

**PENGARUH ANTAR PERSPEKTIF NON KEUANGAN SERTA
IMPLIKASINYA TERHADAP PERSPEKTIF KEUANGAN
BERDASARKAN *BALANCED SCORECARD***

(Suatu Kasus pada PT PLN (Persero))

Alfira Sofia

Nicol Stefani

(Universitas Pendidikan Indonesia)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh antar perspektif non keuangan (pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal dan pelanggan) serta implikasinya terhadap perspektif keuangan berdasarkan *Balanced Scorecard* pada PT PLN (Persero) tahun 2002-2013.

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah deskriptif dan eksplanasi kuantitatif. Sumber data pada penelitian ini diperoleh dari data sekunder. Data sekunder tersebut terdiri dari laporan tahunan dan laporan statistik PT PLN (Persero) yang diperoleh dari website perusahaan www.pln.co.id, serta literatur-literatur seperti jurnal, penelitian terdahulu, dan *text book*. Penelitian ini menggunakan teknik *Structural Equation Modelling - Partial Least Square* (SEM-PLS) untuk analisis multivariat.

Pada penelitian ini diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan antar perspektif non keuangan pada PT PLN (Persero) serta terdapat pengaruh signifikan dari perspektif non keuangan terhadap perspektif keuangan.

Kata Kunci : Akuntansi Manajemen, *Balanced Scorecard*, PT PLN (Persero), Strategi, Perspektif

PENDAHULUAN

Kinerja suatu perusahaan atau organisasi merupakan faktor penting untuk perkembangan usahanya. Agar dapat bersaing perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja untuk dapat melihat keberhasilan implementasi strategi yang telah ditetapkan oleh pemimpin perusahaan. Permasalahan yang sering di hadapi perusahaan dalam pembuatan dan pelaksanaan manajemen strategi adalah kurang beragamnya informasi mengenai kinerja perusahaan.

Pengukuran kinerja tradisional hanya memperhatikan aspek keuangan, sementara mengandalkan aspek keuangan saja tidak cukup bahkan bisa jadi tidak berguna karena penilaian kinerja bersifat jangka pendek, menggunakan profit jangka pendek sebagai tujuan utama dapat menimbulkan masalah pada aspek lainnya. Selain itu Informasi dari perspektif keuangan dapat menjadi bias dan dapat mengakibatkan salah dalam pengambilan keputusan oleh manajemen. Hal ini disebabkan karena manajemen hanya mengandalkan informasi dari perspektif keuangan yang diperoleh perusahaan. Maka dari itu diperlukan alat pengukuran kinerja yang lebih tepat dan menyeluruh dalam penilaian kinerja.

Salah satu alat untuk mengukur kinerja yang memperhatikan aspek keuangan dan non keuangan suatu perusahaan maupun organisasi adalah *Balanced Scorecard* (BSC), BSC merupakan alat pengukuran kinerja yang juga digunakan untuk merumuskan strategi dan melakukan perubahan. Melalui *Balanced Scorecard*, kinerja suatu perusahaan dapat diukur secara keseluruhan bukan hanya dari perspektif keuangan tapi juga dari perspektif non keuangan.

Balanced Scorecard menggabungkan pengukuran kinerja dari sisi finansial dan nonfinansial. Agar penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai pengukur kinerja menjadi efektif perlu dipertimbangkan Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*), Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*), Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Process Perspective*), dan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*).

Dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif tersebut merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab-akibat.

Salah satu perusahaan yang perlu memperhatikan kinerjanya adalah Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk Perusahaan Perseroan (Persero) berkewajiban untuk menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dengan tetap memperhatikan tujuan perusahaan yaitu menghasilkan keuntungan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara. PT PLN sendiri merupakan perusahaan monopoli yang dimaksudkan untuk mengutamakan kepentingan mayoritas masyarakat dan sebesar-besarnya kemakmuran rakyat sesuai UUD 1945 Pasal 33. Namun, kenyataannya tindakan PT. PLN belum menunjukkan kinerja yang baik dalam pemenuhan kebutuhan listrik masyarakat.

Masih terdapat desa-desa terpencil terutama di daerah timur Indonesia yang belum dapat menikmati kehadiran listrik. Seperti yang ditunjukkan oleh grafik 1.1 mengenai rasio elektrifikasi. Dari tahun ke tahun rasio elektrifikasi menunjukkan kenaikan, namun belum mencapai 100% yang berarti ada sekitar 19,17% wilayah Indonesia pada saat ini yang belum teraliri listrik.

Perkembangan Rasio Elektrifikasi 2009-2013 (%)



Sumber Data : *Annual Report* PT PLN 2013

Untuk menindak lanjuti belum meratanya distribusi listrik di Indonesia juga untuk menaikkan rasio elektrifikasi, pemerintah melalui Peraturan Menteri Energi Dan Sumber Daya Mineral (ESDM) Nomor 30 Tahun 2012 telah

menetapkan penyesuaian Tarif Dasar Listrik (TDL) 2013 untuk mengurangi subsidi listrik.

Kenaikan TDL ini dikeluhkan sejumlah pelanggan yang merasa bahwa kenaikan TDL tidak sebanding dengan pelayanan PT PLN kepada pelanggan. Seperti yang penulis dapatkan dari beberapa surat kabar nasional yang menyebutkan masih banyaknya pemadaman bergilir di daerah Sumatra dan Kalimantan. Berdasarkan surat kabar Koran Sindo (16 November 2013) industri perhotelan terpaksa menaikkan harga kamar dan makanan karena meningkatnya biaya operasional yang disebabkan kenaikan listrik. Yang membuat industri perhotelan semakin terbebani adalah, jika terjadi pemadaman, pihaknya harus dua kali menggunakan biaya operasional, yakni membayar kenaikan tarif listrik dan juga harus membayar operasional genset. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pelayanan terhadap pelanggan masih belum maksimal.

Tingkat keandalan pelayanan PT PLN dapat diukur dengan menggunakan indeks lama gangguan (*System Average Interruption Duration Index/SAIDI*) yang dihitung lamanya pelanggan mengalami gangguan dalam satuan menit per pelanggan per tahun. Sedangkan indeks frekuensi gangguan (*System Average Interruption Frequency/SAIFI*) menghitung banyaknya jumlah gangguan per pelanggan per tahun. Dari gambar 1.2 dibawah ini, dapat dilihat bahwa pada tahun 2013, indeks SAIDI sebesar 5,76 jam/pelanggan/tahun dan SAIFI sebesar 7,26 kali/pelanggan/tahun. Pencapaian ini lebih buruk dibandingkan tahun sebelumnya.

**Tingkat SAIDI dan SAIFI PT PLN (Persero)
Tahun 2009 sampai dengan Tahun 2013**

Ukuran Keandalan	2009	2010	2011	2012	2013
Indeks lama gangguan SAIDI (jam/pelanggan/tahun)	16,7	6,7	4,7	3,85	5,76
Indeks frekuensi gangguan SAIFI (kali/pelanggan/tahun)	10,78	6,82	4,9	4,22	7,26

Sumber Data : *Annual Report* 2013 PT PLN (Persero)

Jika dilihat dari dari perspektif keuangan PT PLN yang diukur dengan menggunakan ROA dan ROE yang menunjukkan kemampuan Perusahaan dalam menghasilkan laba bersih dengan menggunakan sumber daya yang tersedia. Rentabilitas terhadap ekuitas (Return On Equity) di tahun 2013 menjadi -22,19% turun dari angka 2,01% pada 2012.

Rentabilitas terhadap aset ROA (*Return on Asset*) juga mengalami penurunan, yaitu menjadi -4,96% dari angka tahun 2012 yang sebesar 0,59%. Hal ini menunjukkan kemampuan mencetak laba perusahaan masih belum baik.

Tabel ROE dan ROA

Tahun	2013	2012	2011	2010	2009
ROE	-22,19	2,01	3,72	7,28	7,33
ROA	-4,96	0,59	1,16	2,55	3,10

Sumber Data : *Annual Report* 2011-2013 PT PLN (Persero)

Melalui fenomena yang ada, masih terlihat beberapa kelemahan yang terjadi pada kinerja PT PLN (persero). Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Antar Perspektif Non Keuangan Serta Implikasinya Terhadap Perspektif Keuangan Berdasarkan *Balanced Scorecard* (Suatu Kasus pada PT PLN (Persero))”**

Rumusan Masalah

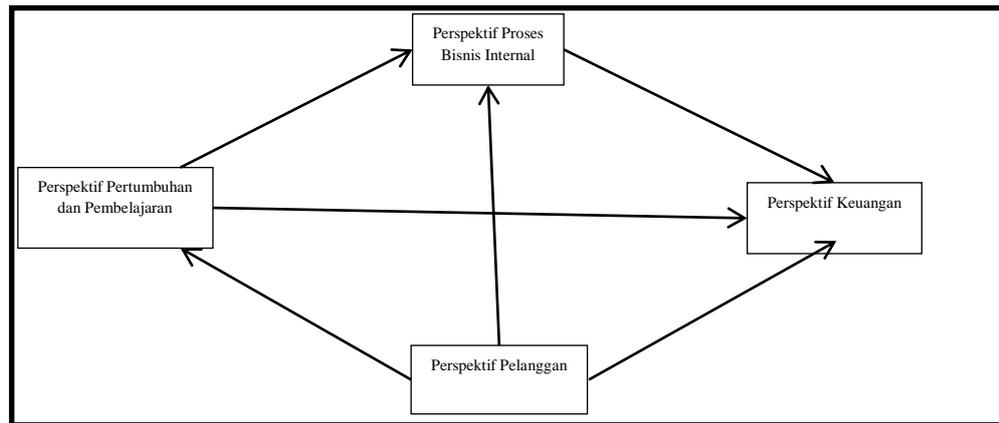
Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan di atas maka masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah; (1) Bagaimana pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap perspektif proses bisnis internal pada PT PLN (Persero); (2) Bagaimana pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap perspektif pelanggan pada PT PLN (Persero); (3) Bagaimana pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap perspektif pelanggan pada PT PLN (Persero); (4) Bagaimana pengaruh perspektif pelanggan terhadap perspektif keuangan pada PT PLN (Persero); (5) Bagaimana pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap perspektif keuangan pada PT PLN (Persero); dan (6) Bagaimana pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap perspektif keuangan pada PT PLN (Persero).

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2002), ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan di masa lalu dan tidak mampu menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik. Oleh karena itu, menurut Kaplan dan Norton (1996) untuk mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh diperlukan suatu metode yaitu *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard tetap mempertahankan berbagai ukuran finansial tradisional walaupun ukuran ini hanya menjelaskan peristiwa masa lalu. Ukuran finansial ini dipertahankan karena ukuran finansial berperan penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Kemudian *Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Ukuran kinerja pendorong tersebut adalah perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif *Balanced Scorecard* dihubungkan dalam suatu rangkaian hubungan sebab akibat, tujuan akhir dari rangkaian hubungan ini berakhir pada perspektif keuangan.

Kerangka Berpikir



METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini bersifat deskriptif dan eksplanasi. Penelitian deskripsi bertujuan untuk mengkonfirmasi secara empiris kesesuaian model konstruk atau *theoretical or hypothetical construct* (Joreskog dan Sorbom dalam Kusnendi) dilihat menurut indikator-indikator yang dikonsepsikan sebagai manifes dari konstruk tersebut (Kusnendi, 2008:271). Sedangkan penelitian eksplanasi bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antar variabel laten (Kusnendi, 2008:272).

Desain penelitian menyangkut metode dan alasan metode tersebut digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini digunakan satu variabel eksogen yaitu Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan serta tiga variabel endogen yaitu Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, dan Perspektif Keuangan.

Adapun operasional variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Indikator	Skala
1.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	1. MM Jual/pegawai 2. pelanggan/Pegawai	Rasio
2.	Perspektif Proses Bisnis Internal	1. Susut Jaringan 2. Susut Transmisi 3. Susut Distribusi	Rasio
3.	Perspektif Pelanggan	1. SAIDI 2. SAIFI	Rasio

4.	Perspektif Keuangan	1. ROI 2. ROE 3. NPM	Rasio
----	---------------------	----------------------------	-------

Data yang dikumpulkan oleh peneliti bersumber dari data sekunder dengan metode dokumentasi. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data-data tertulis dari Laporan Tahunan Perusahaan dan Laporan Statistik yang dipublikasikan PT PLN (Persero) periode 2002-2013.

Dalam suatu penelitian populasi diartikan untuk seluruh elemen/anggota dari suatu wilayah/objek yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah PT PLN (Persero). Maka dalam penelitian ini hanya terdapat satu subjek penelitian yaitu PT PLN (Persero) sehingga tidak terdapat sampel.

Analisis dan pembahasan permasalahan penelitian ini, menggunakan suatu teknik dan alat analisis kuantitatif. Metode kuantitatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis *Structural Equation Model -Partial Least Square*(SEM-PLS).

Berdasarkan studi ini, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

H1 = Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap Perspektif Proses Bisnis Internal

H2 = Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap Perspektif Pelanggan

H3 = Perspektif Proses Bisnis Internal berpengaruh signifikan terhadap Perspektif Pelanggan

H4 = Perspektif Pelanggan berpengaruh signifikan terhadap Perspektif Keuangan

H5 = Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh signifikan terhadap Perspektif Keuangan

H6 = Perspektif Proses Bisnis Internal berpengaruh signifikan terhadap Perspektif Keuangan

Untuk melakukan pengujian hipotesis diatas berdasarkan multivariat model, maka dilakukan evaluasi model dalam PLS yaitu *outer model* dan *inner model*. *Outer Model* atau *Measurement Model* digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas yang menghubungkan indikator dengan variabel latennya. Dalam *outer model* dilakukan tiga tahap yaitu *Convergent validity* dan *Discriminant Validity* untuk menilai validitas dan *Composite Reliability* serta *Cronbach Alpha* untuk menilai realibilitas. Setelah menguji *outer model* kemudian dilakukan pengujian *inner model* atau *structural model* untuk menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

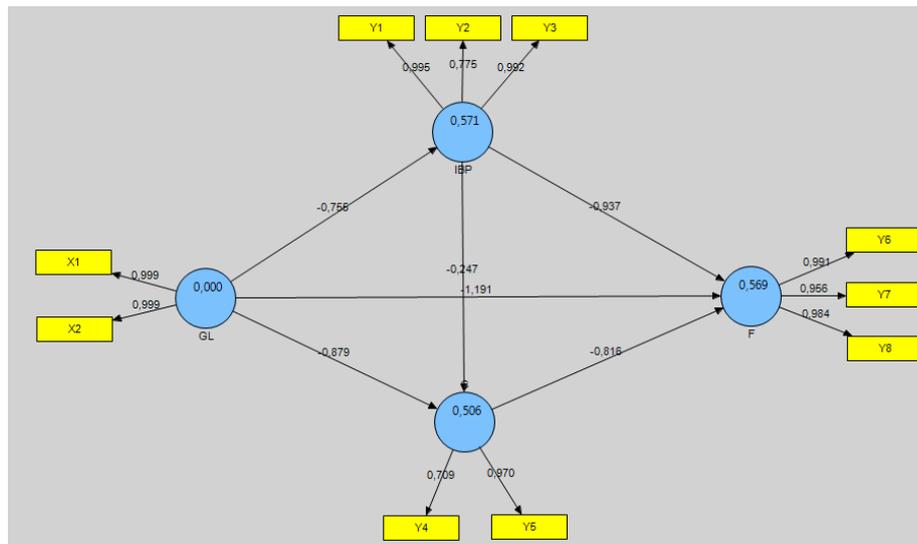
Dalam menganalisis hubungan antar perspektif non keuangan serta implikasinya terhadap perspektif keuangan berdasarkan *balanced scorecard* digunakan alat analisis data berupa SEM-PLS yang terdiri dari *outer*

model (Convergent validity, Discriminant Validity dan Composite Reliability serta Cronbach Alpha) dan inner model.

Outer Model

Dari Convergent validity hasil analisis menunjukkan bahwa nilai loading dari semua variabel laten terhadap indikator reflektif menunjukkan nilai > 0,55. Nilai outer loading masing-masing variabel ditunjukkan pada gambar dibawah ini.

Gambar Loading Value & Path Coefficient



Nilai *communality* setiap variabel laten reflektif telah melebihi batas yang ditentukan yakni 0,5 (Chin). Sedangkan nilai perolehan nilai AVE setiap variabel laten reflektif pun telah melebihi batas yang ditentukan yakni 0,5 (Chin).

Dikarenakan kriteria *outer loading*, *communality* dan AVE terpenuhi maka syarat *Convergent Validity* terpenuhi. Maka selanjutnya dilakukan uji *Discriminant Validity*.

Jika dilihat dari nilai *cross loading* pada uji *discriminant*, terlihat nilai *loading*/korelasi setiap konstruk laten untuk indikator yang bersesuaian lebih tinggi daripada konstruk lainnya, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur variabel laten telah memenuhi syarat. Sedangkan pada perbandingan nilai akar AVE dengan korelasi setiap variabel laten terlihat bahwa nilai akar AVE setiap variabel lebih tinggi dari nilai korelasi antar variabel laten.

Berdasarkan uraian di atas, ukuran *cross loadings* maupun perbandingan AVE dengan korelasi variabel latennya telah memenuhi syarat, sehingga dapat disimpulkan bahwa syarat *discriminant validity* pada variabel reflektif telah terpenuhi. Maka selanjutnya dilanjutkan dengan pengujian reabilitas.

Pengujian reabilitas menggunakan Metode *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* menunjukkan hasil bahwa setiap variabel laten reflektif melebihi 0,6 sehingga model dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik (Chin).

Setelah semua indikator memenuhi syarat untuk dimasukkan dalam model, selanjutnya akan dianalisis inner model untuk melihat hubungan antara variabel laten untuk menjawab masalah penelitian.

Inner Model

Tabel T Statistics

	T Statistics (O/STERR)
C -> F	11,920058
GL -> C	12,978246
GL -> F	6,867449
GL -> IBP	33,486997
IBP -> C	2,821952
IBP -> F	9,757541

Berdasarkan tabel di atas, dapat dilihat bahwa hubungan antar variabel berpengaruh signifikan dilihat dari nilai t hitung yang lebih besar dari t tabel (1,96) sehingga kesimpulan pengujian adalah menolak H_0 dan menerima H_1, H_2, H_3, H_4, H_5 dan H_6 . Untuk kontribusi masing-masing hubungan variabel dapat dilihat dari tabel yang diberi warna dibawah ini.

Tabel Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Terhadap C	Path	PTL (%)		Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh Parsial
		GL	IBP			
GL	-0,879	0,0	-16,4	77,2	-16,4	60,9
IBP	-0,247	-16,4	0,0	6,1	-16,4	-10,3
						50,6

Terhadap F	Path	PTL			Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Total Pengaruh Parsial
		GL	IBP	C			
GL	-1,191	0,0	-84,4	-67,3	141,9	-151,7	-9,8
IBP	-0,937	-84,4	0,0	31,9	87,9	-52,4	35,4
C	-0,816	-67,3	31,9	0,0	66,6	-35,4	31,2
Pengaruh Simultan (R^2)							56,9

Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil pengujian yang menolak H_0 dan menerima H_1 mendapatkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (LG) memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap perspektif proses bisnis internal (IBP). Hal ini berarti bahwa semakin baik kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (LG) maka kinerja perspektif proses bisnis internal (IBP) juga akan semakin baik. Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (2000), bahwa cara untuk mencapai tujuan pada perspektif proses bisnis internal (IBP) perusahaan adalah dengan meningkatkan kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu menurut Rahmayanty (2010) “Mutu sumber daya manusia menjadi kunci penentu atas kualitas pelayanan, lebih sebagai asset dan mitra menentukan tumbuh berkembangnya institusi.” Dengan kata lain perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan salah satu faktor yang menentukan kualitas pelayanan dalam perspektif proses bisnis internal. Dengan meningkatkan potensi dan kualitas sumber daya manusia akan meningkatkan profesionalisme pegawai. Profesionalisme yang tinggi akan meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam melakukan proses bisnis internal. Mewujudkan proses bisnis internal yang baik dapat memberikan kesempatan bagi pegawai untuk melakukan aktualisasi diri dalam perusahaan yang solid dan produktif.

Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil pengujian yang menolak H_0 dan menerima H_2 mendapatkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (LG) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perspektif pelanggan (C). Hal ini berarti semakin baik kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan maka akan semakin baik pula dampaknya pada perspektif pelanggan (C). Dalam kasus ini jika produktivitas karyawan meningkat maka akan semakin banyak pelanggan yang merasa puas dengan pelayanan yang dilakukan oleh perusahaan.

Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal Terhadap Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil pengujian yang menolak H_0 dan menerima menerima H_3 mendapatkan bahwa Perspektif Proses Bisnis Internal (IBP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perspektif Pelanggan (C). Hal ini berarti semakin baik kinerja pada Perspektif Proses Bisnis Internal maka akan semakin baik pula dampaknya pada Perspektif Pelanggan (C). Sesuai yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (2000) bahwa, untuk mendapatkan kepuasan dan loyalitas dari pelanggan, perlu memperhatikan bagaimana proses bisnis pada suatu perusahaan. Dalam kasus ini jika susut jaringan, transmisi, dan distribusi semakin berkurang jumlahnya setiap tahun maka kualitas energi atau listrik yang diterima pelanggan semakin baik dan mengurangi jumlah angka dan lamanya pemadaman yang ditunjukkan oleh SAIDI dan SAIFI, jika jumlah SAIDI dan SAIFI berkurang pelanggan akan merasa puas dengan kinerja perusahaan. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Ramayanty (2010), “Manajemen institusi harus memiliki tujuan dan sasaran menjadi institusi terdepan dengan filosofi tumbuh berkembang melalui kepuasan pelanggan.”

Pengaruh Perspektif Pelanggan Terhadap Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil pengujian yang menolak H_0 dan menerima H_4 mendapatkan bahwa perspektif pelanggan (C) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perspektif Keuangan (F). Hal ini berarti semakin baik kinerja pada perspektif pelanggan (C) maka akan semakin baik pula dampaknya pada perspektif keuangan (F). Sesuai yang diungkapkan oleh Kaplan dan Norton (2000) bahwa, perspektif pelanggan merupakan faktor pendorong untuk meningkatkan kinerja perspektif keuangan. Selain itu menurut Rahmayanty (2010), “Pelanggan adalah kunci untuk meraih keuntungan. Tujuan tersebut berupa memaksimalkan laba dengan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, meraih pangsa pasar yang besar, menciptakan kepemimpinan pasar dalam hal kualitas, mengatasi persaingan, melaksanakan tanggung jawab sosial, dan sebagainya.” Dengan kata lain dengan memperhatikan perspektif pelanggan perusahaan akan mendapatkan keuntungan finansial.

Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal Terhadap Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil pengujian yang menolak H_0 dan menerima H_5 mendapatkan bahwa perspektif proses bisnis internal (IBP) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perspektif Keuangan (F). Hal ini berarti semakin baik kinerja pada perspektif proses bisnis internal (IBP) maka akan semakin baik pula dampaknya pada perspektif keuangan (F). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Devie, Trigan dan Widjaja (2012) *The Relationship between Non-Financial Performance and Financial Performance Using Balanced Scorecard Framework: A Research in Cafe and Restaurant Sector*, yang menyatakan bahwa perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap perspektif keuangan namun tidak signifikan. Dalam jurnalnya dijelaskan hal tersebut terjadi karena beberapa objek dari penelitiannya masih dalam proses membangun kualitas pelayanan. Sedangkan dalam kasus ini hubungan pengaruh perspektif proses bisnis internal terhadap perspektif keuangan ditunjukkan oleh semakin sedikit jumlah susut energi setiap tahunnya maka akan mengurangi kehilangan dan pemborosan energi yang juga akan menekan biaya produksi sehingga dapat meningkatkan keuntungan perusahaan.

Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Terhadap Perspektif Keuangan

Berdasarkan hasil pengujian yang menolak H_0 dan menerima H_6 mendapatkan bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (LG) berpengaruh positif dan signifikan terhadap perspektif Keuangan (F). Hal ini berarti semakin baik kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (LG) maka akan semakin baik pula dampaknya pada perspektif keuangan (F). Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Devie, Trigan dan Widjaja (2012) *The Relationship between Non-Financial Performance and Financial Performance Using Balanced Scorecard Framework: A Research in Cafe and Restaurant Sector*, yang menyatakan bahwa perspektif proses bisnis internal berpengaruh

terhadap perspektif keuangan namun tidak signifikan. Dalam kasus ini pengaruh ditunjukkan dengan semakin baik produktifitas pegawai yang ditunjukkan dari kualitas individu pegawai akan menguntungkan perusahaan secara finansial. Keuntungan finansial ini didapat karena perusahaan dapat mendapatkan hasil yang maksimal dari kinerja pegawai yang berkompeten. Sesuai dengan yang diungkapkan oleh Gomes (2000) yang menyatakan “konsep produktivitas erat hubungannya dengan efisiensi dan efektivitas. Efektivitas dan efisiensi yang tinggi akan menghasilkan produktivitas yang tinggi. Dan jika efektivitas dan efisiensi rendah, maka diasumsikan telah terjadi kesalahan manajemen. Jika efektivitas tinggi tetapi efisiensi rendah dimungkinkan terjadi pemborosan (biaya tinggi), sementara bila efisiensi tinggi namun efektivitas rendah, berarti tidak tercapai sasaran atau terjadinya penyimpangan dari target”.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada, maka dapat diambil kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terbukti berpengaruh signifikan terhadap perspektif proses bisnis internal pada PT PLN (Persero).
2. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan terbukti berpengaruh signifikan terhadap Perspektif Pelanggan pada PT PLN (Persero).
3. Perspektif Proses Bisnis Internal terbukti berpengaruh signifikan terhadap Perspektif Pelanggan pada PT PLN (Persero).
4. Perspektif Pelanggan terbukti berpengaruh signifikan terhadap Perspektif Keuangan pada PT PLN (Persero).
5. Perspektif Proses Bisnis Internal terbukti berpengaruh signifikan terhadap Perspektif Keuangan pada PT PLN (Persero).
6. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terbukti berpengaruh signifikan terhadap Perspektif Keuangan pada PT PLN (Persero).

DAFTAR PUSTAKA

- Afifah. 2013, “Pengukuran Kinerja Strategik: Perspektif Tradisional dan Alternatif”. *Polibisnis, Volume 5 No 1 April 2013*.
- Akhir, Dani Jumadil. (01 Oktober 2013). Hari Ini TDL Resmi Naik Lagi. Okezone [Online]. Diakses dari: <http://economy.okezone.com/read/2013/10/01/19/874567/hari-ini-tdl-resmi-naik-lagi>
- Annual Report* PT PLN (Persero), Tahun 2002-2013.
- Gaspersz, Vincent. 2003. Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi, *Balanced Scorecard* dan *Six Sigma* Untuk Organisasi dan Pemerintahan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ghozali, Imam. 2006. Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square. Semarang: Badan Penerbit UNDIP

- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Penerbit Andi
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2007. Edisi Ketiga. Balai Pustaka. Jakarta.
- Kaplan, Robert S and Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kusnendi. (2008). Model-model Persamaan Struktural Satu dan Multigroup Sampel dengan LISREL. Bandung: Alfabeta
- Laporan Statistik PT PLN (Persero), Tahun 2002-2013
- Lynch, Richard L. dan Cross, Kelvin. (1993). Performance Measurement System, Handbook of Cost Management. New York : Warren Gorham Lamont.
- Mulyadi. 1997. Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat dan Rekayasa (edisi kedua). Yogyakarta: Bagian Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Mulyadi. 1993. *Akuntansi manajemen : Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*. Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta.
- Rahmayanty, Nina. 2010. Manajemen Pelayanan Prima. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rangkuti, Freddy 2013. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Alfabeta: Bandung.
- Umar, Husein. 1997. Metodologi Penelitian : Aplikasi dalam Pemasaran. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Vinzi, V.Esposito, Chin, W.W. 2010. *Handbook of Partial Least Square, Concept, Methode and Aplications*, Springer : Heidelberg
- Yamin dan Kurniawan. *Structural Equation Modeling, Lisrel-PLS*. Jakarta: Salemba Infotek.