

SOF2009



UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

KARYA AKHIR

**PERANCANGAN PETA STRATEGI DAN *BALANCED SCORECARD*
PADA PT PELAYANAN LISTRIK NASIONAL TARAKAN**

DIAJUKAN OLEH :

**DWI AYU ANGGARAKUSUMA
6604533475**

T
24530

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER AKUNTANSI
2008





UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI

TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : **Dwi Ayu Anggarakusuma**
Nomor Mahasiswa : **6604533475**
Konsentrasi : **Akuntansi Manajemen**
Judul Karya Akhir : **Perancangan Peta Strategi dan *Balanced Scorecard* Pada PT Pelayanan Listrik Nasional Tarakan**

28 JAN 2008

Tanggal :

Ketua Program Studi
Magister Akuntansi



Setio Anggoro Dewo, Ph.D.

28 JAN 2008

Tanggal :

Pembimbing Karya Akhir : **Dr. Lindawati Gani**

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan rasa syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya akhirnya penulis dapat menyelesaikan penulisan karya akhir ini dengan judul “Perancangan Peta Strategi dan *Balanced Scorecard* Pada PT Pelayanan Listrik Nasional Tarakan”.

Mengingat terbatasnya pengetahuan dan kemampuan penulis, tentunya dalam karya akhir ini masih banyak terdapat kekurangan. Untuk itu penulis mengharapkan saran maupun kritik yang membangun dalam rangka perbaikan karya akhir ini.

Penulis menyampaikan ungkapan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah banyak membantu, baik moril maupun materil dari awal hingga selesainya penyusunan karya akhir ini. Oleh karena itu, dengan setulus hati penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu DR. Lindawati Gani, selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan, penjelasan, dan kesediaan waktunya dalam proses penyelesaian karya akhir ini.
2. Bapak Ir. Zainuddin, MSc, pimpinan PT PLN Tarakan atas bantuannya dalam memberikan data dan keterangan yang diperlukan dalam penulisan karya akhir ini.
3. Orang tua, suami dan keluarga tercinta atas dukungannya baik moril maupun materil.
4. Teman-teman kelas F/2004 dan pihak-pihak yang turut memberikan semangat dan inspirasi yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis berharap semoga karya akhir ini dapat memberikan sumbangan pengetahuan bagi para pembaca.

Jakarta, Desember 2007

ABSTRAKSI

Persaingan yang kompetitif menuntut perusahaan untuk memperbaiki dirinya dan mengembangkan serta meningkatkan kemampuannya agar dapat mempertahankan dan meningkatkan pelayanan dan kepuasan pelanggan. Dalam upaya meningkatkan keunggulannya dan agar dapat memenangkan persaingan untuk menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, maka terdapat tahapan proses bagi perusahaan dalam mengidentifikasi sasaran strategis perusahaan yang digunakan untuk aspek-aspek dalam kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Karya akhir ini melakukan studi pada PT Pelayanan Listrik Nasional (PLN) Tarakan dan difokuskan untuk membantu perusahaan dalam membangun peta strategi dan menerapkan penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Selain itu, menentukan tolak ukur yang tepat bagi masing-masing perspektif yang ada dalam *Balanced Scorecard* dan mencoba menerapkannya sesuai dengan kondisi yang ada pada PT PLN Tarakan.

Dibutuhkan komitmen manajemen sebagai motor penggerak keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard*. Perusahaan harus menentukan visi, misi dan tujuan perusahaan dengan jelas, dan selanjutnya strategi baru tersebut harus dikomunikasikan kepada seluruh karyawannya, agar mereka mengerti arah dan tujuan perusahaan, dan mampu mengoperasikan ke dalam kegiatan sehari-hari.

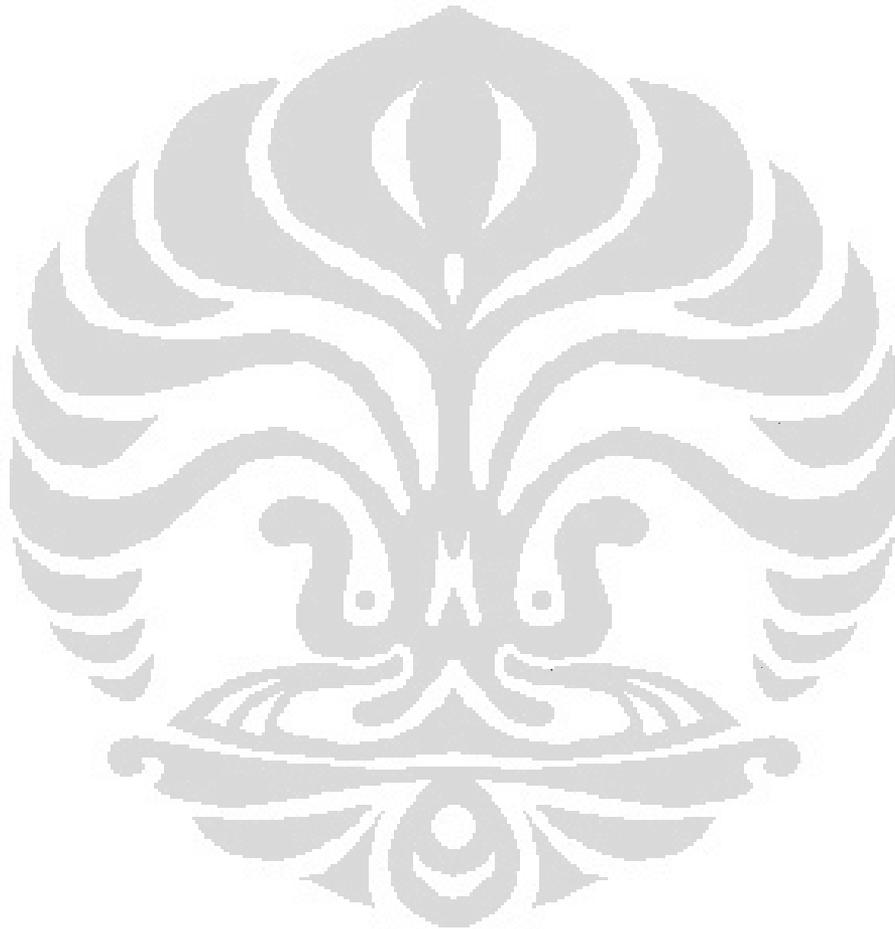
DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
ABSTRAKSI	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Permasalahan	1
1.2 Perumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penulisan	5
1.4 Metodologi Penelitian	5
1.5 Sistematika Penulisan	6
BAB II LANDASAN TEORI	8
2.1 Analisis SWOT	9
2.2 Strategi Usaha	10
2.3 <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.3.1 Perspektif Keuangan	15
2.3.2 Perspektif Pelanggan	18
2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	24
2.3.4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	26
2.4 Hubungan sebab akibat keempat perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	31
2.5 Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	35
BAB III GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	37
3.1 Sejarah Umum Perusahaan	37
3.1.1 Pendirian Perusahaan	38
3.1.2 Wilayah Kerja	40
3.2 Tujuan Umum Perusahaan	41
3.3 Posisi PT PLN Tarakan	42
3.3.1 Potensi PT PLN Tarakan	42
3.3.2 Peluang PT PLN Tarakan	42
3.4 Visi, Misi dan Tata Nilai	43
3.4.1 Visi	42
3.4.2 Misi	42
3.4.3 Tata Nilai	42
3.5 Struktur Organisasi	44
3.6 Kegiatan Usaha	45
3.6.1 Penjualan Tenaga Listrik	45
3.6.2 Kondisi Pelanggan	45
3.6.3 Rencana Pelaksanaan	45

3.7	Strategi Usaha	46
3.7.1	Jangka Pendek	46
3.7.2	Jangka Menengah	47
3.7.3	Jangka Panjang	48
3.8	Sepuluh Indikator Utama Perusahaan	48
3.9	Penilaian Kinerja PT PLN Tarakan	50
3.9.1	Kinerja Keuangan	55
3.9.1.1	Laba/Rugi	55
3.9.1.2	Aktiva	55
3.9.2	Kinerja Operasional	57
3.9.3	Kinerja Administrasi	58
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN		60
4.1	Analisa Industri	60
4.1.1	Analisa SWOT PT PLN Tarakan	60
4.1.1.1	Kekuatan (<i>Strength</i>)	60
4.1.1.2	Kelemahan (<i>Weakness</i>)	61
4.1.1.3	Peluang (<i>Opportunity</i>)	61
4.1.1.4	Ancaman (<i>Threat</i>)	62
4.1.2	Hungan Analisis SWOT dengan Strategi Perusahaan	64
4.1.2.1	Strategi Jangka Pendek	65
4.1.2.2	Strategi Jangka Menengah	66
4.1.2.3	Strategi Jangka Panjang	66
4.2	Sistem Penilaian Kinerja PT PLN Tarakan	67
4.3	Perancangan <i>Balanced Scorecard</i>	68
4.3.1	Perspektif Keuangan	68
4.3.2	Perspektif Pelanggan	73
4.3.3	Perspektif Proses Bisnis Internal	77
4.3.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	79
4.4	Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	82
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		85
5.1	Kesimpulan	85
5.2	Saran	86
DAFTAR PUSTAKA		88

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
3.1 Sepuluh Indikator Utama Perusahaan Tahun 2006 Audited	49
3.2 Perhitungan Kinerja Keuangan PT PLN Tarakan Tahun 2006 Audited	56
3.3 Kinerja Aspek Operasional PT PLN Tarakan	58
3.4 Kinerja Aspek Administrasi Tahun 2006 Audited PT PLN Tarakan	59



DAFTAR GAMBAR

Gambar

2.1	<i>Balanced Scorecard</i> Sebagai kerangka kerja Strategik Untuk Bertindak	15
2.2	Perspektif Keuangan Pada Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.3	Tolak Ukur Dasar dari Perspektif Pelanggan	20
2.4	Perspektif Pelanggan Pada Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	23
2.5	Model Rantai Nilai Generik untuk Perspektif Proses Bisnis Internal	26
2.6	Perspektif Proses Bisnis Internal Pada Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	26
2.7	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	29
2.8	Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran Pada Peta Strategi <i>Balanced Scorecard</i>	30
2.9	Hubungan kausal Antara Keempat Perspektif Dalam <i>Balanced Scorecard</i>	34
2.10	Penentuan Proses, Aktiva tak Berwujud, Target, dan Inisiatif berdasarkan Tema Strategi ...	36
3.1	Struktur Organisasi PT PLN Tarakan	44
4.1	Peta Strategi PT PLN Tarakan : Perspektif Keuangan	69
4.2	Peta Strategi PT PLN Tarakan : Perspektif Pelanggan	75
4.3	Peta Strategi PT PLN Tarakan : Perspektif Proses Bisnis Internal	79
4.4	Peta Strategi PT PLN Tarakan : Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan	82
4.5	PT PLN Tarakan	83
4.6	Usulan Strategi Map dan <i>Balanced Scorecard</i> PT PLN Tarakan	84

BABI

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Tajamnya persaingan usaha dan meningkatnya tuntutan pasar, menuntut perusahaan untuk dapat terus meningkatkan dan mempertahankan kemampuannya agar dapat menjadi pemimpin dan dapat terus bertahan. Dengan adanya kondisi ini, mengharuskan para manager dan pemilik modal untuk merubah pandangan bisnisnya menjadi lebih berorientasi pada keinginan pasar. Karena sukses tidaknya sebuah bisnis kini ditentukan oleh posisi daya saingnya di pasar.

Perusahaan yang memahami kebutuhan untuk menciptakan nilai (*value*) terhadap konsumen, ditantang dengan bagaimana mengukur nilai tersebut. Nilai yang dapat diartikan sebagai kualitas baik yang dikehendaki, sehingga berusaha untuk diwujudkan oleh setiap pelaku bisnis. Suatu produk dikatakan mempunyai nilai tambah (*value added*) kalau produk tersebut berkualitas baik serta sesuai dengan kebutuhan dan kehendak dari pembeli atau pemakainya.

Sebagai tambahan terhadap pengukuran keuangan atas nilai, baik entitas bisnis ataupun entitas nirlaba menciptakan nilai maya yang tidak berwujud (*intangible value*). Ini sering dinyatakan dalam bentuk modal intelektual (*intellectual capital*), seperti pengetahuan proses bisnis dan kemampuan inovasi. Nilai maya tersebut dapat juga berbentuk nilai hubungan (*relationship value*); seperti hubungan dengan pelanggan yang dibuktikan dengan loyalitas merk, atau kepuasan karyawan yang diukur dengan retensi karyawan. Meskipun sistem akuntansi saat ini mengalami kesulitan mengukur nilai-nilai tersebut, tetapi kebanyakan orang keuangan dan

operasional menyetujui bahwa nilai-nilai tersebut adalah kritikal untuk memahami nilai yang diciptakan sebuah perusahaan.

Keterbatasan laporan keuangan dalam mengukur nilai maya yang tidak berwujud saat ini adalah karena laporan keuangan harus diukur dalam satuan moneter. Hal ini mengakibatkan laporan keuangan tidak dapat mencerminkan berbagai factor yang dapat mempengaruhi posisi atau keadaan keuangan perusahaan karena faktor-faktor tersebut tidak dapat dinyatakan dalam satuan uang (dikuantifisir), sebab syarat utama laporan keuangan adalah bahwa semua jenis data yang dicatat adalah dapat dikuantifisir; diukur dalam satuan uang. Padahal kenyataannya tidak mudah dan tidak selalu suatu kejadian dapat diukur dalam satuan uang (Munawir S., 1999 : hal 9). Dalam bahasa lain, bahwa keterbatasan laporan keuangan adalah karena informasi yang bersifat kualitatif dan fakta yang tidak dapat dikuantifikasikan umumnya diabaikan. Dalam hal ini seperti kualitas yang tinggi dari barang atau jasa yang diproduksi, hubungan yang baik dengan pelanggan dan pemasok, serta tenaga kerja yang profesional dan berdedikasi tinggi.

Balanced Scorecard merupakan konsep manajemen yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton tahun 1992, sebagai perkembangan dari konsep pengukuran kinerja (*performance measurement*) yang mengukur kinerja perusahaan. Kaplan dan Norton mempertajam konsep pengukuran kinerja dengan menentukan suatu pendekatan efektif yang seimbang (*balanced*) dalam mengukur kinerja strategi perusahaan. Pendekatan tersebut berdasarkan 4 perspektif , yaitu : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Dengan *Balanced Scorecard*, tujuan suatu unit usaha tidak hanya dinyatakan dalam suatu ukuran keuangan, misalnya laba harus mencapai sekian milyar rupiah, melainkan dijabarkan lebih lanjut ke dalam pengukuran bagaimana unit usaha tersebut

menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada sekarang dan dimasa yang akan datang.

Melalui *Balanced Scorecard* memungkinkan manajer perusahaan mengukur apa yang telah mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, system dan prosedur demi perbaikan kinerja masa depan. *Balanced Scorecard* memungkinkan para manajer menilai apa yang telah mereka bina dalam intangible assets, seperti pegawai yang professional dan berdedikasi tinggi, kualitas produk / jasa yang tinggi, serta loyalitas pelanggan. Sehingga dengan melakukan pengukuran kinerja non-keuangan, manajer dipacu untuk memperhatikan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan yang memuaskan.

Banyak perusahaan telah menggunakan pengukuran keuangan dan non keuangan dalam mengevaluasi kinerja perusahaan. Namun, biasanya pengukuran non-keuangan lebih banyak digunakan dalam tingkat operasional yang langsung berhubungan dengan pelanggan, yaitu pada jenjang menengah dan bawah pada struktur organisasi. Manajemen puncak biasanya akan menggunakan pengukuran keuangan seperti laba, ROE, dan ROI, dengan menganggap informasi tersebut telah cukup mencerminkan hasil operasi dari pegawai tingkat menengah dan bawah. Sehingga perusahaan biasanya menggunakan pengukuran non-keuangan dalam hal pengendalian operasional jangka pendek, seperti mengurangi keluhan konsumen atau mengurangi jumlah kesalahan produk dalam proses produksi.

Balanced Scorecard menekankan bahwa pengukuran keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian dari system informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan dalam organisasi. Tujuan dan pengukuran *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan yang ada, melainkan

merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah (*top-down*) berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha.

Hal ini ditunjukkan dengan proses penyusunan *Balanced Scorecard* yang dimulai dengan menjabarkan strategi dari suatu unit usaha ke dalam tujuan strategis yang lebih spesifik oleh tim manajemen eksekutif, yang memiliki gambaran paling lengkap mengenai visi dan prioritas kerja perusahaan. Kemudian penilaian dirancang untuk menarik seluruh anggota organisasi kearah pencapaian keseluruhan visi.

1.2. Perumusan Masalah

PT Pelayanan Listrik Nasional (PLN) Tarakan merupakan perusahaan yang mandiri dan berstatus sebagai salah satu anak perusahaan dari PT PLN (Persero). Dengan adanya perubahan status menjadi anak perusahaan yang mandiri, maka tarif listrik yang digunakanpun berubah dari tarif nasional yang ditetapkan oleh pusat, menjadi tarif regional. Untuk itu, PT PLN Tarakan berusaha untuk tetap memenuhi kebutuhan masyarakat dengan mutu dan keandalan yang baik dengan tetap memperhatikan kelayakan ekonomis. Sebagai sebuah perusahaan swasta, PT PLN Tarakan berkomitmen untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan kebutuhan listrik; disamping tetap harus menghasilkan laba.

Penilaian kinerja perusahaan yang lebih berfokus kepada kinerja keuangan dan belum terintegrasinya penilaian-penilaian yang ada menyebabkan perusahaan belum dapat memaksimalkan kinerja serta memantau kinerja usaha secara keseluruhan, baik itu dari sisi finansial, sisi pelayanan pelanggan dan juga dalam usaha mengembangkan kemampuan menggali dan mengelola kompetensi para individu yang dimilikinya. Diharapkan dengan terintegrasinya penilaian-penilaian yang ada dapat meningkatkan kemampuan pelayanan yang sesuai, berkembang dan dapat diandalkan.

Untuk itu, diperlukan suatu sistem penilaian kinerja yang dapat membantu PT PLN Tarakan dalam menilai kinerja perusahaan, yang selanjutnya dapat digunakan sebagai alat untuk mengintegrasikan, menterjemahkan dan mengendalikan kegiatan perusahaan dalam mencapai sasaran dan tujuan.

1.3. Tujuan Penulisan

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Melakukan analisa lingkungan terhadap PT PLN Tarakan untuk melihat keberadaan perusahaan dalam industrinya.
2. Membangun peta strategi Balanced Scorecard PT PLN Tarakan sebagai penggambaran strategi perusahaan.
3. Memberikan usulan Balanced Scorecard yang dapat digunakan oleh PT PLN Tarakan.

1.4. Metodologi penelitian

Dalam proses pelaksanaannya, penelitian ini akan dilakukan dengan cara:

1. Studi lapangan

Studi lapangan bertujuan untuk mengumpulkan data dan fakta-fakta yang ada mengenai perusahaan dan lingkungannya. Analisa ini akan dilakukan melalui wawancara dengan pihak yang terkait dalam perusahaan dan dengan pengumpulan bukti-bukti yang berkaitan dengan kegiatan perusahaan.

2. Studi literatur

Studi literatur didapat melalui buku, majalah, artikel, jurnal, karangan ilmiah dan dari media elektronik.

1.5. Sistematika Penulisan

Karya Akhir ini terdiri dari lima bab yang disusun dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menggambarkan secara garis besar permasalahan yang dibahas yaitu mengenai latar belakang penulisan, perumusan masalah, tujuan penulisan, metode penulisan, dan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini akan menguraikan tentang analisa lingkungan industri, strategi usaha serta konsep *Balanced Scorecard* dengan keempat perspektifnya (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan), menghubungkan konsep *Balanced Scorecard* dengan strategi perusahaan, dan *Balanced Scorecard* sebagai penentu ukuran pencapaian sasaran strategik. Bab dua ini akan menjadi acuan dalam pembahasan bab empat.

BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

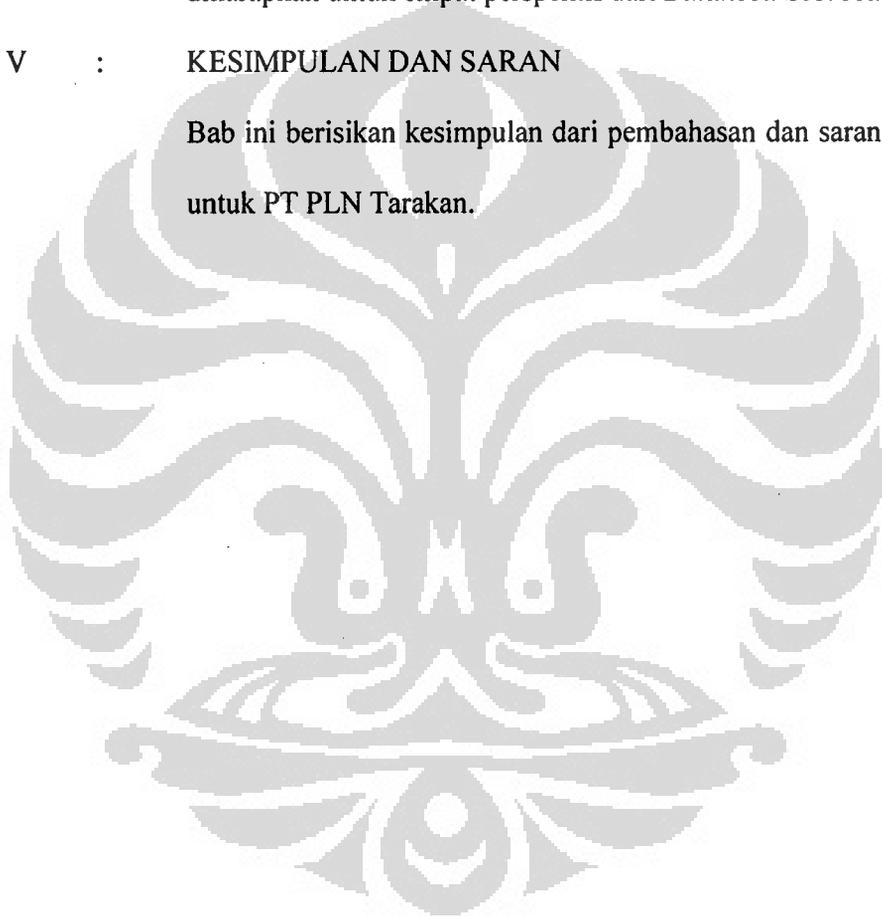
Bab ini akan menguraikan gambaran tentang PT PLN Tarakan, profil perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, perkembangan perusahaan hingga saat ini serta penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Data yang diketengahkan meliputi hasil wawancara dengan pihak manajemen serta analisa terhadap dokumen pendukung.

BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan membahas mengenai analisa lingkungan perusahaan serta pembangunan peta strategi perusahaan agar menjadi perusahaan yang berfokus pada strategi serta melakukan analisa terhadap PT PLN Tarakan dengan membandingkan data yang diperoleh dengan teori yang melandasi analisa sehingga dapat diperoleh tolak ukur yang diharapkan untuk empat perspektif dari *Balanced Scorecard*.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan kesimpulan dari pembahasan dan saran-saran untuk PT PLN Tarakan.



BAB II

LANDASAN TEORI

Manajemen suatu perusahaan atau organisasi menyadari pentingnya pengukuran kinerja untuk melihat sejauh mana hasil yang telah mereka capai dan sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan. Tolak ukur finansial yang menggunakan angka-angka dan rasio-rasio finansial merupakan suatu alat ukur yang paling banyak dipergunakan dalam pengukuran kinerja suatu organisasi.

Namun, seiring dengan dimulainya era informasi, manajemen di perusahaan atau organisasi mulai menyadari bahwa angka-angka dan rasio-rasio finansial tidaklah cukup dalam mengukur kinerja perusahaan. Hal ini dikarenakan angka dan rasio tersebut hanya dapat memberikan hasil kinerja perusahaan di masa lalu tanpa dapat mengatakan kepada manajemen apa yang dapat dilakukan untuk menaikkan kinerja di masa depan.

Beberapa alasan mengapa tolak ukur finansial tidak dapat dijadikan satu-satunya tolak ukur dalam pengukuran kinerja, seperti ;

- a. Tolak ukur finansial hanya baik untuk menghitung kinerja di masa lalu tanpa dapat mengindikasikan kinerja di masa depan. Hal ini berarti tolak ukur finansial hanya dapat menunjukkan hasil dari suatu keputusan yang diambil tanpa dapat memberikan petunjuk bagaimana cara memperbaiki hasil tersebut di masa depan.
- b. Tolak ukur finansial tidak memperhitungkan asset yang tidak berwujud, seperti kepuasan pelanggan, kualitas produk, keahlian karyawan dan lainnya yang sebenarnya merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja.

- c. Tolak ukur finansial dapat dengan mudah dimanipulasi untuk kepentingan pribadi yang mengakibatkan pengukuran kinerja menjadi tidak sempurna dan informasi yang dihasilkan tidak dapat dijadikan dasar bagi pengambilan keputusan.
- d. Tolak ukur finansial terkadang tidak dapat dipahami oleh seluruh karyawan di perusahaan. Terkadang karyawan tidak dapat menterjemahkan apa hasil dari pekerjaan dari angka-angka finansial, sehingga mereka kesulitan untuk menilai kinerja mereka sendiri.

Pengukuran kinerja ini seharusnya dikembangkan dengan mengikutsertakan penilaian atas aktiva intelektual dan tak berwujud perusahaan, seperti produk dan jasa yang bermutu tinggi, para pekerja yang memiliki motivasi dan kemampuan tinggi, proses internal yang responsive dan dapat diprediksi, dan pelanggan yang puas dan loyal. Karena aktiva itulah yang menjadi faktor penting keberhasilan perusahaan dalam lingkungan persaingan bisnis dewasa ini dan masa depan.

2.1 Analisis SWOT

SWOT adalah suatu metode analisis yang cukup klasik untuk melihat keberadaan perusahaan dalam suatu jenis industri, tetapi masih relevan digunakan untuk menentukan arah strategi berdasarkan pemetaan perusahaan ke dalam hal :

- a. *Strength*, yaitu factor internal yang dimiliki suatu perusahaan bersifat positif, sehingga bisa menjadi suatu keunggulan perusahaan bila ingin berbuat sesuatu.
- b. *Weakness*, adalah faktor internal perusahaan yang bisa menjadi hambatan terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

- c. *Opportunity*, adalah faktor eksternal yang potensial untuk mendapat keuntungan dan berkembang pada industri tersebut.
- d. *Thread*, adalah faktor eksternal yang bisa menjadi ancaman bagi kelangsungan hidup perusahaan untuk bertahan di industri tersebut.

Dari hasil analisis SWOT akan terlihat apakah strategi perusahaan dan faktor kunci sukses cukup relevan dengan kondisi industri tersebut.

2.2 Strategi Usaha

Menurut Michael E. Porter (1991, hal 77), esensi dari perumusan strategi adalah bagaimana berhadapan dengan pesaing. Agar manajemen dapat merencanakan strategi yang efektif, terlebih dulu harus diketahui apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan, karakteristik industri, dan kelemahan dari pesaing. Dengan demikian manajemen dapat mengatur penempatan posisi perusahaan dan memperoleh keuntungan maksimal dari perubahan yang sedang terjadi. Pada dasarnya ada tiga tahapan penting yang harus diperhatikan dalam melaksanakan perumusan strategi usaha, yaitu :

- a. Memposisikan perusahaan agar supaya segala kemampuan dan sumber daya perusahaan dapat menjadi pertahanan terbaik terhadap kekuatan pesaing.
- b. Mempengaruhi keseimbangan kekuatan pesaing melalui tindakan-tindakan strategis, sehingga dengan demikian posisi perusahaan menjadi terangkat atau lebih baik.
- c. Mengantisipasi perubahan faktor yang mempengaruhi kekuatan persaingan dan mengambil keuntungan maksimal dari perubahan itu sebelum pihak lain menyadarinya.

Namun demikian, perumusan strategi yang baik saja tidaklah dapat menjadi jaminan keberhasilan perusahaan dimasa depan, karena betapapun baiknya strategi, tidak akan berpengaruh besar bagi keberhasilan usaha jika strategi tersebut tidak mendapat dukungan dari karyawan di dalam implementasinya, baik karena strategi perusahaan tidak diketahui atau tidak dimengerti dengan baik oleh karyawan, ataupun karyawan tidak percaya dengan strategi yang telah ditetapkan dan memiliki tujuan sendiri secara individu.

Menurut Kaplan dan Norton (1996, hal 193), ada empat hambatan yang biasa terjadi di dalam implementasi strategi :

a. Visi dan strategi tidak “*actionable*”

Hambatan pertama pelaksanaan strategi terjadi ketika perusahaan tidak mampu menerjemahkan visi dan strateginya ke dalam istilah yang dapat dipahami dan ditindaklanjuti. Hal ini mengakibatkan manajemen gagal mendapatkan konsensus dan kejelasan diantara mereka sendiri tentang apa arti visi dan strategi mereka. Sehingga, masing-masing kelompok mengejar berbagai agenda perusahaan yang berbeda menurut interpretasi masing-masing.

b. Strategi tidak terkait dengan tujuan departemen, tim dan perorangan

Hambatan kedua muncul ketika kebutuhan jangka panjang strategi unit bisnis tidak diterjemahkan ke dalam tujuan departemen, tim dan perorangan. Sedangkan kinerja departemen tetap berfokus kepada memenuhi anggaran finansial yang dibuat sebagai bagian dari proses pengendalian manajemen tradisional. Dan tujuan tim serta perorangan di dalam departemen terkait kepada pencapaian tujuan jangka pendek dan taktis departemen. Hambatan ini mungkin diakibatkan oleh kegagalan manajemen

untuk memfasilitasi keselarasan tujuan perorangan dan tim dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Sehingga pekerjaan yang dilakukan individu dalam timnya seringkali tidak terkait dengan strategi perusahaan.

c. Strategi tidak terkait dengan alokasi sumberdaya

Hambatan ketiga dalam pelaksanaan strategi adalah kegagalan untuk mengaitkan program aksi dan alokasi sumberdaya dengan prioritas strategi jangka panjang perusahaan. Dewasa ini, banyak perusahaan memiliki proses yang terpisah antara perencanaan strategis jangka panjang dan anggaran belanja jangka pendek (tahunan). Konsekuensinya adalah bahwa pendanaan dan alokasi modal seringkali tidak selaras dengan prioritas-prioritas strategis. Kegagalan ini dapat diakibatkan oleh manajemen perusahaan tidak melihat pentingnya menyatukan berbagai fungsi perusahaan. Sehingga anggaran yang mengatur gerak langkah individu atau departemen sama sekali tidak disusun untuk mendukung pencapaian strategi usaha.

d. Umpan balik yang taktis, bukan strategis

Hambatan terakhir dalam pelaksanaan strategis adalah kurangnya umpan balik tentang pelaksanaan dan keberhasilan strategi. Sebagian besar sistem manajemen dewasa ini menyediakan umpan balik hanya mengenai kinerja operasional jangka pendek, dan sebagian besar berupa umpan balik pada ukuran keuangan, yang biasanya merupakan perbandingan hasil sesungguhnya dengan anggaran belanja bulanan atau kuartalan. Sangat sedikit atau bahkan tidak ada waktu yang digunakan untuk memeriksa indikator pelaksanaan dan keberhasilan strategi. Tidak adanya umpan balik akan membuat strategi menjadi statis dan tidak responsif terhadap

dinamika yang terjadi di dalam peta persaingan, sehingga keberhasilan implementasi menjadi terhambat.

2.3 *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard sebagai suatu sistem pengukuran kinerja, tetap mempertahankan ukuran finansial sebagai suatu ringkasan penting kinerja masa lalu manajerial dan bisnis, hanya ditambah dengan seperangkat ukuran yang lebih luas dan terpadu, yang mengaitkan pelanggan perusahaan yang ada saat ini, proses bisnis internal dan kinerja pekerja.

Berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kebutuhan pelanggan, pelaksanaan proses bisnis internal yang produktif dan *cost-effective*, dan pembangunan personal yang produktif dan berkomitmen.

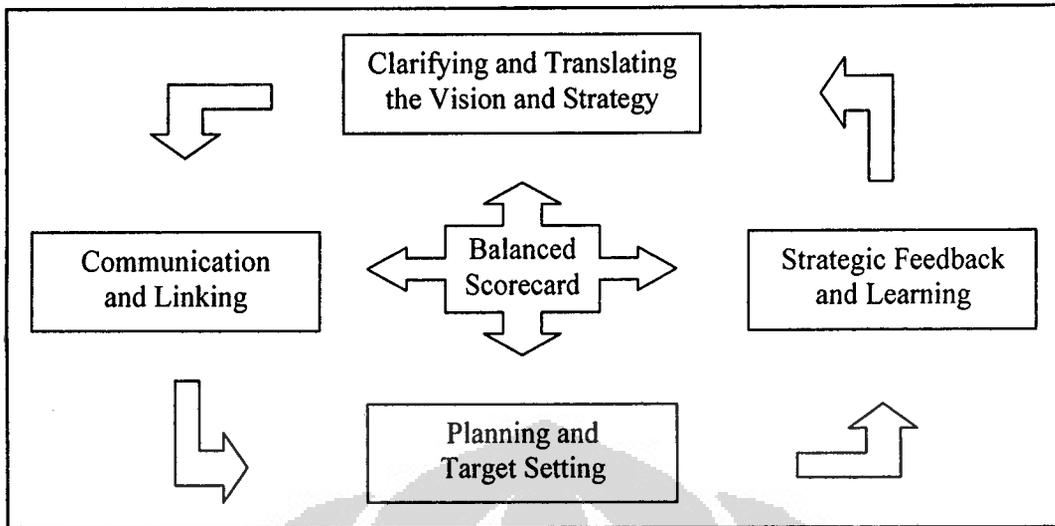
Apa yang terdapat di dalam *Balanced Scorecard* meliputi pengukuran aspek keuangan dan aspek non-keuangan atas kinerja perusahaan. Tujuan pengukuran aspek keuangan ditetapkan dengan melihat pertumbuhan pendapatan dan pasar, profitabilitas, atau menghasilkan arus kas, yang keseluruhan informasi tersebut diperoleh dari laporan keuangan perusahaan. Sedangkan tingkat kepuasan pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan diukur melalui pengukuran operasional yang kesemuanya terbentuk dalam komponen-komponen. Tiap-tiap komponen di dalam *Balanced Scorecard* dibuat dalam bentuk saling terintegrasi sehingga masing-masing komponen saling mendukung keberhasilan proses berjalannya perusahaan di masa sekarang dan masa akan datang.

Melalui *Balanced Scorecard* diharapkan dapat menekankan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan harus merupakan bagian dari sistem informasi bagi seluruh pegawai dari semua tingkatan dalam organisasi. Tujuan pengukuran *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non-keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas bawah (top down) berdasarkan visi dan strategi dari suatu organisasi. Visi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan dalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata.

Selain itu, *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan scorecard sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran scorecard untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu :

- a. *Balanced Scorecard* menjelaskan dan menterjemahkan visi dan strategi dari perusahaan ke dalam tujuan strategic dan tolak ukur dalam empat perspektif.
- b. *Balanced Scorecard* membantu mengkomunikasikan strategi perusahaan ke seluruh karyawan di semua level di perusahaan sehingga seluruh karyawan mengerti apa saja tujuan yang kritis dalam mensukseskan strategi perusahaan.
- c. *Balanced Scorecard* membantu merencanakan membuat inisiatif strategik yang lebih fokus dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- d. *Balanced Scorecard* meningkatkan umpan balik strategik dan pembelajaran dengan cara memonitor implementasi strategi.

Gambar 2.1
Balanced Scorecard Sebagai kerangka kerja Strategik Untuk Bertindak



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review* (January – February 1996) hal.77

2.3.1 Perspektif Keuangan

Setiap tolok ukur dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* merupakan bagian dari sebuah hubungan sebab akibat yang berpuncak pada perbaikan kinerja finansial dari organisasi. Tujuan dan tolok ukur keuangan yang dipilih haruslah tepat dan sesuai dengan visi dan strategi jangka panjang dari organisasi. Ini dikarenakan tujuan dan tolok ukur finansial tersebut akan menjadi target utama dari tujuan dan tolok ukur ketiga perspektif lainnya.

Strategi perusahaan atau unit usaha dalam perusahaan akan sangat ditentukan oleh posisinya dalam siklus hidup usaha. Sehingga tujuan keuangan yang merupakan penjabaran pertama dari strategi perusahaan juga sangat tergantung pada posisi perusahaan atau unit usaha dalam perusahaan pada saat itu. Kaplan dan Norton (1996) mengidentifikasi tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu :

a. Tahap pertumbuhan (*Growth*)

Tahap ini merupakan tahap awal dari siklus hidup usaha, dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang potensial untuk berkembang. Perusahaan harus memperoleh banyak sumber daya untuk mengembangkan produk dan jasa tersebut, melakukan banyak investasi dalam aktiva tetap, melakukan investasi dalam jaringan distribusi dan hubungan dengan pelanggan, dan sebagainya.

b. Tahap bertahan (*Sustain*)

Kebanyakan perusahaan berada dalam tahap ini, dimana perusahaan akan masih terlihat menarik untuk suatu investasi atau reinvestasi, tetapi perusahaan harus dapat memberikan tingkat pengembalian yang tinggi atas investasi yang ditanamkan pemodal. Perusahaan diharapkan akan tetap memperhatikan pangsa pasar yang ada dan masih mungkin akan bertumbuh sedikit dari tahun ke tahun. Investasi yang dilakukan perusahaan lebih banyak dalam hal menambah kapasitas dan melakukan perbaikan kontinyu.

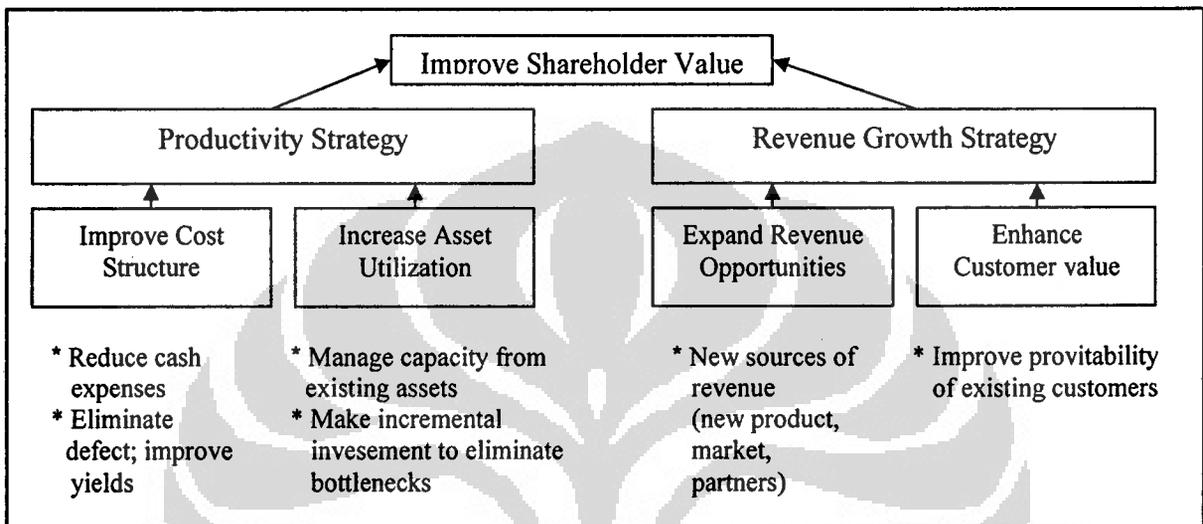
c. Tahap panen (*Harvest*)

Perusahaan yang telah mencapai tahap matang dalam siklus hidupnya akan menuai hasil yang diperoleh dari investasi yang telah dilakukan dalam kedua tahapan sebelumnya. Dalam tahap ini perusahaan tidak lagi melakukan investasi yang signifikan dalam pengembangan atau pembangunan fasilitas baru, melainkan hanya melakukan pemeliharaan dari fasilitas yang dimiliki.

Perusahaan pada umumnya mempunyai dua strategi dasar dalam menghasilkan kinerja finansial mereka, yaitu strategi produktivitas (*productivity strategy*) dan strategi pertumbuhan pendapatan (*revenue growth strategy*). Strategi produktivitas

memiliki dua komponen, yaitu perbaikan struktur biaya untuk menurunkan biaya dan perbaikan penggunaan asset. Sementara strategi pertumbuhan memiliki dua komponen yaitu pendirian pengembangan oportunitas atas revenue sebagai sumber pendapatan baru dan meningkatkan nilai bagi pelanggan.

Gambar 2.2
Perspektif Keuangan Pada Peta Strategi *Balanced Scorecard*



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Strategy Maps", Harvard Business School Press, Boston, 2004, hal. 37

Perusahaan yang baru berada pada tahap awal siklus hidupnya biasanya akan menekankan tujuan dan tolak ukurnya pada strategi pertumbuhan pendapatan dengan memperkenalkan produk dan pelayanan yang baru dan memperluas pasarnya. Sedangkan perusahaan yang sudah berada di tahap dewasa dan berada diujung siklus hidupnya akan menekankan pada strategi produktivitas dengan mengadakan penekanan pada penurunan biaya dan memaksimalkan asset yang mereka punya. Perusahaan yang berada dipertengahan siklus hidupnya biasanya tidak menekankan pada salah satu strategi saja, melainkan menekankan secara seimbang kedua strategi tersebut.

2.3.2 Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan mengidentifikasi segmen pasar dan pelanggan yang ingin dimasuki untuk mencapai tujuan keuangan yang diinginkan. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan tujuan finansial perusahaan. Perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, baik dalam populasi pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial dan kemudian memilih segmen mana yang akan mereka masuki.

Pelanggan yang ada saat ini maupun pelanggan potensial umumnya tidak homogen. Setiap pelanggan mempunyai preferensi dan menilai atribut produk atau jasa secara berbeda. Strategi perusahaan dapat disesuaikan dengan preferensi pelanggan dan segmen pasar yang dipilih perusahaan sebagai sasaran usaha. Balanced Scorecard sebagai suatu deskripsi strategi perusahaan, harus mengidentifikasi setiap tujuan pelanggan dalam semua segmen sasaran.

Untuk menetapkan perspektif pelanggan, perusahaan memulainya dari pandangan dan menetapkan segmen pasar yang dimasuki dan kriteria pelanggan yang dilayani. Melalui perspektif pelanggan, perusahaan berusaha untuk mengukur tingkat pencapaian berdasarkan beberapa ukuran seperti tingkat kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, tingkat keuntungan per pelanggan dan pangsa pasar yang dikuasai.

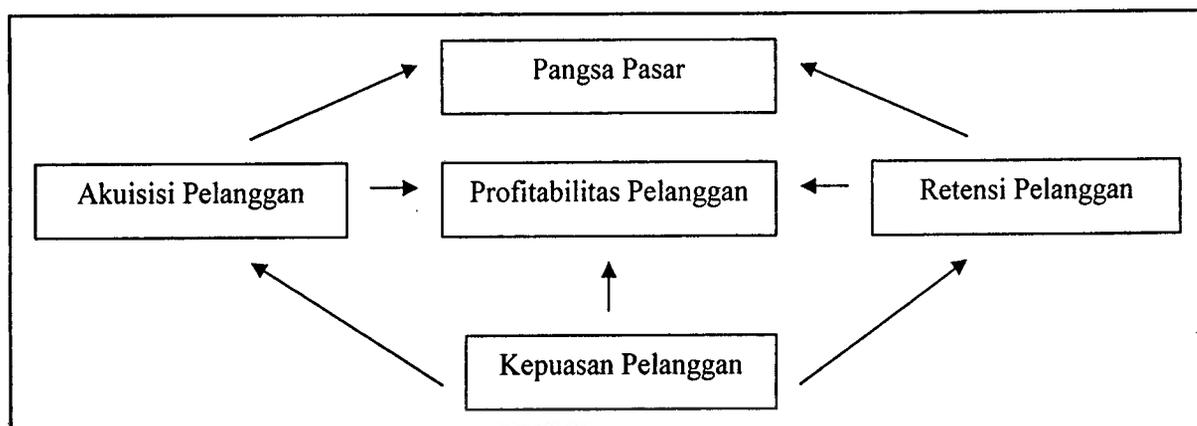
Pada umumnya pengukuran tingkat keberhasilan perusahaan dalam perspektif ini diukur melalui pangsa pasar yang dikuasai pada satu industri. Pengukuran ini menggambarkan seberapa jauh tingkat keberhasilan perusahaan untuk masuk dalam pasar yang dilayaninya, serta berapa besar pendapatan yang dihasilkan dari usaha

tersebut. Dan biasanya dalam pengukuran pangsa pasar ini, perusahaan berusaha mengukur siapa segmen yang dilayani dan keberhasilan tiap produk yang dihasilkan, dengan demikian perusahaan dapat menetapkan langkah yang tepat bagi strategi operasi tiap segmen.

Menurut Kaplan & Norton (1996, hal 67) ada dua kelompok pengukuran untuk perspektif pelanggan, yaitu :

- a. Kelompok pengukuran inti (*Core measurement group*) yang terdiri dari :
 1. Pangsa pasar (*market share*), merupakan gambaran dari seberapa besar bagian penjualan perusahaan pada pasar yang dituju dibandingkan dengan keseluruhan hasil penjualan pasar tersebut.
 2. Retensi pelanggan (*customer retention*), mengukur kemampuan pelanggan dalam mempertahankan pelanggannya dan bagaimana perusahaan tetap menjalin hubungan dengan pelanggan.
 3. Akuisisi pelanggan (*customer aquisition*), mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru.
 4. Kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur tingkat kepuasan dari pelanggan terhadap value yang diberikan oleh perusahaan lewat produk atau pelayanan yang perusahaan tawarkan.
 5. Tingkat profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan (dapat berupa nilai dari produk atau pelayanan, menarik pelanggan dan kemampuan mempertahankan pelanggan) dari penjualan produk atau jasa kepada pelanggan

Gambar 2.3
Tolak Ukur Dasar dari Perspektif Pelanggan



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press, Boston, 1996 hal. 68

Kelima buah tolak ukur dasar tersebut berbeda penggunaannya pada setiap organisasi. Perspektif pelanggan *Balanced Scorecard* membuat manajemen dapat menelaraskan tolak-tolak ukur dengan segmen pasar dan pelanggan yang dituju.

b. Kelompok pengukuran nilai pelanggan (*Customer value proposition*)

Kelompok pengukuran nilai pelanggan menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Kelompok pengukuran nilai pelanggan adalah konsep kunci untuk mengerti penentu-penentu dari kelompok pengukuran inti dari tingkat kepuasan, akuisisi, retensi dan pangsa pasar.

Atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu :

1. Atribut produk atau jasa (*product or service attribute*)

Atribut produk atau pelayanan merupakan faktor-faktor yang ada dalam produk dan pelayanan yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan mereka. Atribut produk atau pelayanan biasanya terdiri dari 4 hal yang umum

dalam menyertai suatu produk atau pelayanan, yaitu: fungsi, kualitas, harga dan waktu. Biasanya pelanggan menginginkan produk atau pelayanan yang mereka peroleh atau mereka beli mempunyai fungsi atau fitur yang banyak dan berguna, kualitas yang baik, harga yang masuk akal atau bahkan murah dan dapat diperoleh pada waktu yang tepat.

Atribut produk atau jasa meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga dan kualitas. Dalam hal ini, preferensi pelanggan bisa berbeda-beda, ada pelanggan yang mengutamakan fungsi dari produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga yang murah. Dilain pihak ada pelanggan yang mau membayar pada tingkat harga yang tinggi (premium) untuk ciri dan atribut dari produk atau jasa yang dibelinya.

Sebagai contoh dari tolak ukur atribut produk atau jasa adalah tingkat harga eceran relative (tingkat harga produk yang dibandingkan tingkat harga produk pesaing), tingkat daya guna produk (seberapa jauh produk yang telah dibeli berdaya guna bagi pelanggan), tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi (cacat, rusak atau tidak lengkap), mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan (*skill*) sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi (dalam rangka menekan harga jual).

2. Hubungan terhadap pelanggan (*customer relationship*)

Hubungan dengan pelanggan merupakan salah satu nilai yang dapat diberikan kepada pelanggan. Mempertahankan hubungan dengan pelanggan berarti mempertahankan sumber pendapatan bagi perusahaan.

Hubungan terhadap pelanggan menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian atau perolehan produk dan jasa. Perasaan pelanggan ini dapat dipengaruhi oleh tingkat responsibilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan.

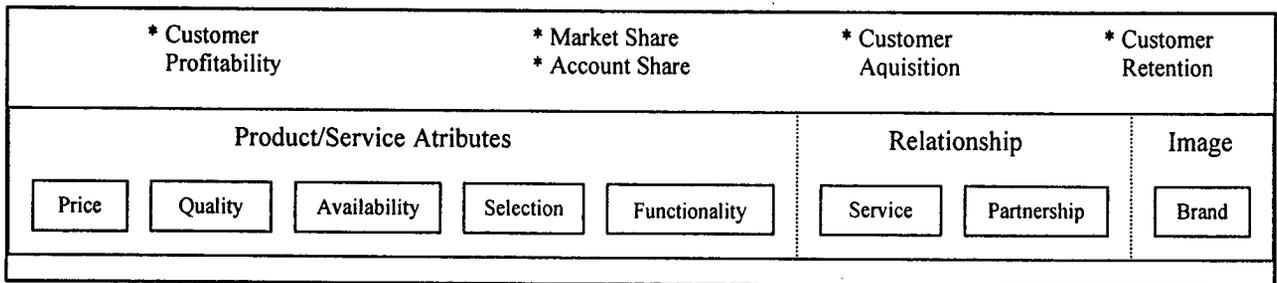
Tolak ukur hubungan terhadap pelanggan misalnya seperti tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggannya, tingkat ketersediaan produk-produk yang diinginkan dan dibutuhkan oleh para pelanggan, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan, serta penampilan fisik fasilitas penjualan (kebersihan, keamanan, kenyamanan, keserasian dan lain-lain).

3. Citra dan reputasi (*image and reputation*)

Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya adalah penting di mata pelanggannya dan masyarakat konsumen, karena perusahaan yang memiliki citra dan reputasi yang baik adalah perusahaan yang dipilih oleh pelanggan dan masyarakat.

Citra dan reputasi perusahaan menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik para konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun citra dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan di media cetak dan televisi serta media luar ruang lainnya, dan menjaga kualitas produk atau jasa seperti apa yang telah dijanjikan.

Gambar 2.4
 Perspektif Pelanggan Pada Peta Strategi *Balanced Scorecard*



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Strategy Maps", Harvard Business School Press, Boston, 2004, hal. 39

Berdasarkan ketiga nilai yang ditawarkan tersebut, maka dapat diperoleh tiga strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam membedakan dirinya dengan pesaing-pesaingnya di pasar yang sama. Ketiga strategi tersebut adalah :

1. Keunggulan produk (*produk leadership*).

Perusahaan menjadikan produknya sebagai pemimpin di pasar tersebut dengan menekankan pada fungsi produk atau pelayanan dan waktu serta membuat image dan reputasi perusahaan menjadi perusahaan dengan produk terbaik.

2. Keintiman dengan pelanggan (*customer intimacy*).

Perusahaan menekankan pada hubungan dengan pelanggan dengan cara mengetahui siapa pelanggan dan apa yang pelanggan butuhkan dan membuat image dan reputasi perusahaan menjadi perusahaan yang dapat dipercaya.

3. Sistem operasi yang sangat baik (*operational excellence*)

Perusahaan menyediakan produk dan pelayanan dengan menekankan pada keempat atribut produk atau pelayanan yang tidak dapat disaingi oleh pesaingnya.

2.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, para manajer berusaha mengidentifikasi proses-proses yang penting untuk mencapai tujuan perusahaan yang ada dalam perspektif keuangan maupun perspektif pelanggan. Perusahaan biasanya akan mengembangkan tujuan yang ada dalam perspektif proses bisnis internal ini setelah terlebih dahulu menetapkan tujuannya dalam perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Rantai nilai (*value chain*) dalam proses bisnis internal yang menambah nilai, yang akan diberikan kepada pelanggan melalui produk atau pelayanan dari perusahaan. Rantai nilai proses bisnis internal mempunyai tiga proses dasar yang masing-masing dapat dihubungkan dengan ketiga strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam membedakan dirinya dengan pesaingnya. Ketiga proses tersebut adalah :

a. Proses inovasi (*innovation process*)

Proses inovasi terkait dengan strategi keunggulan produk (*product leadership*). Pada proses inovasi perusahaan menciptakan produk-produk atau pelayanan-pelayanan dengan fungsi yang baru dan canggih serta dapat melemparkannya ke pasar pada waktu yang tepat dan cepat. Untuk itu perusahaan harus dapat mengembangkan dan memaksimalkan fungsi riset dan pengembangannya.

Proses inovasi dibagi menjadi dua, yaitu : mengidentifikasi kebutuhan pasar dan menciptakan produk atau jasa yang menjadi kebutuhan pasar tersebut. Kedua hal tersebut merupakan bagian yang amat penting yang tidak dapat dipisah-pisahkan.

Oleh karena itu, aktifitas penelitian dan pengembangan merupakan kegiatan penting yang menentukan sukses tidaknya perusahaan dalam jangka panjang guna

menghasilkan produk atau jasa yang inovatif sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar.

Proses penelitian dan pengembangan harus dimotivasi dan dievaluasi dengan tujuan dan pengukuran spesifik, karena telah disadari pentingnya kegiatan tersebut dan perusahaan telah mengeluarkan dana yang biasanya cukup besar untuk kegiatan penelitian dan pengembangan.

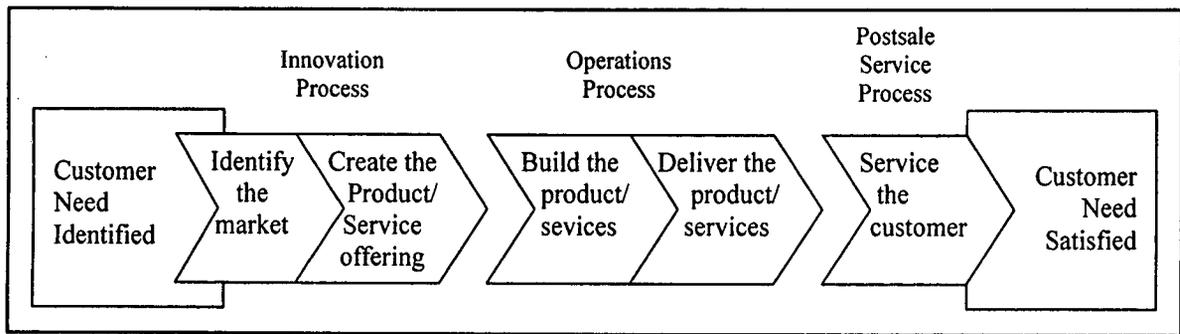
b. Proses operasi (*operation process*)

Proses operasi terkait dengan strategi operasi yang baik (*operational excellence*). Untuk melaksanakan strategi ini, perusahaan dituntut untuk dapat mengatur dengan baik proses operasinya dengan cara meningkatkan efisiensi dalam operasi, mengatur rantai suplai dan menerapkan sistem-sistem baru yang dapat memperbaiki operasi sehingga dapat diciptakan suatu produk atau pelayanan yang dapat memberikan nilai kepada pelanggan melalui fungsi, kualitas, harga dan waktu.

c. Layanan purna jual (*postsale service process*)

Proses pelayanan purna jual terkait dengan strategi keintiman dengan pelanggan (*customer intimacy*). Dengan pelayanan purna jual, perusahaan mempertahankan dan menjalin hubungan dengan pelanggan, juga memberikan umpan balik yang didapat dari pelanggan dalam perbaikan produk atau pelayanan dari perusahaan.

Gambar 2.5
Model Rantai Nilai Generik untuk Perspektif Proses Bisnis Internal



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press, Boston, 1996 hal. 96

Gambar 2.6
Perspektif Proses Bisnis Internal Pada Peta Strategi *Balanced Scorecard*

Operation Management Processes	Customer Management Process	Innovation Processes	Regulatory and Social Processes
Processes that produce and deliver product and service	Process that enhance customer value	Processes that create new products and services	Processes that improve communities and the environment
<ul style="list-style-type: none"> * Supply * Production * Distribution * Risk management 	<ul style="list-style-type: none"> * Selection * Acquisition * Retention * Growth 	<ul style="list-style-type: none"> * Opportunity ID * R & D portfolio * Design/develop * Launch 	<ul style="list-style-type: none"> * Environment * Safety and health * Employment * Community

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Strategy Maps", Harvard Business School Press, Boston, 2004, hal. 44

2.3.4 Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif keempat dan terakhir pada *Balanced Scorecard* mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan ketiga tujuan perspektif lainnya tercapai.

Para manajer di beberapa perusahaan telah mengetahui bahwa jika evaluasi semata-mata berdasarkan atas kinerja keuangan jangka pendek, seringkali sulit untuk mempertahankan investasi yang akan menghasilkan peningkatan kapabilitas pekerja, sistem dan proses bisnis perusahaan.

Balanced Scorecard menekankan pentingnya menanamkan investasi bagi masa datang, dan bukan dalam bidang investasi tradisional saja, seperti peralatan baru, riset dan pengembangan produk baru. Investasi peralatan dan litbang jelas sangat penting, tetapi tampaknya tidak cukup hanya dengan itu saja. Perusahaan juga harus melakukan investasi dan infrastruktur (para pekerja, sistem dan prosedur) jika ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang yang memuaskan.

Perspektif ini menekankan pada bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus tumbuh berkembang dan dapat bersaing dimasa sekarang dan kelak. Karena itu sumberdaya dituntut untuk produktif dan terus belajar, agar mampu berinovasi dan mengembangkan produk baru yang memiliki value bagi pelanggan. Tujuannya adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya.

Tolak ukur yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur kemampuan pegawai melalui tiga tolak ukur dasar, yaitu:

a. Kemampuan pegawai

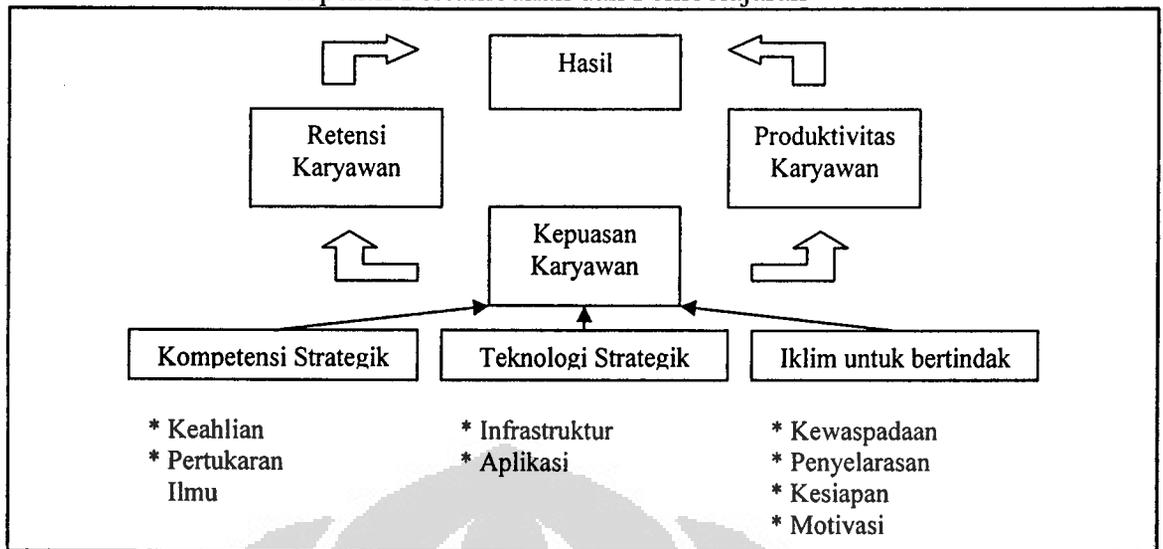
Produktifitas karyawan merupakan seberapa besar keluaran yang dihasilkan oleh karyawan. Produktifitas karyawan berhubungan langsung dengan produktifitas dari keseluruhan perusahaan, karena karyawan menjalankan sebagian besar proses bisnis internal di perusahaan, yaitu proses inovasi, operasi dan purna jual.

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berfikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki.

Pengukuran atas pegawai memiliki pengukuran inti, yaitu kepuasan pegawai, kesetiaan pegawai dan produktifitas pegawai. Kepuasan pegawai dianggap sebagai penentu dari kedua pengukuran yang berikutnya. Pengukuran kepuasan pegawai dapat menggunakan angka indeks dengan skala tertentu. Sedangkan untuk kesetiaan pegawai dapat menggunakan rasio perputaran pegawai, dan untuk produktifitas pegawai dapat menggunakan rasio pendapatan perusahaan per pegawai.

Sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan pekerja yang ditarik dari tiga pengukuran utama yang berlaku umum. Ketiga ukuran ini kemudian ditambah juga dengan faktor pendorong yang dapat disesuaikan dengan situasi tertentu. Tiga pengukuran tersebut adalah : Kepuasan pekerja, Retensi pekerja dan Produktivitas pekerja. Dalam kelompok ini, tujuan kepuasan pekerja umumnya dipandang sebagai pendorong kedua pengukuran lainnya, retensi pekerja dan produktivitas pekerja.

Gambar 2.7
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press, Boston, 1996 hal. 129, dan Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "The Strategy-Focused Organization", Harvard Business School Press, Boston, 2001 hal. 93

b. Kemampuan sistem informasi

Motivasi dan keterampilan pegawai saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses bisnis internal, apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Pegawai dibidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu dan akurat serta handal sebagai umpan balik. Alternatif tolak ukur yang tergolong kelompok ini diantaranya adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

Pengukuran yang digunakan misalnya rasio liputan informasi strategis, yang mengukur seberapa besar informasi yang tersedia dibandingkan dengan kebutuhan yang diantisipasi. Contohnya : presentase dari proses yang memiliki umpan balik mengenai kualitas, waktu siklus dan biaya yang bersifat real time atau presentase

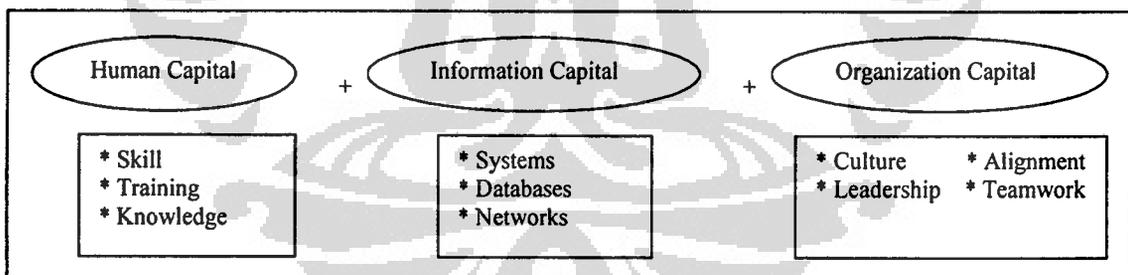
jumlah pegawai yang berhadapan langsung dengan pelanggan yang memiliki akses informasi on-line mengenai data pelanggan.

c. Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Pegawai yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan atau bertindak. Sehingga diperlukan faktor ketiga yang memfokuskan pada iklim organisasi untuk mendukung motivasi dan inisiatif pegawai. Pengukuran yang dapat dilakukan adalah berkaitan dengan jumlah usulan yang diberikan dan diimplementasikan, jumlah perbaikan, keselarasan antara individu dengan organisasi, kinerja kelompok atau tim serta banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan perusahaan.

Gambar 2.8

Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran Pada Peta Strategi *Balanced Scorecard*



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Strategy Maps", Harvard Business School Press, Boston, 2004, hal. 51

Banyak perusahaan saat ini menyadari bahwa memenuhi sasaran yang ambisius untuk pelanggan dan pemegang saham memerlukan proses bisnis internal yang istimewa. Para manajer seringkali percaya bahwa sasaran yang luas dalam kinerja proses bisnis internal tidak dapat dicapai hanya melalui para pekerja yang bekerja lebih keras, lebih

pintar, dan lebih terinformasi, tetapi bekerja sendiri-sendiri. Semakin banyak perusahaan yang berpaling kepada tim dalam penyelesaian proses bisnis yang penting (pengembangan produk, layanan pelanggan, dan operasi internal). Perusahaan menghendaki agar tujuan dan ukuran dapat memotivasi dan memantau keberhasilan pembentukan dan kinerja tim.

Untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja operasi, maka peningkatan kompetensi karyawan menempati urutan pertama. Seluruh jajaran karyawan harus memiliki dan mempunyai tanggung jawab baru yang lebih besar dalam melaksanakan kegiatan operasi perusahaan demi meningkatkan pelayanan dan penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Dengan peningkatan kemampuan ini maka organisasi memiliki kemampuan untuk bertindak lugas dalam mengantisipasi dan menggali seluruh kebutuhan pelanggan dan bukan hanya sekedar bereaksi atas permintaan pasar.

2.4 Hubungan sebab akibat keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Selain keseimbangan masing-masing perspektif yang telah dikemukakan, pendekatan yang diketengahkan dalam *Balanced Scorecard* adalah sistem ini membentuk jalinan sebab akibat antara tolak ukur kinerja operasional (*lead indicator*) dengan sasaran umum (*lag indicator*) serta merangkai tolak ukur tersebut dengan strategi yang telah ditetapkan.

Sasaran umum (*lag indicator*) adalah sasaran yang menjadi acuan bagi seluruh organisasi dan bidang usaha yang merupakan tolak ukur yang diterima umum. Dalam kegiatan sehari-hari sasaran umum (*lag indicator*) sepertinya sama untuk seluruh industri

dan bidang usaha seperti jumlah penjualan, tingkat keuntungan, pangsa pasar yang dikuasai, tingkat kepuasan pelanggan serta tingkat kemampuan karyawan.

Sedangkan sasaran operasi (*lead indicator*) merupakan kinerja yang spesifik menguraikan rangkaian kegiatan yang harus dilaksanakan perusahaan untuk mencapai sasaran umum dimana pelaksanaannya dilakukan sesuai dengan keadaan dan kondisi perusahaan. Sasaran operasi yang dilaksanakan secara sistematis dan konsisten akan menghasilkan perbaikan dan terobosan baru yang akan membentuk hasil yang ditetapkan dalam sasaran umum. Bentuk kegiatan tersebut menggambarkan kegiatan kegiatan utama perusahaan, misalnya pemilihan produk dan pasar yang dilayani, proses bisnis yang dilakukan ataupun kemampuan khusus dari tiap karyawannya. Sasaran dalam penetapan kegiatan ini harus seirama dengan strategi yang ditetapkan dan sasaran yang ingin dicapai perusahaan tersebut.

Untuk mencapai hasil yang optimal, sistem penilaian yang dibangun harus menggambarkan strategi dan sasaran yang ingin dicapai oleh satu organisasi yang memerlukan sasaran umum dan sasaran operasi. Dalam sistem *Balanced Scorecard* strategi dipandang sebagai satu jalinan cerita sebab akibat dimana tujuan dipandang sebagai akibat dan suatu sistem manajemen strategik yang baru, *Balanced Scorecard* memperkenalkan proses manajemen baru yang secara keseluruhan mencapai tujuan strategik jangka panjang.

Strategi adalah seperangkat hipotesis mengenai hubungan sebab akibat. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesa) yang ada diantara berbagai tujuan perusahaan (dan ukuran) dalam berbagai perspektif eksplisit, sehingga dapat dikelola dan divalidasi (Kaplan & Norton, 1996, hal : 27).

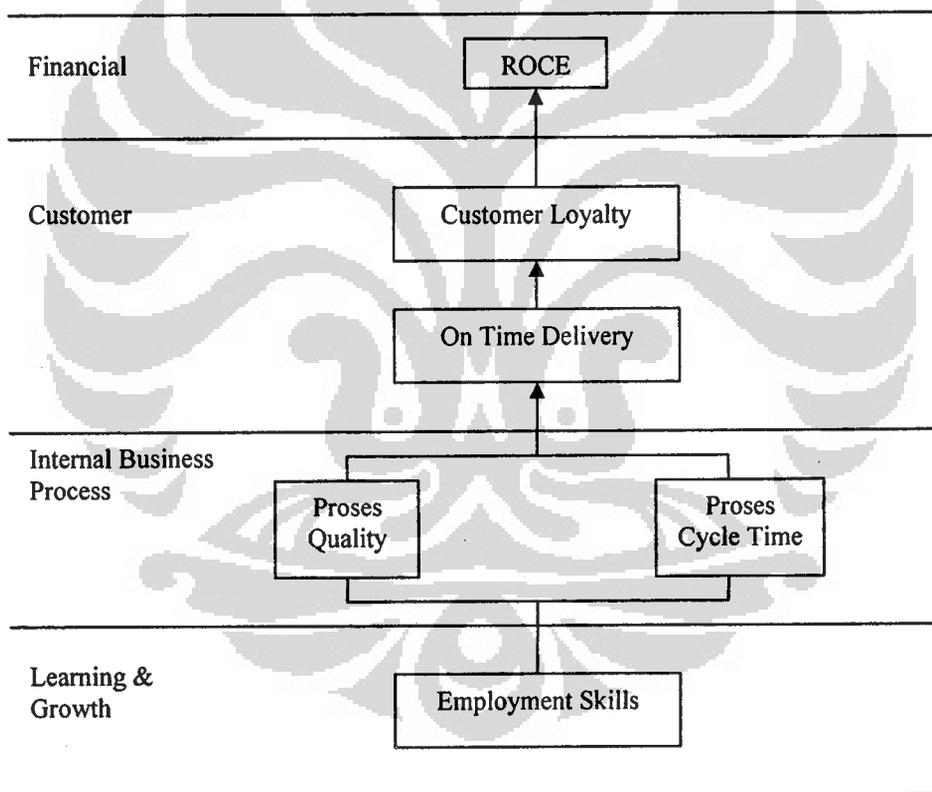
Rantai sebab akibat harus meliputi keempat perspektif *Balanced Scorecard*. Sebagai contoh : *Return On Capital Employed* (ROCE) mungkin menjadi sebuah ukuran scorecard dalam perspektif finansial. Faktor pendorong ukuran ini dapat berupa pembelian ulang dan penjualan kepada pelanggan yang lebih luas dari yang ada saat ini, sebagai suatu hasil yang terjadi karena tingginya loyalitas para pelanggan tersebut. Loyalitas pelanggan oleh karenanya disertakan dalam scorecard (dalam perspektif pelanggan) karena diharapkan dapat menjadi sesuatu yang mempunyai pengaruh kuat terhadap ROCE. Tetapi bagaimana caranya perusahaan memperoleh pelanggan yang loyal? Analisa preferensi pelanggan mungkin mengungkapkan bahwa penyerahan barang atau jasa yang tepat waktu dinilai sangat tinggi oleh pelanggan. Oleh sebab itu, usaha perusahaan untuk meningkatkan ketepatan waktu penyerahan barang atau jasa diharapkan dapat menghasilkan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya, menghasilkan kinerja finansial yang lebih tinggi juga. Dengan demikian, loyalitas pelanggan dan penyerahan barang atau jasa yang tepat waktu dimasukkan ke dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*.

Proses ini berlanjut dengan mempertanyakan proses internal apakah yang harus dikuasai perusahaan agar dapat menghasilkan kinerja istimewa dari pengiriman barang atau jasa yang tepat waktu. Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan mungkin perlu mengupayakan tercapainya waktu siklus yang pendek dalam berbagai proses operasi dan proses internal yang bermutu tinggi, faktor-faktor yang dapat menjadi ukuran scorecard dalam perspektif proses bisnis internal. Dan bagaimana cara meningkatkan mutu dan mengurangi waktu siklus proses internal perusahaan? Dengan melatih dan meningkatkan

keahlian para pekerja operasional, suatu tujuan yang dapat disertakan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Oleh karenanya, *Balanced Scorecard* yang baik harus dapat menjelaskan strategi unit bisnis dengan baik pula. *Balanced Scorecard* harus mengidentifikasi dan menyatakan dengan eksplisit tahapan hipotesis mengenai hubungan sebab akibat diantara berbagai ukuran hasil dan faktor pendorongnya. Setiap ukuran yang dipilih untuk disertakan dalam *Balanced Scorecard* harus merupakan unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

Gambar 2.9
Hubungan kausal Antara Keempat Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Using *Balanced Scorecard* as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, 1996, hal.27.

2.5 Peta Strategi *Balanced Scorecard*

Untuk dapat mengkomunikasikan strategi dengan proses dan sistem, yang akan membantunya dalam mengimplementasikan strateginya tersebut maka perusahaan memerlukan suatu perangkat, yaitu peta strategi (strategy maps). Peta strategi merupakan suatu representasi visual dari sasaran-sasaran penting perusahaan dan menghubungkan sasaran-sasaran yang bersifat penting tersebut, sehingga mampu mengendalikan kinerja perusahaan. Peta strategi menggambarkan suatu hubungan sebab akibat yang dapat menciptakan peningkatan spesifik dari sasaran yang bersifat penting tersebut, sehingga mampu mengendalikan kinerja perusahaan. Peta strategi menggambarkan suatu hubungan sebab akibat yang dapat menciptakan peningkatan spesifik dari sasaran yang diinginkan.

Peta strategi dalam perspektif yang lebih luas memperlihatkan bagaimana suatu perusahaan berencana dalam mengubah inisiatif dan sumberdaya yang dimilikinya, termasuk aset yang tidak berwujud (*intangible*) seperti budaya perusahaan dan pengetahuan ke dalam hasil yang berwujud (*tangible*). Peta strategi ini digambarkan dalam bentuk suatu kumpulan *template*. *Template* tersebut berisi empat daerah yang berbeda yang meliputi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Kelebihan dari peta strategi ini adalah dapat membantu dan mengidentifikasi secara dini ketika pengukuran yang dilakukan tidak benar-benar strategis lagi, sehingga dengan adanya umpan balik tersebut dapat segera ditindaklanjuti untuk dilakukan perbaikan. Dalam penerapan *Balanced Scorecard*, cara terbaik dalam membangun peta strategi adalah dari atas ke bawah (*top-down*), dimulai dengan menentukan tujuan dan menggambarkan sasaran yang hendak dicapai.

Pada strategi *top-down*, penerapan *Balanced Scorecard* dimulai dari adanya komitmen dari tim eksekutif dalam upaya pemanfaatan pengukuran. Selanjutnya tim eksekutif ini harus menyebarkan visi dan strateginya ke seluruh elemen organisasi sampai dengan tingkatan bawah, sehingga semua tingkatan yang ada di dalam perusahaan tersebut dapat memahami dan mengerti serta mendukung gambaran umum dari strategi yang diterapkan perusahaan. Pengukuran ini akan menciptakan suatu pengertian dan komitmen diantara anggotanya melalui cara mengkomunikasikan strategi perusahaan dan menghubungkannya dengan *personal goals* dari masing-masing individu dalam perusahaan.

Gambar 2.10
Penentuan Proses, Aktiva tak Berwujud, Target, dan Inisiatif berdasarkan Tema Strategi

STRATEGY MAP		Balanced Scorecard		Action Plan	
Process : Operations Management Theme : Ground turnaround		Measurement	Target	Initiative	Budget
<i>Financial Perspective</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Profitability - Grow revenues - Fewer planes 	<ul style="list-style-type: none"> - Target - 30% CAGR - Seat revenue - 20% CAGR - Plane lease cost - 5% CAGR 		
<i>Customer Perspective</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Attract and retain more customers - Flight is on time - Lowest price 	<ul style="list-style-type: none"> - # repeat customers - 70% - # customers - Increase 12% annually - FAA on-time arrival rating - #1 - Customer ranking - #1 	<ul style="list-style-type: none"> - Implement CRM system - Quality management - Customer loyalty program 	<ul style="list-style-type: none"> \$XXX \$XXX \$XXX
<i>Internal Perspective</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Fast ground turnaround 	<ul style="list-style-type: none"> - On-ground time - 30 minutes - On-time departure - 90% 	<ul style="list-style-type: none"> - Cycle-time optimization 	<ul style="list-style-type: none"> \$XXX
<i>Learning and Growth Perspective</i>		<ul style="list-style-type: none"> - Develop the necessary skills - Develop the support system - Ground crew aligned with strategy 	<ul style="list-style-type: none"> - Strategic job readiness - Yr. 1 - 70% - Yr. 3 - 90% - Yr. 5 - 100% - Info system availability - 100% - Strategic awareness - 100% - % ground crew stockholders - 100% 	<ul style="list-style-type: none"> - Ground crew training - Crew scheduling system rollout - Communication program - Employee Stock Ownership Plan 	<ul style="list-style-type: none"> \$XXX \$XXX \$XXX \$XXX
				Total Budget	\$XXX

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Strategy Maps", Harvard Business School Press, Boston, 2004, hal. 53

BAB III

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1 Sejarah Umum Perusahaan

Pulau Tarakan secara geografis terletak pada posisi yang cukup strategis, khususnya sisi sebelah utara merupakan daerah dekat dengan perbatasan antara Indonesia dan Malaysia (Sabah) serta Brunai Darussalam. Adanya pelabuhan udara serta pelabuhan laut sebagai jalur perhubungan perdagangan ke seluruh daerah baik di Indonesia, Malaysia maupun Brunai Darussalam. Pulau Tarakan sebagai salah satu daerah penghasil minyak bumi, gas alam, dan batu bara digunakan pula oleh para pelaku bisnis perikanan sebagai tempat penyimpanan hasil perikanan laut (*cold storage*), selain itu banyak tempat bersejarah dari peninggalan perang dunia kedua yang dimanfaatkan sebagai daerah tujuan wisata bagi turis mancanegara khususnya Jepang dan Belanda dalam bernostalgia untuk datang dan tinggal beberapa lama disana sambil menikmati wisata kelautan (resort P. Derawan). Potensi keseluruhan inilah yang membuat Pemkot Tarakan terus menerus berusaha mengembangkan fasilitas-fasilitas jasa/usaha dan pendidikan yang mendukung pada penghasilan daerah sebagai kota jasa dan pelayanan diharapkan di masa yang akan datang sebagai salah satu "*Little Singapore*". Hal ini secara langsung membutuhkan pasokan energi listrik yang memadai dan perlu diantisipasi oleh PT. PLN Tarakan sebagai penyedia pasokan tenaga listrik.

Jaminan ketersediaan dan kontinuitas suplai tenaga listrik yang ada saat ini dibandingkan dengan daerah sekitarnya telah mampu menarik para pelaku bisnis perikanan laut dan berusaha untuk meningkatkan pengembangan usahanya di pulau

ini, demikian juga dengan jasa perhotelan serta sarana umum mulai dari tumbuh dan berkembang. Akibat terjadinya peningkatan sambungan daya listrik.

Mengantisipasi pertumbuhan di atas dan disebabkan karena rutinitas yang sangat padat dengan berubahnya status manajerial PT. PLN Cabang Tarakan, menjadi PT. Pelayanan Listrik Nasional (PLN) Tarakan, maka perlu dilakukan suatu studi yang menyeluruh dari sistem kelistrikan terpisah Pulau Tarakan yang sebelumnya dibawah naungan PT. PLN (Persero) Wilayah Kalimantan Timur di bawah wewenang operasi PLN Cabang Tarakan.

Guna mengantisipasi pertumbuhan kebutuhan tenaga listrik tersebut diatas, maka PT. PLN Tarakan perlu melakukan studi pengembangan sistem kelistrikan di Pulau Tarakan.

3.1.1 Pendirian Perusahaan

Sejak diberlakukannya UU No. 22 Tahun 1999 dan Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 2000 tentang Otonomi Daerah (Otda), kebijakan pembangunan di Indonesia lebih diarahkan kepada kemampuan daerah, hal ini sangat mendorong pengembangan wilayah terutama bagi daerah yang kaya dengan sumber daya alam.

Wilayah kerja PLN Tarakan meliputi Pulau Tarakan, yang sangat kaya dengan sumber daya alam terutama gas dan batubara. Pemda telah memanfaatkan potensi yang ada didaerahnya dengan melakukan pembangunan prasarana dan infrastruktur. Oleh karena itu wajar peluang bagi pengembangan usaha ketenagalistrikan di masa depan.

PLN Tarakan saat ini telah menjadi sebuah badan hukum yang mandiri, diharapkan mampu memanfaatkan peluang bisnis, serta memaksimalkan

kerjasama dengan Pemerintah setempat guna meningkatkan pelayanan ketenagalistrikan kepada masyarakat (pelanggan).

Sebagai landasan pemikiran dibentuknya PLN Tarakan adalah :

a. Pertumbuhan perekonomian di Pulau Tarakan cukup tinggi.

Pendapatan per kapita penduduk mencapai Rp. 9.701.007 yang berarti diatas rata-rata nasional dengan daya beli masyarakat cukup tinggi. Pulau Tarakan merupakan motor penggerak ekonomi bagi daerah sekitarnya dengan adanya Bandar Udara Juwata dan pelabuhan laut Malundung sebagai pintu masuk Kalimantan Timur bagian Utara, serta adanya industri udang dan kayu.

b. Tersedianya Sumber Daya Alam yang cukup.

Terdapat sumber gas alam yang telah dikelola dengan baik serta kandungan batubara yang dapat dipergunakan sebagai bahan bakar murah bagi pembangkitan tenaga listrik.

c. Peran serta Pemerintah Daerah sangat responsif.

Dukungan Pemda terhadap berlakunya Tarif Dasar Listrik (TDL) Regional, mendorong untuk mengembangkan prasarana infrastruktur ke tingkat yang lebih baik.

d. Peluang untuk mendapatkan margin.

Adanya dukungan untuk menerapkan Tarif Dasar Listrik Regional dari lembaga yang berwenang menjadikan peluang untuk meningkatkan perolehan margin PT. PLN Tarakan.

e. Diperlukannya fleksibilitas pendanaan.

Adanya keterbukaan untuk melibatkan investor yang berminat menanamkan modal langsung dalam bisnis ketenagalistrikan di Pulau Tarakan.

3.1.2 Wilayah Kerja

PLN Tarakan memiliki wilayah kerja di Pulau Tarakan dengan data-data sebagai berikut :

a. Geografis

Pulau Tarakan merupakan sebuah pulau di ujung paling utara Kalimantan dengan luas wilayah hanya 250,80 km². Pulau ini merupakan daratan rendah berbukit dan dikelilingi oleh tambak-tambak udang. Letak Pulau Tarakan sangat strategis yaitu sebagai pintu gerbang ke daerah Kalimantan Timur sebelah Utara.

b. Sosial & Ekonomi

Jumlah penduduk Pulau Tarakan pada tahun 2000 mencapai 115.949 jiwa pada tahun 2013 diprediksi mencapai 257 ribu jiwa. Pulau ini merupakan daerah penghasil minyak dan gas, dimana saat ini konsesinya dipegang oleh Medco Energy (PT. Exspan Nusantara).

Pulau Tarakan juga kaya dengan kandungan batubara dalam hal ini mempunyai cadangan sebesar 29.413.800 metrik ton. Saat ini cadangan batubara tersebut belum dimanfaatkan. Dengan adanya kebijakan Pemerintah Kota Tarakan, batubara tersebut diijinkan untuk dieksploitasi jika diperlukan untuk membangun bagi pengembangan ketenagalistrikan Kota Tarakan.

Kota Tarakan merupakan pintu masuk dan pintu keluar utama untuk menunjang perekonomian daerahnya. Sebagai pintu masuk utama, Kota Tarakan mempunyai pelabuhan internasional dan bandar udara yang dapat didarati oleh pesawat jenis Foker 28 dan Boeing 737 dengan tujuan domestic (Balikpapan) dan internasional; (Tawao-Malaysia).

c. Dukungan Pemerintah Daerah (Pemda)

Penerapan otonomi daerah (Otda) menandai pesatnya perkembangan kota Tarakan. Hal ini didukung pula oleh visi Pemerintah daerah untuk menjadikan kota Tarakan sebagai salah satu "Little Singapore" pada 25 tahun ke depan. Semua ini menciptakan iklim kondusif bagi berbagai sektor untuk berkembang.

Perkembangan dunia usaha di Pulau Tarakan cukup bagus khususnya kebijakan Pemkot Tarakan yang fokus terhadap pertumbuhan ekonomi daerah yaitu dengan rencana penambahan industri *Cold Storage* menjadi 14 perusahaan (yang semula hanya 8 perusahaan). Hal ini merupakan peluang bagi PT. PLN Tarakan dan tidak sampai disitu saja, khususnya untuk PT. PLN Tarakan kebijakan alokasi batubara (120 juta ton) untuk rencana PLTU di Tarakan diberikan oleh pihak Pemda.

3.2 Tujuan Umum Perusahaan

Tujuan dibentuknya PT. PLN Tarakan yang bergerak dalam bidang usaha pengelolaan tenaga listrik di Pulau Tarakan adalah :

- a. Sebagai anak perusahaan, TDL Regional telah diterapkan melalui persetujuan dari Pemerintah Daerah setempat. TDL regional ini diperkirakan dapat mencapai nilai kompetitif.
- b. Mengurangi ketergantungan pendanaan dari PT. PLN (Persero) dan Pemerintah.
- c. Meningkatkan kemampuan bersaing dengan perusahaan listrik swasta di era globalisasi akan segera masuk ke Indonesia dimana persaingan usaha akan terjadi tidak hanya dengan perusahaan lokal, tetapi juga dengan perusahaan multi nasional.

- d. Meningkatkan akuntabilitas, profesionalisme SDM dan pelayanan pelanggan. Akuntabilitas PT. PLN Tarakan akan menjadi lebih baik dan transparan baik kepada *stakeholder*, Pemda, dan masyarakat. Kualitas SDM dituntut segera menjadi profesional sehingga pelayanan pelanggan dapat dengan cepat ditingkatkan.

3.3 Posisi PT PLN Tarakan

3.3.1 Potensi PT PLN Tarakan

PLN Tarakan memiliki beberapa potensi yaitu :

- a. Fasilitas distribusi berupa JTM (Jaringan Tegangan Menengah) 125 kms, JTR (Jaringan Tegangan Rendah) 643 kms dan gardu distribusi sejumlah 244 buah dengan daya 30 MVA telah menjangkau sebagian besar wilayah kerja.
- b. Dukungan dan kerjasama dari Pemerintah Daerah yang baik.
- c. Pelanggan yang mencapai total 30.915 pelanggan.
- d. Fasilitas pelayanan yang memadai di semua wilayah kerja.
- e. Pengalaman pengelolaan kelistrikan.
- f. Pertumbuhan permintaan tenaga listrik cukup besar
- g. Asset penunjang yang sudah tersedia dan cukup memadai.

3.3.2 Peluang PT PLN Tarakan

Peluang yang dimiliki oleh PT. PLN Tarakan untuk memajukan perusahaan ketegalistrikan di daerah ini antara lain :

- a. Kekayaan sumber daya alam terutama pertambangan.
- b. Masih banyaknya Captive Power industri.
- c. Permintaan tenaga listrik yang tinggi.

- d. Dukungan pemerintah daerah yang optimal
- e. Tingkat perekonomian yang tinggi

3.4 Visi, Misi dan Tata Nilai

3.4.1 Visi

Visi adalah menjadi perusahaan tenaga listrik kebanggaan masyarakat Tarakan dengan mutu dan layanan yang unggul, mandiri, terpercaya, bertumbuh kembang serta mampu bersaing di era global.

3.4.2 Misi

Misi dari PT PLN Tarakan adalah :

- a. Menjalankan usaha ketenagalistrikan sesuai dengan kaidah ekonomi yang sehat dan menguntungkan serta berorientasi kepada kepuasan pelanggan, karyawan, dan pemegang saham.
- b. Menjadikan tenaga listrik sebagai pendorong kegiatan ekonomi di Pulau Tarakan dan sekitarnya.
- c. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat Tarakan dan sekitarnya.

3.4.3 Tata Nilai

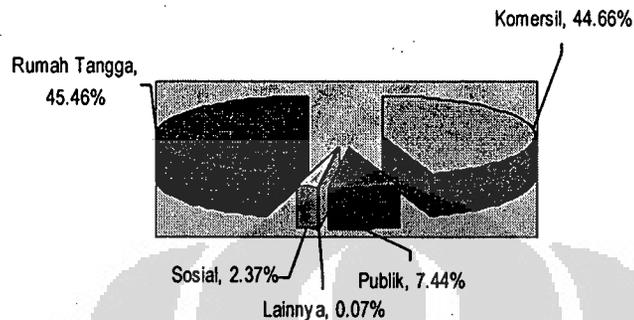
Tata nilai (*value*) sebagai penunjang misi yang akan dikembangkan oleh anak perusahaan PLN Tarakan adalah :

- a. Jujur
- b. Peduli
- c. Inovasi
- d. Unggul
- e. Terbuka

3.6 Kegiatan Usaha

3.6.1 Penjualan Tenaga Listrik

Realisasi penjualan tenaga listrik 5 tahun terakhir menunjukkan adanya pertumbuhan permintaan yang cukup tinggi.



3.6.2 Kondisi Pelanggan

Saat ini sedang dikembangkan sistem control distribusi (mini SCADA) untuk meminimalkan waktu dan saat jumlah terjadinya gangguan dengan target SAIDI dan SAIFI.

3.6.3 Rencana Pelaksanaan

Guna mendukung program PT. PLN Tarakan maka dibuatlah action plan sebagai berikut :

- Mengubah paradigma budaya kerja dari bentuk PLN cabang menjadi anak perusahaan PT. PLN Tarakan.
- Meningkatkan produktivitas SDM melalui sentuhan insani dan berbasis kompetensi.
- Meningkatkan pelayanan pelanggan.

- d. Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yaitu: Akuntabilitas, Fairness dan Responsibility.
- e. Melaksanakan EDP dari sisi hulu sampai hilir.
- f. Menekan susut jaringan baik teknis maupun non teknis.
- g. Menurunkan angka SAIDI/SAIFI.
- h. Penerapan IT pada seluruh aspek bisnis.
- i. Membuka peluang kemitraan bisnis ketenagalistrikan.
- j. Merehabilitasi dan memperluas jaringan distribusi.
- k. Pengembangan Usaha (PLTU skala kecil).

3.7 Strategi Usaha

Untuk mencapai sasaran sebagai anak perusahaan yang sehat dan mandiri, telah dibuat rencana langkah-langkah sebagai berikut :

3.7.1 Jangka Pendek

- a. Menata ulang system distribusi dan pemulihan pembangkit yang ada, disamping adanya tambahan *gas engine* yang berbahan bakar gas.
- b. Meningkatkan harga jual tenaga listrik per kWh sehingga mencapai angka yang kompetitif. Peningkatan harga jual ini dikarenakan naiknya biaya operasi mengikuti naiknya harga bahan bakar. Walaupun harga jual listrik mengalami kenaikan, tetapi masih dibawah harga produksi jika pelanggan membangun pembangkit sendiri.
- c. Diversifikasi bahan bakar dengan menggunakan gas yang tersedia di Pulau Tarakan.

d. Meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

1) Pelayanan administrasi

Percepatan pelayanan administrasi TUL dilakukan dengan perluasan jaringan LAN dan renovasi ruang pelayanan pelanggan.

2) Pelayanan Gangguan

Percepatan pelayanan gangguan distribusi dilaksanakan dengan pembuatan Sistem Kontrol Distribusi (mini SCADA) dan menambah kendaraan operasional untuk gangguan, serta mengefektifkan pembersihan jaringan.

3.7.2 Jangka Menengah

Memanfaatkan sumber daya alam yang ada (gas dan batubara) sehingga diperoleh pasokan listrik yang handal dan ekonomis.

Keberadaan PLN Tarakan selain dapat memenuhi kebutuhan listrik “Kota Tarakan sebagai kota jasa dan pelayanan” sebagai motto, juga bermanfaat bagi PLN wilayah yang lain. Program tersebut ditujukan untuk mengurangi biaya operasional system pembangkit. Dengan motto *“Make the other region can reduce cost.”* PLN Tarakan bermitra dengan PT. PLN (Persero) Jasa dan Produksi, PT. PLN (Persero) Jasa Enjiniring, PT. PLN (Persero) Wilayah Nusa Tenggara Timur, PT. Rekadaya Elektriika dan para pemasok batu bara yang berada di sekitar Kalimantan Timur, membangun PLTU skala kecil. Tahap awal program pembangunan PLTU skala kecil akan diadakan di Nusa Tenggara Timur, Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah, dan Gorontalo.

3.7.3 Jangka Panjang

- a. Melakukan kerjasama dengan pihak ketiga untuk memenuhi permintaan tenaga listrik. Kerjasama ini dilakukan hanya dalam investasi pembangkitan. Sedangkan dari sisi kebijaksanaan lokal, pemerintah daerah akan diikutsertakan dalam kerjasama bidang kelistrikan, khususnya dalam pengadaan batubara untuk kebutuhan PLTU skala kecil.
- b. Memperluas wilayah kerja anak perusahaan PLN Tarakan, terutama untuk daerah sekitar yang potensial bagi bidang kelistrikan, khususnya pengembangan usaha ketenagalistrikan. Daerah yang berpotensi di masa datang untuk menjadi area kerja Anak Perusahaan Tarakan adalah Pulau Nunukan, Sebalik, Kota Tanjung Redeb, Bontang, dan Sanggata.

3.8 Sepuluh Indikator Utama Perusahaan

Hal-hal yang telah dicapai dalam tahun 2006 :

- a. Realisasi pertumbuhan pendapatan penjualan mencapai 29,20% sedangkan target tahunan RKAP 2006 adalah sebesar 32,45%.
- b. Return on Investment sebesar 1,82 %, target tahunan sebesar 2,15%.
- c. Perolehan profit margin mencapai 3,37%, target tahunan RKAP 2006 sebesar 3,48%.
- d. Company productivity mencapai Rp.219,98 juta / pegawai dari target tahunan sebesar Rp.189,85 juta / pegawai.
- e. Employee productivity mencapai Rp.1.619,14 juta / pegawai dari target tahunan sebesar Rp.1.531,52 juta / pegawai.
- f. Asset productivity mencapai 53,90% dari target tahunan sebesar 61,90%.
- g. Inventory Turn Over mencapai 0,50 kali dari target tahunan sebesar 2,52 kali.

- h. Receivable Turn Over mencapai 13,26 kali dari target tahunan sebesar 10,87 kali.
- i. Base Cost Productivity mencapai 96,65% dari target tahunan sebesar 100,43%.
- j. Efisiensi Jaringan mencapai 95,67%

Tabel 3.1

SEPULUH INDIKATOR UTAMA PERUSAHAAN TAHUN 2006 AUDITED

No.	URAIAN	FORMULA	HASIL PERHITUNGAN/ DATA PENDUKUNG
1.	Pertumbuhan (%)		
	a. Penjualan Netto (%)	$(1-(a2/a1)) \times 100$	29.20
	a1. Penjualan Tenaga Listrik Tahun 2005		95,832.3
	a2. Penjualan Tenaga Listrik Tahun 2006		123,819.5
	b. Laba Usaha (%)	$(1-(b1/b2)) \times 100$	494.91
	b1. Laba Usaha Tahun 2005		11,449.1
	b2. Laba Usaha Tahun 2006		(2,899.2)
	c. Laba Sebelum Pajak (%)	$(1-(c1/c2)) \times 100$	(240.32)
	c1. Laba Sebelum Pajak Tahun 2005		14,199.3
	c2. Laba Sebelum Pajak Tahun 2006		4,172.4
2.	Return On Investment (ROI) %	$(a/b) \times 100$	1.82
	a. Laba Sebelum Pajak		4,172.4
	b. Total Aktiva		229,724.0
3.	Profit Margin (PROMA) %	$(a/b) \times 100$	3.37
	a. Laba Sebelum Pajak		4,172.4
	b. Penjualan Tenaga Listrik		123,819.5
4.	Company Productivity (COPRO) (Rp.juta/Orang)	(a/b)	219.98
	a. Nilai Tambah		16,938.6
	a1. Laba Sebelum Pajak		4,172.4
	a2. Subsidi Pemerintah		-
	b. Jumlah Pegawai		77
5.	Employee Productivity (EMPRO) (Rp.juta/Orang)	(a/b)	1,619.14
	a. Pendapatan Operasi		124,673.9
	b. Jumlah Pegawai		77

6.	Asset Productivity (ASPRO) (%)	$(a/b) \times 100$	53.90
	a. Penjualan Tenaga Listrik		123,819.5
	b. Total Aktiva		229,724.0
7.	Inventory Turn Over (ITO) (kali)	$((a)/1/2(b/c))$	0.50
	a. Pemakaian material		6,222.5
	b. Saldo Akhir Tahun 2006		17,257.5
	c. Saldo Akhir tahun 2005		7,593.1
8.	Receivable Turn Over (RTO) (kali)	(a/b)	13.26
	a. Penjualan Tenaga Listrik		123,819.5
	b. Piutang rata-rata		9,337.6
	b1. Piutang Tahun 2006		8,251.4
	b2. Piutang Akhir tahun 2005		10,423.8
9.	Base Cost Productivity (BASE PRO) (%)	$(a/b) \times 100$	96.65
	a. Total Biaya		120,501.5
	a1. Biaya Operasi		127,573.1
	a2. Pendapatan (Beban) Diluar Operasi		7,071.6
	b. Pendapatan Operasi		124,673.9
10.	Efisiensi Jaringan (%)		95.67
	a. Susut Jaringan (%)		4.33
	b. SAIDI (Menit/Pelanggan)		273.00
	c. SAIFI (Kali/Pelanggan)		5.91
	d. Tara Kalor (Kcal/kWh)		2.54

3.9 Penilaian Kinerja PT PLN Tarakan

Sejak berdirinya PT. PLN Tarakan pada tanggal 15 Desember 2003, manajemen perusahaan senantiasa menjalankan operasional perusahaan dengan berprinsip pada kaidah-kaidah bisnis perusahaan yang sehat dalam rangka melaksanakan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang telah digariskan dan disetujui oleh pemegang saham

PT. PLN Tarakan serta Dewan Komisaris PT. PLN Tarakan dengan menerapkan prinsip-prinsip GCG.

Beberapa penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT PLN Tarakan berdasarkan laporan manajemen tahun 2006 :

1. Realisasi produksi tenaga listrik tahun 2006 sebesar 404,92 MWh jika dibandingkan dengan realisasi 2005 mengalami kenaikan sebesar 31,22% (realisasi tahun 2005 sebesar 130,60 MWh), dan jika dibandingkan dengan target 2006 maka pencapaiannya sebesar 100,21% (target tahun 2006 sebesar 171,04 MWh).
2. Realisasi pemakaian sendiri tenaga listrik tahun 2006 sebesar 2,88% (3.443,82 MWh), jika dibandingkan dengan realisasi 2005 mengalami penurunan sebesar 0,12% (realisasi tahun 2005 sebesar 3,00% atau 3.803,66 MWh), dan apabila dibandingkan dengan target pada tahun 2006 dimana ditargetkan sebesar 3,00 % atau 5.165,41 MWh, maka pencapaiannya sebesar 67,11% (lebih baik).
3. Realisasi pendapatan penjualan tenaga listrik tahun 2006 sebesar Rp.123,82 milyar, jika dibandingkan dengan realisasi tahun 2005 mengalami kenaikan sebesar 29,20% (realisasi tahun 2005 sebesar Rp. 95,83 milyar), dan apabila dibandingkan dengan target pada tahun 2006 maka pencapaiannya hanya sebesar 97,55% (target tahun 2006 sebesar Rp.126,93 milyar),
4. Realisasi pendapatan rata-rata Rp./kWh yang dicapai tahun 2006 sebesar Rp.770,55 jika dibandingkan dengan realisasi tahun 2005 mengalami penurunan sebesar 2,46 % (realisasi tahun 2005 sebesar Rp. 789,99), dan apabila dibandingkan dengan target tahun 2006 maka pencapaiannya sebesar 96,32% (target tahun 2006 sebesar Rp.800,00).

Penurunan pendapatan rata-rata penjualan tenaga listrik terutama disebabkan adanya permintaan turun daya tersambung bagi pelanggan komersial di tahun 2006 dan

penurunan realisasi pendapatan rata-rata per-kWh jual ini juga disebabkan oleh kenaikan jam nyala yang signifikan akibat dari pemakaian energi bagi pelanggan baru secara optimal.

5. Realisasi laba operasi tahun 2006 sebesar (Rp.2,89) milyar, jika dibandingkan dengan realisasi tahun 2005 mengalami penurunan sebesar 125,32 % (realisasi tahun 2005 laba sebesar Rp. 11,45 milyar) dan jika dibandingkan dengan target tahun 2006 maka pencapaiannya sebesar (79,92 %) dari target tahun 2006 sebesar Rp.3,63 milyar.
6. Rasio operasi tahun 2006 mencapai angka sebesar 102,33 %, jika dibandingkan dengan realisasi tahun 2005 mengalami kenaikan sebesar 16,08% (realisasi tahun 2005 sebesar 88,15%), dan jika dibandingkan dengan target tahun 2006 maka pencapaian diatas target sebesar 5,29 % (target rasio operasi tahun 2006 sebesar 97,18%).
7. Realisasi biaya operasi tahun 2006 sebesar Rp.127,57 milyar, jika dibandingkan dengan realisasi tahun 2005 mengalami kenaikan sebesar 49,79% (realisasi tahun 2005 sebesar Rp.85,17 milyar), dan jika dibanding dengan target tahun 2006 maka pencapaiannya diatas target sebesar sebesar 102,04 % (target biaya operasi tahun 2006 sebesar Rp.125,02 milyar), hal ini disebabkan terutama naiknya pemakaian BBM karena suplai kwh dari pembelian mengalami gangguan, demikian juga terjadi perbedaan harga perolehan BBM antara tahun 2005 dan 2006.
8. Biaya pokok penyediaan (BPP) tahun 2006 sebesar Rp.759,38 per-kWh, jika dibandingkan dengan realisasi tahun 2005 mengalami kenaikan sebesar 13,11% (realisasi tahun 2005 sebesar Rp. 671,38), apabila dibandingkan dengan target pada tahun 2006 dimana ditargetkan Rp.753,52 maka pencapaiannya sebesar 100,78 %.

9. Realisasi susut jaringan tahun 2006 sebesar 4,33% jika dibandingkan dengan realisasi di tahun 2005 mengalami penurunan yang lebih baik sebesar 0,97% (realisasi susut jaringan tahun 2005 sebesar 4,37%), apabila dibandingkan dengan target tahun 2006 maka pencapaiannya sebesar 99,07% (target tahun 2006 sebesar 4,37%).
10. Rata-rata lama gangguan sistem ditunjukkan dengan indikator SAIDI, dimana realisasi ditahun 2006 sebesar 273,00 menit/pelanggan/tahun, jika dibandingkan dengan realisasi ditahun 2005 sebesar 349,92 menit/pelanggan/tahun, maka mengalami kenaikan sebesar 28,17% (lebih baik), jika dibandingkan dengan target pada tahun 2006 maka pencapaiannya sebesar 102,56% lebih baik dari target (target tahun 2006 sebesar 280 menit/pelanggan/tahun).
11. Indikator SAIFI merupakan angka rata-rata jumlah gangguan sistem, dimana realisasi ditahun 2006 sebesar 5,91 kali/pelanggan/tahun, jika dibandingkan dengan realisasi di tahun 2005 sebesar 7,95 kali/pelanggan/tahun, maka mengalami kenaikan sebesar 34,52% lebih baik, jika dibandingkan dengan target pada tahun 2006 maka pencapaiannya sebesar 101,52% lebih baik dari target (target di tahun 2006 sebesar 6,00 kali/pelanggan/tahun).
12. Realisasi penjualan tenaga listrik tahun 2006 mencapai sebesar 160.689,30 MWh jika dibandingkan dengan realisasi tahun 2005 mengalami pertumbuhan sebesar 32,46 % dimana realisasi tahun 2005 sebesar 115.377,70 MWh, sedangkan apabila dibandingkan dengan target tahun 2006 maka pencapaiannya 101,28% (target penjualan tahun 2006 sebesar 158.664,32 MWh).
13. Realisasi penambahan pelanggan tahun 2006 sebesar 1.590 pelanggan jika dibandingkan dengan realisasi tahun 2005 mengalami penurunan sebesar 22,56%

(realisasi tahun 2005 sebesar 2.053 pelanggan), dan apabila dibandingkan dengan target tahun 2006 maka pencapaiannya hanya sebesar 52,70 %.

14. Realisasi delta daya tersambung di tahun 2006 sebesar 4,19 MVA jika dibandingkan dengan realisasi di tahun 2005 mengalami penurunan sebesar 70,62% (realisasi tahun 2005 sebesar 14,26 MVA), apabila dibandingkan dengan target pada tahun 2006 maka pencapaiannya sebesar 45,99% (target tahun 2006 sebesar 9,11 MVA),

Untuk memudahkan pemantauan kinerja, Laporan kinerja PT PLN Tarakan dibagi kedalam 3 aspek, yaitu aspek Keuangan, aspek Operasional dan aspek Administrasi. Tiap-tiap aspek tersebut memiliki bobotnya masing-masing, dimana aspek keuangan memiliki bobot yang paling besar dibandingkan dua aspek lainnya, yaitu 50 dari 100 bobot yang ada.

Laporan Keuangan Tahun 2006 menunjukkan suatu peningkatan, baik dalam hal financial maupun kinerja perusahaan secara menyeluruh yang mencakup tentang operasional dan administratif, namun masih ada beberapa kinerja yang dibawah target Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2006 yang telah disahkan oleh RUPS.

Kinerja pemasaran tahun 2006 yang dicapai perusahaan masih terdapat beberapa kegiatan yang masih dibawah sasaran yang ditetapkan, diantaranya delta penambahan pelanggan yaitu masih dibawah target atau hanya mencapai 52,70%.

Realisasi penyambungan pelanggan baru tahun hanya mencapai angka 45,97% dari target tahun 2006, sedangkan pencapaian energi jual sebesar 101,28%.

Realisasi kegiatan investasi disisi distribusi dilakukan untuk menyambung pelanggan komersial dengan memanfaatkan material yang tersedia di gudang, guna menunjang sasaran energi jual sebesar 158,66 GWh.

Demikian pula dalam aspek mutu dan keandalan penyediaan tenaga listrik maupun penekanan susut jaringan telah diupayakan berkesinambungan untuk memperbaiki kinerja yang dicapai. Di sisi lain efisiensi pemakaian bahan bakar untuk unit-unit pembangkit milik perusahaan telah menuju kearah apa yang telah direncanakan.

Produktivitas kWh jual per pegawai tahun 2006 realisasinya mencapai 2.086,87 MWh/pegawai dan pelanggan per pegawai mencapai 401,49 pelanggan/pegawai.

3.9.1 Kinerja Keuangan

Realisasi kinerja keuangan tahun 2006, perusahaan memperoleh laba bersih sebesar Rp.2,28 milyar dari target tahun 2006 sebesar Rp.4,08 milyar. Perolehan laba bersih sebesar Rp.2,28 milyar merupakan suatu prestasi yang perlu di syukuri, mengingat biaya operasi yang semakin naik akibat pemakaian bahan bakar solar dan kenaikan harga bahan bakar minyak dan gas alam ditahun 2006 ini.

3.9.1.1 Laba/Rugi

Realisasi Laba/Rugi setelah pajak tahun 2006 mengalami penurunan jika dibandingkan dengan realisasi pada periode yang sama tahun 2005 (realisasi laba/rugi tahun 2006 sebesar Rp. 2,28 milyar sedangkan realisasi tahun 2005 adalah sebesar Rp.9,62 milyar).

3.9.1.2 Aktiva

Jumlah Total Aktiva sampai dengan tahun 2006 mengalami peningkatan sebesar Rp.43,96 milyar dari tahun 2005, dan jika dibandingkan dengan target sampai dengan tahun 2006 juga diatas target sebesar Rp.24,66 milyar.

3.9.2 Kinerja Operasional

- a. Dengan memperhatikan tingkat pertumbuhan beban pada periode 5 (lima) tahun terakhir di sistem Tarakan yang cukup tinggi mencapai angka 12,84%, maka perlu melakukan antisipasi terhadap pertumbuhan beban dimasa mendatang dengan meningkatkan ketersediaan daya mampu pembangkit agar tidak terjadi devisa daya, dan kondisi daya mampu pembangkit di sistem Tarakan saat ini mencapai 38,80 MW, walaupun daya terpasang 48,14 MW hal ini terjadi karena mengalami derating.
- b. Realisasi penjualan tenaga listrik dalam tahun 2006 mencapai angka 160,69 GWh (atau mencapai angka 101,28% dari target RKAP 2006), hal ini terjadi karena adanya tambahan daya tersambung bagi pelanggan komersial.
- c. Penambahan pelanggan selama tahun 2006 sebesar 1.590 pelanggan dimana target tahun 2006 diproyeksikan mencapai 3.017 pelanggan.
- d. Penambahan daya tersambung selama tahun 2006 mencapai angka 4.190,15 kVA, dimana target tahun 2006 diproyeksikan mencapai 9.114,20 kVA.
- e. Realisasi susut jaringan tahun 2006 mencapai 4,33% (lebih baik dari target tahun 2006 sebesar 4,37%).
- f. Realisasi produksi tenaga listrik tahun 2006 mencapai angka 171,40 GWh dimana target tahun 2006 diproyeksikan mencapai 171,05 GWh.
- g. Realisasi Tara Kalor dalam tahun 2006 mencapai angka 2.543 kCal/kWh, lebih baik dari target tahun 2006 sebesar 2,600 kCal/kWh, namun bila dibandingkan dengan realisasi tahun 2005 maka mengalami kenaikan sebesar 0,47% (realisasi tara kalor tahun 2005 adalah 2,531 kCal/kWh).
- h. Program pelayanan tahun 2006 lebih mengutamakan pada antisipasi pemberlakuan UU No. 8/1999 tentang Perlindungan Konsumen dengan program

kegiatan membenahi manajemen pelayanan terhadap pengaduan pelanggan/masyarakat (terjadi pemadaman/gangguan listrik dan atau keluhan rekening/administrasi lainnya).

Realisasi SAIDI mencapai angka sebesar 273,00 menit/pelanggan/tahun dari target sebesar 280,00 menit/pelanggan/tahun dan SAIFI mencapai 5,91 kali/pelanggan/tahun dari target sebesar 6,00 kali/pelanggan.

Tabel 3.3
Kinerja Aspek Operasional PT PLN Tarakan

No.	Indikator	Bobot	Pencapaian (%) Realisasi thd Sasaran	Nilai	Skor	Pencapaian (%) Skor thd Bobot	Pencapaian		
							Sasaran	Realisasi	Satuan
1.	Pelayanan kepada Pelanggan/Masyarakat	10							
	1. SAIDI	5	102.50	BS	5.00	100.0	280.00	273.00	Menit/plg
	2. SAIFI	5	101.50	BS	5.00	100.0	6.00	5.91	kali/plg
2.	Efisiensi produksi dan produktifitas	17.5							
	1. Susut Jaringan	10	100.04	BS	10.00	100.0	4.37	4.33	%
	2. Tara Kalor	7.5	100.06	BS	7.50	100.0	2.60	2.54	kcal/kWh
3.	Peningkatan kualitas SDM	7.5							
	1. Hari Orang Pelatihan/Tahun	5	100.00	BS	5.00	100.0	10.00	10.00	HOP
	2. Biaya Pegawai / kWh jual	2.5	102.54	BS	2.50	100.0	61.88	60.91	Rp./ kWh
Total Nilai Aspek Operasional		35			35.00	100.0			

3.9.3 Kinerja Administrasi

Pengukuran kinerja administrasi PT PLN Tarakan dilihat berdasarkan empat indikator, yaitu :

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.

b. Rancangan RKAP :

Sesuai ketentuan pasal 13 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 123 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.

c. Laporan Periodik :

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

d. Kinerja Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK)

1. Efektifitas penyaluran PUKK
2. Tingkat kolektibilitas penyaluran pinjaman

Tabel 3.4

KINERJA ASPEK ADMINISTRASI TAHUN 2006 AUDITED

No.	Indikator	Bobot	Satuan	Akhir Bulan ke.... sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	Skor	Pencapaian (%) Skor thd Bobot
1.	Laporan Perhitungan Tahunan	5	Bulan	1	3.33	66.6
2.	Rancangan RKAP	5	Bulan	2	5	100.0
3.	Laporan Periodik	5	Hari	0	5	100.0
4.	Kinerja PUKK	0	Skor	6		100.0
Total Nilai Aspek Operasional		15			13.3	88.9

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Analisa Industri

4.1.1 Analisa SWOT PT PLN Tarakan

Perbandingan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman biasanya disebut *SWOT analysis*. Tujuan dari analisa SWOT ini adalah untuk mengidentifikasi strategi, sumberdaya perusahaan dan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan lingkungan dimana perusahaan beroperasi. Tujuan lainnya adalah membangun kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang dan menghadapi ancaman serta memperbaiki kelemahan perusahaan.

Dalam menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT PLN Tarakan, perusahaan berusaha untuk melihat dari aspek 4 M yaitu *Man, Money, Material* dan *Method*. Berikut analisa SWOT PT PLN Tarakan.

4.1.1.1 Kekuatan (*Strength*)

- a. Adanya sumber daya manusia yang sudah terlatih, berpengalaman dan berkompentensi tinggi dalam menjalankan usaha.
- b. Perusahaan telah memiliki modal yang cukup untuk menjalankan usahanya yang telah diperoleh sebelum menjadi anak perusahaan.
- c. Perusahaan telah memiliki cukup pelanggan disamping juga meningkatnya pertumbuhan permintaan atas tenaga listrik yang cukup besar.

- d. Perusahaan telah memiliki asset yang cukup untuk menjalankan operasinya yang telah dibangun sebelum menjadi anak perusahaan.
- e. Perusahaan telah memiliki sistem yang kuat dalam menjalankan usahanya. Selain itu PT PLN Tarakan merupakan satu-satunya anak perusahaan yang menggunakan sistem pra-bayar dalam pembayaran tagihan listrik.
- f. Adanya dukungan dan kerjasama yang baik dari pemerintah setempat.

4.1.1.2 Kelemahan (*Weakness*)

- a. Diperlukannya waktu untuk merubah paradigma atau pola pikir dari sumber daya manusia yang ada dalam melakukan usaha, yang berubah dari selalu tergantung kepada pusat menjadi mandiri.
- b. Tidak ada lagi bantuan pendanaan dari pusat dalam menjalankan operasi dan melakukan pembaharuan terhadap asset.
- c. Kemampuan asset yang mulai menurun dikarenakan umurnya yang sudah lama, karena merupakan peninggalan sebelum menjadi anak perusahaan.
- d. Diperlukan waktu dalam mengembangkan metode yang baru dalam menjalankan usaha, yang berubah dari sentralisasi (tergantung pada pusat) menjadi desentralisasi (mandiri).

4.1.1.3 Peluang (*Opportunity*)

- a. Untuk memperkuat sumber daya manusia yang ada, perusahaan berkesempatan untuk merekrut tenaga kerja profesional yang diperlukan tanpa harus mendapatkan persetujuan dari pusat.

- b. Penentuan tarif regional yang merupakan kebijakan perusahaan tanpa harus mengikuti tarif nasional dari pusat. Hal ini dapat diterapkan karena Tarakan memiliki tingkat peteonomian yang tinggi. Walaupun untuk penentuan tarif ini harus ada persetujuan dari aparat pemerintah setempat.
- c. Tersedianya sumber daya alam yang berlimpah, dalam hal ini batu bara dan gas bumi, sehingga biaya bahan bakar dapat diperoleh pada harga yang relatif lebih rendah.
- d. Masih banyak industri-industri lokal yang menggunakan generator berbahan bakar diesel untuk pembangkit listriknya, sehingga terdapat peluang bagi PT PLN Tarakan untuk menarik industri tersebut menjadi pelanggan.
- e. Melakukan perbandingan dan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan listrik *world class*.
- f. Dengan terpenuhinya kebutuhan listrik regional, sehingga perusahaan dapat melakukan pengembangan usaha yaitu dengan membangun pembangkit-pembangkit listrik di wilayah lain.

4.1.1.4 Ancaman (*Threat*)

- a. Adanya tuntutan dari sumber daya manusia dalam hal peningkatan *take home pay*, dikarenakan adanya dana perekrutan tenaga profesional dan perbandingan dengan perusahaan listrik *world class*.
- b. Adanya gejolak valas mengakibatkan meningkatnya harga bahan bakar yang akan berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan serta meningkatnya biaya pokok penyediaan tenaga listrik atas mesin pembangkit yang disewa perusahaan.

- c. Munculnya lebih banyak pesaing, yaitu pembangkit-pembangkit listrik yang dibangun sendiri oleh perusahaan yang merasa lebih efisien membangun pembangkit sendiri daripada membeli listrik dari PT PLN Tarakan.
- d. Dengan berkembangnya sistem informasi saat ini dan canggihnya teknologi, memberi ancaman tersendiri bagi perusahaan dalam hal penyusupan sistem yang dilakukan oleh oknum yang tidak bertanggung jawab (*hacker*) terhadap sistem pra-bayar yang dimiliki oleh perusahaan.

Dilihat dari kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh PT PLN Tarakan, terdapat beberapa hal yang dapat mengantisipasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Hal tersebut antara lain :

- a. Dengan adanya sumber daya manusia (SDM) yang terlatih, berpengalaman dan berkompentensi tinggi, diharapkan dapat membantu SDM yang lain dalam merubah pola pikir dan meningkatkan kemampuan dalam menjalankan usaha yang mandiri walaupun perubahan tersebut memerlukan waktu. Peningkatan SDM ini dapat diperoleh dengan cara perekrutan tenaga kerja profesional dan juga melakukan kerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang bertaraf dunia
- b. Walaupun tidak lagi mendapat bantuan dari pusat, tetapi dengan modal dan aset yang telah dimiliki perusahaan sebelum menjadi anak perusahaan, dapat membantu perusahaan dalam menjalankan operasinya. Selain itu, dengan adanya tingkat perekonomian yang tinggi, sehingga perusahaan dapat menerapkan tarif regional, yang dapat membantu perusahaan untuk melakukan peningkatan produktifitas baik dalam hal peningkatan kemampuan aset maupun peningkatan SDM.

- c. Adanya gejolak valas menyebabkan meningkatnya biaya bahan bakar yang akan berpengaruh kepada peningkatan biaya operasional. Tetapi dengan adanya sumber daya alam yang melimpah, khususnya batu bara dan gas, membuat perusahaan merubah mesin-mesin pembangkit yang dimilikinya dari berbahan bakar solar menjadi berbahan bakar gas, sehingga membantu perusahaan untuk menekan biaya operasi.
- d. Munculnya pembangkit-pembangkit listrik milik industri, bukan ancaman yang berarti bagi PT PLN Tarakan, karena sebagian besar industri tersebut masih menggunakan solar sebagai bahan bakar, yang memiliki biaya operasi yang tinggi dibandingkan dengan menggunakan bahan bakar gas yang telah diterapkan oleh PT PLN Tarakan. Hal ini membuka peluang bagi PT PLN Tarakan untuk menarik industri tersebut menjadi pelanggan. Selain itu, dengan adanya hal tersebut di atas, membuat PT PLN Tarakan berusaha untuk melakukan pengembangan usaha dengan membangun pembangkit-pembangkit listrik di wilayah lain.

» 4.1.2 Hubungan Analisis SWOT dengan Strategi Perusahaan

Strategi yang dimiliki PT PLN Tarakan sudah cukup membantu perusahaan dalam mencapai peluang-peluang yang ada dan mengatasi ancaman yang mungkin timbul dengan melihat kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Perusahaan membagi strateginya menjadi tiga bagian, yaitu jangka panjang, jangka menengah dan jangka panjang.

4.1.2.1 Strategi jangka Pendek

Pada strategi jangka pendek, perusahaan berfokus pada efisiensi biaya produksi dengan melakukan diversifikasi bahan bakar yang sebelumnya menggunakan solar diganti menjadi menggunakan gas alam. Hal ini sejalan dimana Tarakan merupakan daerah yang memiliki sumber daya alam yang berlimpah, khususnya batu bara dan gas alam.

Dengan adanya tarif listrik regional, pada strategi ini perusahaan berusaha meningkatkan harga jual listrik per kWh sehingga mencapai angka yang kompetitif. Kenaikan ini diakibatkan karena melonjaknya harga valas yang merupakan ancaman bagi perusahaan, yang berujung pada meningkatnya harga bahan bakar. Walaupun adanya kenaikan tarif, PT PLN Tarakan berusaha untuk mencari solusi yang menguntungkan bagi perusahaan dan industri-industri sekitar (*win-win solution*), yaitu tarif regional yang diberikan perusahaan masih berada dibawah harga produksi jika industri tersebut membangun pembangkit sendiri. Hal ini memberi peluang kepada perusahaan untuk memperoleh pelanggan-pelanggan yang berpotensi.

Selain itu, dalam strategi ini perusahaan juga berusaha meningkatkan pelayanan kepada masyarakat, dalam hal ini pelanggan. Ini dilakukan mengingat PT PLN Tarakan memiliki pelanggan yang cukup banyak, yang merupakan salah satu kekuatan perusahaan, sehingga peningkatan pelayanan dianggap merupakan salah satu strategi untuk mempertahankan pelanggan.

Selain strategi-strategi tersebut diatas, perusahaan sebaiknya menetapkan strategi yang dapat meningkatkan kemampuan SDM perusahaan, yang sangat berpengaruh dalam peningkatan kualitas perusahaan dan juga dalam menghadapi

amncaman yang mungkin timbul di era informasi dan teknologi sekarang ini. Untuk itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia sebaiknya ditambahkan dalam penetapan strategi jangka pendek perusahaan.

4.1.2.2 Strategi Jangka Menengah

Pada strategi jangka menengah, fokus perusahaan lebih kepada peningkatan efisiensi usaha dengan penggunaan bahan bakar dari sumber daya alam ada (gas alam dan batu bara), yang kemudian hal ini dapat diterapkan untuk membantu wilayah lain dalam penyediaan listrik. Hal ini sesuai dengan peluang perusahaan dalam usaha meningkatkan pengembangan usaha dengan membangun pembangkit-pembangkit listrik di wilayah lain.

Selain peningkatan efisiensi usaha melalui penggantian bahan bakar, peningkatan teknologi dalam sistem produksi juga membantu meningkatkan efisiensi. Hal ini terbukti dengan adanya aplikasi *mini scada* yang merupakan teknologi dalam membantu proses pemulihan apabila terjadi gangguan pada sistem distribusi, selain itu adanya teknologi meter pra-bayar yang merupakan salah kekuatan yang dimiliki perusahaan dibandingkan dengan anak perusahaan yang lain. Oleh karena itu, melakukan peningkatan usaha yang berbasis teknologi sebaiknya dimasukkan dalam strategi jangka menengah perusahaan.

4.1.2.3 Strategi Jangka Panjang

Inti dari srategi jangka panjang perusahaan adalah berusaha untuk memperluas wilayah kerja perusahaan, dengan melakukan pembangunan pembangkit listrik di

daerah-daerah sekitar yang membutuhkan dan berpotensi. Dalam melakukan perluasan wilayah usaha dalam rangka pemenuhan kebutuhan listrik ini, perusahaan melakukan kerjasama dengan pihak ketiga. Strategi ini merupakan kelanjutan dari strategi jangka menengah yang ditetapkan perusahaan.

Dengan potensi yang dimiliki pulau Tarakan dan harapan untuk menjadi "Little Singapore" di masa yang akan datang, membuat persaingan usaha akan menjadi semakin ketat, termasuk salah satunya industri kelistrikan. Oleh karena itu perlu dilakukannya kerjasama dan perbandingan dengan perusahaan-perusahaan berkelas dunia (*world class*) sebaiknya dimasukkan kedalam penetapan strategi jangka panjang perusahaan. Selain itu strategi ini sejalan dengan peluang yang dimiliki oleh perusahaan sebagai anak perusahaan.

4.2 Sistem Penilaian Kinerja PT PLN Tarakan

Pada saat ini perusahaan melakukan penilaian kinerja dengan membandingkan antara target yang telah ditetapkan dengan realisasi yang telah dicapai. Selain itu, penilaian kinerja juga membandingkan antara realisasi yang telah dicapai saat ini dengan realisasi yang dicapai di tahun sebelumnya.

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh PT PLN Tarakan dibuat dalam Laporan Manajemen triwulanan dan tahunan. Penilaian kinerja ini hanya berdasarkan perhitungan angka-angka yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Walaupun penilaian kinerja tersebut sudah cukup menyeluruh atas kegiatan perusahaan, tetapi penilaian tersebut tidak terintegrasi sehingga sulit untuk dipahami dalam hal pengimplementasian strategi perusahaan.

Telah diuraikan sebelumnya bahwa penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan menitikberatkan pada aspek keuangan saja yang dilihat dari kegiatan utama perusahaan. Kunci keberhasilan perusahaan agar dapat bertahan unggul dalam memenangkan persaingan adalah dengan membangun kompetensi inti yang dimiliki di masa sekarang dan masa yang akan datang. Yang patut menjadi perhatian adalah bagaimana perusahaan dapat mengukur keberhasilan penerapan strategi dan proses pengembangan kompetensi, serta bagaimana organisasi dapat memahaminya dan dapat menerapkan dalam kegiatan operasional sehari-hari.

4.3 Perancangan Balanced Scorecard

4.3.1 Perspektif Keuangan

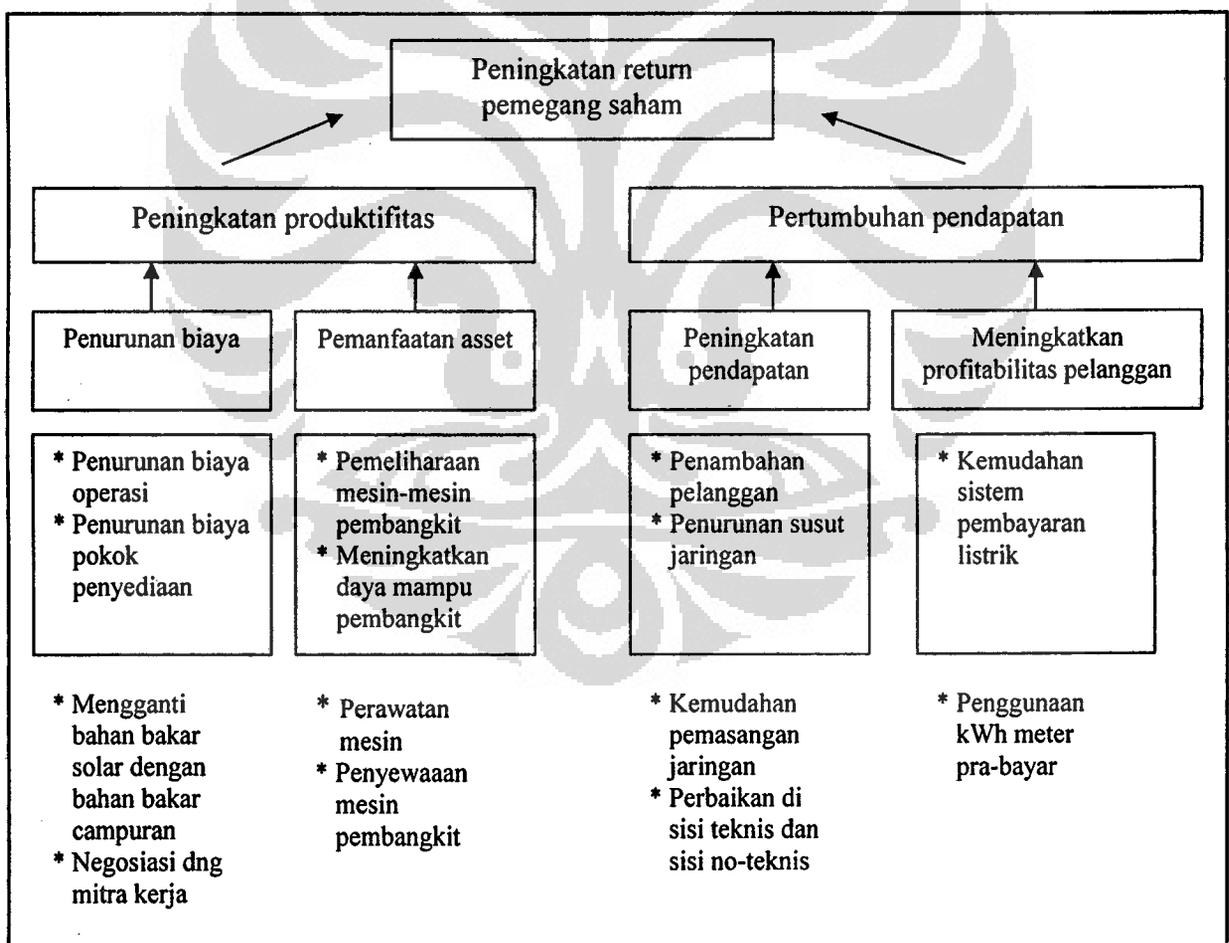
Penilaian kinerja keuangan PT PLN Tarakan memiliki bobot yang paling besar, yaitu sebesar 50% yang merupakan setengah dari keseluruhan penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan. Dalam penilaian kinerja keuangan perusahaan saat ini, yang menjadi tolak ukur adalah laba bersih perusahaan serta analisa anggaran. Yang mana keseluruhan pengukuran ini merupakan cerminan keberhasilan strategi masa lalu.

Perspektif keuangan mengukur kinerja perusahaan dalam menghasilkan laba. Di dalam daur hidupnya bisnis perusahaan, PT PLN Tarakan termasuk dalam tahap pertumbuhan, karena perusahaan merupakan anak perusahaan yang baru dibentuk, dan masih terus meningkatkan dan mengembangkan bentuk pelayanan yang dapat memuaskan pelanggan. Selain itu, perusahaan berusaha untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya yang dimilikinya agar perusahaan dapat memperluas pangsa pasar dan meningkatkan pendapatannya.

Di dalam perspektif ini, yang menjadi sasaran perusahaan adalah peningkatan return dari pemegang saham (ROE). Tolak ukur yang digunakan peningkatan laba yang diperoleh perusahaan. Rasio keuangan tersebut akan dianalisa dengan membandingkan dengan kinerja tahun sebelumnya, apakah terjadi kenaikan atau penurunan. Dari hasil tersebut dapat diketahui penyebabnya dan para pemegang saham mendapatkan jawaban jika tingkat pengembalian tidak sesuai dengan yang diharapkan. Sementara itu, agar perusahaan dapat meningkatkan tingkat pengembalian saham, perusahaan dapat menerapkan strategi peningkatan produktifitas dan pertumbuhan pendapatan.

Gambar 4.1

Peta Strategi PT PLN Tarakan : Perspektif Keuangan



PT PLN Tarakan telah menetapkan 10 indikator utama perusahaan, indikator ini merupakan hal-hal yang ingin dicapai oleh perusahaan. Indikator-indikator tersebut dapat digunakan sebagai alat pengukuran (*measurement*) dalam perancangan *Balanced Scorecard* perusahaan.

Berdasarkan 10 indikator utama yang dimiliki perusahaan pada tahun 2006, maka pengukuran (*measurement*) atas peningkatan pengembalian pemegang saham adalah *Profit Margin* ditargetkan sebesar 3,48%. Untuk peningkatan produktifitas, pengukuran sesuai dengan indikator tersebut adalah *Base Cost Productivity*, yang ditargetkan sebesar 100,43% dan *Asset Productivity*, yang ditargetkan sebesar 61,90%. Sementara, untuk pertumbuhan pendapatan, pengukuran yang digunakan yang sesuai dengan 10 indikator utama perusahaan adalah pertumbuhan pendapatan penjualan yang ditargetkan sebesar 32,45%, dan *Receivable Turn Over* yang ditargetkan sebesar 10,87 kali.

Peningkatan produktifitas meliputi dua komponen yaitu penurunan biaya operasi dan pemanfaatan aset yang dimiliki perusahaan secara maksimal. Pengurangan biaya operasi sebagai upaya pengukuran tingkat efisiensi perusahaan dilihat dari penurunan biaya operasi serta biaya pokok penyediaan. Inisiatif yang dilakukan dalam rangka menurunkan biaya operasi adalah dengan mengganti bahan bakar solar dengan bahan bakar campuran (*fuel mix*) HSD dan gas alam. Sedangkan untuk menurunkan biaya pokok penyediaan, yang merupakan biaya atas penyewaan mesin dari mitra usaha, dilakukan dengan negosiasi yang baik dengan mitra usaha untuk mendapatkan biaya pokok penyediaan yang lebih kecil dari harga jual rata-rata dan khususnya harus dibawah biaya pokok penyediaan mesin pembangkit sendiri.

Pemanfaatan aset secara maksimal oleh perusahaan dilihat dari pemeliharaan mesin-mesin yang telah ada dan peningkatan ketersediaan daya mampu dari pembangkit, yang kemudian relisasinya terlihat dari produksi tenaga listrik yang dihasilkan perusahaan. Inisiatif yang dilakukan perusahaan dalam rangka pemeliharaan mesin adalah perawatan mesin-mesin yang telah ada. Selain itu untuk meningkatkan daya ketersediaan daya mampu pembangkit agar tidak terjadi devisa daya, perusahaan melakukan penyewaan mesin pembangkit dengan mitra usaha. Penyewaan mesin ini dilakukan karena mengingat kondisi keuangan PT Tarakan yang belum memungkinkan untuk membangun pembangkit sendiri.

Strategi pertumbuhan pendapatan meliputi peningkatan pendapatan dan peningkatan profitabilitas pelanggan. Peningkatan pendapatan perusahaan dilakukan dengan penambahan jumlah pelanggan dan penurunan susut jaringan. Inisiatif yang dilakukan perusahaan dalam penambahan jumlah pelanggan adalah dengan melakukan pola jemput bola, dimana sebelumnya calon pelanggan datang ke loket PLN, dirubah menjadi petugas PLN TARAKAN yang mendatangi calon pelanggan dan menyerahkan Surat Ijin Penyambungan (SIP) khususnya calon pelanggan yang dianggap potensial. Perubahan pola pemasaran ini disambut baik oleh calon pelanggan, terbukti dalam waktu yang tidak terlalu lama dari pelanggan menerima SIP langsung dilakukan pembayaran biaya penyambungan dan penyambungan langsung direalisasikan. Sedangkan dalam melakukan upaya penurunan susut jaringan, perusahaan telah melakukan langkah-langkah baik dalam sisi teknis dan non-teknis.

a. Sisi Teknis :

1. Penggantian konektor di SUTM dan SUTR dengan joint sleeve

2. Mengendalikan pembebanan trafo < 75% dengan pemasangan trafo sisipan
3. Pembersihan jaringan dari sentuhan pohon (perampalan)
4. Penyeimbangan beban trafo distribusi
5. Perbaikan pentanahan trafo distribusi
6. Penormalan tarikan SR (jumlah sambungan rumah)
7. Pemberatan penghantar SUTR/SUTM

b. Sisi Non Teknis :

1. Pencatatan meter kwh melalui *outsourcing* dengan memanfaatkan PDE lengkap dengan *Bar code*
2. Counter check hasil pembacaan meter kwh yang dilaksanakan petugas *outsourcing* oleh petugas PLN secara sampling
3. Pengendalian kwh Nol (0) dengan memanfaatkan sarana IT
4. Pengendalian hasil pembacaan meter kwh melalui SMDSM
5. Mengoptimalkan P2TL dari data DLPD

Dalam meningkatkan profitabilitas pelanggan, perusahaan berusaha untuk memberikan kemudahan kepada pelanggan dalam hal pembayaran tagihan listrik. Kemudahan pembayaran listrik yang diberikan perusahaan adalah dengan menggunakan kWh meter pra-bayar. Dengan sistem ini, pelanggan diberikan kartu pra-bayar yang merupakan cara pembayaran listrik dimuka. Kartu pra-bayar yang telah diisi oleh pelanggan kemudian digesekkan kedalam kWh meter pra-bayar yang telah dipasang ditiap rumah. Jika pulsa kartu sudah mulai habis, meteran akan memberikan tanda dan pelanggan dapat melakukan pengisian ulang. Sistem kartu pra-bayar, memberikan

kemudahan kepada pelanggan sehingga pelanggan tidak perlu repot melakukan pembayaran listrik bulanan di loket.

4.3.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif ini merupakan salah satu perspektif yang paling kritis karena dapat secara langsung diuji oleh pelanggan. Dalam proses ini, perusahaan harus menetapkan dan mengukur apa yang harus dilakukan untuk mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Saat ini perusahaan menilai keberhasilan dari segi peningkatan permintaan penyambungan baru. Komposisi pelanggan dari PT PLN Tarakan terdiri dari kelompok komersil (44,66%), kelompok rumah tangga (45,46%), kelompok publik (7,44%), kelompok sosial (2,37%) dan kelompok lainnya (0,07%).

Perspektif pelanggan membantu mengidentifikasi proposisi nilai (value propositions) yang menggambarkan atribut-atribut yang berguna untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan yang dituju. Atribut-atribut tersebut meliputi :

a. Atribut produk atau jasa (*product or service attribute*)

1. Harga : penerapan tarif regional listrik besarnya masih dapat diterima oleh para pelanggan. Besarnya tarif regional listrik harus dibawah besarnya biaya yang harus dikeluarkan oleh pelanggan, jika pelanggan harus membuat pembangkit listrik sendiri.
2. Kualitas : memberikan mutu dan keandalan penyediaan tenaga listrik. Hal ini ditandai dengan menurunnya *System Average Interruption Duration Index* (SAIDI) yang menunjukkan lamanya gangguan

per pelanggan per periode tertentu, dan *System Average Interruption Frequency Index* (SAIFI) yang menunjukkan jumlah gangguan per pelanggan per periode tertentu.

3. Kemampuan : PT PLN Tarakan merupakan satu-satunya anak perusahaan yang memiliki sistem pembayaran listrik dengan menggunakan kartu pra-bayar. Dengan adanya sistem ini, memudahkan pelanggan dalam melakukan pembayaran listrik dengan hanya mengisi ulang kartu pra-bayar tersebut jika pulsanya sudah habis.

4. Waktu : berkaitan dengan pengiriman jasa/produk ke konsumen tepat waktu.

5. Fungsi : yang ditawarkan oleh PT PLN Tarakan adalah pasokan tenaga listrik.

b. Hubungan terhadap pelanggan (*customer relationship*)

Perusahaan membina hubungan baik dengan konsumennya melalui pola 'jemput bola' yang sudah diterapkan khususnya bagi calon pelanggan dengan kategori kelompok tarif yang menguntungkan bagi perusahaan, dimana sebelumnya calon pelanggan datang ke loket PLN, dirubah menjadi petugas PLN Tarakan yang mendatangi calon pelanggan dan menyerahkan Surat Ijin Penyambungan (SIP).

b. Citra dan reputasi (*image and reputation*)

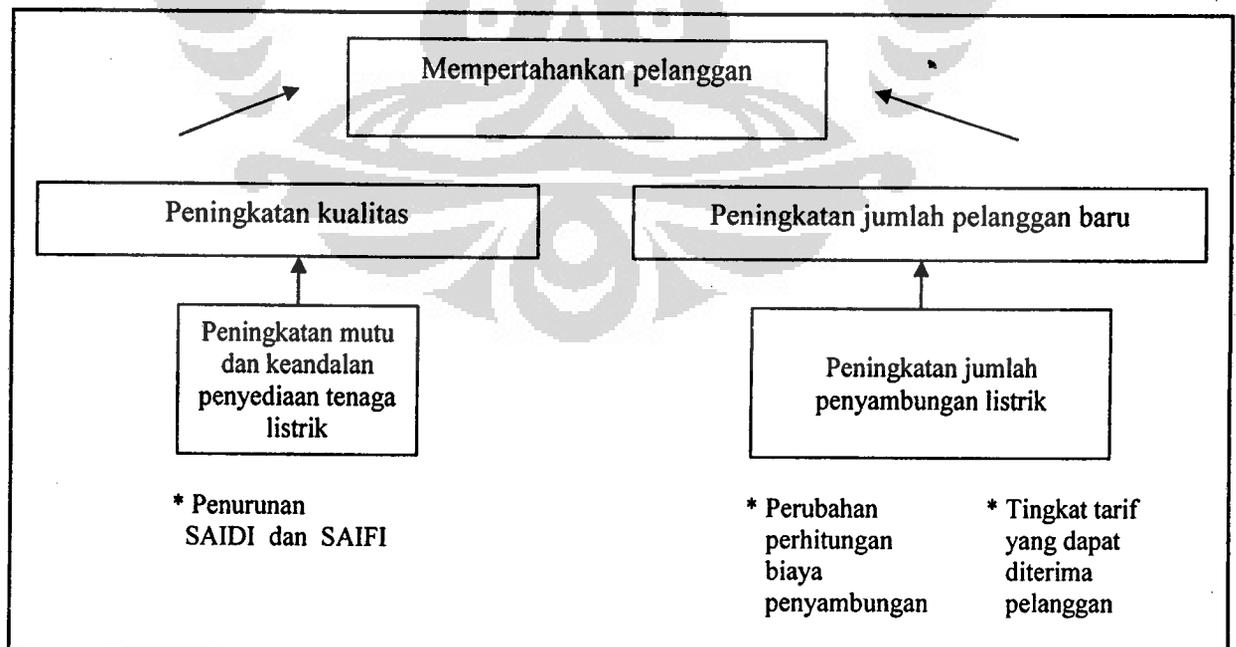
Selain menjaga citra yang dimilikinya terhadap konsumen dengan berusaha menjaga reputasi yang dimilikinya dalam hal menjaga kepercayaan pelanggan, perusahaan juga menjaga citra yang dimilikinya dimata shareholder. Citra perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja perusahaan, budaya perusahaan dan efektifitas perusahaan

dalam menjalin relasi dengan shareholder. Perusahaan telah melakukan langkah-langkah yang berkesinambungan untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang baik dan mengefektifkan komunikasi perusahaan.

Upaya peningkatan di semua bidang tersebut diungkapkan secara eksplisit oleh manajemen dalam komitmen kepada Rapat Umum Pemegang Saham sebagai berikut :

1. Melanjutkan penerapan prinsip dan praktek Good Corporate Governance dalam menjalankan perusahaan.
2. Menjamin Corporate Performance yang lebih baik dari tahun ke tahun.
3. Menciptakan pertumbuhan Perusahaan yang harmonis dengan lingkungan.
4. Membangun sumber daya manusia yang etis dan professional berbasis kompetensi dengan penerapan SBO (Spirit, Budaya dan Olahraga)
5. Mengembangkan usaha selaras dengan perkembangan dan tujuan korporasi PT. PLN (Persero).

Gambar 4.2
Peta Strategi PT PLN Tarakan : Perspektif Pelanggan



Dalam perspektif ini, pengukuran yang dapat digunakan adalah bagaimana mempertahankan pelanggan. Perusahaan dapat mempertahankan pelanggan dengan melakukan peningkatan kualitas pelayanan. Selain mempertahankan pelanggan yang telah ada, perusahaan juga berusaha untuk mendapatkan pelanggan-pelanggan baru.

Berdasarkan 10 indikator utama perusahaan yang ada, tidak semua poin dalam indikator tersebut dapat digunakan sebagai alat pengukuran (measurement) dalam *Balanced Scorecard*. Seperti dalam penentuan pengukuran untuk mempertahankan pelanggan, pengukuran yang digunakan adalah dengan melihat pada penambahan daya tersambung yang untuk tahun 2006 ditargetkan sebesar 9.114,20 kVA. Dalam rangka peningkatan kualitas, pengukuran yang digunakan adalah efisiensi jaringan yang ditargetkan sebesar 95,67%, pengukuran ini merupakan salah satu dari 10 indikator utama perusahaan. Sementara dalam peningkatan jumlah pelanggan baru, pengukuran yang digunakan adalah penambahan pelanggan yang ditargetkan sebesar 3.017 pelanggan.

Dalam hal peningkatan kualitas, PT PLN Tarakan berusaha untuk meningkatkan mutu dan keandalan dalam penyediaan listrik kepada pelanggan. Inisiatif yang dilakukan perusahaan adalah dengan berusaha untuk menurunkan tingkat SAIDI (System Average Interruption Duration Index) yang menunjukkan lamanya gangguan per pelanggan per periode tertentu, dan menurunkan tingkat SAIFI (System Average Interruption Frequency Index) yang menunjukkan jumlah gangguan per pelanggan per periode tertentu.

Peningkatkan jumlah pelanggan baru dapat dilihat dari peningkatan jumlah penyambungan listrik. Dalam hal ini, perusahaan melakukan beberapa hal yang dapat menarik pelanggan antara lain dengan pemberian biaya penyambungan listrik yang lebih rendah dan adanya tingkat tarif listrik yang dapat diterima oleh pelanggan. Biaya penyambungan listrik yang rendah diperoleh dengan cara perubahan perhitungan biaya penyambungan, dimana sebelumnya perhitungan tersebut dihitung berdasarkan RAB (Rencana Anggaran Biaya) sesuai investasi yang dibutuhkan untuk menyambung ke konsumen, diubah menjadi biaya penyambungan standar sesuai daya yang diminta pelanggan/calon pelanggan sehingga biaya penyambungan lebih murah dibandingkan sebelumnya. Selain itu perusahaan juga berusaha untuk mendapatkan tingkat tarif yang dapat diterima pelanggan dengan cara melakukan efisiensi dan penekanan biaya, sehingga tarif yang diberikan perusahaan masih lebih rendah jika dibandingkan pelanggan membuat pembangkit sendiri.

4.3.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal mendukung tercapainya tujuan dari perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Pusat perhatian perspektif ini adalah bagaimana perusahaan melaksanakan proses kegiatan operasi yang memberikan nilai tambah, dimana keseluruhan proses bisnis yang ada dalam perusahaan, mulai dari proses perencanaan produksi sampai pelayanan pelanggan, kegiatan inovasi sampai kepedulian terhadap lingkungan sekitar perusahaan diukur guna memastikan seluruh proses melakukan kegiatan yang memiliki nilai tambah. Dalam perspektif ini, yang menjadi

ukuran adalah proses manajemen operasi perusahaan, proses manajemen pelanggan, proses inovasi dan juga proses sosial perusahaan.

Dalam proses manajemen operasi, perusahaan berusaha mencari input yang lebih murah dengan berusaha melakukan penurunan biaya operasi melalui penggantian bahan bakar solar menjadi bahan bakar campuran HSD dan gas alam. Selain itu PT PLN Tarakan juga melakukan risk management dalam hal penyewaan mesin pembangkit. *Risk Management* yang diterapkan PLN Tarakan adalah dengan mengatur kapasitas produksi dari mesin yang dimiliki oleh perusahaan harus lebih besar dibandingkan dengan kapasitas produksi dari mesin sewa perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar pada saat mesin yang disewa oleh perusahaan tidak dapat berproduksi, maka produksi listrik tersebut masih dapat di *cover* oleh mesin milik perusahaan. Pengukuran (*measurement*) yang digunakan dalam proses ini adalah peningkatan rasio operasi, dimana target untuk tahun 2006 sebesar 97,18%.

Proses manajemen terhadap pelanggan juga perlu dilakukan agar perusahaan dapat meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Dalam proses ini, perusahaan berusaha meningkatkan mutu dan keandalan dalam penyaluran listrik dengan melakukan penurunan lama dan jumlah gangguan listrik per pelanggan. Selain itu, dengan diterapkannya sistem pembayaran listrik pra-bayar diharapkan dapat memberikan kemudahan bagi pelanggan yang merupakan salah satu cara perusahaan dalam meningkatkan pelayanan. Pengukuran (*measurement*) yang digunakan dalam proses ini adalah peningkatan penjualan tenaga listrik, dimana target untuk tahun 2006 sebesar 158.664,32 MWh.

Dalam proses inovasi, perusahaan berusaha menerapkan berbagai aplikasi teknologi berbasis komputer yang bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan pada khususnya dan meningkatkan kinerja perusahaan pada umumnya. Aplikasi teknologi yang telah diterapkan oleh perusahaan antara lain penggunaan kWh meter pra-bayar yang mempermudah pelanggan dalam pembayaran listrik. Perusahaan juga telah mengaplikasikan mini SCADA yang berguna membantu proses pemulihan apabila terjadi gangguan pada sistem distribusi. Pengukuran (*measurement*) yang digunakan dalam proses ini adalah tercapainya pelaksanaan on-line system billing untuk seluruh area dan juga tercapainya pengembangan aplikasi SCADA terintegrasi.

Gambar 4.3

Peta Strategi PT PLN Tarakan : Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses Manajemen Operasi	Proses Manajemen Pelanggan	Proses Inovasi
Pencarian input yang lebih murah	Peningkatan pelayanan	Aplikasi teknologi yang meningkatkan pelayanan dan kinerja
<ul style="list-style-type: none"> * Penggantian bahan bakar, dari solar menjadi bahan bakar campuran * Risk management dalam penyewaan mesin pembangkit 	<ul style="list-style-type: none"> * Peningkatan mutu dan keandalan penyaluran listrik * Kemudahan cara pembayaran listrik oleh pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> * Penggunaan kWh meter pra-bayar * Mini SCADA

4.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai sarana untuk mencapai ketiga perspektif sebelumnya dalam mewujudkan tujuan yang hendak dicapai perusahaan. Karena sejalan dengan perkembangan perusahaan, maka akan diperlukan perbaikan yang

berkesinambungan agar perusahaan dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan dunia usaha.

Perspektif ini merupakan kegiatan dalam membangun dasar kekuatan perusahaan yang digunakan untuk membangun *core competence* dimasa akan datang. Tidak saja membantu perusahaan mengantisipasi perubahan pasar, tetapi juga memungkinkan perusahaan untuk melakukan ekspansi terhadap *core competence* yang sudah dimilikinya saat ini. Yang menjadi pusat dalam perspektif ini adalah pengembangan kemampuan sumberdaya manusia, pengembangan informasi dan pengembangan sistem organisasi perusahaan.

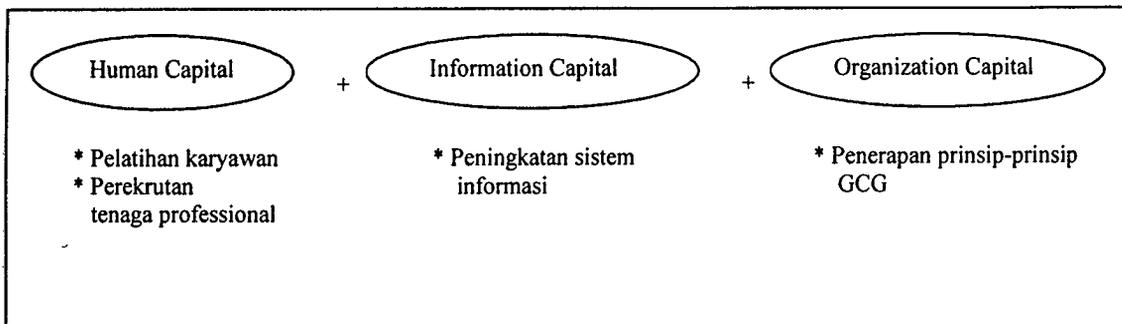
Peningkatan sumber daya manusia yang baik, akan berdampak pada peningkatan produktifitas perusahaan, karena karyawan bekerja secara optimal. Dalam peningkatan sumber daya manusia, PT PLN Tarakan melakukan perekrutan karyawan profesional yang ahli dibidangnya. Dengan adanya perekrutan karyawan profesional ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja operasi perusahaan. Selain itu, dengan adanya karyawan profesional diharapkan dapat meningkatkan produktifitas perusahaan melalui transfer ilmu yang dapat dilakukan antar karyawan. Dalam pembangunan sumber daya yang etis dan profesional, penanaman nilai-nilai yang perlu dijunjung tinggi serta peningkatan pendidikan dan pelatihan bagi seluruh jajaran SDM Perusahaan dengan penerapan SBO (Spirit, Budaya dan Olahraga). Berdasarkan 10 indikator utama yang dimiliki perusahaan, pengukuran (*measurement*) yang digunakan dalam proses ini adalah *employee productivity* dengan target tahun 2006 sebesar 1.531,52 juta/pegawai.

Selain peningkatan sumber daya manusia, PT PLN Tarakan juga melakukan peningkatan informasi untuk meningkatkan kualitas dan kemampuan perusahaan. Hal ini

dicapai dengan melakukan *benchmark* atau perbandingan dengan perusahaan lain sejenis yang berkelas dunia. Peningkatan kualitas ini dapat berupa peningkatan sistem yang digunakan perusahaan. Belum ada pengukuran (*measurement*) yang dilakukan oleh PT PLN Tarakan dalam peningkatan informasi. Pengukuran yang dapat digunakan dalam peningkatan informasi adalah penambahan penerapan sistem yang membantu operasi perusahaan agar lebih efisien, sebagai hasil dari perbandingan dengan perusahaan sejenis yang berkelas dunia.

Dalam peningkatan organisasi, manajemen perusahaan senantiasa menjalankan operasional perusahaan dengan berprinsip pada kaidah-kaidah bisnis perusahaan yang sehat dalam rangka melaksanakan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan dengan menerapkan prinsip-prinsip GCG (*Good Corporate Governance*). Penerapan prinsip dan praktek GCG dalam pengelolaan perusahaan antara lain diwujudkan dengan penyajian informasi secara akurat dalam laporan berkala maupun insidental kepada pemegang saham. Penyampaian informasi yang dibutuhkan oleh publik berkaitan dengan produk, jasa, dan aktivitas operasional perusahaan yang secara potensial dapat mempengaruhi perilaku pelanggan, masyarakat dan lingkungan; jaminan kepada setiap Pemegang Saham untuk menggunakan hak-haknya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku; pendelegasian tugas dan wewenang kepada seluruh lapisan jajaran secara jelas untuk menjamin akuntabilitas. Berdasarkan prinsip-prinsip GCG yang diterapkan oleh perusahaan, pengukuran (*measurement*) yang digunakan dalam proses ini adalah adanya penilaian laporan manajemen triwulanan oleh komite audit yang sesuai dengan prinsip GCG, yaitu *akuntabilitas, fairness dan responsibility*.

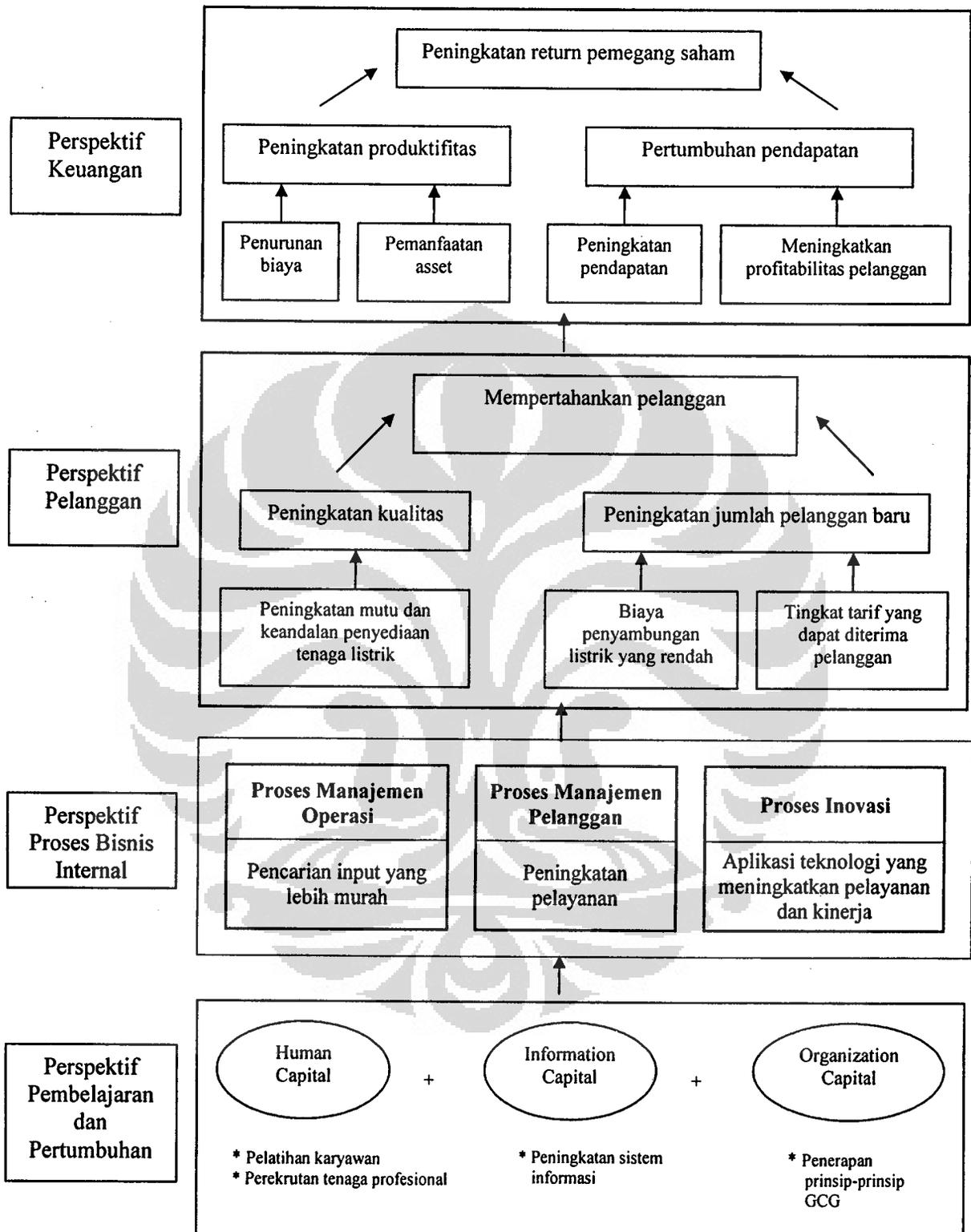
Gambar 4.4
Peta Strategi PT PLN Tarakan : Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan



4.4 Peta Strategi *Balanced Scorecard*

Berdasarkan penjabaran dari tiap perspektif yang ada dalam perancangan *Balanced Scorecard*, beserta dengan pengukuran (*measurement*) yang dapat dilakukan dan *action plan* yang dapat dilakukan, maka dapat dirancang suatu Strategi Map dan *Balanced Scorecard* yang diharapkan dapat terlihat hubungan sebab akibat diantara keempat perspektif. Selain itu, dengan adanya korelasi yang lebih tepat antara ukuran, target, dan inisiatif untuk masing-masing objektif, diharapkan dapat lebih memberikan arahan bagi pegawai untuk memahami strategi yang hendak dicapai oleh pihak manajemen.

Gambar 4.5
Peta Strategi PT PLN Tarakan



Gambar 4.6

Usulan Peta Strategi dan *Balanced Scorecard* PT PLN Tarakan

STRATEGY MAP		BALANCED SCORECARD		
		Objectives	Measurement	Target
Financial Perspective 		a Peningkatan return pemegang saham	- <i>Profit margin</i>	3,48%
		b Peningkatan produktifitas	- <i>Base cost productivity</i> - <i>Asset productivity</i>	100,43 % 61,90 %
		c Pertumbuhan pendapatan	- Pertumbuhan pendapatan penjualan - <i>Receivable turn over</i>	32,45 % 10,87 kali
Customer Perspective 		- Mempertahankan pelanggan	- Penambahan daya tersambung	9.114,20 kVA
		- Peningkatan kualitas - Peningkatan jumlah pelanggan baru	- Efisiensi jaringan - Penambahan pelanggan	95,67 % 3.017 pelanggan
Internal Perspective 		- Proses manajemen operasi	- Pencarian input yang lebih murah	bahan bakar gas
		- Proses manajemen pelanggan	- Peningkatan penjualan listrik	158.664,32 MWh
		- Proses Inovasi	- <i>On-line system billing</i> - SCADA	seluruh area terintegrasi
Learning and Growth Perspective 		- Human capital	- Employee productivity	1.531,52 jt/pegw
		- Information capital	- Peningkatan sistem informasi	sistem yang berhasil diterapkan
		- Organization capital	- Laporan triwulanan	akuntabilitas, fairness, responsibility

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Lingkungan usaha yang semakin kompetitif dan dinamis menuntut perusahaan untuk mengubah prinsip-prinsip manajemen yang digunakan selama ini, termasuk cara dalam menilai perusahaan. Manajemen memerlukan suatu strategi untuk mengetahui secara akurat lingkungan usaha yang dihadapi saat ini maupun masa mendatang agar mereka dapat mengelola perusahaan secara efektif. Selain itu, manajemen perlu mengembangkan kemampuannya dan mempertahankan keunggulannya serta menggali kompetensinya agar dapat bersaing.

Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PT PLN Tarakan selama ini masih berfokus pada analisa kuantitatif dan tidak terintegrasi pada seluruh kegiatan perusahaan dan seluruh tingkat organisasi. Melalui pengukuran kinerja yang demikian, top manajemen mengharapkan dapat memacu pertumbuhan pendapatan perusahaan, kenyataannya pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada analisa kuantitatif tersebut tidak efektif. Dengan menggunakan analisa kuantitatif, segala macam proses tidak direncanakan dengan baik, sehingga hasil yang dicapai tidak dapat diketahui secara pasti karena tidak terukur. Hal ini mengakibatkan komitmen personel untuk pencapaian sasaran strategis perusahaan rendah.

Balanced Scorecard sebagai alternatif pengukuran yang mempertimbangkan aspek keuangan dan non-keuangan, serta menterjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam tujuan-tujuan dan pengukuran yang dilihat dari berbagai perspektif, yaitu

perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Metode pengukuran *Balanced Scorecard* yang telah disusun diharapkan dapat menjelaskan hubungan sebab akibat dalam masing-masing perspektif strategi perusahaan sehubungan dengan pencapaian visi dan misi PT PLN Tarakan. Dengan *strategy map Balanced Scorecard* yang telah dibuat, dapat memberikan stimulasi pada setiap perspektif guna pencapaian visi dan misi yang lebih efisien dan efektif sehingga seluruh personel dan manajemen puncak tertarik menerapkan *Balanced Scorecard* agar lebih meningkatkan keuntungan PT PLN Tarakan.

Hambatan yang mungkin akan dihadapi dalam penerapan *Balanced Scorecard* pada PT PLN Tarakan adalah belum semua tingkatan pada organisasi yang mengetahui dan memahami fungsi *Balanced Scorecard*, sehingga sulit untuk terintegrasi pada seluruh tingkatan organisasi. Untuk itu dibutuhkan pelatihan mengenai *Balanced Scorecard* pada setiap tingkatan organisasi, supaya dalam penerapannya dapat dilakukan secara menyeluruh oleh seluruh tingkatan organisasi yang ada di perusahaan.

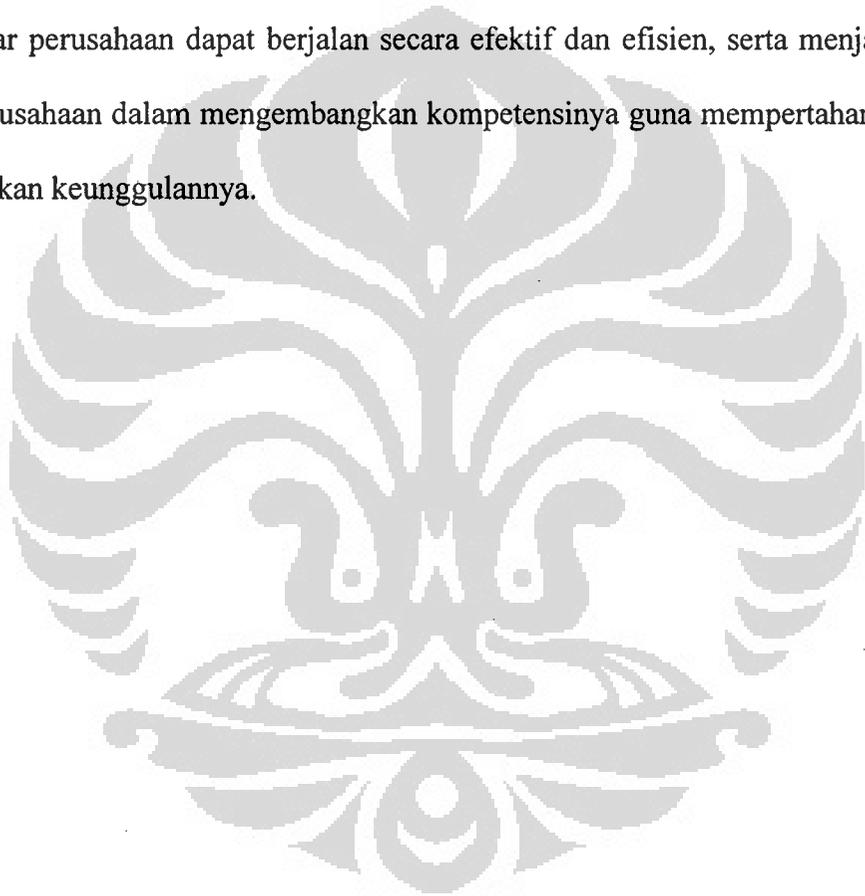
5.2 Saran

Sehubungan dengan adanya berbagai hambatan yang mungkin dihadapi perusahaan dalam mengimplementasikan *Balanced Scorecard*, maka dibutuhkan komitmen manajemen sebagai motor penggerak keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard*.

Perusahaan harus mengkomunikasikan strategi baru yang ada kepada seluruh karyawan, agar mereka mengerti arah dan tujuan perusahaan dan mampu

mengoperasikan kedalam kegiatan sehari-hari. Dengan memberikan pemahaman dari atas ke bawah, maka setiap individu dan bagian dapat menentukan tujuannya berdasarkan skala prioritas. Dan perusahaan dapat memberikan kompensasi untuk penilaian kinerja, agar karyawan lebih termotivasi.

Perusahaan perlu melakukan evaluasi kegiatan yang ada di dalam perusahaan dengan melihat keterkaitan satu sama lain dalam keempat perspektif yang ada dalam sistem penilaian kinerja Balanced Scorecard, sehingga perusahaan dapat melakukan perbaikan agar perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien, serta menjadi tolak ukur bagi perusahaan dalam mengembangkan kompetensinya guna mempertahankan dan mengembangkan keunggulannya.



DAFTAR PUSTAKA

- Hill, Charles W. L., and R. Jones, Gareth, (1998), *Strategic Management Theory : An Integrated Approach*, edisi keempat, Boston, Houghton Mifflin.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (1996), *The Balanced Scorecard : Translating Strategy Into Action*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 1996.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (1996), *Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, Harvard Business Review : January – February 1996.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (2001), *The Strategic – Focused Organization, How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Boston, MA : Harvard Business School Press, 1996.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P., (2004), *Strategy Maps : Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes*, Massachusetts : Harvard Business School Press.
- Mulyadi, (1996), *Akuntansi Manajemen*, Edisi ke-2, Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Mulyadi, (2001), *Balanced Scorecard*, Edisi ke-1, Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Niven, Paul R., (2002), *Balanced Scorecard; Step-by-Step : Maximizing Performance and Maintaining Result*, John Wiley.
- Porter, Michael E., (1993), *Competitive Advantage*, Collier Macmilar Publishers.
- S., Munawir, (1999), *Analisa Laporan Keuangan*, Edisi ke-8, Yogyakarta : Penerbit BPFE
- Simon, Robert, (2000), *Performance Measurement and Control System For Implementing Strategy*, Prentice Hall, New Jersey.
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (2000), *Strategic Management Business Policy*, 7th edition, Prentice Hall.