

Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Dalam Pengukuran Kinerja Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan (Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten)

¹Ardi Yusuf Sujana, ²Yuni Rosdiana, ³Epi Fitriah

Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung, Jl. Tamansari No.1 Bandung 40116

Abstract. Heavy companies forcing the company to become a better, more unresponsive and smarter, by continuing to improve the quality of employee performance. This study aims to analyze the application of the Balanced Scorecard as an alternative in the performance measurement of PT PLN (Persero) Distribution West Java and Banten, analyze the level of job satisfaction of employees at PT PLN (Persero) Distribution West Java and Banten, and analyze the Balanced Scorecard as an alternative to the measurement of performance in improving job satisfaction of employees at PT PLN (Persero) Distribution West Java and Banten. The method used in this research is descriptive analysis method and case studies. Data collection techniques by the author that the documentation, interviews and questionnaires. Based on research that has been conducted, the overall performance of the company to implement the Balanced Scorecard at PT PLN (Persero) including both categories. With attention to every aspect of the Balanced Scorecard PT PLN (Persero) can determine the condition of the company as a whole. Of the two periods studied from the perspective of the financial performance of PT PLN (Persero) by using the Balanced Scorecard has increased the Current Ratio, Quick Ratio, Total Debt to Total Equity while the Gross Profit Margin, Return On Investment, Cash Ratio, Total Debt to Total Assets Total Assets Turn Over decreased. Employee satisfaction assessment undertaken to achieve the objectives of the company are included in the category are satisfied. By always pay attention to employee satisfaction, PT PLN (Persero) is expected to improve morale and quality of employees, but the salary indicators get the lowest score this is because respondents who have high levels of needs and the cost of living is high enough so that most employees feel pretty with income less which is given. But overall measurement of performance through the Balanced Scorecard is done to increase the job satisfaction of employees at PT PLN (Persero) included in the category of good and satisfied. With the implementation of the Balanced Scorecard as an alternative to the measurement of the performance of PT PLN (Persero) can improve employee satisfaction, employee satisfaction with the fulfillment of eating will improve morale and quality of employee performance at PT PLN (Persero) Distribution West Java and Banten.
Keywords: *Balanced Scorecard, job satisfaction.*

Abstrak. Persaingan yang berat memaksa perusahaan untuk menjadi lebih baik, lebih responsif dan lebih cerdas, dengan terus meningkatkan kualitas kinerja para karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Balanced Scorecard sebagai alternatif dalam pengukuran kinerja pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, menganalisis tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, dan menganalisis Balanced Scorecard sebagai alternatif dalam pengukuran kinerja dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif dan studi kasus. Teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis yaitu dengan dokumentasi, wawancara dan kuesioner. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, secara umum kinerja perusahaan dengan menerapkan Balanced Scorecard pada PT PLN (Persero) termasuk kategori baik. Dengan memperhatikan setiap aspek dalam Balanced Scorecard PT PLN (Persero) dapat mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan. Dari dua periode yang diteliti dari perspektif keuangan kinerja PT PLN (Persero) dengan menggunakan Balanced Scorecard mengalami peningkatan pada *Current Ratio, Quick Ratio, Total Debt to Total Equity* sedangkan pada *Gross Profit Margin, Return On Investment, Cash Ratio, Total Debt to Total Assets, Total Assets Turn Over* mengalami penurunan. Penilaian kepuasan kerja karyawan yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan termasuk dalam kategori puas. Dengan selalu memperhatikan kepuasan kerja karyawan maka PT PLN (Persero) diharapkan dapat meningkatkan semangat dan kualitas karyawan, namun pada indikator gaji mendapat skor terendah, hal ini dikarenakan tanggapan responden yang memiliki tingkat kebutuhan dan biaya hidup yang cukup tinggi sehingga sebagian karyawan kurang merasa cukup dengan penghasilan yang diberikan. Namun secara keseluruhan pengukuran kinerja melalui *Balance Scorecard* yang dilakukan untuk

meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) termasuk dalam kategori baik dan puas. Dengan diterapkannya Balanced Scorecard sebagai alternatif dalam pengukuran kinerja PT PLN (Persero) dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dengan terpenuhinya kepuasan kerja karyawan maka akan meningkat semangat dan kualitas kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

Kata kunci: Balanced Scorecard, kepuasan kerja.

A. Pendahuluan

1. Latar Belakang

Pada tahun 2003 ditandai dua tantangan besar yang harus dihadapi PLN selaku perusahaan besar di bisnis kelistrikan di Indonesia. Pertama, membaiknya perekonomian nasional yang memberikan dampak membaiknya pertumbuhan ketenaga listrik di Indonesia. Kedua, diberlakukannya UU No. 20 tahun 2002 yang merubah lingkungan bisnis kelistrikan menjadi sarat dengan kompetisi. Menghadapi hal tersebut maka PT PLN (Persero) mulai menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced scorecard*. Penerapan *Balanced Scorecard* ini merupakan usaha yang dilakukan perusahaan untuk menuju PLN baru, yaitu PLN yang mampu menghadapi perubahan lingkungan usaha. Konsep *Balanced Scorecard* menyajikan indikator dan ukuran mengenai berbagai aspek strategi bisnis sehingga memiliki cakupan yang lebih komprehensif. *Balanced Scorecard* melengkapi sistem pengukuran tradisional yang selama ini diterapkan dengan mempertimbangkan aspek keuangan dan non keuangan sehingga menjadi bagian dari sistem informasi untuk semua tingkatan manajemen organisasi, tolak ukur ini difokuskan menjadi empat perspektif yang meliputi: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Sebagai salah satu BUMN, PT PLN (Persero) memiliki visi dan misi dalam unit usaha serta tanggung jawab terhadap pergerakan pembangunan, serta stabilisator atas pengadaan listrik. Dengan konsep *Balanced Scorecard*, maka perusahaan dapat menerapkan strategi secara lebih cepat dan lebih efektif. Karena keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh besarnya laba tetapi juga oleh kemampuan perusahaan meningkatkan kualitas proses, karyawan, sistem, produk, serta memberikan pelayanan terbaik kepada para pelanggan secara berkesinambungan. Perusahaan ini memiliki informasi mengenai unsur-unsur yang dapat dijadikan tolak ukur pencapaian tujuan organisasi (*key performance indicator*), yang menjadi elemen-elemen acuan dari empat perspektif dalam pengimplementasian konsep *Balanced Scorecard*.

Pada PT PLN (PERSERO) Distribusi Jawa Barat dan Banten Kantor Induk yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mengemban tugas utama yaitu untuk memberikan hasil terbaik bagi bangsa dan negara Indonesia dalam sektor pelayanan jasa kelistrikan. Salah satu upaya PT PLN untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan diadakannya penilaian prestasi kerja yang tepat.

Berdasarkan hasil informasi dari bagian Deputi Manajer Administrasi SDM di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Kantor Induk, bahwa perusahaan tersebut membentuk suatu sistem manajemen khusus yang mampu meningkatkan kinerja karyawan dengan Sistem Penilaian Unjuk Kerja Pegawai yang dilakukan setiap 6 bulan sekali (satu semester) dengan prosedur yang ditetapkan dalam keputusan Direksi PT PLN (PERSERO) No.309.K/DIR/2009 tentang Sistem Manajemen Unjuk Kerja Pegawai.

Hal tersebut dilakukan melalui pembuatan kebijakan perusahaan yang menguntungkan bagi kedua belah pihak yaitu karyawan dan perusahaan, membantu karyawan mencapai prestasi, pengakuan atas keberhasilan karyawan, penempatan setiap pekerja secara tepat, menumbuhkan rasa tanggung jawab, memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan diri, pemberian balas jasa sesuai dengan prinsip adil dan layak, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman agar mereka dapat lebih memberikan kontribusi terhadap perusahaan.

Dalam mencapai tujuan perusahaan, PT PLN (Persero) mengalami beberapa hambatan yang dihadapi dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Walaupun perusahaan memberlakukan gaji dan program kesejahteraan yang cukup baik, namun kepuasan kerja terkadang mengalami penurunan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari salah satu indikator kepuasan kerja diantaranya adalah tingkat absensi dan tingkat perputaran tenaga kerja (*labour turn over*). Hal ini dikemukakan oleh Mangkunegara (2007:118-119), kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti *turnover*, tingkat kehadiran, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

Ketidakpuasan para karyawan ini menimbulkan hal-hal yang tidak diinginkan dan dapat merugikan perusahaan yang bersangkutan. Misalnya ada aksi mogok kerja, kemangkiran karyawan meningkat turunnya kinerja karyawan, dan lain-lain. Yang akhirnya akan menurunkan kinerja perusahaan itu sendiri. Maka, para pemimpin sebaiknya mengerti apa yang dibutuhkan para karyawan dan mengetahui keinginan-keinginan apa yang membuat karyawan puas dalam meningkatkan kinerjanya.

Salah satu cara agar karyawan merasa hasil kerjanya dihargai oleh perusahaan adalah dengan adanya pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan secara efektif. Melalui penilaian prestasi kerja, seorang karyawan dapat mengetahui apakah prestasi yang dicapainya terbilang baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang karyawan.

Karena baik perusahaan itu sendiri maupun karyawan memerlukan umpan balik atas upaya masing-masing, maka prestasi kerja dari setiap karyawan perlu dinilai. Dari proses penilaian tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan dan tujuan jangka panjang perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh tersebut berupa jalur-jalur karier atau promosi-promosi jabatan, mutasi, ataupun peningkatan balas jasa oleh perusahaan.

Sejalan dengan apa yang diungkapkan oleh Stephen Robins (2008:40) mengungkapkan bahwa:

Kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan pegawai merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Kepuasan kerja karyawan menjadi hal yang sangat penting karena dapat mempengaruhi produktivitas karyawan, karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang rendah, karyawan tersebut akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang sangat menjenuhkan sehingga karyawan tersebut akan bekerja dalam keadaan terpaksa.

Namun, masih banyak karyawan suatu organisasi atau perusahaan yang belum merasa puas. Hal ini antara lain dapat dilihat dari kenyataan masih seringkali terjadi pelanggaran dalam kedisiplinan kerja di berbagai organisasi atau perusahaan.

2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka penulis mencoba mengidentifikasi permasalahan sebagai bahan untuk diteliti dan dianalisis sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan *Balance Scorecard* sebagai alternatif dalam pengukuran kinerja pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?
2. Bagaimana gambaran tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero)
3. Bagaimana analisis *Balanced Scorecard* sebagai alternatif dalam pengukuran kinerja dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?

3. Tujuan Penelitian

Penulis menetapkan tujuan dilaksanakannya penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penerapan *Balance Scorecard* sebagai alternatif pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
2. Untuk mengetahui seberapa efektifkah penerapan *Balance Scorecard* yang dilakukan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
3. Untuk mengetahui analisis *Balanced Scorecard* sebagai alternatif dalam pengukuran kinerja dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

B. Landasan Teori

Berikut ini pengertian *Balanced Scorecard*, seperti yang dikemukakan oleh Amin Wijaya Tunggal dalam bukunya Pengukuran Kinerja dengan *Balanced Scorecard* (2001 : 2) *Balanced Scorecard* merupakan sistem penilaian kinerja dimana terdapat keseimbangan antara ukuran kinerja keuangan dan ukuran kinerja operasional yang terdiri dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan, ukuran kinerja eksekutif menjadi lebih komprehensif.

Balanced Scorecard tetap mempertahankan perspektif keuangan karena ukuran-ukuran keuangan diakui berguna dalam meningkatkan konsekuensi ekonomis dan tindakan yang diambil. Ukuran kinerja keuangan dapat menunjukkan apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi perbaikan *income* perusahaan.

Dalam perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pasar dan ukuran kinerja perusahaan pada sasaran tersebut. Sementara dalam proses bisnis internal, manajer mengidentifikasi proses-proses internal yang penting yang harus dilaksanakan oleh perusahaan.

Sedangkan yang terakhir, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibenahi perusahaan untuk menciptakan perbaikan dan pengembangan pertumbuhan perusahaan.

Setiap orang yang bekerja mempunyai pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari. Apabila kebutuhan orang tersebut terpenuhi sebaliknya jika kebutuhan tidak terpenuhi dengan baik, maka orang tersebut merasakan pekerjaannya tidak memberikan rasa kepuasan.

Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang pegawai terhadap pekerjaannya selisih antara banyak ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins 1996:26). Menurut Locke (Luthans, 1995: 126), kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari pengalaman atau penilaian kerja seseorang. Lebih lanjut dikatakan kepuasan kerja dari persepsi tentang bagaimana sebaiknya pekerjaan memberikan sesuatu yang berarti.

Sebagian besar orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu, hal ini memang bisa diterima, terutama dalam negara yang sedang berkembang, dimana uang merupakan kebutuhan yang sangat vital untuk bisa memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari. Akan tetapi kalau masyarakat sudah bisa memenuhi kebutuhan keluarganya secara wajar, maka gaji atau upah ini tidak menjadi faktor utama. Sesuai dengan tingkatan motivasi manusia yang dikemukakan oleh Maslow, maka upah atau gaji merupakan kebutuhan dasar. Sedangkan menurut pendapat Gilmer (1966) dalam bukunya Moch. As'ad (2004 : 114) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu: "1. Kesempatan untuk maju, 2. Keamanan kerja, 3. Gaji, 4. Manajemen kerja, 5. Kondisi kerja, 6. Pengawasan (supervisi), 7. Faktor intrinsik dari pekerjaan, 8. Komunikasi, 9. Aspek sosial, 10. Fasilitas".

C. Metodologi Penelitian

Menurut Jogiyanto (2007:61) menjelaskan bahwa: "Objek penelitian adalah suatu entitas yang akan diteliti. Objek dapat berupa perusahaan, manusia, karyawan, dan lainnya". Berdasarkan judul skripsi yang dipilih yaitu : "Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Dalam Pengukuran Kinerja Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan", maka objek penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* dan kepuasan kerja. Penelitian dilaksanakan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten yang berlokasi di Jl. Soekarno Hatta No.436 Bandung 40255. PT PLN (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang penghasil jasa listrik yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia.

Metode Penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif analisis dan metode studi kasus. Metode deskriptif analisis menurut Nazir (2003:54) adalah "Suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang". Metode deskriptif analisis bermanfaat untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi pada situasi terkini dengan tujuan utama membuat gambaran tentang suatu keadaan secara objektif. Sedangkan metode studi kasus menurut Maxfield yang dikutip oleh Nazir (2003:177) adalah "Metode penelitian tentang status objek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas". Metode studi kasus ini digunakan untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus, ataupun status dari individu, yang kemudian dari sifat-sifat khas diatas akan dijadikan suatu hal yang umum.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis dalam penelitian ini bertujuan untuk memperoleh data yang dapat membantu penulis dalam melakukan analisis terhadap masalah yang sedang diteliti, baik itu dapat secara langsung diperoleh dari sumber penelitian, maupun secara tidak langsung dari sumber peneliti.

Data-data tersebut diperoleh melalui kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

1. Wawancara

Teknik ini dilaksanakan melalui tanya jawab secara langsung terhadap pihak-pihak yang berhubungan dengan masalah yang diteliti pada perusahaan. Wawancara dilakukan guna mengumpulkan informasi mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif dalam pengukuran kinerja dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero), serta untuk mengetahui informasi-informasi lain yang berkaitan dengan objek yang diteliti.

2. Dokumentasi

Teknik ini dilaksanakan dengan cara mengumpulkan data-data dengan mencari dan mempelajari bahan-bahan yang berupa teori-teori, konsep dan informasi yang diperlukan berkaitan dengan objek penelitian.

3. Kuesioner

Teknik ini dilaksanakan dengan cara mengumpulkan data dengan jalan mengajukan daftar pertanyaan yang disusun sedemikian rupa dan ditujukan kepada responden dengan maksud untuk mendapatkan jawaban yang dapat digunakan sebagai data untuk menganalisis dan memecahkan masalah.

D. Temuan Penelitian/Hasil Penelitian

Selanjutnya untuk mendapatkan gambaran kinerja perusahaan melalui penerapan *balanced scorecard* secara keseluruhan, maka tanggapan keseluruhan responden pada masing-masing indikator indikator dijumlahkan dan hasilnya seperti yang dijabarkan pada tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8
Kinerja Perusahaan Melalui Penerapan
***Balanced Scorecard* Pada PT PLN (Persero)**

Indikator	Frekuensi	Skor Total	Skor Maksimal	Pencapaian Persentase
Keuangan	21	772	1050	73%
Pelanggan	21	1371	1680	81%
Proses Bisnis Internal	21	461	630	73%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	21	821	1050	78%
Total		3425	4410	77%

Sumber: PT PLN (Persero) Data Diolah Kembali

Berdasarkan Tabel 4.8 hasil perhitungan skor, maka total skor responden secara keseluruhan dengan skor 3425. Seperti tertera pada table 3.3 kriteria penilaian, maka kinerja perusahaan melalui penerapan *balanced scorecard* pada PT PLN (Persero) termasuk dalam kategori baik.

Selanjutnya untuk mendapatkan gambaran kepuasan kerja secara keseluruhan, maka tanggapan keseluruhan responden pada masing-masing indikator dijumlahkan dan hasilnya seperti yang dijabarkan pada tabel 4.19

Tabel 4.19

Kepuasan Kerja Pada PT PLN (Persero)

Indikator	Frekuensi	Skor Total	Skor Maksimal
Kesempatan untuk maju	21	169	210
Keamanan kerja	21	173	210
Gaji	21	153	210
Manajemen kerja	21	166	210
Kondisi kerja	21	171	210
Pengawasan supervisi	21	171	210
Faktor intrinsik dari pekerjaan	21	177	210
Komunikasi	21	167	210
Aspek sosial	21	168	210
Fasilitas	21	170	210
Total		1685	2100

Sumber: PT PLN (Persero) Data Diolah Kembali

Berdasarkan Tabel 4.19 hasil perhitungan skor, maka jawaban dengan skor tertinggi dengan skor 177, dan jawaban dengan skor terendah dengan skor 153. Maka total skor responden secara keseluruhan dengan skor 1685. Seperti tertera pada table 3.4 kriteria penilaian, maka kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) termasuk dalam kategori puas.

E. Analisis/Pembahasan

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, penerapan Balanced Scorecard sebagai alternatif dalam pengukuran kinerja pada PT PLN (Persero) mempertimbangkan aspek non keuangan sebagai penunjang keberhasilan aspek keuangan, sehingga tidak hanya melihat atau mengukur kinerja pada saat ini, tetapi juga melihat kondisi dimasa yang akan datang dengan diukurnya aspek non keuanagan (operasional). Dengan adanya konsep Balanced Scorecard akan terus memelihara arah dan kemajuan perusahaan sesuai dengan apa yang menjadi visi dan misi organisasi. Selain itu Balanced Scorecard akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan satu strategi yang ingin diterapkan, karena Balanced Scorecard membantu mengeliminasi berbagai macam strategi manajemen puncak yang tidak sesuai dengan strategi karyawan untuk memahami bagaimana peran serta mereka dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Tanpa Balanced Scorecard, kebanyakan organisasi tidak dapat mencapai visi dan tindakan yang sama secara konsisten sebagai usaha mereka untuk mengubah arah dan memperkenalkan strategi dan proses baru. Balanced Scorecard memberikan kerangka kerja untuk mengelola pelaksanaan strategi sementara juga memungkinkan strategi itu sendiri untuk berkembang sebagai respon terhadap perubahan dalam pasar kompetitif perusahaan dan lingkungan teknologi.

Dengan demikian apabila perusahaan yang di tempati karyawan tersebut berada pada kondisi yang baik dari segi keuangan maupun non keuangan, maka kepuasan kerja karyawanpun akan terpenuhi. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan secara

maksimal tidak akan tercapai. Selain itu kepuasan kerja berperan penting dalam kemampuan perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan yang berkualitas. Kepuasan kerja juga dapat berfungsi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan produktivitas, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan terutama karyawan ahli/profesional yang sangat besar perannya dalam pengoperasian perusahaan. Sebaliknya, apabila karyawan tidak memperoleh kepuasan kerja maka konsekuensi-konsekuensi yang harus dihadapi perusahaan adalah kemangkiran, kelambanan, perputaran kerja, pengunduran diri lebih awal, aktif dalam serikat kerja, terganggunya kesehatan fisik dan mental para karyawannya. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja atau perusahaan.

F. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

1. Pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* tidak saja menggunakan ukuran keuangan tapi juga meliputi ukuran non keuangan. Pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* menggunakan empat perspektif sebagai tolak ukur antara lain perspektif keuangan (financial), perspektif pelanggan (customer), perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Secara umum kinerja perusahaan dengan menerapkan *Balanced Scorecard* pada PT PLN (Persero) termasuk kategori baik. Dengan memperhatikan setiap aspek dalam *Balanced Scorecard* PT PLN (Persero) dapat mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan. Dari dua periode yang diteliti dari perspektif keuangan kinerja PT PLN (Persero) dengan menggunakan *Balanced Scorecard* mengalami peningkatan pada *Current Ratio*, *Quick Ratio*, *Total Debt to Total Equity* sedangkan pada *Gross Profit Margin*, *Return On Investment*, *Cash Ratio*, *Total Debt to Total Assets*, *Total Assets Turn Over* mengalami penurunan. Secara umum kinerja PT PLN (Persero) dengan menggunakan *Balanced Scorecard* mengalami peningkatan.
2. Berdasarkan hasil penelitian melalui kuesioner dan wawancara menunjukkan bahwa secara umum kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) dalam kategori puas. Beberapa indikator yang diteliti dalam kepuasan kerja yaitu kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, manajemen kerja, kondisi kerja, pengawasan (supervisi) faktor intrinsik dari pekerjaan, komunikasi, aspek sosial, dan Fasilitas.
3. Penilaian pengukuran kinerja melalui *Balance Scorecard* yang dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) termasuk dalam kategori baik dan puas. Dengan diterapkannya *Balanced Scorecard* sebagai alternatif dalam pengukuran kinerja PT PLN (Persero) dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dengan terpenuhinya kepuasan kerja karyawan maka akan meningkat pula kualitas kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

Saran

1. Pada *Balanced Scorecard* untuk perspektif keuangan perlu ditingkatkan kembali, PT PLN (Persero) harus memiliki aktiva yang lebih besar yaitu salah satunya dengan meningkatkan kas perusahaan dengan cara perolehan pelanggan

baru, pemasangan tambah daya listrik, dan masuknya listrik ke daerah-daerah yang kurang terjangkau. Serta dapat menurunkan kewajiban lancarnya yaitu salah satunya dengan meminimalkan hutang usaha. Selain itu pada perspektif proses bisnis internal, PT PLN (Persero) harus meningkatkan proses inovasi, operasi dan layanan purna jual.

2. Kepuasan kerja PT PLN (Persero) perlu ditingkatkan, dengan cara memberikan kenaikan gaji kepada karyawan. Karena dengan terpenuhinya kepuasan kerja karyawan maka kualitas dan loyalitas kerja karyawan terhadap perusahaanpun akan meningkat sesuai keinginan perusahaan.
3. Bagi peneliti selanjutnya yang hendak melakukan penelitian yang serupa, diharapkan menambahkan variabel untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih baik lagi.

Daftar Pustaka

- Gilmer, V. H. 1966. *Industrial psychology*. USA: McGraw Hill Book Company Inc.
- Jogiyanto. 2007. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*. Cetakan pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behaviour, Seventh Edition*. McGraw Hill. Singapore.
- Moch, Nazir. (2003). *Metode Penelitian*. Salemba Empat, Jakarta.
- Moh, As'ad. 2004. *Psikologi Industri*. Liberty. Yogyakarta.
- Robbins Stephen P; Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi*, Edisi ke-12. Salemba Empat. Jakarta.
- Stephen P. Robbins. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Alih Bahasa : Hadyana Pujaatmaka. Edisi Keenam. Penerbit PT.Bhuana Ilmu Populer, Jakarta.
- Tunggal, Amin Wijaya. 2001. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Cetakan Kedua. Jakarta: Harvarindo Utama