tahun } 2017 = \frac{2.409.351.282 - 2.287.455.139}{2.409.351.282} \times 100\% = 5,1\%$$

$$Losses \text{ Tahun } 2018 = \frac{2.690.775.361 - 2.577.139.042}{2.690.775.361} \times 100\% = 4,2\%$$

Berdasarkan perhitungan diatas susut jaringan distribusi pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro mengalami penurunan yang terjadi terus menerus dari tahun ke tahun. Pada tahun 2013 terjadi *losses* sebesar 8,9%, tahun 2014 mengalami penurunan menjadi 8,5%. Pada tahun 2015 kembali mengalami penurunan menjadi 7,6% dan pada tahun 2017 menjadi 5,1%. Pada tahun 2018 juga mengalami penurunan menjadi 4,2%. Hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa energi listrik yang hilang pada jaringan produksi kWh netto yang disalurkan berkurang setiap tahunnya.

c) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur yang mendukung agar tujuan tiga perspektif lain bisa tercapai dan merupakan pendorong perusahaan dalam mencapai hasil terbaik sekaligus mendorong kemampuan pegawai agar menunjukkan kinerja yang lebih baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diwujudkan PT PLN (Persero) Area Bojonegoro mengukur seberapa produktivitas sumber daya manusia dan kompetensi karyawan. Berikut perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro:

1. Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang berpotensi yang dimiliki perusahaan dengan tujuan agar karyawan tetap loyal terhadap perusahaan. Tujuan dari retensi karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas yang dimiliki perusahaan selama mungkin. Perhitungan retensi karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro adalah sebagai berikut:

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar pertahun}}{\text{Jumlah rata - rata karyawan pertahun}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi Karyawan Tahun 2013} = \frac{17}{174} \times 100\% = 9,8\%$$

$$\text{Retensi Karyawan Tahun 2014} = \frac{8}{174} \times 100\% = 4,6\%$$

$$\text{Retensi Karyawan Tahun 2015} = \frac{3}{174} \times 100\% = 1,7\%$$

$$\text{Retensi Karyawan Tahun 2016} = \frac{26}{174} \times 100\% = 14,9$$

$$\text{Retensi Karyawan Tahun 2017} = \frac{7}{174} \times 100\% = 4\%$$

$$\text{Retensi Karyawan Tahun 2018} = \frac{18}{174} \times 100\% = 10,3\%$$

Dari perhitungan diatas dapat diketahui retensi karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro selama tahun 2013 sampai dengan 2018 berfluktuasi. Retensi terendah terjadi pada tahun 2015 yaitu sebesar 1,7% dan retensi tertinggi terjadi pada tahun 2016 dengan nilai 14,9%. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan PT PLN (Persero) Area Bojonegoro dalam mempertahankan karyawannya masih belum bisa dikatakan stabil. Karena rentan prosentase kenaikan dan penurunan atas retensi karyawan cukup signifikan dari tahun ke tahun.

2. Produktifitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah hubungan antara hasil dampak keseluruhan usaha peningkatan modal dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal dan kepuasan *customer*. Tujuannya adalah untuk membandingkan produk/jasa yang dihasilkan oleh karyawan dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk/jasa tersebut.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah produksi}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

$$\text{Produktivitas Karyawan tahun 2013} = \frac{2.052.112.371}{201} = 10.209.514 \text{ kWh}$$

$$\text{Produktivitas Karyawan tahun 2014} = \frac{2.101.633.214}{193} = 10.889.291 \text{ kWh}$$

$$\text{Produktivitas Karyawan tahun 2015} = \frac{2.193.866.380}{190} = 11.546.665 \text{ kWh}$$

$$\text{Produktivitas Karyawan tahun 2016} = \frac{2.231.725.814}{164} = 13.608.084 \text{ kWh}$$

$$\text{Produktivitas Karyawan tahun 2017} = \frac{2.356.198.002}{157} = 15.007.631 \text{ kWh}$$

$$\text{Produktivitas Karyawan tahun 2018} = \frac{2.481.562.385}{139} = 17.852.967 \text{ kWh}$$

Berdasarkan data diatas dapat dilihat bahwa tingkat produktivitas karyawan selalu meningkat pada setiap tahunnya dikarenakan semakin besarnya jumlah produksi yang dihasilkan namun jumlah karyawan terus mengalami penurunan. Tingkat produktivitas karyawan terendah terjadi pada tahun 2013 yaitu sebesar 10.209.514,28 kWh per karyawan. Selama tahun 2013 sampai dengan 2018 terus terjadi peningkatan produktivitas karyawan setiap tahunnya dengan nilai produktivitas karyawan pada tahun 2018 sebesar 17.852.967 kWh.

B. Penilaian Tingkat Kesehatan PT PLN (Persero) Area Bojonegoro Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002.

Balanced scorecard merupakan suatu metode pengukuran kinerja yang mengukur dari sisi keuangan dan non keuangan. *Balanced scorecard* terdiri dari 4 perspektif seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya. Berikut adalah rangkuman dari hasil analisis keempat perspektif *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja PT PLN (Persero) Area Bojonegoro selama periode 2013 sampai dengan 2018:

Tabel 12 Hasil Kinerja Perspektif Keuangan Tahun 2013-2018

No	Indikator	Realisasi					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.	ROE	-9,35%	134,17%	25,35%	9,40%	22,70%	-24,90%
2.	ROI	-4,73%	112,80%	21,41%	5,60%	14%	-22,30%
3.	Rasio Kas						
4.	Rasio Lancar	1,72	1,62	1,62	1,44	1,43	1,31
5.	Collection Period	31,64 hari	27,82 hari	30,43 hari	26,68 hari	26,18 hari	26,5 hari
6.	TATO	217,78%	242,05%	268%	146%	161%	156%
7.	TMS terhadap TA	50,56%	84,08%	84,47%	60%	61,70%	89,50%

Sumber: Data Diolah

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, penulis menggunakan Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep-100/MBU/2002 untuk menghitung penilaian kinerja dari perspektif keuangan sehingga penulis dapat menentukan hasil akhir kinerja PT PLN (Persero) Area Bojonegoro. Hasil perhitungan penilaian kinerja dari perspektif keuangan penulis sajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 13 Daftar Penilaian Aspek Keuangan Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002

No	Indikator	Bobot	Skor					
			2013	2014	2015	2016	2017	2018
1.	ROE	15	1	15	15	10,5	15	1
2.	ROI	10	0	10	10	3,5	8	0
3.	Rasio Kas	3						
4.	Rasio Lancar	4	3	3	3	3	3	3
5.	Collection Period	4	4	4	4	4	4	4
6.	TATO	4	4	4	4	4	4	4
7.	TMS terhadap TA	6	5	4	4	4,5	4,5	4
Total Skor		46	17	40	40	29,5	38,5	16

Sumber: Data diolah berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002.

Berdasarkan data diatas diketahui hasil kinerja perspektif keuangan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro selama periode 2013-2018 secara umum dapat dikatakan mengalami penurunan. Hal ini dapat terlihat dari total skor yang mengalami penurunan menjadi 16 pada tahun 2018. Dengan kata lain, hasil kinerja dari perspektif keuangan dari tahun 2013 sampai dengan 2018 mengalami penurunan. Penurunan ini terjadi karena dalam beberapa indikator perhitungan persepektif keuangan mengalami penurunan, terutama ROE yang mengalami penurunan paling besar. Penurunan terhadap ROE dipengaruhi oleh terjadinya kerugian pendapatan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro yaitu Rp446.943.269.531.

Penilaian selanjutnya pada aspek operasional yang terdiri dari tiga perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut ini adalah tabel penilaian aspek operasional tahun 2013-2018 berdasarkan Keputusan

Menteri BUMN Nomor Kep-100/MBU/2002:

Tabel 14 Daftar Penilaian Aspek Operasional Tahun 2013-2018

Indikator yang Digunakan	Bobot	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Unsur yang dipertimbangkan
Pelayanan kepada pelanggan	15	8	8,5	9,5	9	8,6	9,3	SAIDI, SAIFI, Profitabilitas Pelanggan, Retensi Pelanggan, Akuisisi Pelanggan, Kepuasan Pelanggan
Peningkatan kualitas SDM	10	10	10	10	10	10	10	Retensi Karyawan dan Produktivitas Karyawan Pengurangan susut jaringan (losses)
Efisiensi produksi dan produktivitas	10	8	9	9,5	8	9,2	9,5	Pengurangan susut jaringan
Total	35	26	27,5	29	27	27,8	28,8	
% Bobot	100	74,2	78,5	82,8	77,1	79,4	82,2	
Kategori		Cukup	Cukup	Baik	Cukup	Cukup	Baik	

Sumber: Data diolah berdasarkan Keputusan Menteri Nomor: KEP-10/MBU/2002

Berdasarkan data pada Tabel 14 di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja PT PLN (Persero) Area Bojonegoro dari perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan Keputusan Menteri Nomor: KEP-100/MBU/2002 terus mengalami peningkatan. Hal ini dapat terlihat dengan jelas pada hasil total penilaian yang terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2013 total bobot mencapai angka 26 dan pada tahun 2014 total bobot menjadi 27,5.

Pada tahun 2015 total bobot kembali mengalami peningkatan menjadi 29 dan pada tahun 2016 mengalami penurunan sebesar 2 menjadi 27. Pada tahun 2017 sampai tahun 2018 terus mengalami peningkatan menjadi 27,8 dan 28,8. Berdasarkan kategori penilaian juga menunjukkan bahwa dari aspek operasional selama tahun 2013 sampai dengan 2017 kinerja PT PLN (Persero) Area Bojonegoro masuk dalam kategori cukup dan pada tahun 2018 masuk dalam kategori baik.

Penilaian kinerja berdasarkan Keputusan Menteri No: KEP-100/MBU/2002 pada penelitian ini terdiri dari pengukuran kinerja aspek keuangan dan kinerja aspek operasional sehingga total skor yang digunakan dalam penelitian ini adalah 81. Berikut adalah hasil perhitungan penilaian kinerja PT PLN (Persero) Area Bojonegoro dari aspek keuangan dan operasional:

$$\text{Tahun 2013} = 43 \times \frac{100}{81} = 53,08$$

$$\text{Tahun 2014} = 67,5 \times \frac{100}{81} = 83,3$$

$$\text{Tahun 2015} = 69 \times \frac{100}{81} = 85,1$$

$$\text{Tahun 2016} = 56,5 \times \frac{100}{81} = 69,8$$

$$\text{Tahun 2017} = 66,3 \times \frac{100}{81} = 81,9$$

$$\text{Tahun 2018} = 44,8 \times \frac{100}{81} = 55,3$$

Tabel 15 Hasil Pengukuran Kinerja PT PLN (Persero) Area Bojonegoro Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No: KEP-100/MBU/2002

Tahun	Total Skor	Kategori
2013	53,08	BBB
2014	83,3	AA
2015	85,1	AA
2016	69,8	A
2017	81,9	AA
2018	55,3	BBB

Sumber: Data Diolah

Dari data diatas diperoleh pada total skor tahun 2013 terhitung menjadi 53,08 dan tingkat kesehatan perusahaan digolongkan kurang sehat dengan kategori BBB. Pada tahun 2014 skor yang diperoleh menjadi 83,3 mengalami peningkatan yang signifikan dari tahun sebelumnya karena terjadi peningkatan pada laba bersih perusahaan sehingga perusahaan digolongkan sehat dengan kategori AA. Pada tahun 2015 skor penilaian kinerja kembali mengalami peningkatan menjadi 85,1 maka perusahaan tetap tergolong sehat dengan kategori AA. Pada tahun 2016 skor penilaian kinerja mengalami penurunan menjadi 69,8 tetapi perusahaan tetap tergolong sehat dengan kategori A karena laba bersih perusahaan mengalami penurunan. Pada tahun 2017 skor yang diperoleh mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya menjadi 81,9 sehingga perusahaan tergolong sehat dengan kategori AA. Pada tahun 2018 terjadi penurunan yang cukup signifikan menjadi 55,3 karena

terjadi penurunan pada laba bersih perusahaan sehingga perusahaan tergolong kurang sehat dengan kategori BBB.

Secara keseluruhan kinerja PT PLN (Persero) Area Bojonegoro selama periode 2013-2018 dapat dikatakan sehat dengan kategori perolehan A. PT PLN (Persero) Area Bojonegoro perlu meningkatkan kinerjanya terutama pada aspek keuangan dan aspek pelayanan pelanggan. Aspek keuangan dan aspek pelayanan pelanggan memiliki peranan yang penting dalam perusahaan karena PT PLN (Persero) Area Bojonegoro merupakan perusahaan yang menjual jasa penyediaan listrik kepada pelanggan. SAIDI, SAIFI, dan kepuasan pelanggan yang mengalami penurunan kinerja perlu menjadi perhatian utama karena dengan perbaikan kinerja perusahaan akan mengurangi jumlah gangguan yang akan terjadi sehingga jumlah keluhan dari pelanggan akan berkurang dan nilai kepuasan pelanggan akan meningkat. Dampak dari meningkatnya kepuasan pelanggan akan berpengaruh baik kepada aspek lainnya seperti pada aspek keuangan juga akan meningkat terutama pada perolehan laba perusahaan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
2. Kesimpulan peneliti pada perspektif keuangan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro adalah sebagai berikut: kinerja yang dicapai PT PLN (Persero) Area Bojonegoro selama tahun 2013 sampai dengan 2018 menunjukkan hasil yang kurang baik karena terdapat minus dan penurunan pada laba bersih karena adanya penurunan subsidi yang diberikan oleh pemerintah sehingga berpengaruh pada ROE dan ROI di tahun 2013, tahun 2016 dan tahun 2018. Faktor lain yang menyebabkan total bobot tidak maksimal yaitu pada rasio kas yang tidak memiliki skor. Selain itu dari ketujuh indikator hanya dua indikator yang menunjukkan hasil yang baik yang menunjang meningkatnya kinerja keuangan yaitu *Collection Period* dan TMS terhadap TA.
3. Pada perspektif pelanggan kinerja yang dicapai dinilai baik. Hal ini dapat dilihat dari meningkatnya retensi pelanggan selama periode 2013 – 2018. Akuisisi pelanggan juga mengalami peningkatan setiap tahunnya dan

4. disertai dengan semakin meningkatnya jumlah pelanggan dari PT PLN (Persero) Area Bojonegoro.
5. Pada perspektif proses bisnis internal kinerja perusahaan dinilai baik dengan skor akhir *Losses* sebesar 4,2%. Hal ini berkaitan dengan keberhasilan PT PLN (Persero) Area Bojonegoro dalam pengelolaan energi yang hilang pada jaringan terhadap produksi kWh netto yang disalurkan berkurang setiap tahunnya. Dari segi inovasi, perusahaan juga sudah melakukan beberapa inovasi seperti pemasangan listrik Prabayar dan *call center* 123.
6. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hasil kinerja PT PLN (Persero) Area Bojonegoro dapat dikatakan baik. Hal ini dilihat dari rata-rata tingkat produktivitas karyawan yang mengalami peningkatan setiap tahunnya.
7. Berdasarkan penilaian kinerja keuangan dan operasional pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro menurut Kepmen BUMN No 100/MBU/2002 dapat disimpulkan bahwa kinerja PT PLN (Persero) Area Bojonegoro merupakan perusahaan yang sehat dengan kategori perolehan A. Skor yang diperoleh pada tahun 2013 sebesar 53,08 dan meningkat pada tahun 2014 menjadi 83,3 dan kembali mengalami peningkatan di tahun 2015 menjadi 85,1. Pada tahun 2016 terjadi penurunan sebesar 15,3 menjadi 69,8 dan kembali mengalami peningkatan pada tahun 2017 menjadi 81,9. Pada tahun 2018 terjadi penurunan menjadi 55,3. Walaupun terjadi

fluktuasi terhadap total skor setiap tahunnya PT PLN (Persero) Area Bojonegoro dinilai sehat dengan kategori A.

B. Saran

Kinerja PT. PLN (Persero) Area Bojonegoro dalam priode 2013 sampai dengan 2018 menunjukkan kinerja yang cukup baik. Berdasarkan penilaian dari tiap-tiap perspektif *Balanced Scorecard* diatas, maka peneliti memberikan beberapa saran yang dapat menjadi pertimbangan bagi PT PLN (Persero) Area Bojonegoro untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan. Berikut beberapa saran dari peneliti:

1. Perusahaan dapat meningkatkan kinerja pada perspektif keuangan dengan terus memaksimalkan laba perusahaan mengingat bahwa kinerja dari perspektif keuangan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro memiliki hasil yang kurang baik.
2. Dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, perusahaan perlu lebih detail untuk melihat ulang teknis pelayanan kepada pelanggan untuk dilakukan perbaikan dan pengembangan. Perusahaan juga lebih meningkatkan usaha untuk mengurangi keluhan pelanggan sehingga semakin sedikit keluhan dan tingkat retensi pelanggan semakin meningkat maa kepuasannya juga semakin meningkat.
3. Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan perlu mempertahankan hasil yang telah dicapai dan berusaha lebih menekan tingkat *losses* yang ada.

4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan perlu meningkatkan skala pelatihan dan pendidikan yang berguna dalam meningkatkan produktivitas karyawannya.



DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Tjahjono dan Sulastiningsih. 2003. *Akuntansi Pengantar Pendekatan Terpadu Buku 1*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Anthony, Robert dan Vijay Govindarajan. 2005. *Management Control System*. Singapore: Mc Graw-Hill Higher Education.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek edisi Revisi VI*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azwar, S. 2010. *Metode Penelitian*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Edwin, Mustafa. 2005. *Proses Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Fahmi, Irham. 2013. *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Gazpersz, Vincent. 2003. *Manajemen Bisnis Total – Total Quality Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Gazpersz, Vincent. 2006. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hansen dan Mowen. 2004. *Manajemen Biaya, edisi Bahasa Indonesia*. Buku kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Harmono. 2014. *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard (Pendekatan Teori, Kasus, dan Riset Bisnis)*. Cetakan Ketiga. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kadir, Abdul. 1995. *Energi Sumber Daya, Inovasi, Tenaga Listrik Dan Potensi Ekonomi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press)
- Kaplan Robert S dan Norton David P. 2000. *Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan Robert S dan Norton David P. 2001. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kaplan Robert S dan Norton David P. 2009. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.

- Lynch, Richard dan Cross. 2002. *Performance Measurement System, Terjemahan*. Jakarta: PT Binamasa Pustaka Pressindo.
- Mahmudi, 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Maryati. 2010. *Strategi Pembelajaran Inkuiri*. Yogyakarta: UPP AMPYKPN.
- Marzuki. 2005. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Melipatgandakan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi ke-1. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2005. *System Manajemen Strategic Berbasis Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Mohamad Mahsun, 2006:25. Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Jogjakarta: BPFE
- Narbuko, Cholid dan H. Abu Achmadi. 2013. *Metodologi Penelitian, Cetakan ketiga belas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nazir, Mohammad. 2005. *Metode Penelitian*, Cetakan Keenam. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pulungan, Ali Basrah, Sukardi, dan Dahlan Priando Tambun. 2010. *Keandalan Jaringan Tegangan Menengah 20 KV*. Padang: Jurnal Nasional Teknik Elektro, Vol. 1 No. 1.
- Robertson. 2002. *Perwujudan Akuntabilitas Instansi Pemerintah*. Edisi pertama.
- Ruslan, Rosady. 2010. *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Soetjipto, Budi W. 1997. *Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard*. Majalah Wirausahawan. No. 06 Th. XXVI Juni.

Srimindarti, Ceacilia. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk mengukur Kinerja*. Fokus Ekonomi, Vol 3 No. 1.

Sugiyono. 2009. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Alfabeta.

Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor Kep-100/MBU/2002 Tentang

Umar, Husein. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*, edisi kedua. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Yuwono, dkk. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

INTERNET

Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002. Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN Non Jasa Keuangan. <http://www.depkeu.go.id> diakses pada tanggal 8 Oktober 2016

www.pln.co.id diakses pada tanggal 8 Oktober 2016

www.bumn.go.id diakses pada tanggal 8 Oktober 2016

SKRIPSI

Aditya Nugroho. 2014. *Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada PT PLN (Persero) Area Malang*. Skripsi. Program Studi Akuntansi, S-1 Universitas Brawijaya Malang.

Haryadi Sarjono. 2008. *Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT Dritama Brokerindo, Jakarta Timur*. Skripsi. Program Studi Akuntansi, S-1 Universitas Bina Nusantara Jakarta.

Susilo Wenny Rahmawati. 2013. *Analisis Penerapan Metode Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan*. Skripsi. Program Studi Administrasi Bisnis, S-1 Universitas Brawijaya Malang.



**Lampiran 1 Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara
Nomor: KEP-100/MBU/2002**

**KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK
NEGARA NOMOR : KEP-100/MBU/2002**

TENTANG

PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN

BADAN USAHA MILIK NEGARA

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

- Menimbang : a. bahwa perkembangan dunia usaha dalam situasi perekonomian yang semakin terbuka perlu dilandasi dengan sarana dan sistem penilaian kerja yang dapat mendorong perusahaan ke arah peningkatan efisiensi dan daya saing;
- b. bahwa dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 198/KMK.016/1998 dan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara/Kepala Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep.215/M- BUMN/1999 telah ditetapkan ketentuan tentang penilaian tingkat kesehatan/penilaian tingkat kinerja Badan Usaha Milik Negara;
- c. bahwa dengan dialihkannya kedudukan, tugas dan wewenang Menteri BUMN pada Perusahaan Perseroan (PERSERO), Perusahaan Umum (PERUM), dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) kepada Menteri Badan Usaha Milik Negara, maka dipandang perlu meninjau kembali keputusan sebagaimana tersebut pada huruf b, khususnya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 198/KMK.016/1998.
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, b, dan c, perlu ditetapkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1969 (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 16; Tambahan Lembaran Negara Nomor 2890) tentang Bentuk-Bentuk Usaha Negara menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 40, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3587);
2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Tahun 1995 Nomor 13, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3587);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (PERSERO) (Lembaran Negara Tahun 1998 Nomor 15, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3731) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2001 (Lembaran Negara Tahun 2001 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4101);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 1998 tentang Perusahaan Umum (PERUM) (Lembaran Negara Tahun 1998 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3732);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2000 tentang Perusahaan Jawatan (PERJAN) (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 12, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3928);
6. Peraturan Pemerintah Nomor 64 Tahun 2001 tentang Pengalihan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG
PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN BADAN USAHA MILIK NEGARA.

BAB I**KETENTUAN UMUM****Pasal 1**

Dalam Keputusan ini, yang dimaksud dengan:

1. Badan Usaha Milik Negara, yang selanjutnya dalam Keputusan ini disingkat BUMN, adalah Perusahaan Perseroan (PERSERO) sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 dan Perusahaan Umum (PERUM) sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 1998.
2. Anak Perusahaan BUMN adalah Perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas yang sekurang-kurangnya 51% sahamnya dimiliki oleh BUMN.

Pasal 2

- 1) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN berlaku bagi seluruh BUMN non jasa keuangan maupun BUMN jasa keuangan kecuali Persero Terbuka dan BUMN yang dibentuk dengan Undang-undang tersendiri.
- 2) BUMN non jasa keuangan adalah BUMN yang bergerak dibidang infrastruktur dan non infrastruktur sebagaimana pada lampiran I.
- 3) BUMN jasa keuangan adalah BUMN yang bergerak dalam bidang usaha perbankan, asuransi, jasa pembiayaan dan jasa penjaminan.

BAB II**PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN****Pasal 3**

- (1) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN digolongkan menjadi :
 - a. SEHAT, yang terdiri dari :
 - AAA apabila total (TS) lebih besar dari 95
 - AA apabila $80 < TS \leq 95$
 - A apabila $65 < TS \leq 80$
 - b. KURANG SEHAT, yang terdiri dari :
 - BBB apabila $50 < TS \leq 65$
 - BB apabila $40 < TS \leq 50$
 - B apabila $30 < TS \leq 40$
 - c. TIDAK SEHAT, yang terdiri dari :
 - CCC apabila $20 < TS \leq 30$
 - CC apabila $10 < TS \leq 20$
 - C apabila $TS \leq 10$
- (2) Tingkat Kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja Perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yang meliputi penilaian :
 - a. Aspek Keuangan.
 - b. Aspek Operasional.
 - c. Aspek Administrasi.
- (3) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN sesuai keputusan ini hanya diterapkan bagi BUMN apabila hasil pemeriksaan akuntan terhadap perhitungan keuangan tahunan perusahaan yang bersangkutan dinyatakan dengan kualifikasi “Wajar Tanpa Pengecualian” atau kualifikasi “Wajar Dengan Pengecualian” dari akuntan publik atau Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan.

- (4) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN ditetapkan setiap tahun dalam pengesahan laporan tahunan oleh Rapat Umum Pemegang Saham atau Menteri BUMN untuk Perusahaan Umum (PERUM).

BAB III **BADAN USAHA MILIK NEGARA NON JASA KEUANGAN**

Pasal 4

- (1) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN yang bergerak dibidang non jasa keuangan dibedakan antara BUMN yang bergerak dalam bidang infrastruktur selanjutnya disebut BUMN INFRASTRUKTUR dan BUMN yang bergerak dalam bidang non infrastruktur yang selanjutnya disebut BUMN NON INFRASTRUKTUR dengan pengelompokan sebagaimana pada lampiran I.
- (2) Perubahan pengelompokan BUMN dalam kategori BUMN INFRASTRUKTUR dan BUMN NON INFRASTRUKTUR sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan oleh Menteri Badan Usaha Milik Negara.

Pasal 5

- (1) BUMN INFRASTRUKTUR adalah BUMN yang kegiatannya menyediakan barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat luas, yang bidang usahanya meliputi :
 - a. Pembangkitan, transmisi atau pendistribusian tenaga listrik.
 - b. Pengadaan dan atau pengoperasian sarana pendukung pelayanan angkutan barang atau penumpang baik laut, udara atau kereta api.
 - c. Jalan dan jembatan tol, dermaga, pelabuhan laut atau sungai atau danau, lapangan terbang dan bandara.
 - d. Bendungan dan irigasi.
- (2) Penambahan atau pengurangan bidang-bidang atau jenis-jenis kegiatan untuk menentukan kriteria BUMN INFRASTRUKTUR sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan oleh Menteri Badan Usaha Milik Negara.
- (3) BUMN NON INFRASTRUKTUR adalah BUMN yang bidang usahanya diluar bidang usaha sebagaimana dimaksud dalam ayat (1).

Pasal 6

Indikator Penilaian Aspek Keuangan, Aspek Operasional, Aspek Administrasi BUMN yang bergerak di bidang usaha non jasa keuangan sebagaimana terdapat dalam Tata Cara Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN non jasa keuangan (Lampiran II).

BAB IV **BADAN USAHA MILIK NEGARA JASA KEUANGAN**

Pasal 7

Penilaian tingkat kesehatan BUMN jasa keuangan dibedakan antara BUMN yang bergerak dalam bidang usaha perbankan, asuransi, jasa pembiayaan dan jasa penjaminan.

Pasal 8

Pengelompokan BUMN yang bergerak dalam bidang usaha jasa keuangan dan indikator penilaian Hasil penilaian Aspek Keuangan, Aspek Operasional, Aspek Administrasi ditetapkan dengan Keputusan Menteri BUMN tersendiri.

BAB V
KETENTUAN PENUTUP

Pasal 9

BUMN wajib menerapkan penilaian Tingkat Kesehatan BUMN berdasarkan keputusan ini kepada Anak Perusahaan BUMN sesuai dengan bidang usaha Anak Perusahaan BUMN yang bersangkutan.

Pasal 10

Dengan berlakunya Keputusan ini, maka:

1. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 198/KMK.016/1998 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara ;
2. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara/Kepala Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep.215/M- BUMN/1999 tentang Penilaian Tingkat Kinerja Badan Usaha Milik Negara,

dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 11

Keputusan ini mulai berlaku untuk penilaian Tingkat Kesehatan BUMN tahun buku 2002.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengumuman Keputusan ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal : 04 Juni 2002

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

t t d

LAKSAMANA SUKARDI

Salinan sesuai dengan aslinya,
Kepala Biro Hukum

ttd dan cap

Victor Hutapea
NIP 060051008

Lampiran I : 1/4
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

SALINAN
TABEL KELOMPOK BUMN
INFRA STRUKTUR DAN NON INFRA STRUKTUR

No.	BUMN INFRA STRUKTUR	BUMN NON INFRA STRUKTUR
I.	SEKTOR INDUSTRI DAN PERDAGANGAN	
		Bidang Industri Pupuk dan Semen
		1. PT Pupuk Sriwidjaja
		2. PT Asean Aceh Fertilizer
		3. PT Semen Baturaja
		4. PT Semen Kupang
		Bidang Niaga
		5. PT Dharma Niaga
		6. PT Pantja Niaga
		7. PT Cipta Niaga
		8. PT Sarinah
		Bidang Industri Farmasi dan Aneka Industri
		1. PT Bhanda Ghara Reksa
		2. PT Berdikari
		3. PT Indo Farma
		4. PT Kimia Farma
		5. PT Bio Farma
		6. PT Rajawali Nusantara Indonesia
		7. PT Garam
		8. PT Industri Gelas
		9. PT Industri Soda Indonesia
		10. PT Sandang Nusantara
		11. PT Cambrics Primisima
		Bidang Pertambangan dan Energi
		1. PT Sarana Karya
		2. PT Batubara Bukit Asam
		3. PT Konservasi Energi Abadi
		4. PT Batan Tehnologi
		5. PT Perusahaan Gas Negara
		Bidang Kertas, Percetakan dan Penerbitan
		1. PT Kertas Leces
		2. PT Kertas Kraft Aceh

Lampiran I : 2/4
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

**TABEL KELOMPOK BUMN
INFRA STRUKTUR DAN NON INFRA STRUKTUR**

No.	BUMN INFRA STRUKTUR	BUMN NON INFRA STRUKTUR
		Bidang Industri Strategis
		1. PT Dirgantara Indonesia
		2. PT DAHANA
		3. PT Barata Indonesia
		4. PT Boma Bisma Indra
		5. PT Krakatau Steel
		6. PT Industri Kereta Api
		7. PT Industri Telekomunikasi Indonesia
		8. PT Len Industri
II.	SEKTOR KAWASAN INDUSTRI JASA KONSTRUKSI DAN KONSULTAN KONSTRUKSI	
		Bidang Kawasan Industri
		1. PT Kawasan Berikat Nusantara
		2. PT Kawasan Industri Makasar
		3. PT Kawasan Industri Medan
		4. PT Kawasan Industri Wijaya
		5. PT PDI Batam
		Bidang Konstruksi Bangunan
		1. PT Nindya Karya
		2. PT Wijaya Karya
		3. PT Waskita Karya
		4. PT Adhi Karya
		5. PT Brantas Abipraya
		6. PT Hutama Karya
		7. PT Istaka Karya
		8. PT Pembangunan Perumahan
		Bidang Konsultan Konstruksi
		1. PT Bina Karya
		2. PT Indah Karya
		3. PT Indra Karya
		4. PT Virama Karya
		5. PT Yodya Karya
		Bidang Penunjang Konstruksi dan Jalan Tol
		1. PT Amarta Karya
		2. PT Dok Perkapalan Kodja Bahari
		3. PT Dok dan Perkapalan Surabaya

Lampiran I : 3/4
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

**TABEL KELOMPOK BUMN
INFRA STRUKTUR DAN NON INFRA STRUKTUR**

No.	BUMN INFRA STRUKTUR	BUMN NON INFRA STRUKTUR
III.	SEKTOR PERHUBUNGAN, TELEKOMUNIKASI DAN PARIWISATA	
	Bidang Prasarana Perhubungan Laut	
	1. PT Pelabuhan Indonesia I	
	2. PT Pelabuhan Indonesia II	
	3. PT Pelabuhan Indonesia III	
	4. PT Pelabuhan Indonesia IV	
	5. PT Rukindo	
	6. PT Varuna Tirta Prakasya	
	Bidang Prasarana Perhubungan Udara	
	1. PT Angkasa Pura I	
	2. PT Angkasa Pura II	
	Bidang Sarana Perhubungan	
	1. PT Pelayaran Djakarta Lloyd	1. PT Pelayaran Nasional Indonesia
	2. PT Angkutan Sungai, Danau dan Penyeberangan	2. PT Garuda Indonesia
	3. PT Pelayaran Bahtera Adiguna	3. PT Merpati Airlines
	4. PT Kereta Api Indonesia	
		Bidang Pos
		1. PT Pos Indonesia
		Bidang Pariwisata
		1. PT Hotel Indonesia dan Natour
		2. PT Pengembangan Pariwisata Bali
		3. PT TWC Borobudur, Prambanan & Ratu Boko
		Bidang Penyiaran
		1. PT Televisi Republik Indonesia
IV.	SEKTOR PERTANIAN, PERKEBUNAN KEHUTANAN PERDAGANGAN	
		Bidang Perkebunan
		1. PT Perkebunan Nusantara I
		2. PT Perkebunan Nusantara II
		3. PT Perkebunan Nusantara III
		4. PT Perkebunan Nusantara IV
		5. PT Perkebunan Nusantara V
		6. PT Perkebunan Nusantara VI
		7. PT Perkebunan Nusantara VII
		8. PT Perkebunan Nusantara VIII

Lampiran I : 4/4
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

**TABEL KELOMPOK BUMN
INFRA STRUKTUR DAN NON INFRA STRUKTUR**

No.	BUMN INFRA STRUKTUR	BUMN NON INFRA STRUKTUR
		10. PT Perkebunan Nusantara X
		11. PT Perkebunan Nusantara XI
		12. PT Perkebunan Nusantara XII
		13. PT Perkebunan Nusantara XIII
		14. PT Perkebunan Nusantara XIV
		Bidang Perikanan
		1. PT Usaha Mina
		2. PT Perikanan Samodra Besar
		3. PT Tirta Raya Mina
		4. PT Perikani
		Bidang Pertanian
		1. PT Pertani
		2. PT Sang Hyang Seri
		Bidang Kehutanan
		1. PT Inhutani I
		2. PT Inhutani II
		3. PT Inhutani III
		4. PT Inhutani IV
		5. PT Perhutani
V.	SEKTOR PELAYANAN UMUM	
	1. Perum Perumnas	
	2. Perum Jasa Tirta I	
	3. Perum Jasa Tirta II	
	4. Perum Prasarana Perikanan Samodra Besar	
	5. Perum PPD	
	6. Perum Damri	
		1. Perum Percetakan Negara RI
		2. Perum Sarana Pengembangan Usaha
		3. Perum Peruri
		4. Perum Pegadaian
		5. Perum PFN

Salinan sesuai dengan aslinya,
Kepala Biro Hukum

ttd

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

ttd

Lampiran II : 1/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

SALINAN
TATA CARA PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN
BUMN NON JASA KEUANGAN

I. ASPEK KEUANGAN

1. Total bobot
 - BUMN INFRA STRUKTUR (Infra) 50
 - BUMN NON INFRA STRUKTUR (Non infra) 70
2. Indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya.
Dalam penilaian aspek keuangan ini, indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya adalah seperti pada tabel 1 dibawah ini :

Tabel 1 : Daftar indikator dan bobot aspek keuangan

Indikator	Bobot	
	Infra	Non Infra
1. Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	15	20
2. Imbalan Investasi (ROI)	10	15
3. Rasio Kas	3	5
4. Rasio Lancar	4	5
5. Colection Periods	4	5
6. Perputaran persediaan	4	5
7. Perputaran total asset	4	5
8. Rasio modal sendiri terhadap total aktiva	6	10
Total Bobot	50	70

3. Metode Penilaian
 - a. Imbalan kepada pemegang saham/Return On Equity (ROE)

Rumus:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba setelah Pajak} \times 100\%}{\text{Modal Sendiri}}$$

Definisi :

- Laba setelah Pajak adalah Laba setelah Pajak dikurangi dengan laba hasil penjualan dari :
 - Aktiva tetap
 - Aktiva Non Produktif

Lampiran II : 2/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

- Modal Sendiri adalah seluruh komponen Modal Sendiri dalam neraca perusahaan pada posisi akhir tahun buku dikurangi dengan komponen Modal sendiri yang digunakan untuk membiayai Aktiva Tetap dalam Pelaksanaan dan laba tahun berjalan. Dalam Modal sendiri tersebut di atas termasuk komponen kewajiban yang belum ditetapkan statusnya.
- Aktiva Tetap dalam pelaksanaan adalah posisi pada akhir tahun buku Aktiva Tetap yang sedang dalam tahap pembangunan.

Tabel 2 : Daftar skor penilaian ROE

ROE (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
15 < ROE	15	20
13 < ROE ≤ 15	13,5	18
11 < ROE ≤ 13	12	16
9 < ROE ≤ 11	10,5	14
7,9 < ROE ≤ 9	9	12
6,6 < ROE ≤ 7,9	7,5	10
5,3 < ROE ≤ 6,6	6	8,5
4 < ROE ≤ 5,3	5	7
2,5 < ROE ≤ 4	4	5,5
1 < ROE ≤ 2,5	3	4
0 < ROE ≤ 1	1,5	2
ROE < 0	1	0

Contoh perhitungan :

PT "A" (BUMN Non Infra) mempunyai ROE 10%, maka sesuai tabel 2 skor untuk indikator ROE adalah 14.

b. Imbalan Investasi/Return On Investment (ROI)

Rumus

$$ROI : \frac{EBIT + Penyusutan}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$$

Definisi :

- EBIT adalah laba sebelum bunga dan pajak dikurangi laba dari hasil penjualan dari :
 - Aktiva Tetap
 - Aktiva lain-lain
 - Aktiva Non Produktif
 - Saham penyertaan langsung

Lampiran II : 3/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

Tabel 3 : Daftar Skor penilaian ROI

ROI (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
18 < ROI	10	15
15 < ROI ≤ 18	9	13,5
13 < ROI ≤ 15	8	12
12 < ROI ≤ 13	7	10,5
10,5 < ROI ≤ 12	6	9
9 < ROI ≤ 10,5	5	7,5
7 < ROI ≤ 9	4	6
5 < ROI ≤ 7	3,5	5
3 < ROI ≤ 5	3	4
1 < ROI ≤ 3	2,5	3
0 < ROI ≤ 1	2	2
ROI < 0	0	1

Cash Ratio = x (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
x >= 35	3	5
25 <= x < 35	2,5	4
15 <= x < 25	2	3
10 <= x < 15	1,5	2
5 <= x < 10	1	1
0 <= x < 5	0	0

Lampiran II : 4/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

d. Rasio Lancar/Current Ratio

Rumus :

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\%$$

Definisi :

- Current Asset adalah posisi Total Aktiva Lancar pada akhir tahun buku
- Current Liabilities adalah posisi Total Ke wajiban Lancar pada a khir t ahun buku.

Tabel 5 : Daftar skor penilaian current ratio

Current Ratio = x (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
125 <= x	3	5
110 <= x < 125	2,5	4
100 <= x < 110	2	3
95 <= x < 100	1,5	2
90 <= x < 95	1	1
x < 90	0	0

Contoh perhitungan :

PT "A" (BUMN Non Infra) memiliki current ratio sebesar 115%, maka sesuai tabel 5 skor untuk indikator Current Ratio adalah 4

e. Collection Periods (CP)

Rumus

$$\text{CP} = \frac{\text{Total Piutang Usaha} \times 365 \text{ hari}}{\text{Total Pendapatan Usaha}}$$

Definisi

- Total Piutang Usaha adalah posisi Piutang Usaha setelah dikurangi Cadangan Penyisihan Piutang pada akhir tahun buku.
- Total Pendapatan Usaha adalah jumlah Pendapatan Usaha selama tahun buku.

Tabel 6 : Daftar skor penilaian collection periods

CP = x (hari)	Perbaikan = x (hari)	Skor	
		Infra	Non Infra
x <= 60	x > 35	4	5
60 < x <= 90	30 < x <= 35	3,5	4,5
90 < x <= 120	25 < x <= 30	3	4
120 < x <= 150	20 < x <= 25	2,5	3,5
150 < x <= 180	15 < x <= 20	2	3
180 < x <= 210	10 < x <= 15	1,6	2,4
210 < x <= 240	6 < x <= 10	1,2	1,8
240 < x <= 270	3 < x <= 6	0,8	1,2

Lampiran II : 5/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

Contoh perhitungan :

Contoh 1 :

PT “A” (BUMN Non Infra) pada tahun 1999 memiliki Collection Periods 120 hari dan pada tahun 1998 sebesar 127 hari.

Sesuai tabel 6 di atas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Collection Periods : 4
- Perbaikan Collection periods (7 hari) : 1,8
- Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 4

Contoh 2 :

PT “B” (BUMN Infrastruktur) pada tahun 1999 memiliki Collection Periods 240 hari dan pada tahun 1998 sebesar 272 hari.

Sesuai tabel 6 diatas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Collection periods : 1,2
- Perbaikan Collection periods (32 hari) : 3,5
- Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

f. Perputaran Persediaan (PP)

Rumus:

$$PP = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365$$

Definisi :

- Total Persediaan adalah seluruh persediaan yang digunakan untuk proses produksi pada akhir tahun buku yang terdiri dari persediaan bahan baku, persediaan barang setengah jadi dan persediaan barang jadi ditambah persediaan peralatan dan suku cadang.
- Total Pendapatan Usaha adalah Total Pendapatan Usaha dalam tahun buku yang bersangkutan.

Tabel 7 : Daftar skor penilaian perputaran persediaan

PP = x (hari)	Perbaikan = x (hari)	Skor	
		Infra	Non Infra
x ≤ 60	35 < x	4	5
60 < x ≤ 90	30 < x ≤ 35	3,5	4,5
90 < x ≤ 120	25 < x ≤ 30	3	4
120 < x ≤ 150	20 < x ≤ 25	2,5	3,5
150 < x ≤ 180	15 < x ≤ 20	2	3
180 < x ≤ 210	10 < x ≤ 15	1,6	2,4
210 < x ≤ 240	6 < x ≤ 10	1,2	1,8
240 < x ≤ 270	3 < x ≤ 6	0,8	1,2
270 < x ≤ 300	1 < x ≤ 3	0,4	0,6

Lampiran II : 6/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

Contoh Perhitungan :

Contoh 1 :

PT “A” (BUMN Non Infra) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Persediaan 180 hari dan pada tahun 1998 sebesar 195 hari.

Sesuai tabel 7 diatas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Persediaan : 3
 - Perbaikan Perputaran Persediaan(15 hari) : 2,4
- Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3

Contoh 2 :

PT “B” (BUMN Infra struktur) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Persediaan 240 hari dan pada tahun 1998 sebesar 272 hari.

Sesuai dengan tabel 7 diatas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Persediaan : 1,2
 - Perbaikan Perputaran Persediaan (32 hari) : 3,5
- Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

g. Perputaran Total Asset/Total Asset Turn Over (TATO)

Rumus :

$$TATO = \frac{\text{Total Pendapatan} \times 100\%}{\text{Capital Employed}}$$

Definisi :

- Total Pendapatan adalah Total Pendapatan Usaha dan Non Usaha tidak termasuk pendapatan hasil penjualan Aktiva Tetap
- Capital Employed adalah po sisi pada akhir tahun buku total Aktiva dikurangi Aktiva Tetap Dalam Pelaksanaan.

Tabel 8 : Daftar skor penilaian perputaran total asset

TATO = x (%)	Perbaikan = x (%)	Skor	
		Infra	Non Infra
120 < x	20 < x	4	5
105 < x <= 120	15 < x <= 20	3,5	4,5
90 < x <= 105	10 < x <= 15	3	4
75 < x <= 90	5 < x <= 10	2,5	3,5
60 < x <= 75	0 < x <= 5	2	3
40 < x <= 6	x <= 0	1,5	2,5
20 < x <= 40	x < 0	1	2
x <= 20	x < 0	0,5	1,5

Skor yang digunakan dipilih yang terbaik dari kedua skor menurut tabel 8 diatas.

Lampiran II : 7/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

Sesuai tabel 8 di atas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Total Asset : 3
- Perbaikan Perputaran Total Asset (10%) : 3,5

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

Contoh 2 :

PT "B" (BUMN Infrastruktur) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Total Asset sebesar 108% dan pada tahun 1998 sebesar 98%.

Sesuai tabel 8 di atas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Total Asset : 3,5
- Perbaikan Perputaran Total Asset (10%) : 2,5

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

- h. Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Asset (TMS terhadap TA)

Rumus:

$$\text{TMS terhadap TA} = \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Asset}} \times 100 \%$$

Definisi :

- Total Modal Sendiri adalah seluruh komponen Modal Sendiri pada akhir tahun buku diluar dana-dana yang belum ditetapkan statusnya.
- Total Asset adalah Total asset dikurangi dengan dana-dana yang belum ditetapkan statusnya pada posisi akhir tahun buku yang bersangkutan.

Tabel 9 : Daftar skor penilaian Rasio Modal Sendiri terhadap Total Asset

TMS thd TA (%) = X	Skor	
	Infra	Non Infra
$x < 0$	0	0
$0 \leq x < 10$	2	4
$10 \leq x < 20$	3	6
$20 \leq x < 30$	4	7,25
$30 \leq x < 40$	6	10
$40 \leq x < 50$	5,5	9
$50 \leq x < 60$	5	8,5
$60 \leq x < 70$	4,5	8
$70 \leq x < 80$	4,25	7,5
$80 \leq x < 90$	4	7
$90 \leq x < 100$	3,5	6,5

Contoh Perhitungan :

Lampiran II : 8/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

II. ASPEK OPERASIONAL

1. Total Bobot.

- BUMN INFRASTRUKTUR 35
- BUMN NON INFRASTRUKTUR 15

2. Indikator yang dinilai

Indikator yang dinilai meliputi unsur-unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Beberapa indikator penilaian yang dapat digunakan adalah sebagaimana dalam “*Contoh Indikator Aspek Operasional*”

3. Jumlah Indikator

Jumlah indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tingkat kesehatan setiap tahunnya minimal 2 (dua) indikator dan maksimal 5 (lima) indikator, dimana apabila dipandang perlu indikator-indikator yang digunakan untuk penilaian dari suatu tahun ke tahun berikutnya dapat berubah. Misalnya, suatu indikator yang pada tahun sebelumnya selalu digunakan, dalam tahun ini tidak lagi digunakan karena dianggap bahwa untuk kegiatan yang berkaitan dengan indikator tersebut perusahaan telah mencapai tingkatan/standar yang sangat baik, atau karena ada indikator lain yang dipandang lebih dominan pada tahun yang bersangkutan.

4. Sifat penilaian dan kategori penilaian:

Penilaian terhadap masing-masing indikator dilakukan secara kualitatif dengan kategori penilaian dan penetapan skornya sebagai berikut :

- Baik sekali (BS) : skor = 100% x Bobot indikator yang bersangkutan
- Baik (B) : skor = 80% x Bobot indikator yang bersangkutan
- Cukup (C) : skor = 50% x Bobot indikator yang bersangkutan
- Kurang (K) : skor = 20% x Bobot indikator yang bersangkutan

De finisi untuk masing-masing kategori penilaian secara umum adalah sebagai berikut :

- Baik sekali : Sekurang-kurangnya mencapai standar normal atau diatas normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) dan kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya).
- Baik : Mendekati standar normal atau sedikit dibawah standar normal namun telah menunjukkan perbaikan baik dari segi kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) maupun kualitas (waktu, mutu dan sebagainya).
- Cukup : Masih jauh dari standar normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) namun kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) dan mengalami perbaikan dari segi kualitas dan kuantitas.
- Kurang : Tidak tumbuh dan cukup jauh dari standar normal

Lampiran II : 9/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

5. Mekanisme Penilaian

a. Penetapan indikator dan penilaian masing-masing bobot

- Indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian setiap tahunnya ditetapkan oleh RUPS untuk PERSERO atau Menteri Badan Usaha Milik Negara untuk PERUM pada pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahunan perusahaan.
- Sebelum pengesahan RKAP tahunan oleh RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM, Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan usulan tentang indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tahun buku yang bersangkutan dan besar bobot masing-masing indikator tersebut kepada Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM.
- Dalam menyampaikan usulan indikator dan besaran bobot tersebut, Komisaris/Dewan Pengawas wajib memberikan justifikasi mengenai masing-masing indikator aspek operasional yang diusulkan untuk digunakan dan dasar pembobotannya.
- Dalam pengesahan RKAP tahun yang bersangkutan, RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM sekaligus menetapkan indikator operasional yang digunakan untuk tahun yang bersangkutan dan masing-masing bobotnya dengan antara lain mempertimbangkan usul Komisaris/Dewan Pengawas tersebut di atas.
- Khusus untuk penilaian tingkat kesehatan tahun buku 2002, Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN yang penilaian tingkat kesehatannya diatur dengan Surat Keputusan ini wajib menyampaikan usul tentang indikator-indikator aspek operasional yang akan digunakan berikut masing-masing bobotnya kepada Kementerian BUMN selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan setelah tanggal Surat Keputusan ini diterbitkan.

b. Mekanisme penetapan nilai

- Sebelum diselenggarakan RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM pengesahan laporan keuangan tahunan yang telah diaudit, Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan kepada Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM penilaian kinerja perusahaan berdasarkan indikator-indikator aspek operasional dan bobot yang telah ditetapkan oleh RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM dalam pengesahan RKAP tahun yang bersangkutan.
- Dalam menyampaikan usulan penilaian tersebut Komisaris/Dewan Pengawas diharuskan memberikan justifikasi atas penilaian masing-masing indikator aspek operasional yang digunakan.
- RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM dalam pengesahan laporan keuangan menetapkan penilaian terhadap aspek operasional yang antara lain memperhatikan usulan Komisaris/Dewan Pengawas.

Lampiran II : 10/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

6. Contoh Perhitungan

BUMN Pelabuhan (infrastruktur)

Indikator yang digunakan	Bobot	Nilai	Skor	Unsur-unsur yang dipertimbangkan
1. Pelayanan kepada pelanggan / masyarakat	15	B	12	Turn Round Time (TRT), Waiting Time (WT), dsb.
2. Peningkatan kualitas SDM	10	C	5	Peningkatan Kesejahteraan, Kaderisasi pimpinan, dsb.
3. Research & Development	10	D	8	Kepedulian manajemen terhadap R&D, dsb.
Total	25		35	

III. ASPEK ADMINISTRASI

1. Total Bobot

- BUMN INFRASTRUKTUR (Infra) 15
- BUMN NON INFRASTRUKTUR (Non Infra) 15

2. Indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya

Dalam penilaian aspek administrasi, indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya adalah seperti pada tabel 10 di bawah ini.

Tabel 10 : Daftar indikator dan bobot aspek Administrasi.

Indikator	Bobot	
	Infra	Non Infra
1. Laporan Perhitungan Tahunan	3	3
2. Rancangan RKAP	3	3
3. Laporan Periodik	3	3
4. Kinerja PUKK	6	6
TOTAL	15	15

3. Metode Penilaian

a. Laporan Perhitungan Tahunan

- Standar waktu penyampaian perhitungan tahunan yang telah diaudit oleh akuntan publik atau Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan harus sudah diterima oleh Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM paling lambat akhir bulan kelima sejak tanggal tutup buku tahun yang bersangkutan.

Lampiran II : 11/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

- Penentuan nilai

Tabel 11 : Daftar penilaian waktu penyampaian Laporan Audit

Jangka Waktu Laporan Audit Diterima	Skor
- sampai dengan akhir bulan keempat sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	3
- sampai dengan akhir bulan kelima sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	2
- lebih dari akhir bulan kelima sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	0

- Contoh Perhitungan :

Laporan audit terhadap laporan perhitungan tahunan BUMN PT "A" (periode tahun buku 1/1/1997 sampai dg 31/12/1997) diterima oleh Pemegang Saham (sesuai tanggal agenda diterima) pada tanggal 2 Mei 1998. Sesuai tabel 11 di atas, nilai PT "A" untuk ketepatan waktu penyampaian laporan perhitungan tahunan adalah 2.

b. Rancangan RKAP

- Sesuai ketentuan pasal 13 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 1998, pasal 27 ayat 2 Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 1998, RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM dalam pengesahan rancangan RKAP tahunan harus sudah diterima 60 hari sebelum memasuki tahun anggaran yang bersangkutan.

- Penentuan Nilai

Tabel 12 : Daftar penilaian waktu penyampaian rancangan RKAP

Jangka waktu surat diterima sampai dengan memasuki tahun anggaran yang bersangkutan	Skor
- 2 bulan atau lebih cepat	3
- kurang dari 2 bulan	0

- Contoh 1:

Tahun anggaran BUMN PT "A" dimulai 1/1/1999. Rancangan RKAP BUMN PT "A" diterima oleh Pemegang Saham (sesuai tanggal agenda diterima) tanggal 29 Oktober 1998. Sesuai tabel 12 di atas pada butir pertama di atas, nilai PT "A" untuk ketepatan waktu penyampaian rancangan RKAP adalah 3.

- Contoh 2 :

Tahun anggaran BUMN PT "A" diterima oleh Pemegang Saham (sesuai tanggal agenda diterima) tanggal 5 Desember 1998. Sesuai tabel 12 di atas pada butir kedua di atas, nilai PT "A" untuk ketepatan waktu

Lampiran II : 12/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

c. Laporan Periodik

- Waktu penyampaian laporan.

Laporan periodik Triwulanan harus diterima oleh Komisaris/Dewan Pengawas dan Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM paling lambat 1 (satu) bulan setelah berakhirnya periode laporan.

- Penentuan Nilai

Tabel 13 : Daftar penilaian waktu penyampaian Laporan Periodik

Jumlah keterlambatan dalam 1 tahun	Skor
lebih kecil atau sama dengan 0 hari	3
$0 < x \leq 30$ hari	2
$0 < x \leq 60$ hari	1
< 60 hari	0

- Contoh Perhitungan

Laporan periodik Triwulanan PT “S” periode anggaran 1 Januari sampai dengan 31 Desember untuk tahun penilaian diterima Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM masing-masing sebagai berikut:

Triwulanan	Berakhir Periode	Tanggal diterima
I	31/3 199x	5/5 199x
II	30/5 199x	15/7 199x
III	30/9 199x	31/10 199x
IV	31/12 199x	10/2 199x+1

- Perhitungan jumlah hari keterlambatan
 - Triwulan I 4
 - Triwulan II 0
 - Triwulan III 0
 - Triwulan IV 9

Jumlah hari keterlambatan 13 sehingga mendapatkan nilai 2.

Catatan : Laporan periodik sekurang-kurangnya terdiri dari:

- 1) Laporan pelaksanaan RKAP
- 2) Laporan pelaksanaan Proyek Pengembangan
- 3) Laporan pelaksanaan Anak Perusahaan

Lampiran II : 13/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

d. Kinerja Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK)

- Indikator yang dinilai

Indikator	Bobot	
	Infra	Non Infra
1. Efektivitas penyaluran	3	3
2. Tingkat kolektibilitas pengembalian Pinjaman	3	3
TOTAL	6	6

- Metode penilaian masing-masing indikator.

d.1. Efektivitas penyaluran dana.

Rumus:

$$\frac{\text{Jumlah dana yang disalurkan} \times 100\%}{\text{Jumlah dana yang tersedia}}$$

Definisi

- Jumlah dana tersedia adalah seluruh dana pembinaan yang tersedia dalam tahun yang bersangkutan yang terdiri atas:
 - Saldo awal
 - Pengembalian Pinjaman
 - Setoran eks pembagian laba yang diterima dalam tahun yang bersangkutan (termasuk alokasi dari dana PUKK BUMN lain, jika ada)
 - Pendapatan bunga dari pinjaman PUKK
- Jumlah dana yang disalurkan adalah seluruh dana yang disalurkan kepada usaha kecil dan koperasi dalam tahun yang bersangkutan yang terdiri dari hibah dan bantuan pinjaman, termasuk dana penjaminan (dana yang dialokasikan untuk menjamin pinjaman usaha kecil dan koperasi kepada Lembaga Keuangan).

Tabel 14 : Daftar penilaian tingkat penyerapan dana PUKK

Penyerapan (%)	> 90	85 s.d. 90	80 s.d. 85	< 80
Skor	3	2	1	0

Contoh Perhitungan :

Jumlah dana yang tersedia pada BUMN PT "A" dalam tahun 1999 adalah sebesar Rp. 10.000 terdiri dari:

- Saldo awal tahun 1999 Rp. 500

Lampiran II : 14/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

Jumlah dana yang disalurkan oleh BUMN PT "A" tahun 1999 RP. 9.500 terdiri dari :

- Pinjaman Rp. 8.500
- Hibah Rp. 1.000

Efektivitas penyaluran dana = $9.500/10.000 \times 100\%$

Sesuai dengan tabel 14 di atas, maka skor untuk indikator yang bersangkutan adalah 3.

d.2. Tingkat kolektibilitas penyaluran pinjaman.

Rumus : $\frac{\text{Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman PUKK}}{\text{Jumlah pinjaman yang disalurkan}} \times 100\%$

Definisi :

- Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman PUKK adalah perkalian antara bobot kolektibilitas (%) dengan saldo pinjaman untuk masing-masing kategori kolektibilitas sampai dengan periode akhir tahun buku yang bersangkutan. Bobot masing-masing tingkat kolektibilitas adalah sebagai berikut:
- Lancar 100%
- Kurang Lancar 75%
- Ragu-ragu 25%
- Macet 0%
- Jumlah pinjaman yang disalurkan adalah seluruh pinjaman kepada Usaha Kecil dan Koperasi sampai dengan periode akhir tahun buku yang bersangkutan.

Tabel 15 : Daftar penilaian tingkat pengembalian dana PUKK.

Tingkat pengembalian (%)	> 70	40 s.d 70	10 s.d 40	< 10
Skor	3	2	1	0

Contoh Perhitungan:

Posisi pinjaman kepada usaha kecil dan koperasi BUMN PT "A" s.d. akhir tahun buku 1999 adalah Rp. 3.000 juta, terdiri dari (Rp.juta)

- Lancar = 1.500
- Kurang Lancar = 500
- Ragu-ragu = 900
- Macet = 100
- Jumlah** **3000**

Lampiran II : 15/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman PUKK adalah sebagai berikut:

- Lancar	1.500	x	100 %	=	1.500
- Kurang lancar	500	x	75 %	=	375
- Ragu-ragu	800	x	25 %	=	225
- Macet	100	x	0 %	=	0

Jumlah rata-rata tertimbang **2.100**

Tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman adalah $\frac{2.100}{3000} \times 100\% = 70\%$

Sesuai dengan tabel 15 di atas maka skor untuk indikator tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman adalah 2.

IV. LAIN-LAIN

1. Dalam penilaian tingkat kesehatan BUMN, Direksi diberikan opsi untuk tidak memperhitungkan proyek/investasi pengembangan yang sudah dinyatakan operasi komersial menurut standar Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan atau standar umum yang berlaku untuk BUMN tersebut selama 2 (dua) tahun apabila:
 - a. Dalam 2 tahun sejak operasi komersial, proyek/investasi pengembangan dimaksud, belum mencapai utilisasi sebesar 60 %, atau;
 - b. Periode operasi komersial dengan utilisasi di atas 60 % dalam satu tahun penilaian kurang dari 9 bulan.
2. Dalam hal proyek/investasi pengembangan tersebut tidak diperhitungkan dalam penilaian tingkat kesehatan, maka Direksi harus memisahkan secara tegas laporan keuangan yang meliputi Neraca, Laba/Rugi dan Aliran Kas untuk proyek/investasi pengembangan dimaksud dari laporan keuangan perusahaan. Selanjutnya perhitungan tingkat kesehatan hanya didasarkan laporan keuangan perusahaan di luar laporan keuangan proyek/investasi pengembangan.

Lampiran II : 16/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

CONTOH INDIKATOR ASPEK OPERASIONAL

INDIKATOR	UNSUR-UNSUR YANG DIJADIKAN PERTIMBANGAN	CONTOH APLIKASI TERHADAP UNSUR-UNSUR YANG DIPERTIMBANGKAN	
		BUMN/SEKTOR	UNSUR-UNSUR YANG DAPAT DIPERTIMBANGKAN
(1)	(2)	(3)	(4)
1. Pelayanan kepada Pelanggan/ Masyarakat	• Perbaikan kualitas sarana & prasarana untuk kepentingan/kepuasan pelanggan • Ketersediaan pelayanan purna jual (after sales service) • Perbaikan mutu produk • Pengembangan jalur distribusi • Pelayanan gangguan/troubles. • Penyederhanaan birokrasi yang menguntungkan bagi pelanggan • Kecepatan pelayanan • Guidance yang jelas bagi pelanggan • Peningkatan fasilitas keselamatan bagi pelanggan/pemakai jasa.	Pelabuhan Pengairan (PERUM Otorita Jatiluhur dan PERUM Jasa Tirta) PLN Jalan Tol Garuda/MNA Bandara	Turn Round Time (TRT), Berthing Time (BT), Waiting Time (WT), dsb Pemenuhan supply air kepada PDAM/industri pengendalian daerah sebaran sungai. Frekuensi pemadaman, lamanya rata-rata pemadaman, kecepatan pelayanan gangguan. Kualitas jalan, indikator traffic sign. On time performance. Kebersihan terminal Bandara.
2. Efisiensi produksi dan produktivitas	• Peningkatan utilisasi faktor-faktor produksi/assets idle. • Peningkatan rendemen • Peningkatan produktivitas persatuan faktor produksi. • Pengurangan susut/loses, baik susut teknis, susut distribusi, maupun susut karena faktor lainnya. • Peningkatan nilai men-hour.	Perkebunan Kereta Api/pelayaran/penerbangan PLN pengairan (PERUM Otorita Jatiluhur dan PERUM Jasa Tirta) Konsultan	Rendemen, produksi perhektar, dsb. Load factor penumpang dan barang, penumpang-kui-ton, dsb. Susut teknis, susut distribusi, dsb. pelaksanaan kegiatan operasi dan pemeliharaan (O & P) Men-hour terjual, dsb.

Lampiran II : 17/18
Keputusan Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

(1)	(2)	(3)	(4)
3. Peme li har aa n konti nui ta s produksi.	• Ke wa ji ba n me la ku ka n pe me li har aa n sa ra na dan pra sar aa n produksi se sua i pe rsya ra tan stan dar • Ek plora si SDA dengan orien ta si jang ka pa njang. • Pe la ksa na an che cking ru tin ter ha dap fa si li ta s-fa si li ta s um um • Ke pa tu ha n pe ng ope ra si an pe ra la tan se ssua i den gan ba ta s ka pa si ta s yang di re ko men da si kan. • Re place ment sa ra na dan pra sa ra na yang su dah ti dak pro duk ti f.	Perkebunan Pelabuhan Transportasi	Kepatuhan terhadap aturan penyadapan karet, regenerasi tanaman ti dak pro duk ti f. P eme li har aa n f a si li ta s de rm aga , pen ge ruk an alur/kolam, dsb. P e me li ha ra a n sa ra na transpor ta si Bus, ke re ta api, kapal atau pe sa wat.
4. Inova si pro duk ba ru	• Kre atif itas dalam me ning ka tan ku ali ta s pro duk se sua i den gan ke bu tu han pe lang gan. • Pen ciptaan pro duk-pro duk ba ru • Pe ning ka ta n pen gu sa haan tek no lo gi.	Kontraktor Industri kimia dasar	Hak patent, hak cipta, temuan metode konstruksi baru, dsb. Konservasi energi, produk-produk baru yang prospektif, dsb.
5. Pe ni ng ka ta n ku ali ta s SDM	• Mu tu dik lat. • Pen ye len gga raan pen di di kan for mal dan in for mal se sua i ke bu tu han (da lam ne ge ri dan lu ar ne ge ri)	B er la ku um um un tuk se mu a sek tor	Pen ye len gga raan dik lat se sua i ke bu tu han. Kaderisasi pimpinan. Peningkatan kesejahteraan Kepedulian manajemen terhadap R & D.
6. Re se arch Dev e lo p ment (R & D).	• Pen ge mban gan me to de ba ru yang pro spek ti f • Ha sil ri set yang ber man fa at. • Per ha ta n pe ru sa haan ter ha dap R & D.	B er la ku um um un tuk se mu a sek tor	Kepedulian ma na je men ter ha dap R & D.
7. Ha sil Pe la ksa na an pen u ga san	• Pen ca pa ian sa sa ran.	B er la ku un tuk se mu a sek tor	Pen ca pa ian sa sa ran, e fi sien si da lam pen ca pa ian sa sa ran.

Lampiran
II : 18/18
Keputusa
n Menteri
Badan Usaha Milik Negara
Nomor : KEP-100/MBU/2002
Tanggal : 04 Juni 2002

(1)	(2)	(3)	(4)
8. Kepedulian terhadap lingkungan.	• Kebersihan lingkungan. • Pelaksanaan AMDAL • Reklamasi • Estate regulation	Berlaku untuk semua sektor Kehutanan Pertambangan Industri manufaktur Kawasan Industri	Kebersihan lingkungan kerja. Reboisasi, AMDAL, Reklamasi daerah eks tambang, AMDAL. AMDAL. Estate regulation, AMDAL.

Salinan sesuai dengan aslinya

Kepala Biro Hukum

ttd dan cap

Victor Hutapea
NIP. 060051008

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

LAKSAMANA SUKARDI



Lampiran 2 : Curriculum Vitae**Curriculum Vitae****I. Identitas Diri**

Nama : Ayu Margarit
Tempat,Tanggal Lahir: Jakarta, 29 April 1995
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Kristen
Alamat : Jl. Nusa Indah No. 20, Bojonegoro
Email : ayumrg95@gmail.com

II. Pendidikan Formal

1. SDS Kartika X-2 Jakarta (2000-2001)
2. SDN Kadipaten I Bojonegoro (2001-2002)
3. SDK Santo Paulus Bojonegoro (2002-2006)
4. SMPK Santo Tarsisius Bojonegoro (2006-2009)
5. SMAK Santo Albertus Malang (2009-2012)
6. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang (2012-2019)

III. Pengalaman Organisasi

Hospitality Department of 4th Nation Wide English Parade 2014

IV. Pengalaman Magang

PDAM Malang

Malang, 3 Juli 2019

Ayu Margarit