

Tesis

PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT PENGUKURAN KINERJA DALAM MENJEMBATANI STRATEGI DENGAN IMPLEMENTASI PADA PT PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA PEMBANGKITAN BUKITTINGGI



Oleh :

MUHAMMAD IKHLAS A

17 20522 001

**Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Andalas
2020**

ABSTRAK

PT. PLN Unit Pembangkitan Bukittinggi memiliki cara untuk meningkatkan produktivitas layanan melalui Nilai Kinerja Organisasi. Nilai Kinerja Organisasi merupakan evaluasi terhadap hasil kerja nyata berdasarkan standar kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh PT. PLN UPK Bukittinggi. Dasar penilaiannya menggunakan Key Performance Indicator (KPI), dengan enam perspektif yang digunakan sebagai alat ukur untuk menilai kinerja PT. PLN UPK Bukittinggi. Namun, penulis menemukan bahwa perspektif pelanggan belum menjadi prioritas dalam penilaian Nilai Kinerja Organisasi PT. PLN UPK Bukittinggi.

Hal ini berbeda dengan konsep Balanced Scorecard, di mana penggunaan konsep tersebut terbukti efektif dalam mengidentifikasi permasalahan mendasar yang ada serta menemukan peluang untuk melakukan perbaikan. PT. PLN UPK Bukittinggi memang belum menerapkan sistem pengukuran kinerja menggunakan Balanced Scorecard, namun penulis ingin melakukan penelitian mengenai sistem pengukuran kinerja di PT. PLN UPK Bukittinggi apabila menggunakan pendekatan Balanced Scorecard, apakah akan terjadi peningkatan atau penurunan kinerja. Permasalahan yang menjadi fokus penelitian ini meliputi:

- 1. Apakah penerapan model Balanced Scorecard mampu mengukur kinerja PT. PLN Unit Pembangkitan Bukittinggi secara tepat dan akurat.*
- 2. Langkah-langkah apa saja yang perlu dilakukan untuk mencapai target strategis yang telah ditetapkan.*
- 3. Apakah penerapan Balanced Scorecard di PT. PLN Unit Pembangkitan Bukittinggi sejalan dengan Visi dan Misi Perusahaan.*

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif eksploratif melalui pendekatan studi kasus. Jenis data yang digunakan terdiri dari data primer, yaitu data yang diperoleh melalui penelitian lapangan, dan data sekunder, yaitu data yang sudah ada dan diperoleh dari sumber lain yang masih relevan dengan objek penelitian, baik yang dikumpulkan secara langsung maupun tidak langsung.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul **"Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja dalam Menjembatani Strategi dengan Implementasi pada PT PLN (Persero) Unit Pembangkitan Bukittinggi"**.

Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Master Manajemen di Program Studi Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Andalas. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari tahap awal sampai pada tahap akhir penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu penyelesaian tesis:

1. Orang tua, Bapak Ir. Asrul Aman, M.Ed dan Mama Elwisda Noor serta Istri Putri Aulia, A.Md beserta keluarga yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral.
2. Bapak Dr. Harif Amali Rivai, SE M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Andalas yang telah memberikan dukungan dalam menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
3. Bapak Dr. Syafizal, SE, MM selaku Ketua Program studi Magister Manajemen dan Bapak Dr. Fajri Adrianto, SE, M.Bus selaku Sekretaris Program studi magister manajemen yang telah memfasilitasi dari tahap penulisan proposal hingga pelaksanaan seminar hasil.
4. Bapak Dr. Yuliharsi, SE, MBA selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini.
5. Bapak Dr Syafrizal, SE, MM, dan Ibu Dr. Rahmi Fahmy, SE, MBA, yang telah berkenan sebagai tim penguji seminar hasil.
6. Bapak dan Ibu dosen pengajar Magister Manajemen Universitas Andalas,
7. Seluruh staf dan karyawan Magister Manajemen Universitas Andalas,
8. Rekan-rekan seangkatan Magister Manajemen 2017-B, sahabat-sahabat terbaik, dan semua pihak yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini

Penulis berdoa semoga segala bantuan dan dukungan yang telah diberikan mendapat balasan pahala dari Allah SWT, serta kesuksesan selalu diberikan kepada kita. Penulis menyadari bahwa dalam penulisan laporan ini masih jauh dari kesempurnaan, untuk itu penulis sangat mengharapkan masukan berupa kritik dan saran untuk dijadikan perbaikan pada masa yang akan datang. Akhir kata penulis mengharapkan semoga laporan ini dapat bermanfaat serta dapat menambah wawasan bagi pembaca maupun penulis sendiri. Amin

Padang, 13 Juni 2020

Muhammad Ikhlas A

DAFTAR ISI

ABSTRAK

KATA PENGANTAR.....	I
---------------------	---

DAFTAR ISI.....	III
-----------------	-----

DAFTAR GAMBAR.....	VI
--------------------	----

DAFTAR TABEL	VII
--------------------	-----

BAB I PENDAHULUAN.....	1
---------------------------	---

1.1 Latar Belakang.....	1
----------------------------	---

1.2 Rumusan Masalah.....	6
-----------------------------	---

1.3 Tujuan Penelitian	7
--------------------------------	---

1.4 Manfaat Penelitian	7
---------------------------------	---

1.5 Sistematik Penulisan	8
-----------------------------------	---

BAB II LANDASAN TEORI.....	11
-------------------------------	----

2.1 Manajemen Strategis.....	11
---------------------------------	----

2.2 Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja	14
---	----

2.2.1 Prespektif Keuangan.....	16
-----------------------------------	----

2.2.2 Prespektif Pelanggan	19
-------------------------------------	----

2.2.3 Prespektif Proses Bisnis Perusahaan	23
--	----

2.2.4 Proses Manajemen Operasi	24
---	----

2.2.5 Proses Manajemen Pelanggan	25
---	----

2.2.6 Proses Inovasi	28
-------------------------------	----

2.2.7 Proses Sosial dan Peraturan.....	30
---	----

2.2.8 Prespektif Pembelajar dan Pertumbuhan.....	30
---	----

2.3 Lagging Indicator dan Leading Indicator	33
--	----

2.4 Peta Strategi (Strategy Map).....	34
--	----

2.4.1 Bagaimana Menciptakan Peta Strategi	36
--	----

2.5 Sasaran Strategis (SS).....	36
------------------------------------	----

2.6 Penilaian Kinerja.....	38
2.7 Nilai Kinerja Organisasi (NKO)	39
BAB III METODOLOGI	46
3.1 Rancangan Penelitian.....	46
3.2 Jenis dan Sumber Data Peneniltian	46
3.2.1 Data Primer	46
3.2.2 Data Skunder.....	47
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	47
3.3.1 Riset Perpustakaan	47
3.3.2 Riset Lapangan.....	47
3.4 Penentuan Sample	48
3.5 Metode Pengolahan Data	49
3.6 Skema Penelitian.....	50
3.7 Defenisi Operasional	52
3.7.1 Prespektif Produk dan Proses.....	52
3.7.2 Prespektif SDM.....	61
3.7.3 Prespektif Keuangan dan Pasar.....	62
3.7.4 Prespektif Kepemimpinan.....	64
3.7.5 Prespektif Implementasi Aset Manajemen.....	69
BAB IV PEMBAHASAN	70
4.1 Perbandingan Proses Bisnis di PT PLN (Persero)	70
4.2 Visi, Misi, <i>Value</i> dan Tugas Pokok PT PLN (Persero)	72
4.3 Profil Unit Pelaksana Pembangkitan (UPK) Bukittinggi.....	73
4.4 Pembobotan dan Penentuan Target Strategis.....	77
4.5 Evaluasi Kinerja dengan Menggunakan Balanced Scorecard.....	77
4.5.1 Perbandingan Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	79
4.5.2 Perbandingan Prespektif Internal Bisnis	81
4.5.3 Perbandingan Prespektif Pelanggan.....	84
4.5.4 Perbandingan Prespektif Keuangan	86

4.6 Pembahasan Hasil Evaluasi.....	89
------------------------------------	----

BAB V Kesimpulan dan Saran	91
---	-----------

5.1 Kesimpulan	91
----------------------	----

5.2 Saran.....	91
----------------	----

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN 1 DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA

LAMPIRAN 2 NARASI HASIL WAWANCARA



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Strategic Management Model</i>	13
Gambar 2.2 Prespektif Keuangan dalam Kerangka <i>Balanced Scorecard</i>	17
Gambar 2.3 Keterkaitan Prespektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	28
Gambar 2.4 Kerangka Komponen Perhitungan NKO.....	39
Gambar 3.1 Skema Penelitian.....	51
Gambar 4.1 Rantai Pasokan Energi Listrik.....	71
Gambar 4.2 Struktur Organisasi UIK SBS	75
Gambar 4.3 Struktur Organisasi UPK Bukittinggi	76
Gambar 4.4 Grafik Perbandingan Target dan Realisasi Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	80
Gambar 4.5 Grafik Perbandingan Target dan Realisasi Prespektif Produk dan Proses.....	81
Gambar 4.6 Grafik Perbandingan Target dan Realisasi Prespektif Implementasi Aset Manajemen.....	83
Gambar 4.7 a) Usia Responden b) Jenis Kelamin Responden	84
Gambar 4.8 a) Kepedulian terhadap Organisasi b) Ide Spontan Perbaikan	84
Gambar 4.9 Grafik Perbandingan Target dan Realisasi Prespektif Keuangan	87
Gambar 4.10 <i>Mapping Strategic Objective</i> UPK Bukittinggi dengan konsep <i>Balanced Scorecard</i>	88

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Penilaian NKO UPK BKT 2019	4
Tabel 2.1 Ukuran Strategi Keuangan dan Objektivitas Keuangan	18
Tabel 2.2 Ukuran Strategi Prespektif Pelanggan dan Objektivitas Pelanggan	20
Tabel 2.3 Objektivitas Proporsi Nilai Pelanggan beserta Ukuran Strategis.....	21
Tabel 2.4 Objektivitas Prespektif Proses Bisnis Internal beserta Ukurannya.....	27
Tabel 2.5 Objektivitas Prespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan beserta Ukurannya	32
Tabel 3.3 Kriteria Standar NKO PT. PLN	49
Tabel 4.1 <i>Balanced Scorecard</i> dengan 4 Prespektif di UPK Bukittinggi	78
Tabel 4.2 Proporsi Masing-masing Prepektif	79
Tabel 4.3 Proporsi BSC Kaplan & Norton	79
Tabel 4.4 Perbandingan Persentase Pencapaian Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	81
Tabel 4.5 Perbandingan Persentase Pencapaian Prespektif Proses Bisnis Internal	83
Tabel 4.6 Perbandingan Persentase Pencapaian Prespektif Pelanggan.....	85
Tabel 4.7 Laporan Keuangan UPK Bukittinggi tahun 2018 dan 2019	86
Tabel 4.8 Perbandingan Persentase Pencapaian Prespektif Keuangan	87

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada kebanyakan perusahaan, masih menggunakan kinerja keuangan sebagai tolak ukur keberhasilan mereka dalam mencapai sasaran strategis, padahal perusahaan tersebut tidak menyadari bahwa lambat laun mereka akan kehilangan pelanggan mereka, kemerosotan kinerja karyawan dan keterlambatan diiringi dengan inefisiensi proses bisnis mereka. Perusahaan-perusahaan tersebut hanya melihat peningkatan perolehan laba per lembar saham (*Earning Per Share/EPS*), peningkatan penjualan (*Incremental Sales*), tingkat pengembalian investasi aktifa tetap (*Return On Investment/ROI*), tingkat pengembalian modal pemilik modal (*Return On Equity*) dan peningkatan laba bersih (*Growth of Net Income*). Sedangkan aspek-aspek yang berperan dalam mencapai sasaran keuangan kadang terabaikan seperti tingkat kepuasan pelanggan, perolehan pelanggan baru, retensi pelanggan, efisiensi proses produksi sampai dengan kinerja personil.

Kinerja perusahaan merupakan sebuah proses yang dimulai dari pengidentifikasian tujuan strategi sebuah kebutuhan perusahaan supaya dapat bersaing dan mampu menjaga kemampuan laba perusahaan (Mathis & Jackson, 2011). Banyak perangkat yang digunakan dalam mengukur kinerja perusahaan, salah satu yang paling sering diadopsi perusahaan adalah *Balanced Scorecard*.

Balnce Scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992) dalam Petr et al (2012), setelah itu *Balanced Scorecard* secara luas diterapkan

oleh ribuan perusahaan di seluruh dunia bahkan sampai dengan perusahaan non-profit. *Balanced Scorecard* merupakan perangkat pengukuran kinerja manajemen perusahaan dengan menggabungkan aspek-aspek keuangan dan aspek-aspek non keuangan yang pada akhirnya dapat meningkatkan proses pengambilan keputusan dan proses penyelesaian masalah perusahaan (Kaplan & Norton, 1992).

Penggunaan konsep *Balanced Scorecard* ditemukan efektif untuk menggarisbawahi permasalahan yang ada dan mengidentifikasi peluang untuk perbaikan. *Balanced Scorecard* juga mengungkapkan kontribusi PT PLN (Persero) untuk perbaikan kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja PT PLN (Persero). Sebenarnya PT PLN (Persero) sudah menerapkan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* , namun penulis ingin melakukan penelitian terhadap sistem pengukuran kinerja pada PT PLN (Persero) apakah mengalami peningkatan atau penurunan kinerja.

Berdasarkan ulasan singkat pada latar belakang diatas dan beberapa pertentangan antara peneliti yang mendukung penggunaan model *Balanced Scorecard* dengan peneliti yang menentang penggunaan model *Balanced Scorecard* sebagai perangkat pengukuran kinerja, maka penulis tertarik untuk mengangkat judul : RANCANGAN *BALANCED SCORECARD* SEBAGAI JEMBATAN ANTARA STRATEGI dan IMPLEMENTASI pada PT PLN (PERSERO) UNIT PELAKSANA PEMBANGKITAN BUKITTINGGI.

1.2 Rumusan Masalah

Dalam mencapai tujuan perusahaan, maka perusahaan harus merumuskan visi dan misi perusahaan. Tetapi pada kenyataannya perusahaan kurang mampu dalam mengimplementasikan strategi operasionalnya sehingga perusahaan kadang sering salah arah dan tidak mampu dalam mengeksekusi dan melaksanakan strategi yang sudah di rancang. PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi dinilai masih belum mampu meningkatkan kinerja keuangan yang tercermin pada pertumbuhan penjualan, aliran kas bersih, pendapatan bersih, efisiensi biaya dan utilitas aset yang sipicu dari tiga perspektif yang lain seperti pelanggan, proses bisnis internal dan MSDM, disamping itu kurang memperhatikan manajemen piutang perusahaan. Oleh sebab itu, dalam penelitian ini dipandang perlu melakukan evaluasi terhadap penerapan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi. Dari uraian diatas maka di peroleh beberapa rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah penerapan model *Balanced Scorecard* sebelumnya di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan telah sesuai dengan sasaran strategi perusahaan pada umumnya.
2. Apakah penerapan model *Balanced Scorecard* mampu mengukur kinerja PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi dengan benar dan akurat ?
3. Apakah tindakan yang telah dilaksanakan sesuai dengan sasaran strategis perusahaan ?

4. Apakah *Balanced Scorecard* di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi telah dikomunikasikan kepada seluruh pegawai ?

1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui penerapan *Balanced Scorecard* di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi terhadap pencapaian sasaran strategis perusahaan yang telah dirumuskan.
2. Mengetahui kemampuan penerapan *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi dengan tepat dan handal.
3. Mengetahui langkah-langkah yang harus dilakukan dalam mencapai target strategis yang ditetapkan.
4. Bagaimana *Balanced Scorecard* di PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi dikomunikasikan kepada seluruh pegawai.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat bagi :

1. Memberikan masukan bagi manajemen PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi dalam merumuskan sasaran strategis pada tahun berikutnya.
2. Bagi peneliti, sebagai tambahan referensi sehubungan dengan implementasi *Balanced Scorecard* pada organisasi perusahaan.

3. Bagi penulis, hasil dari penelitian ini dapat menambah pemahaman mahasiswa mengenai ilmu manajemen strategik yang berkaitan dengan manajemen berbasis kinerja.

1.4 Sistematika Penulisan

Pada penelitian mengenai evaluasi penerapan model *Balanced Scorecard* ini, penulis menguraikan sistematika penulisan penelitian menjadi lima bab, dimana bab pertama dimulai dari pendahuluan kemudian di akhiri dengan bab kesimpulan, implikasi dan saran. Lebih lanjut penulis menjabarkan masing-masing bab dalam penelitian ini ke dalam sub bab guna lebih mempertegas, memperinci dan penambahan makna penelitian dilengkapi dengan daftar pustaka dan lampiran yang disertakan sesudah daftar perpustakaan. Rincian mengenai masing-masing babnya adalah sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini penulis memaparkan suatu fenomena yang sedang terjadi dengan menceritakan keadaan yang bersifat umum kemudian menjurus kepada keadaan yang bersifat khusus yang selanjutnya ditentukan fenomena apa yang terjadi berkaitan dengan penurunan kinerja perusahaan PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi dengan dihubungkan kontradiksi penelitian terdahulu mengenai penggunaan model *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini penulis memaparkan tentang teori apa saja yang akan dijadikan dasar penelitian dengan didukung beberapa artikel dan jurnal dari beberapa peneliti terdahulu. Teori-teori yang digunakan memiliki keterkaitan dengan model *Balanced Scorecard*. Kemudian penulis menjabarkan pengujian terdahulu mengenai penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini penulis berusaha menggambarkan desain penelitian, baik itu metode penelitian yang akan digunakan. Kemudian teknik pengumpulan data, perancangan strategik map, menentukan objektivitas apa yang perlu dicapai dengan instrumen yang memadai, ukuran strategis apa yang harus ditetapkan, perangkat yang dipilih dalam menganalisa *Balanced Scorecard*, sistem pembobotan serta inisiatif apa yang harus ditentukan lengkap dengan program inisiatif yang mesti dibentuk. Program inisiatif yang mendukung pencapaian sasaran strategis serta dukungan anggaran yang diturunkan manajemen pusat/dewan direksi perusahaan.

BAB IV PEMBAHASAN

Pada bab ini memberikan bahasan penelitian berkaitan tentang penggunaan dan penerapan *Balanced Scorecard* pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi. Pembandingan dilakukan dengan target strategis yang sudah ditetapkan semula dengan realisasi yang telah dicapai perusahaan. Kemudian ditarik

kesimpulan mengenai pengaruh penerapan *Balanced Scorecard* terhadap pengukuran kinerja perusahaan.

BAB V KESIMPULAN, IMPLIKASI, Dan SARAN

Pada bab ini berisikan kesimpulan hasil penelitian, implikasi dan saran-saran yang merupakan rekomendasi yang diharapkan dari evaluasi penerapan *Balanced Scorecard* terhadap kinerja keseluruhan PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi. Disamping itu, evaluasi model *Balanced Scorecard* ini memberikan masukan bagi manajemen PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi dalam merumuskan saran strategis apa yang mesti di formulasikan dalam rangka mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Strategis

Manajemen strategis sebenarnya berasal dari kata strategi yaitu seperangkat tindakan yang saling memiliki keterkaitan yang harus diambil, ditentukan dan diterapkan oleh para manajer dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Hil and Jones, 2013), sedangkan Pitt and Koufopoulos (2012) menambahkan bahwa strategi itu merupakan pola keputusan dalam sebuah perusahaan yang menentukan dan mewujudkan objektifitas, sasaran yang ingin di capai, tujuan, menghasilkan kebijakan utama dan rencana dalam mencapai tujuan tersebut, dan mendefinisikan jangkauan bisnis perusahaan yang harus dicapai, jenis kontribusi ekonomi manusia organisasi yang diinginkan, serta sifat kontribusi ekonomi dan non ekonomi yang ingin diciptakan untuk para pemegang saham perusahaan, karyawan, pegawai dan komunitas. Parnell (2014) menambahkan bahwa strategi merupakan rencana manajemen puncak dalam mengembangkan dan mempertahankan keunggulan bersaing.

Sebuah strategi merupakan gabungan pernyataan eksplisit dan keyakinan implisit serta memahami keadaan internal dan kondisi eksternal perusahaan mengenai

1. Sasaran utama (misi perusahaan) dan bagaimana jika semua misi perusahaan berubah pada masa yang akan datang.
2. Cakupan dan ruang lingkup, maksudnya kelompok (*clientele*) utama yang berkepentingan saat ini dan masa depan.

3. Sumber daya dan kompetensi dalam menciptakan nilai bagi kelompok dan bagaimana faktor tersebut berubah dalam menjaga dan meningkatkan penciptaan nilai masa yang akan datang.
4. Pondasi dari persaingan perusahaan saat ini dan keberlangsungan perusahaan di masa yang akan datang.

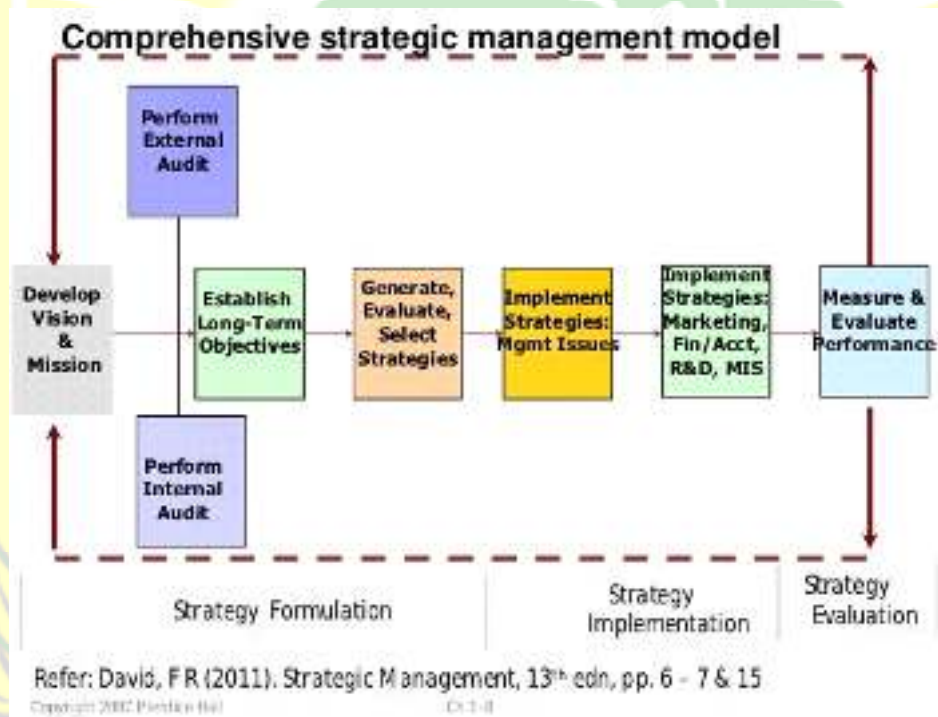
Oleh sebab itu manajemen strategis merupakan sebuah proses yang menuntun perusahaan dari aktivitas yang sedang berlangsung terhadap pembentukan dan implementasi strategi, menyebabkan strategi diubah, menjadi tindakan (Pitt and Koufopoulos, 2012).

Sedangkan Parnell (2014) menyebutkan bahwa manajemen strategik merupakan istilah yang lebih luas ketimbang strategi dan merupakan sebuah proses yang termasuk analisis manajemen terhadap lingkungan dimana perusahaan beroperasi sehubungan dengan formulasi strategi, begitu juga dengan rencana implementasi dan pengendalian strategi.

Proses manajemen strategi dapat diringkas kedalam lima langkah, yaitu :

1. Analisa eksternal, yaitu segala upaya dalam menganalisa peluang dan ancaman, lingkungan industri perusahaan dan kekuatan dalam lingkungan eksternal.
2. Analisa internal, menganalisa kekuatan dan kelemahan lingkungan internal perusahaan. Mempertimbangkan konteks etika manajerial dan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*)

3. Formulasi strategi, yaitu formulasi strategi yang dibangun dan berhubungan dengan keunggulan bersaing dengan mencocokkan kekuatan dengan kelemahan organisasi selaras dengan peluang dan ancaman organisasi.
4. Eksekusi strategi, melakukan implementasi strategi yang telah dikembangkan.
5. Evaluasi strategi, merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menilai kesesuaian antara eksekusi strategi dengan rencana sasaran strategi yang telah ditetapkan, sehingga bisa dilakukan tindakan perbaikan untuk mencapai rencana sasaran.



Gambar 2.1 : Strategic Management Model

Pengendalian dan pengawasan strategi, ukuran keberhasilan dan melakukan koreksi ketika strategi tidak lagi menghasilkan hasil yang diinginkan.

2.2 *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukur Kinerja

Kaplan & Norton (1996) dalam Lin dan Chang (2011) menyebutkan bahwa *Balanced Scorecard* mengukur kinerja organisasi disetiap empat perspektif yang berbeda tapi saling terkait yang diturunkan dari visi, misi dan strategi perusahaan. Keempat perspektif tersebut harusnya bisa menjawab pertanyaan pokok yaitu :

1. *Finance perspective – How is success measured by our shareholders ?*

Maksudnya dari perspektif keuangan hanya menekankan pada peningkatan nilai pemilik saham saja, akan tetapi mampu menciptakan nilai yang berkesinambungan terhadap pemilik perusahaan.

2. *Customer perspective- How do we create value for our customers ?*

Dalan hal ini, bagaimana upaya perusahaan dalam menciptakan nilai bagi pelanggan sasaran mereka. Terdapat beberapa strategi yang dapat digunakan dalam menciptakan nilai bagi pelanggan sasaran perusahaan yaitu : *Operational Excellent, Product Leadership, Customer Intimacy*.

3. *Process- At which processes must we excel to meet our customer and shareholder expectation ?*

Dalam perspektif ini, menggambarkan bagaimana strategi-strategi akan di eksekusi. Lebih lanjut, pada perspektif ini cenderung menekankan kepada perbaikan proses produksi dan bisnis internal yang krusial sehingga diharapkan sejalan dengan keinginan dan harapan para pemegang saham perusahaan dan pelanggan sasaran perusahaan (Norton et al,2010). Misal, waktu siklus produksi yang pendek (*short cycle time*) dan proses produksi berkualitas tinggi sangat dibutuhkan dalam mencapai hantaran tepat waktu yang diharapkan

(*Expectational on-time delivery*) dan berharga murah. Oleh sebab itu ukuran seperti *process cycle time*, *defect rate* dan *yields* merupakan ukuran penting sebagai waktu yang dibutuhkan dalam mengkonversi bahan baku menjadi barang jadi.

4. *Learning and Growth – What employee capabilities, information system, and organizational capabilities do we need to continually improve our processes and customer relationship,*

Perspektif ini menggunakan sebuah ukuran dari kapabilitas karyawan dalam memprediksi kemajuan dan perbaikan pada kualitas proses produksi perusahaan dan waktu siklus. Oleh sebab itu, perspektif ini merupakan fondasi *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard sangat luas digunakan sebagai kerangka kerja manajemen dalam mengukur kinerja organisasi. Konsep *Balanced Scorecard* menyarankan bahwa, tahapan proses dari sebuah organisasi perusahaan dapat dinilai dengan baik dengan melakukan penyeimbangan (*Balance*) pandangan sepanjang jangkauan ukuran kinerja (Shahnin dan Zairi, 2013). *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996), sebagai pemimpin dalam pengukuran kinerja dan manajemen dimana *Balance Scorecard* merupakan sebuah model kerangka kerja konseptual yang menerjemahkan sebuah visi organisasi perusahaan kedalam seperangkat indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicators*) yang tersebar pada keempat perspektif dalam model *Balanced Scorecard*. Beberapa indikator yang digunakan berguna dalam rangka menjaga ukuran kemajuan suatu organisasi terhadap pencapaian visi perusahaan, sedangkan indikator lainnya

bertujuan dalam menjaga keberhasilan pengukuran faktor pendorong kinerja jangka panjang yang berperan sebagai sistem manajemen kinerja. Melalui *Balanced Scorecard*, organisasi melakukan pengawasan terhadap kinerja saat ini serta usaha perusahaan dalam memperbaiki dan meningkatkan mutu proses bisnis, memotivasi dan melakukan pelatihan karyawan, meningkatkan mutu sistem informasi perusahaan. Pendekatan secara holistik ini akan menghasilkan kinerja lebih baik sehingga berdampak pada pengambilan keputusan manajemen yang gemilang (Kaplan & Norton,1993).

2.2.1 Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan *Balanced Scorecard* terdapat objektif/tujuan/arahan dan ukuran-ukuran yang mewakili ukuran keberhasilan yang sempurna bagi perusahaan yang memiliki motif mencari laba. Kinerja keuangan seperti laba operasi (*Operating Income*) dan pengembalian investasi (*Return on Investment*), yang mengindikasikan bahwa strategi perusahaan dan implementasi strategi tersebut adalah bermaksud untuk meningkatkan nilai pemegang saham. Dalam rangka meningkatkan dan memperbaiki kinerja keuangan perusahaan, dapat dilakukan dengan tiga tema yaitu (Kaplan & Norton,1996).

1. Bauran dan pertumbuhan pendapatan (*mixed and Revenue Growth*).
2. Penghematan biaya dan peningkatan produktifitas (*Cost Effectiveness and Productivity Improvement*).
3. Pemanfaatan aktiva dan strategi investasi (*Assets Utilization and Investment Strategy*).



Gambar 2.2 : Prespektif Keuangan dalam Kerangka *Balanced Scorecard*
Sumber : Kaplan & Norton (1996),(2001),(2004)

Peningkatan produktifitas memiliki dua kompenen penting, yang pertama adalah perusahaan mengurangi biaya dengan menurunkan biaya langsung dan beban biaya tidak langsung (*Direct/Indirect Expense*). Misalkan, pengurangan biaya mempermudah perusahaan dalam menghasilkan jumlah *output* yang sama. Memerlukan sedikit tenaga kerja, sedikit bahan baku, energi dan pasokan (Kaplan, 2012). Selanjutnya, memanfaatkan aset keuangan dan aset fisik perusahaan untuk lebih efisien, dimana perusahaan menurunkan modal kerja yang dibutuhkan untuk menunjang tingkatan bisnis yang ditentukan, misal, perusahaan dapat menurunkan tingkat persediaan yang dibutuhkan dalam menunjang tingkatan penjualan yang disepakati melalui penerapan proses produksi yang tepat waktu (*Just-in-time Production Processes*). Oleh karena itu dengan kegiatan tersebut dapat menunjang tingkat penjualan yang lebih besar dengan investasi yang sama besarnya pada peralatan dan perlengkapan melalui pengurangan distorsi yang tidak diinginkan dan

awaktu *downtime* peralatan yang tidak terjadwal (kaplan & norton 2004). Pada tabel dibawah ini memaparkan ukuran umum dalam menggambarkan kinerja objektif keuangan di atas.

Tabel 2.1 : Ukuran Ukuran Strategi Keuangan dan Objektifitas Keuangan

Tujuan	UKURAN UKURAN
Meningkatkan nilai pemegang saham	1. Return on capital employed (roce) 2. Economic value added (EVA) 3. Market to book ratio
Memperbaiki struktur biaya	1. Biaya per unit, bandingkan terhadap para pesaing 2. Beban adm, pemasaran & umum per unit output atau % dari penjualan
Peningkatan urtilitas aset	1. Rasio penjualan/ aset 2. Rasio pengelolaan hutang usaha 3. % kapasitas yang digunakan
Meningkatkan efesiensi dana efektifitas bisnis perusahaan	1. Rasio pengelolaan piutang usaha 2. Rasio pengelolaan hutang usaha
Memperbesar nilai pelanggan yang ada	1. % pertumbuhan pelanggan bisnis yang ada 2. % pertumbuhan pendapatan
Perluasan kesempatan pendataan	1. % pendapatan produk baru 2. % pendapatan dari pelanggan baru

Sumber : norton el al, 2012

Pertumbuhan penjualan memiliki dua komponen penting. Pertama perusahaan dapat mencetak pendapatan dan laba yang lebih besar dari planggan yang sudah ada. Seperti menjualkan produk/jasa tambahan p[ada pelanggan melebihi produk/jasa yang pertama kali di beli pelanggan, misalkan bank dapat mencoba memuat akun pemeriksaan pelanggan yang dapt di gunakan oleh bnk dalam melacak kartu kredit pelanggan, kredit perumahan, kredit mobil, dan lain sebagainya. Kemudian perusahaan mendapatkan tambahan pendapatan dengan memperkenalkan produk

baru, menjual ke konsumen baru, ekspansi operasi ke pasar baru (kaplan&norton, 1992)

2.2.2 Perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan haruslah menggambarkan bagaimana sebuah perusahaan cenderung untuk menarik, mempertahankan dan menguntungkan hubungan dengan pelanggan sasaran dengan melakukan pembedaan atau diferensiasi terhadap para pesaing perusahaan (khotler, 2012). Oleh sebab perpektif pelanggan merupakan jantung dari strategi dalam *balanced scorecard* yang harus mengandung objektivitas yang spesifik dan jelas serta ukuran ukuran pada ruang lingkup strategi. Maksudnya yaitu bagaimana perusahaan tersebut mengupayakan seluruh kekuatannya pada pelanggan sasarnya. Oleh sebab itu perusahaan harus meyajikan strategi yang unggul, yaitu merupakan kombinasi yang unik dari fitur-fitur produk, pelayanan/jasa dan jenis hubungan pelanggan yang di pilih untuk memuaskan keinginan pelanggannya lebih baik ketimbang para pesaing perusahaan (khotler, 2012:kaplan, 2010)

Keberhasilan dalam perspektif pelanggan akan mengarah pada peningkatan dan pencapaian tujuan pada perspektif keuangan dalam kaitanya dengan pertumbuhan pendapatan dan pertumbuhan keuntungan perusahaan yang berkesinambungan (kaplan, 2012). Perspektif pelanggan dalam *balanced scoredcard* biasanya termasuk satu atau dua objektifitas dalam mencapai keberhasilan dengan pelanggan sasaran. Sebagai contoh objektifitas tersebut adalah (kaplan&norton, 1992,1996,2001,2004):

- a. Pencapaian kepuasan dan kesetiaan pelanggan
- b. Perolehan pelanggan baru

- c. Peningkatan pangsa pasar perusahaan
- d. Peningkatan keuntungan pelanggan
- e. Retensi pelanggan atau mempertahankan pelanggan yang ada

Pada tabel di bawah ini memaparkan ukuran yang umum digunakan perusahaan dalam ukuran kinerja objektifitas pemasaran di atas.

Tabel 2.2 : Ukuran-Ukuran Strategi Perspektif Pelanggan dan Objektifitas Pelanggan

Tujuan	Ukuran ukuran
Bagaiman mencapai kepuasan dan kesetiaan pelanggan	1. Kepuasan pelanggan dalam segmen sasaran 2. % pelanggan yang berulang 3. % pertumbuhan pelanggan dari pelanggan yang ada 4. Adanya keinginan pelanggan dalam merekomendasikan
Perolehan pelanggan baru	1. % oerolehan pelanggan baru 2. Biaya per perolehan pelanggan baru 3. % atau jumlah penjualan dari pelanggan baru
Peningkatan pangsa pasar	1. Pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran
Memperbesar keuntungan pelanggan	1. Jumlah atau persentase pelanggan yang tidak menguntungkan
Retensi pelanggan	1. % pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini

Sumber : niven, 2007 : kaplan & norton, 2001

Sebenarnya seluruh organisasi mencoba untuk memperbaiki dan melakukan peningkatan ukuran-ukuran pelanggan seperti kepuasan pelanggan dan bagaimanapun upaya mempertahankan pelanggan. Pada umumnya sebuah strategi seharusnya

mengidentifikasi segmen pelanggan tertentu yang harus di cermati perusahaan sebagai pelanggan sasaran dalam hal pertumbuhan dan profitabilitas (norton et el, 2012). Sepanjang pengidentifikasian segmen pasar sasaran untuk mengukur hasil pelanggan generik, sebuah perusahaan juga harus mengidentifikasi tujuan/objektif dan ukuran-ukuran strategis terhadap proporsi nilai yang di tawarkan pada pelanggan perusahaan. Proposi nilai merupakan campuran yang unik dari kinerja produk, harga, kualitas, ketersediaan, kemudahan, pembelian, pelayanan, hubungan pelanggan dan *brand image* perusahaan yang ditawarkan pada kelompok pelanggan sasaran. Proposi nilai tersebut merupakan sebuah keunggulan pada kelompok pelanggan sasaran lebih baik dan efektif ketimbang pesaing perusahaan (kaplan & norton, 2008). Jenis proporsi nilai yang ketiga adalah menitik beratkan kepada *complete costumer solution*. Pada gambar di bawah ini mengungkapkan objektifitas/ tujuan proporsi nilai bagi tiga nilai proposi pelanggan yang berbeda. Berikut ini merupakan tabel yang memperlihatkan ukuran pada objektifitas proporsi nilai pelanggan yang berbeda.

Tabel 2.3 : Objektifitas Proporsi Nilai Pelanggan Beserta Ukuran-Ukuran Strategis

Low total cost	Ukuran-ukuran
Be a low cost supplier	1. Harga, relatif terhadap harga pesaing 2. Biaya kepemilikan pelanggan
Menghantarkan kualitas tinggi yang konsisten	1. Biaya per unit, bandingkan terhadap para pesaing 2. Beban adm, pemasaran & umum per unit output atau % dari penjualan
Peningkatan urtilitas aset	1. Jumlah barang yang di kembalikan, nilai rupiah yang di kembalikan 2. Jumlah dan persentase keluhan pelanggan

	3. Jumlah jaminan kecelakaan dan jasa perbaikan lapangan
Menyediakan kecepatan dan kemudahan pembelian	1. % hantaran tepat waktu 2. Waktu tunggu pelanggan(dari pemesanan sampai di antar) 3. %pesanan yang sempurna (produk tepat, jumlah yang tepat, dan tepat waktu)
Product leadership	Ukuran-ukuran
Menawarkan produk yang berkinerja tinggi	1. <i>Costumer inovasion rating</i> 2. Kinerja produk yang bersaing (kecepatan, ukuran, akurasi) konsumsi energi dan lain sebagainya
Menjadi terdepan di pasar dengan produk baru	1. Jumlah produk utama di pasar
Costumer solution	Ukuran-ukuran
Menyediakan solusi produk kostumasi	1. Jumlah pelanggan dalam preferensi khusus
Menjual berbagai produk dan jasa pada pelanggan	1. Jumlah produk dan jasa per pelanggan 2. Jumlah klien di atas puluhan milyar rupiah dalam penjualan tahunan
Selalu mengahntarkan pelayanan setelah purna jual	1. Pendapatan di peroleh oleh perawatan perbaikan dan jasa logistic
Mengembangkan hubungan individu yang lebih harmonis	1. Sole sourced contracts 2. Memepertahankan klien

Sumber : (kaplan & norton, 2001, 2008) dan niven, 2007

Dengan mengembangkan objektivitas dan ukuran-ukuran yang spesifik terhadap proporsi nilai pelanggan, maka perusahaan menerjemahkan strategi mereka dalam ukuran yang berwujud dan terukur yang dapat dimengerti oleh seluruh karyawan perusahaan dan pekerjaan yang berkaitan dengan peningkatan (kaplan & norton 1998)

2.2.3 perspektif proses bisnis perusahaan

perusahaan biasanya merumuskan objektivitas dan ukuran perspektif proses bisnis internal setelah merumuskan objektivitas dan ukuran perspektif keuangan dan pelanggan. Oleh sebab itu, diuntut para manajer dalam menentukan rantai nilai proses internal lengkap dimulai dari proses inovasi, mengetahui kebutuhan pelanggan saat ini dan yang akan datang, serta mengembangkan pemecahan kebutuhan pelanggan, kegiatan operasi, menyampaikan produk/jasa saat ini pada pelanggan saat ini dan diakhiri dengan layanan purna jual yang menawarkan layanan sesudah penjualan sehingga memberikan nilai tambah pada produk/jasa diterima pelanggan (Kaplan dan Norton 1996).

Dalam *balanced scorecard*, tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal diturunkan dari strategi eksplisit yang ditunjuk untuk memenuhi harapan para pemegang saham dan pelanggan sasaran perusahaan. Proses bertahap dari atas ke bawah. Akan mengungkap segenap proses bisnis baru yang akan dikuasai dengan baik oleh perusahaan. Objektivitas keuangan dan pelanggan beserta ukuran-ukurannya mencerminkan hasil dari kepuasan pemegang saham perusahaan dan kesetiaan pelanggan yang diwujudkan dalam sebuah keberhasilan strategi. Ketika perusahaan telah memiliki gambaran yang jelas dari apa saja upaya dalam menyenangkan pemegang saham dan pelanggan perusahaan.

- a. Penciptaan dan penghantaran proposi nilai pelanggan
- b. Pencapaian perbaikan dan peningkatan produktivitas bagi tujuan keuangan.

Perspektif proses bisnis perusahaan mengidentifikasi tentang proses manajemen operasi yang krusial, proses manajemen pelanggan, proses inovasi produk, peraturan dan proses sosial yang mana perusahaan harus di tingkatkan dalam mewujudkan objektivitas/ tujuan pelanggan, pertumbuhan pendapatan dan profitabilitas yang berkesinambungan (kaplan & norton, 2010; niver, 2002)

2.2.4 proses manajemen operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai dalam perusahaan, di mulai dari diterimanya pesanan pelanggan dan diakhirinya dengan penyampaian produk/ jasa kepada pelanggan. Proses operasi ini lebih menitikberatkan pada penyampaian produk/ jasa pada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten, dan tepat waktu (kaplan dan norton, 1992, 1996)

Merupakan dasar, proses dari hari ke hari yang menghasilkan barang dan jasa yang kemudian dihantarkan kepada pelanggan perusahaan. Beberapa objektivitas yang umum pada proses operasi perusahaan adalah :

- I. Pencapaian kemampuan pemasok yang berkualitas
- II. Peningkatan dan perbaikan kualitas, harga dan *cycle time* dari proses operasi (produksi)
- III. Perbaikan dan peningkatan utilitas aset
- IV. Menghantarkan produk dan jasa ke pelanggan dengan sangat responsif

Kemampuan pemasok yang handal menyebabkan perusahaan memperoleh harga yang bersaing/ kompetitif, produk/jasa yang bebas cacat (*defrect-free products & service*) yang langsung dihantarkan tepat waktu. Menurut biaya produksi merupakan

yang yang penting bagi perusahaan manufaktur dan perusahaan jasa. Kesempurnaan dalam proses produksi sangat dibutuhkan dalam memperbaiki dan meningkatkan kualitas dan waktu proses. Peningkatan utilitas aset mengakibatkan perusahaan mampu menghasilkan *output* yang lebih besar dari pasokan sumber daya yang ada (peralatan dan sumber daya manusia). Yang terakhir strategi perusahaan mungkin membutuhkan proses dengan kinerja tinggi dalam mendistribusikan produk jadi dan jasa siap pakai pada para pelanggan (niven, 2007).

Perusahaan yang dapat mengidentifikasi karakteristik pembeda produk yang jasa, tentu menghendaki adanya ukuran *balanced scorecard* yang dapat terfokus dan memberikan perhatian pada karakteristik tersebut. Oleh karena itu, atribut kinerja produk dan jasa yang penting (selain waktu tanggap, mutu dan biaya) dipastikan dapat di sertakan juga kedalam komponen proses operasi (kaplan & norton. 2001).

2.2.5 Proses manajemen pelanggan

Pada proses ini perluasan dan pendalaman hubungan dengan pelanggan sasaran, perusahaan perlu mengidentifikasi tiga objektif bagi proses manajemen pelanggan, yaitu :

- a. Bagaimana memperoleh pelanggan
- b. Memuaskan dan mempertahankan pelanggan yang ada
- c. Menciptakan pertumbuhan pelanggan

Akuisisi pelanggan berkaitan dengan komunikasi terhadap pelanggan potensial, pemilik produk tingkat pertama (*entry-level product*), bagaimana menentukan harga produk dan menutup penjualan. Kepuasan dan retensi pelanggan (*costumer*

satisfaction and retention) membutuhkan pelayanan prima dan tanggapan yang cepat terhadap permintaan pelanggan. Berbagai perusahaan mengoperasikan layanan pelanggan (*costumer service*) dan *call center* unit untuk menanggapi permintaan pemesan. Pengantaran dan penyelesaian masalah pelanggan. Perusahaan yang kurang tanggap terhadap permintaan, informasi dan penyelesaian masalah pelanggan, berdampak pada rendahnya kepuasan pelanggan. Oleh sebab itu unit layanan yang sigap tepat waktu dan memiliki pengetahuan yang luas menentukan dalam menjaga loyalitas pelanggan dan mengurangi dampak buruk terhadap pelanggan. (mackay, 2004)

Untuk menghasilkan pertumbuhan pelanggan (*generate growth with costumer*). Maka perusahaan harus mengelola hubungan mereka seefektif mungkin, lintas penjualan berbagai produk dan jasa, dan menjadikan perusahaan sebagai penasihat sekaligus pemasok pelanggan yang terpercaya. Sebagai contoh, perusahaan dapat melakukan diferensiasi produk dasar mereka atau menyediakan tambahan fitur dan layanan setelah penjualan terjadi. Lebih lanjut, pertumbuhan pelanggan dapat juga terjadi dengan menjual produk/ jasa pelanggan melampaui produk lapis bawah, (*entry level product*) yang awalnya di bawa pelanggan ke perusahaan, misalnya bank-bank sekarang telah mencoba masuk pasar asuransi, kartu kredit, layanan pengelolaan keuangan serta pinjaman pribadi untuk berbagai jenis keperluan pelanggan terutama kendaraan, rumah tinggal, pendidikan (norton et al, 2002)

Pada tabel berikut menceritakan ringkasan objektivitas proses bisnis internal perusahaan yang di bagi dalam 4 kelompok proses dengan dilengkapi kemungkinan

ukuran-ukuran strategis yang digunakan pada masing-masing, objektivitas pada perspektif proses bisnis internal.

Tabel 2.4 : Objektifitas Perspektif Proses Bisnis Internal beserta Ukuran-Ukurannya

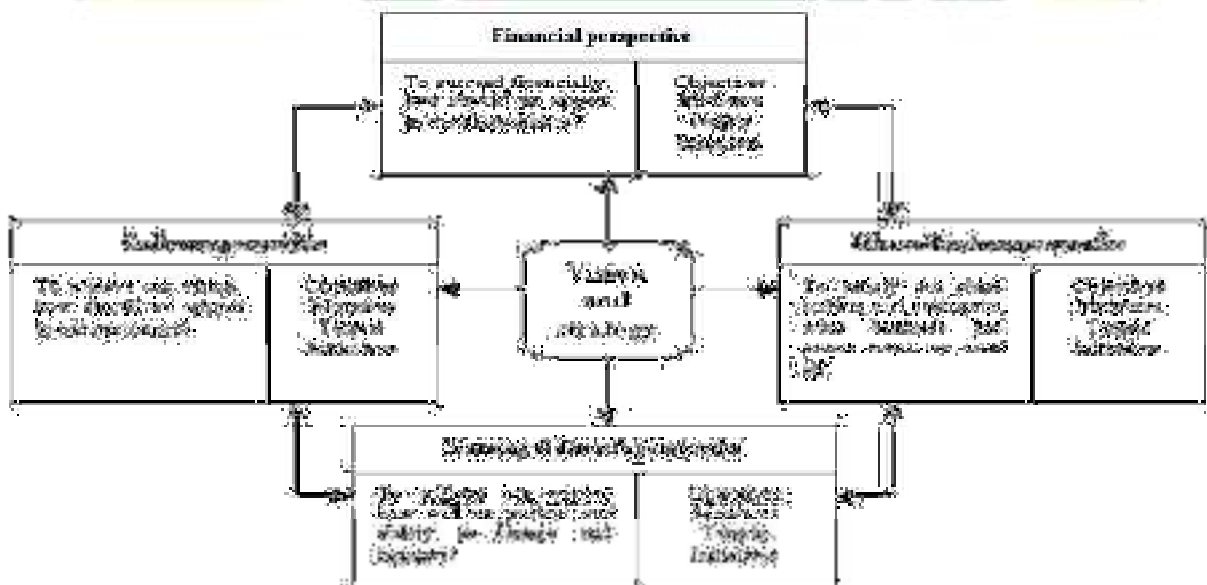
LOW TOTAL COST OPERATION MANAGEMENT	UKURAN-UKURAN
Meningkatkan perbaikan kualitas Harga, waktu, siklus dari proses operasi Peningkatan utilitas aset	1. penigkatan kartu score pemasak, kualitas, hantaran, biaya 2. biaya per unit output 3. product cycle times 4. waktu tunggu dari pemesanan ke penghantaran 5. utilitas kapasitas % 6. realibitas peralatan, persentase ketersediaan
Costumer management	Ukuran-ukuran
Pelanggan baru Mencapai kesempurnaan dalam penelitian dan proses pengembangan	1. jumlah ide baru yang mendasar di masuk dalam pengembangan produk 2. jumlah permohonan paten yan telah di arsipkan atau pendapatan dari paten 3. waktu pengembangan produk keseluruhan dari ide ide ke pasr 4. biaya pengembangan poduk vs pembelanjaan
Regulatory and social	Ukuran-ukuran
Meningkatkan/memperbaiki kinerja lingkungan keselamatan dan kesehatan memberbesar reputasi sebagai tetangga yang baik	1. hari-hari tidak hadir dalam pekerjaan 2. enviromental and safety incidents 3. jumlah karyawan dari komunitas yang menguntungkan

Sumber : (kaplan & norton, 2001, 2008) dan (niven, 2007)

Dalam mengembangkan *balanced scorecard*, para majer perusahaan berusaha mengindetifikasikan apa saja objektifitas dan ukuran proses bisnis perusahaan yang

merupakan hal yang paling penting bagi strategi perusahaan. Perusahaan yang menganut strategi *product leadership* biasanya lebih menekankan pada kesempurnaan proses inovasi. Sedangkan perusahaan yang menganut strategi total biaya yang rendah harus mengejar proses manajemen operasi. Kemudian, perusahaan yang menganut strategi solusi pelanggan (*customer solution*) lebih menekankan pada proses manajemen pelanggan perusahaan (niven, 2002: kaplan&norton, 2004).

Pada gambar berikut ini menceritakan keterkaitan perspektif proses internal dengan tiga perspektif lainnya, serta menggambarkan tentang perspektif proses bisnis internal sebagai pondasi dari strategi dalam model *balanced scorecard*.



Gambar 2.3 : Keterkaitan Prepektif dalam *Balanced Scorecard*

Sumber : (kaplan & norton, 2001,2004,2008), (niven, 2007)

2.2.6 Proses Inovasi

Proses inovasi sebenarnya merupakan gelombang panjang penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru. Pelanggan baru serta kebutuhan yang sedang berkembang dan tersembunyi dari

pelanggan yang ada saat ini, selanjutnya dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk/jasa baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi (Kaplan & Norton, 1996).

Mengembangkan produk baru, proses dan layanan seringkali memudahkan perusahaan dalam melakukan penetrasi pada pasar baru dan segmen pelanggan baru. Keberhasilan proses inovasi akan memicu akuisisi pelanggan. Loyalitas pelanggan dan pertumbuhan pelanggan yang akan menjurus kepada memperbesar margin operasi, tanpa adanya inovasi, maka proposi nilai sebuah perusahaan dapat dengan mudah ditiru/ dibajak, mengarah pada persaingan yang tidak seimbang terhadap harga produk/jasa yang tidak terdiferensiasi.

Perusahaan dapat mengidentifikasi sub proses inovasi yaitu pengembangan inovasi produk dan jasa. Maksudnya yaitu para perancang produk dan manajer perusahaan berusaha menghasilkan ide-ide dengan pengembangan dan memperbesar kapabilitas/kemampuan produk/jasa yang sudah ada, menerapkan teknologi dan penerapan baru, serta mempelajari usulan dan pendapat dari pelanggan (Niven, 2002). Sub proses yang kedua adalah proses penelitian dan pengembangan (*research and development process*), inti dari pengembangan produk adalah bagaimana membawa ide-ide dan konsep baru ke pasar. Keberhasilan inovasi produk perusahaan sebenarnya menggunakan proses disiplin yang tinggi untuk menggerakkan ide baru tersebut ke pasar. Dimana dengan hati-hati dalam mengevaluasi pengembangan produk pada batu loncatan tertentu. Selanjutnya memindahkan produk tersebut pada tahap berikutnya hanya jika

terdapat keyakinan yang logis bahwa pada produk akhir akan memiliki fungsionalitas yang diinginkan. Akan menjadi daya tarik pada pasar sasaran serta dapat di produksi dengan kualitas yang terjaga dan pada biaya yang menyebabkan profit margin yang memuaskan dapat diperoleh.

2.2.7 Proses Sosial dan Peraturan

Merupakan proses akhir perusahaan secara terus menerus memperoleh hak operasi dan dukungan dari komunitas dan suatu negara dimana perusahaan tersebut memproduksi produk dan menjualnya. Peraturan perundang undangan dan peraturan daerah yang mengikat terkait lingkungan, kesehatan, karyawan dan keselamatan pekerja. Mempekerjakan karyawan dan pelatih karyawan haruslah sesuai dengan standar minimum yang harus di tetapkan pada perusahaan. Dan perusahaan haruslah mematuhi supaya terhindar dari penutupan dan pencabutan izin usaha.

Perusahaan dapat mengelola dan melaporkan aturan mereka serta kinerja sosial melalui beberapa dimensi yang penting yaitu, pertama lingkungan, pertama-tama sebuah reputasi yang bagus dalam menjalankan aturan-aturan dan dimensi sosial membantu perusahaan dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas tinggi. Kedua, mengurangi gangguan lingkungan serta meningkatkan kesehatan dan keselamatan karyawan akan meningkatkan produktivitas dan menekan biaya operasi. Ketiga, perusahaan yang memiliki reputasi yang cemerlang pada umumnya akan meningkatkan imej perusahaan di mata pelanggan.

2.2.8 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif terakhir dari model *balanced scorecard* yaitu pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*), mengidentifikasi objektivitas dan

tujuan dari orang-orang/karyawan. Teknologi informasi serta kesejajaran organisasi yang memicu peningkatan bergabagi objektifitas proses bisnis perusahaan. Para eksekutif prusahaan berusaha memaksimalkan prspektif ini dengan sasarannya adalah meningkatkan aset intagibel perusahaan. Seperti sumber daya manusia, teknologi informasi budaya organisasi serta kesejajaran dalam organisasi (niven, 2002)

Tujuan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini adalah sebagai penyedia infrasturktur yang meningkatkan tujuan ambisius dalam 3 perspektif lainnya yang dapat di capai, singkat kata, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif yang pertama (kaplan & norton 1998), terdapat tiga komponen utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini yaitu sebagai berikut (kaplan et el, 2010)

- a) Strategi ketersediaan kompetensi yang handal bagi sumber daya manusia perusahaan, maksudnya yaitu karyawan perusahaan harus memiliki keseimbangan antara keterampilan, bakat dalam penyelesaian masalah dengan berlandaskan logika dan ilmiah dalam melakukan kegiatan yang tertuang pada strategi.
- b) Strategi ketersediaan informasi sistem informasi perusahaan dan aplikasi ilmu pengetahuan memberikan kontribusi dalam mengefektifkan pelaksanaan strategi dengan memfasilitasi perbaikan dan peningkatan proses serta menjadi jembatan penghubung yang sempurna antara pemasok dengan pelanggan.

c) Budaya organisasi dan kesejajaran.

- Budaya dan iklim perusahaan : para karyawan perusahaan telah memiliki kesadaran dan mengerti akan pentingnya berbagi visi, strategi, dan nilai buda yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi.
- Kesejajaran tujuan : tujuan dan insentif karyawan harus disejajarkan dengan strategi pada semua tingkatan organisasi.

Gambaran yang lebih terperinci mengenai ukuran-ukuran yang biasa digunakan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dilihat pada tabel dibawah ini : dengan paparan pengidentifikasian tujuan strategi pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang merupakan pondasi atau dasar dalam menggeakan tiga perspektif diatasnya.

Tabel 2.5 : Objektifitas Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan beserta Ukuran-Ukurannya.

Objective	Ukuran-ukuran
Sumberdaya manusia	
Strategi pengembangan kompetensi	1. % pegawai yang memiliki keterampilan dan keahlian handal
Menirak dan mempertahankan karyawan yang memiliki bakat dan potensi tinggi	2. Kepuasan karyawan 3. Tingkat perputaran karyawan kunci
Tehnologi informasi	Ukuran-ukuran
Penyediaan aplikasi yang mendukung	1. Cakupan strategi informasi 5 proses krusial yang didukung oleh aplikasi sistem yang memadai
Strategi	2. Ketersediaan informasi pelanggan (contoh : CRM System, Basis dan pelanggan)
Mengembangkan sistem data pelanggan dan sistem informasi pelanggan	

Budaya organisasi dan kesejajran	Ukuran-ukuran
	1. Pengembangan waktu produk keseluruhan dari ide-ide 2. Biaya pengembangan produk vs pembelanjaan
Regulatory dan social	Ukuran-ukuran
Meningkatkan/ memperbaiki kinerja lingkungan, keselamatan dan kesehatan Memperbesar reputasi sebagai tetangga yang baik	1. Hari-hari tidak hadir dalam pekerjaan 2. Enviromental and safety incidents 3. Jumlah karyawan dari komunitas yang tidak menguntungkan.

Sumber : kaplan & norton 2003: kaplan et el 2012

2.3 *Lagging Indicator* dan *Leading Indicator*

Menurut kaplan & norton (2001) bahwa *leading indicator* merupakan ukuran-ukuran yang mengarah dalam menciptakan keberhasilan pencapaian ukuran utama (*lagging indicator*). *Lagging indicator* merupakan sebuah konsekuensi dari berbagai tindakan yang sebelumnya di ambil (niven, 2002), sementara itu *leading indicator* merupakan ukuran-ukuran strategi yang mengarah atau sebagai pemicu dalam pencapaian nilai pada *lagging indicator*. Sebagai contoh penjualan, pangsa pasar perusahaan, efesiensi biaya, tingkat pengembalian investasi aset tetap dan lain sebagainya merupakan indikator sasaran yang mesti tercapai. Sedangkan *leading indicator* merupakan suatu pemicu dalam mewujudkan indikator utama, seperti penjualan dapat dicapai dengan waktu yang di gunakan pelanggan (*hours spend with costumers*), pangsa pasar perusahaan dapat diraih dengan kesadaran merek (*brand awareness*) dan lain sebagainya. Jadi, *leading indicator* merupakan faktor-faktor khusus yang terdapat pada unit-unit bisnis tertentu, dimana faktor pendorong kinerja ini mencerminkan keunikan dari strategi bisnis unit.

Model *balanced scorecard* yang baik haruslah memiliki bauran yang tepat antara ukuran hasil dan ukuran pendorong kinerja yang telah di sesuaikan kepada strategi unit bisnis. Ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana hasil tersebut bisa di capai. Sehingga ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak akan mengkomunikasikan bagaimana hasil tersebut mesti di capai. Sehingga ukuran hasil tanpa faktor pendorong kinerja tidak akan memberikan sinyal awal apakah strategi perusahaan berjalan sebagaimana mestinya atau tidak. Sedangkan faktor pendorong kinerja seperti lama siklus dan tingkat kerusakan suku cadang tanpa diiringi dengan ukuran hasil akan meningkatkan pencapaian operasional jangka pendek saja, tetapi gagal mengungkapkan peningkatan operasional tersebut diterjemahkan kedalam bisnis dengan pelanggan saat ini dan pelanggan baru yang diperluas serta dampaknya terhadap peningkatan kinerja keuangan (Kaplan dan Norton, 1998).

2.4 Peta Strategi (*Strategi Map*)

Peta menjadi hal yang alami dalam memaparkan hubungan kausalitas antara tujuan strategi, misal, rantai hubungan kausalitas dari objektivitas strategis seperti : karyawan yang terlatih dengan baik dalam perangkat majemen kualitas, maka akan dapat mengurangi waktu siklus proses (*process cycle time*) dan dampak negatif proses (*process defect*), perbaikan dan penyempurnaan proses bisnis perusahaan menyebabkan semakin pendeknya waktu antrian dan waktu tunggu konsumen, peningkatan hantaran tepat waktu, perbaikan kualitas yang di rasakan oleh konsumen mengakibatkan peningkatan kepuasan konsumen, peningkatan retensi pelanggan, sehingga pada akhirnya akan mendorong peningkatan

pendapatan perusahaan dan margin keuntungan yang besar. Semua objektivitas tersebut terkait dalam hubungan sebab akibat yang di mulai dari karyawan perusahaan, berlanjut melalui proses bisnis dan pelanggan, yang pada akhirnya berimbas pada pencapaian kinerja penjualan yang lebih baik (kaplan & norton, 2001:2003) (norton, 2010).

Pemaparan keterkaitan hubungan kausalitas diantara objektivitas dan ukuran-ukuran dalam model *balanced scorecard* mengarah pada penciptaan peta strategi (*strategy map*) (norton, 2010). Perusahaan menggunakan pemetaan strategis dengan tujuan supaya dapat memberikan gambaran hubungan kualitas diantara tujuan-tujuan strategis yang pada keseluruhan perspektif. Dalam membangun pemetaan strategis memerlukan sebuah proses yang logis (Kaplan et al, 2012). Langkah pertama adalah menentukan tujuan keuangan jangka panjang yang merupakan sasaran utama strategi perusahaan. Selanjutnya, pada perspektif pelanggan, memilih pelanggan sasaran akan menghasilkan pendapatan.

Peta strategi menggambarkan upaya perusahaan dalam menciptakan nilai. Berbagai nilai yang harus perusahaan siapkan untuk para pelanggan mereka dengan maksud mewujudkan tujuan keuangan, apa dan bagaimana perusahaan seharusnya memperbaiki atau meningkatkan proses bisnis internal dan memperbesar kapasitas produksi untuk menunjang proses bisnis (Kaplan & Norton, 1996). Dalam kaitan penciptaan nilai organisasi, model empat perspektif ini menyediakan bahasa yang mana para karyawan dapat gunakan untuk mendiskusikan arahan dan prioritas organisasi (Kaplan & Norton, 2004).

2.4.1 Bagaimana Menciptakan Peta Strategi (*Strategy Map*)

Perusahaan menggunakan sebuah gambaran strategi yang disebut peta strategi yang menceritakan hubungan kausalitas atau hubungan sebab akibat (*cause and effect relationship*) di setiap tujuan strategis (*strategic objectives*) pada keempat perspektif dalam model *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 2008). Pengembangan peta strategis haruslah mengikuti proses logika yang rasional. Pertama-tama, perusahaan harus mengidentifikasi objektivitas/tujuan keuangan jangka panjang yang merupakan tujuan yang paling utama dari keseluruhan strategi yang ada. Kemudian, pada perspektif pelanggan, pilih pelanggan sasaran yang akan menghasilkan pendapatan untuk strategi yang baru dan objektivitas proporsi nilai yang memberikan daya tarik, mampu mempertahankan pelanggan serta mampu menumbuhkan bisnis dengan para pelanggan.

Pada perspektif proses bisnis internal pemilihan tujuan strategis yang mampu menciptakan dan menghantarkan proporsi nilai pelanggan serta mampu memperbaiki dan meningkatkan efisiensi dan produktivitas untuk selanjutnya mampu mendukung .

2.5 Sasaran Strategis (SS)

Sasaran Strategis hanya disusun pada unit yang memiliki peta strategi. SS harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:

- 1) Singkat dan jelas Pernyataan SS tidak berupa paragraf atau kalimat.

Penjelasan terhadap uraian SS dapat dijelaskan dalam manual IKU.

Pernyataan SS tidak memiliki pemahaman ganda dan selaras dengan deskripsi SS pada manual IKU.

2) Merefleksikan kondisi ideal dan realistis yang ingin dicapai Pernyataan SS menggambarkan kondisi seharusnya yang ingin dicapai sesuai potensi.

3) Dituliskan dalam bentuk pernyataan kondisional. Pernyataan SS bersifat kualitatif (bukan kuantitatif). Misalnya: Penerimaan pajak yang optimal (kualitatif).

2.6 Indikator Kinerja Utama (IKU)

1) Ketentuan IKU Pencapaian SS diukur dengan Indikator Kinerja Utama. Penetapan IKU harus memenuhi ketentuan sebagai berikut:

a) Menganut prinsip SMART-C;

Specific : mampu menyatakan sesuatu secara definitif (tidak normatif), tidak bermakna ganda, relevan dan khas/unik dalam menilai serta mendorong kinerja suatu unit/pegawai.

Measurable : mampu diukur dengan jelas dan jelas cara pengukurannya. Pernyataan IKU seharusnya menunjukkan satuan pengukurannya.

Agreeable : disepakati oleh pemilik IKU dan atasannya.

Realistic : merupakan ukuran yang dapat dicapai dan memiliki target yang menantang.

Time-bounded : memiliki batas waktu pencapaian.

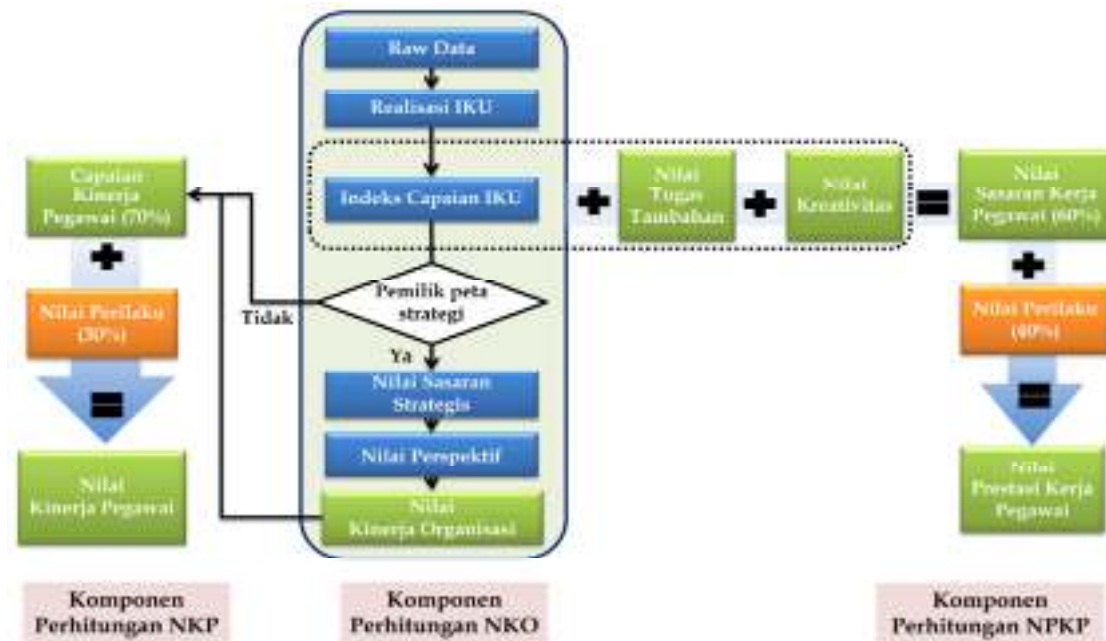
Continously Improved : kualitas dan target disesuaikan dengan perkembangan strategi organisasi dan selalu disempurnakan.

Suatu IKU dianggap telah memenuhi kriteria SMART-C berdasarkan kesepakatan antara pengelola kinerja organisasi, pemilik IKU dan atasan langsung pemilik IKU.

- b) Mencerminkan tugas dan fungsi utama organisasi/pegawai.
- c) Pemilihan IKU didasarkan pada prioritas dan fokus organisasi.
- d) Unit pemilik peta strategi tidak diperbolehkan menggunakan hanya IKU activity untuk mengukur satu SS.
- e) Unit pemilik peta strategi tidak diperbolehkan menggunakan lebih dari tiga IKU untuk mengukur pencapaian satu SS.
- f) Satu IKU tidak diperbolehkan untuk mengukur lebih dari satu SS dalam satu Kontrak Kinerja.
- g) IKU tidak diperkenankan memiliki level kualitas activity-low atau exact-high. Khusus untuk pemilik peta strategi, juga tidak diperkenankan memiliki IKU dengan kualitas activity-high karena mengindikasikan pemilihan IKU yang tidak tepat atau SS yang berkualitas rendah.

2.6 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah penilaian terhadap kinerja organisasi dan pegawai atas realisasi kinerja dibandingkan dengan target yang ditetapkan pada periode monitoring. Output dari penilaian kinerja berupa Nilai Kinerja Organisasi, Nilai Kinerja Pegawai dan Nilai Prestasi Kerja Pegawai.



Gambar 2.4 : Kerangka Komponen Perhitungan Nilai Kinerja Organisasi (NKO)

2.7 Nilai Kinerja Organisasi (NKO)

a. Raw Data (Data Mentah Realisasi)

Raw data atau data mentah realisasi merupakan sekumpulan data mentah perhitungan atas objek yang diukur dalam satuan pengukuran IKU. Data tersebut diolah untuk memperoleh data realisasi IKU sesuai formula dalam manual IKU.

b. Realisasi IKU Realisasi

IKU merupakan hasil perhitungan raw data (data realisasi) berdasarkan formula dalam manual IKU.

Misalnya, IKU “persentase pegawai yang memenuhi standar jamlat”, memiliki formula dalam manual IKU sebagai berikut:

$(\Sigma \text{ pegawai yang memenuhi standar Jamlat} / \Sigma \text{ Pegawai}) \times 100\%$ Sesuai data mentah, maka realisasi IKU = $(119/200) \times 100\% = 59,5\%$.

Penghitungan realisasi IKU harus memperhitungkan:

- 1) Konsolidasi periode.
- 2) Konsolidasi lokasi, apabila suatu IKU di cascade secara indirect method.

Apabila periode pelaporan IKU belum jatuh tempo atau data realisasinya belum tersedia pada periode tersebut, maka realisasi IKU dianggap tidak tersedia (n/a), bukan diberikan nilai 0 (nol). Dalam pelaporan, hal ini harus disertai dengan penjelasan.

c. Indeks Capaian IKU

Indeks Capaian IKU adalah perbandingan antara realisasi IKU dengan target yang diakui dari setiap IKU dengan memperhitungkan polarisasi IKU.

Ketentuan penetapan Indeks Capaian IKU adalah:

- 1) Angka maksimum adalah 120.
- 2) Angka minimum adalah 0.
- 3) Ketentuan IKU maximize atau minimize yang realisasinya tidak memungkinkan melebihi target:

a) Indeks Capaian IKU dapat dikonversi menjadi 120, dengan ketentuan:

- i. IKU mengukur kualitas, waktu atau biaya.
- ii. Jumlah IKU yang dapat dikonversi tersebut adalah maksimal 20% dari total IKU dalam KK (1 IKU dari 5 IKU, dan berlaku kelipatan).
- iii. Memprioritaskan IKU cascading peta strategi (CP), kemudian IKU cascading non peta, di atas IKU non cascading, dalam pemilihan IKU yang dikonversi.

b) Penghitungan indeks capaiannya ditetapkan sebagai berikut:

- i. Apabila realisasi IKU sama dengan target, dimana target yang ditetapkan merupakan target maksimal yang dapat dicapai maka indeks capaian IKU tersebut dikonversi menjadi 120.
- ii. Apabila realisasi IKU tidak memenuhi target, maka indeks capaian IKU tersebut tidak dilakukan konversi (menggunakan rumus perhitungan polarisasi).

Formula penghitungan indeks capaian IKU untuk setiap jenis polarisasi adalah berbeda, sebagaimana penjelasan berikut:

1) Polarisasi Maximize

Pada polarisasi maximize kriteria nilai terbaik pencapaian IKU adalah realisasi yang lebih tinggi dari target. Formula yang digunakan untuk menghitung indeks capaian IKU adalah:

$$\text{Indeks Capaian IKU} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Target}} \times 100$$

Contoh:

IKU “Jumlah penerimaan pajak” target tahun 2009 adalah Rp 560 Triliun sedangkan realisasinya adalah Rp 600 Triliun, sehingga:

$$\text{Indeks Capaian IKU} = (500/560) \times 100 = 107,14$$

Apabila IKU dengan polarisasi maximize memiliki target minus (target < 0), maka penghitungan indeks capaian IKU menggunakan rumus:

$$\text{Indeks Capaian IKU} = [1 + (1 - \text{Realisasi/Target})] \times 100$$

2) Polarisasi Minimize

Pada polarisasi minimize, kriteria nilai terbaik pencapaian IKU adalah realisasi yang lebih kecil dari target. Formula yang digunakan untuk menghitung indeks capaian IKU adalah:

$$\text{Indeks Capaian IKU} = [1 + (1 - \text{Realisasi/Target})] \times 100$$

Apabila Indeks Capaian IKU kurang dari 0 atau menghasilkan angka minus, maka indeks capaian IKU yang diakui adalah 0.

Contoh 1:

IKU “Rata-rata kecepatan respon atas permintaan konsultasi” target tahun 2009 adalah 8 jam sedangkan realisasinya adalah 5 jam, sehingga

$$\begin{aligned}\text{Indeks Capaian IKU} &= [1 + (1 - 5/8)] \times 100 \\ &= 137,5 \text{ (hanya diakui 120)}\end{aligned}$$

Contoh 2 :

IKU “Jumlah wajib pajak yang komplain” target tahun 2012 adalah 10 WP, realisasi tahun 2012 adalah 21 WP, sehingga

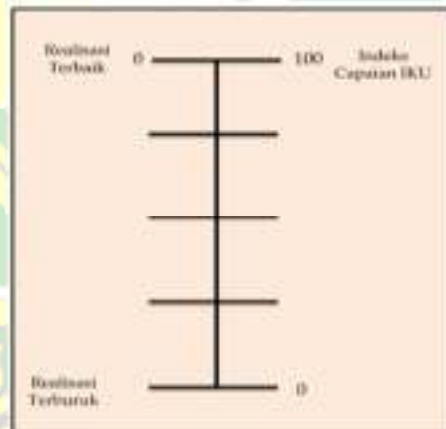
$$\begin{aligned}\text{Indeks Capaian IKU} &= [1 + (1 - 21/10)] \times 100 \\ &= -10 \text{ (diakui 0)}\end{aligned}$$

Apabila IKU minimize memiliki target 0, maka Indeks Capaian IKU dihitung dengan menggunakan bantuan skala konversi. Ketentuan mengenai skala konversi adalah:

a) Skala konversi dibuat dengan ketentuan:

- (1) Realisasi terbaik sesuai dengan target yaitu sebesar 0 dan setara dengan indeks capaian 100.
- (2) Realisasi terburuk adalah realisasi terendah yang dapat ditoleransi pada suatu IKU. Angka tersebut ditentukan berdasarkan data historis, hasil penelitian atau benchmark. Angka realisasi terburuk harus dinyatakan secara jelas dalam manual IKU. Realisasi terburuk setara dengan indeks capaian 0.

Skala konversi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



b) Penghitungan Indeks Capaian IKU menggunakan formula sebagai berikut:

$$\text{IndeksCapaianIKU} = \frac{(\text{Realisasi terburuk} - \text{Realisasi})}{\text{Realisasiterburuk}} \times 100$$

Contoh:

IKU “Persentase layanan yang tidak dipenuhi tepat waktu” memiliki target 0%.

Realisasi terbaiknya : 0%

Realisasi terburuknya : 7%

Apabila realisasinya 2%, maka

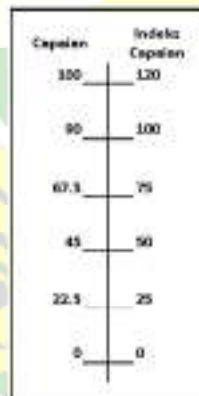
Indeks capaian IKU = $\frac{7\% - 2\%}{7\%} \times 100 = 71,42$ ingkin terdapat realisasi lebih kecil dari 0 (angka konversi 100). Penentuan konversi IKU ini menjadi 120 mengikuti ketentuan pada Indeks Capaian IKU.

3) Polarisasi Stabilize

Pada polarisasi stabilize, kriteria nilai terbaik pencapaian IKU adalah realisasi yang berada dalam suatu rentang tertentu dibandingkan target. Formula yang digunakan untuk menghitung indeks capaian IKU adalah:

$$I_n = I_{n-1} + \frac{I_{n+1} - I_{n-1}}{C_{n+1} - C_{n-1}} (C_n - C_{n-1})$$

Grafik :



I_n = Indeks capaian
 I_{n-1} = Indeks capaian dibawahnya
 I_{n+1} = Indeks capaian diatasnya
 C_a = Capaian awal = Realisasi/Target $\times 100$
 C_n = Capaian

- Apabila Realisasi > Target, maka
 $C_n = 100 - (C_a - 100)$
note: C_a maksimum adalah 200
- Apabila Realisasi < Target maka $C_n = C_a$

C_{n-1} = Angka Capaian di bawah C_n
 C_{n+1} = Angka Capaian di atas C_n

Contoh 1:

Realisasi < Target IKU “Persentase jam pelatihan Pegawai” memiliki target 5% sedangkan realisasinya adalah 4%.

Indeks capaian IKU dihitung sebagai berikut: $C_n = C_a = 4\%/5\% \times 100 = 80$

$$\begin{aligned}
 I_n &= I_{n-1} + \frac{I_{n+1} - I_{n-1}}{C_{n+1} - C_{n-1}} (C_n - C_{n-1}) \\
 &= 75 + \frac{100 - 75}{95 - 67,5} (88 - 67,5) \\
 &= 75 + \frac{25}{27,5} (20,5) \\
 &= 88,89
 \end{aligned}$$

Contoh 2: Realisasi > Target

IKU “Persentase jam pelatihan Pegawai” target tahun 2009 adalah 5% sedangkan realisasinya adalah 5,25%, maka:

Indeks capaian IKU dihitung sebagai berikut:

$$Ca = 5,25\% / 5\% \times 100 = 105$$

$$Cn = 100 - (105 - 100) = 95$$

$$\begin{aligned}
 I_n &= I_{n-1} + \frac{I_{n+1} - I_{n-1}}{C_{n+1} - C_{n-1}} (C_n - C_{n-1}) \\
 &= 100 + \frac{120 - 100}{100 - 90} (95 - 90) = 100 + \frac{20}{10} (5) \\
 &= 110
 \end{aligned}$$

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Rancangan Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif eksploratif melalui pendekatan studi kasus (*casestudy*). Sekaran (2010) mendefenisikan penelitian deskriptif sebagai suatu penilaian terhadap masalah berupa fakta saat ini dari berbagai populasi. Tujuan penelitian deskriptif eksploratif adalah untuk membuat gambaran sistematis dan akurat mengenai fakta, sifat, hubungan antar aspek baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Dengan kata lain, penelitian ini dilakukan melalui prosedur pemecahan masalah dengan menjelaskan objek maupun subjek penelitian pada perusahaan yang nyata, yang mana data-data yang dikumpulkan hanya berlaku spesifik pada perusahaan yang menjadi objek penelitian atau tidak berlaku secara luas.

3.2. Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.2.1 Data Primer

Yaitu data atau informasi yang diperoleh melalui wawancara dengan para pengambil keputusan yang memiliki pengetahuan mendalam mengenai kinerja organisasi di PT PLN Persero Unit Pembangkitan Bukittinggi . Adapun para pengambil keputusan PT PLN Persero Unit Pembangkitan Bukittinggi : Manajer Bagian Keuangan Sumber Daya Manusia dan Administrasi, Manajer Bagian Operasi.

Untuk informasi terkait prespektif pelanggan diperoleh melalui wawancara kepada Supervisor Strategi UP2B Sumbagteng yaitu customer tunggal PT PLN Persero Unit Pembangkitan Bukittinggi.

3.2.2 Data sekunder

Yaitu data yang telah ada dan tidak perlu dikumpulkan sendiri oleh peneliti dan diperoleh dari sumber lain yang masih berkaitan dengan objek penelitian yang dikumpulkan secara langsung maupun tidak langsung. Data sekunder dikumpulkan dari luar objek dan merupakan data yang sudah jadi dan dipublikasikan untuk umum oleh lembaga/instansi yang mengumpulkan, mengolah dan menyajikan dalam bentuk table, grafik dan lain sebagainya.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

Data internal, yaitu data yang diperoleh dari lingkungan internal PT PLN Persero Unit Pembangkitan Bukittinggi, meliputi data kinerja pencapaian PT PLN Persero Unit Pembangkitan Bukittinggi periode Januari samapai November 2019.

3.3.Teknik Pengumpulan Data

3.3.1 Riset perpustakaan

Penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dari literature-literature, jurnal-jurnal, dan buku-buku.

3.3.2 Riset lapangan

Penelitian lapangan ini digunakan untuk memperoleh data primer langsung dari objek yang akan diteliti melalui:

a. Observasi

Pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti dan situasi pada objek. Dalam hal ini adalah pengamatan langsung terhadap suasana kantor PT PLN Persero Unit Pembangkitan Bukittinggi, dari segi tata ruang, suasana kerja, serta fasilitas yang ada untuk mendukung kegiatan bisnis perusahaan.

b. Wawancara

Metode wawancara ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan langsung kepada pejabat berwenang. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data untuk mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang objek yang diteliti. Wawancara digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur. Sekaran (2010), mendefinisikan wawancara terstruktur adalah wawancara yang diadakan ketika diketahui pada permulaan, informasi apa yang diperlukan. Pertanyaan difokuskan pada faktor-faktor yang mengemuka selama wawancara yang dianggap relevan dengan masalah. Saat responden menyampaikan pandangan mereka, peneliti akan mencatatnya.

Pewawancara memiliki daftar pertanyaan yang direncanakan kepada responden. Wawancara dilakukan dengan Manajer Bagian Keuangan Sumber Daya Manusia, Manajer Bagian Operasi dan Supervisor Strategi UP2B Sumbagteng, dalam pengumpulan data yang diperlukan dalam penelitian ini, dan pengembangan untuk memperoleh data kinerja di masing-masing prespektif yang telah ditargetkan dari perusahaan.

Adapun data tersebut menyangkut kondisi manajemen, pemasaran, kondisi keuangan, operasi, produksi, penelitian dan pengembangan serta informasi manajemen. Sehingga ditemukan prespektif keuangan, pelanggan, internal bisnis proses, dan learning growth.

3.4. Penentuan Sample

Menurut sekaran (2010), pengambilan sample (sampling) adalah proses memilih sejumlah elemen secukupnya dari populasi, sehingga penelitian terhadap sample dan pemahaman tentang sifat atau karakteristiknya akan membuat kita dapat menggeneralisasikan sifat atau karakter tersebut pada elemen populasi.

Sampel dari penelitian ini diambil dari pihak dalam perusahaan atau PT PLN Persero Unit Pembangkitan Bukittinggi, pemilihan dan penentuan sample sebagai responden dengan desain pengambilan sample secara purposive sampling dengan alasan bahwa responden yang dimaksud memiliki kemampuan dan wewenang dalam merumuskan kebijakan perusahaan. Oleh karena itu responden dalam penelitian adalah Pimpinan . Manajer Bagian Keuangan Sumber Daya Manusia, Manajer Bagian Operasi dan Supervisor Strategi UP2B Sumbagteng.

Adapun alasan dalam pemilihan responden dalam penarikan sample purposive sampling ini adalah:

1. Responden merupakan pihak yang bertugas sebagai pengambil keputusan sesuai dengan job descriptionnya masing-masing.
2. Responden merupakan pihak yang dibutuhkan dalam proses pengambilan data yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.5 Metode Pengolahan Data

Dalam proposal ini peneliti mencoba melakukan pengolahan data dengan mengacu pada standar kinerja yang berlaku di PLN saat ini, yaitu nilai kerja organisasi dengan standar kerja sebagai berikut :

Tabel 3.1 :

Kriteria Standar

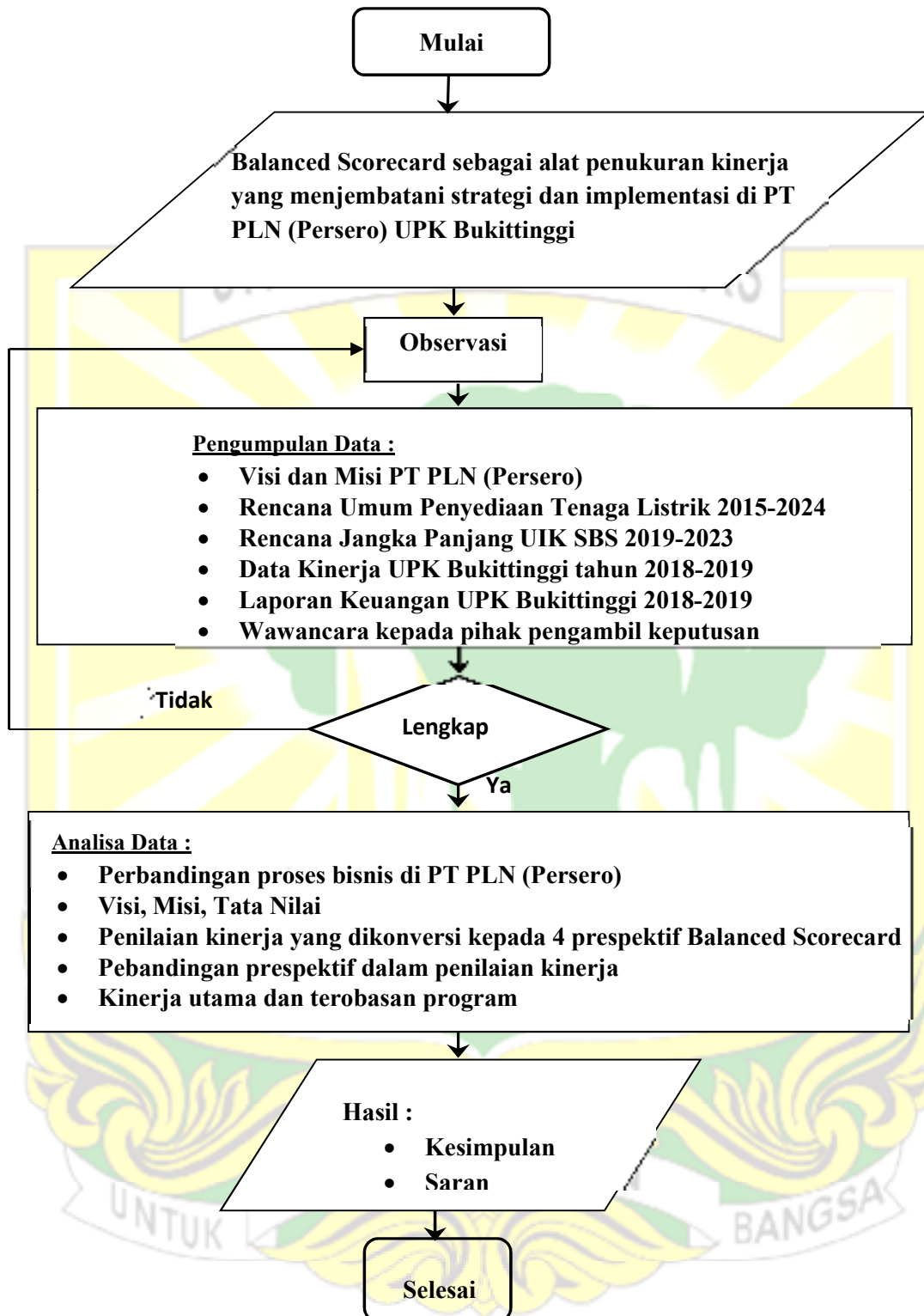
NKO PT. PLN	No.	Standar Bobot Pcapaian	Kinerja
	1	$\geq 90\%$	Baik
	2	80% - 90%	Hati-Hati
	3	$< 80\%$	Masalah

1. Membandingkan pencapaian kinerja prespektif pertumbuhan dan pembelajaran tahun 2018 dan 2019 dengan menggunakan data internal, dikonfirmasi dengan wawancara mendalam kepada pihak yang terkait dalam pengambilan keputusan.

2. Membandingkan pencapaian kinerja prespektif internal bisnis proses tahun 2018 dan 2019 dengan menggunakan data internal, dikonfirmasi dengan wawancara mendalam kepada pihak yang terkait dalam pengambilan keputusan.
3. Membandingkan pencapaian kinerja prespektif pelanggan tahun 2018 dan 2019 dengan menggunakan data internal, dikonfirmasi dengan wawancara mendalam kepada pihak yang terkait dalam pengambilan keputusan.
4. Membandingkan pencapaian kinerja prespektif keuangan tahun 2018 dan 2019 dengan menggunakan data internal, dikonfirmasi dengan wawancara mendalam kepada pihak yang terkait dalam pengambilan keputusan.
5. Mematchingkan atau mempertemukan NKO dengan Balanced Scorecard.

3.6 Skema Penelitian

Dari data sekunder yang didapat dari internal perusahaan dilakukan analisa perbandingan antara aplikasi pengukuran kinerja organisasi dengan menggunakan Nilai Kinerja Organisasi dengan Balanced Scorecard sehingga dapat ditemukan kecocokkan-kecocokkan yang menjadi perhatian utama dalam penilaian kinerja sehingga bisa menjadi inputan bagi manajemen dalam menyusun strategi kedepannya. Dari data yang didapat penulis juga melakukan wawancara kepada Manajer Operasi UPK BKT, Manager KSA UPK BKT, dan Supervisor Rencana Pengendalian Sistem UPB Sumbagteng untuk mengkonfirmasi penilaian kinerja yang menjadi perhatian utama. Prosedur penelitian dapat dilihat pada diagram alir yang ditunjukkan Gambar 3.1 berikut :



Gambar 3.1 : Skema Penelitian

3.7 Defenisi Operasional

Berdasarkan Edaran Direksi PT. PLN (Persero) nomor : 0001.E/DIR/2018 tentang Petunjuk Pelaksanaan Perhitungan Nilai Kinerja Organisasi, Direktorat, Divisi, Satuan, Sekretariat Perusahaan, Unit Induk dan Anak Perusahaan, yaitu:

3.7.1 PERSPEKTIF PRODUK dan PROSES

a. EFOR (*Equivalent Forced Outage Rate*) Operasi

EFOR (*Equivalent Forced Outage Rate*) Operasi adalah persentase jam gangguan dan jam derating yang tidak direncanakan terhadap jumlah jam pelayanan pembangkit (milik PLN) dalam satu periode setelah dilakukan Serah Terima Operasi (STOP).

$$= \frac{\sum_{i=1}^n [(FOH + EFDH) \times DMN]}{\sum_{i=1}^n [(FOH + SH + EFDHRS) \times DMN]} \times 100\%$$

Dimana : i merupakan jumlah unit pembangkit

Keterangan:

FOH (*Force Outage Hours*) jumlah jam unit keluar paksa sebagai akibat dari gangguan *Unplanned (Forced) Outages* (U'1, U2, U3) + *Slartup Failures* (SF).

Keterangan:

- i. U1 (*Unplanned (Forced) Outage*) - *Immediate* adalah Outage yang memerlukan keluarnya pembangkit dengan segera baik dari kondisi operasi, RSH atau status Outage lainnya. Jenis Outage ini diakibatkan oleh kontrol mekanik/electrical/hydraulic unit pembangkit trip atau ditripped oleh operator sebagai respon atas alarm/kondisi unit.

- ii. U2 (*Unplanned (Forced) Outage* - *Delayed*) adalah *Outage* yang tidak memerlukan unit pembangkit untuk keluar segera dari sistem tetapi dapat ditunda paling lama dalam enam jam. *Outage* jenis ini hanya dapat terjadi pada saat unit dalam keadaan terhubung ke jaringan serta melalui proses penurunan beban bertahap.
- iii. U3 (*Unplanned (Forced) Outage*) - *Postponed* adalah *Outage* yang dapat ditunda lebih dari enam jam. *Outage* jenis ini hanya dapat terjadi pada saat unit dalam keadaan terhubung ke jaringan.
- iv. *Start Up Failure* adalah *Outage* yang terjadi ketika suatu unit tidak mampu sinkron dalam waktu *start up* yang ditentukan setelah dari status *Outage* atau RSH.

EFDH (*Equivalent Force Derated Hours*) merupakan perkalian antara jumlah jam unit pembangkit *Derating* secara paksa (*forced Derating*: D1, D2, D3) dengan besar penurunan *Derating* dibagi DN4N (*Daya Mampu Netto*). Setiap kejadian *Forced Derating* (D1, D2, D3) dikonversi menjadi jam ekivalen *Full Outage*, yang diperoleh dengan cara mengalikan durasi *Derating* aktual (jam) dengan besar *Derating* (MV) dan membagi perkalian tersebut dengan DMN pembangkit (MW). Semua jam ekivalen ini kemudian dapat dijumlahkan.

Keterangan:

- i. D1 (*Unplanned (Forced) Derating*) - *Immediate* adalah *Derating* yang memerlukan penurunan kapasitas segera (tidak dapat ditunda).

ii. D2 (*Unplanned (Forced) Derating*) - *Detayed* adalah *Derating* yang tidak memerlukan suatu penurunan kapasitas segera tetapi memerlukan penurunan dalam waktu enam jam.

iii. D3 (*Unplanned (Forced) Derating*) - *Postponed* adalah *Derating* yang dapat ditunda lebih dari enam jam.

Daya Mampu Netto (DMN) adalah besarnya daya output pembangkit (sesuai dengan Rencana Operasi Tahunan/ROT yang diverifikasi oleh Divisi Regional terkait) yang sudah dikurangi dengan pemakaian sendiri unit pembangkit tersebut.

Derating (MW) diukur apabila daya keluaran unit lebih rendah dari DMN-nya dengan kriteria apabila kurang dari 2% dari DMN kurang dari atau sama dengan 30 menit tidak diukur sebagai *Derating*. *Derating* diukur dengan rumus :

$$\text{Derating (MW)} = \text{DMN} - \text{Daya Mampu Aktual pembangkit.}$$

SH (*Service Hours*) merupakan jumlah jam operasi unit pembangkit tersambung ke jaringan Transmisi, baik pada kondisi operasi normal maupun kondisi *Derating*.

EFDHRS (*Equivalent Force Derated Hours During Reserve Shutdown*) merupakan perkalian antara jumlah jam unit pembangkit *Forced Derating* (D1, D2, D3) selama *Reserve Shutdown* dan besar penurunan *Derating* dibagi dengan DMN. Setiap kejadian *Forced Derating* (D1, D2, D3) selama *Reserve Shutdown* dikonversi menjadi jam ekivalen *Full Outage*, yang diperoleh dengan cara mengalikan durasi *Derating* aktual (jam) dengan besar *Derating* (MVV) dan membagi perkalian tersebut dengan DMN pembangkit (MW). Semua jam ekivalen ini kemudian dapat dijumlahkan.

Outage terjadi apabila suatu unit tidak sinkron ke jaringan dan bukan dalam status *Reserve Shutdown* dan berakhir ketika unit terhubung ke jaringan atau pindah ke status lain.

Unit yang dinyatakan status aktif adalah unit pembangkit yang tidak termasuk dalam kategori *Mothballed* dan *Retired* atau ATTB (Aktiva Tetap Tidak Beroperasi).

Unit dinyatakan *Mothballed* dan *Retired* atau ATTB dinyatakan berdasarkan hasil pemeriksaan SPI dan surat Direktur Pembina ke Direktur Utama.

Perhitungan EFOR harus memasukkan semua unsur terkecuali permasalahan yang disebabkan oleh OMC (*Outside Management Control*). Yang termasuk dalam OMC adalah sesuai Protap Deklarasi Kesiapan Pembangkit dan Indeks Kinerja Pembangkit Sistem Jawa Bali yang berlaku.

b. SOF (*Scheduled Outage Factor*)

SOF (*Scheduled Outage Factor*) adalah faktor ketidaksiapan unit pembangkit disebabkan adanya pembangkit keluar terencana (*Planned Outage*) yang berupa pelaksanaan pemeliharaan, inspeksi, dan *overhaul* dalam suatu periode setelah dilakukan STOP.

$$= \frac{\sum_{i=1}^n [SOH \times DMN]}{\sum_{i=1}^n [PH \times DMN]} \times 100\%$$

Dimana : i merupakan jumlah unit pembangkit

Keterangan:

SOH (*Scheduled Outage Hours*) merupakan jumlah jam unit tidak dapat beroperasi sebagai akibat dari keluar terencana baik *Planned Outage* maupun *Maintenance Outage* + *Scheduled Outage Extensions* (SE) dari *Maintenance Outages* (MO) dan *Planned Outages* (PO).

Keterangan:

- i. *Planned Outage* (PO) yaitu keluarnya pembangkit akibat adanya pekerjaan pemeliharaan periodik pembangkit seperti inspeksi, overhaul

atau pekerjaan lainnya yang sudah dijadwalkan sebelumnya dalam rencana tahunan pemeliharaan pembangkit atau sesuai rekomendasi pabrikan.

- ii. *Maintenance Outage* (MO) yaitu keluarnya pembangkit untuk keperluan pengujian, pemeliharaan preventif, pemeliharaan korektif, perbaikan atau penggantian suku cadang atau pekerjaan lainnya pada pembangkit yang dianggap perlu dilakukan, yang tidak dapat ditunda pelaksanaannya hingga jadwal PO berikutnya dan telah dijadwalkan dalam ROM berikutnya.
- iii. *Scheduled Outage Extension* merupakan perpanjangan dari *planned Outage* (PO) atau *Maintenance Outage* (MO), yaitu *Outage* yang melampaui perkiraan durasi penyelesaian PO atau MO yang telah ditentukan sebelumnya.

PH (*Period Hours*) merupakan jumlah Jam Tersedia dalam suatu periode tertentu yang sedang diamati selama unit dalam status aktif. Jika 1 bulan terdapat 30 hari, maka $PH = 30 \times 24 \text{ jam} = 720 \text{ jam}$.

Unit yang dinyatakan status aktif adalah unit pembangkit yang tidak termasuk dalam kategori *Mothballed* dan *Retired* atau ATTB.

Unit dinyatakan *Mothballed* dan *Retired* atau ATTB dinyatakan berdasarkan hasil pemeriksaan SPI dan surat Direktur Pembina ke Direktur Utama.

c. CF Neto

CF Neto adalah mengukur persentase kinerja mesin terhadap kapasitas total mesin sesuai dengan daya terpasangnya pada periode tertentu (hanya untuk unit pembangkit PLTU

Batubara milik PLN dalam status aktif termasuk unit pembangkit baru setelah dilakukan STOP).

$$= \frac{\sum_{i=1}^n [MWh \text{ Produksi Bruto}]}{\sum_{i=1}^n [PH \times \text{Daya Terpasang}]} \times 100\%$$

dimana i merupakan jumlah unit mesin pembangkit.

Keterangan:

PH (*Period Hours*) merupakan jumlah Jam Tersedia dalam suatu periode tertentu yang sedang diamati selama unit dalam status aktif. Jika 1 bulan terdapat 30 hari, maka PH = 30 x 24 jam = 720 jam.

Unit yang dinyatakan status aktif adalah unit pembangkit yang tidak termasuk dalam kategori *Mothballed* dan *Retired* atau ATTB.

Unit dinyatakan *Mothballed* dan *Retired* atau ATTB dinyatakan berdasarkan hasil pemeriksaan SPI dan surat Direktur Pembina ke Direktur Utama.

d. EAF (Equivalent Availability Factor Total)

EAF (Equivalent Availability Factor Total) adalah faktor ketersediaan mesin pembangkit untuk beroperasi (sejak sinkron sampai dengan masa garansi selesai) pada Daya Mampu Nettonya pada satu periode.

$$= \frac{\sum_{i=1}^n [(AH - EPDH - EUDH - ESDH) \times DMN]}{\sum_{i=1}^n [PH \times DMN]} \times 100\%$$

dimana i merupakan jumlah unit mesin pembangkit.

Keterangan :

AH (*Available Hours*) merupakan jumlah jam unit pembangkit siap dioperasikan yaitu Service Hours ditambahkan Reserve Shutdown (RS) Hours. Keterangan:

- i. Service Hours merupakan jumlah jam operasi unit pembangkit tersambung ke jaringan Transmisi, baik pada kondisi operasi normal maupun kondisi Derating.
- ii. Reserve Shutdown merupakan suatu kondisi apabila unit siap operasi namun tidak disinkronkan ke sistem karena beban yang rendah. Kondisi ini dikenal juga sebagai *Economy Outage* atau *Economy Shutdown* Jika suatu unit keluar karena adanya permasalahan peralatan, baik unit diperlukan atau tidak diperlukan oleh sistem, maka kondisi ini dianggap sebagai sebagai FO, MO, atau PO, bukan sebagai Reserve Shutdown (RS).

PH (*Period Hours*) merupakan jumlah Jam Tersedia dalam suatu periode tertentu yang sedang diamati selama unit dalam status aktif. Jika 1 bulan terdapat 30 hari, maka $PH = 30 \times 24 \text{ jam} = 720 \text{ jam}$.

Daya Mampu Netto (DMN) adalah besarnya daya output pembangkit (sesuai dengan kontrak) yang sudah dikurangi dengan pemakaian sendiri unit pembangkit tersebut.

Derating (MVV) diukur apabila apabila daya keluaran unit lebih rendah dari DMN-nya dengan kriteria apabila kurang dari 2 % dari DMN kurang dari atau sama dengan 30 menit tidak diukur sebagai Derating. Derating diukur dengan rumus : Derating (MW) = DMN - Daya Mampu Aktual pembangkit

EPDH (*Equivalent Planned Derated Hours*) merupakan perkalian antara jumlah jam unit pembangkit Derating berencana (Planned Derating) termasuk Extension (DE) dan besar penurunan Derating dibagi dengan DMN. Setiap kejadian Derating berencana (PD dan DE) dikonversi menjadi jam ekuivalen Full Outage, yang diperoleh dengan cara

mengalikan durasi Derating aktual (jam) dengan besar Derating (MW) dan membagi perkalian tersebut dengan DMN pembangkit (MW). Semua jam ekivalen ini kemudian dapat dijumlahkan. Keterangan:

- i. PD (*Planned Derating*) merupakan Derating yang dijadwalkan dan durasinya sudah ditentukan sebelumnya dalam rencana tahunan pemeliharaan pembangkit. Derating betkala untuk pengujian, seperti test klep turbin mingguan, bukan merupakan PD, tetapi MD (D4).
- ii. D4 (*Maintenance Derating*) merupakan Derating yang dapat ditunda melampaui akhir periode operasi mingguan (Kamis, pukul 24:00 WIB) tetapi memerlukan pengurangan kapasitas sebelum PO berikutnya. D4 dapat mempunyai tanggal mulai yang fleksibel dan boleh atau tidak boleh mempunyai suatu periode yang ditentukan.
- iii. DE (*Derating Extension*) adalah perpanjangan dari PD atau MD (D4) melampaui tanggal penyelesaian yang diperkirakan. DE hanya digunakan apabila lingkup pekerjaan yang awal memerlukan waktu lebih untuk menyelesaikan pekerjaannya dibanding waktu yang telah dijadwalkan. DE tidak digunakan dalam kejadian dimana ada ketedambatan atau permasalahan tak diduga diluar lingkup pekerjaan awal sehingga unit tersebut tidak mampu untuk mencapai beban penuh setelah akhir tanggal PD atau D4 yang diperkirakan. DE harus mulai pada waktu (bulan/hari/jam/menit) saat PD atau D4 direncanakan berakhir.

EUDH (*Equivalent Unplanned Derated Hours*) merupakan perkalian antara jumlah jam unit pembangkit Derating tidak direncanakan (D1, D2, D3, D4, DE) dan besar

penurunan Derating dibagi dengan DMN. Setiap kejadian *Forced Derating* (D1, D2, D3) dikonversi menjadi jam ekivalen Full Outage, yang diperoleh dengan cara mengalikan durasi Derating aktual (jam) dengan besar Derating (MW) dan membagi perkalian tersebut dengan DMN pembangkit (M_{VV}). Semua jam ekivalen ini kemudian dapat dijumlahkan. Keterangan :

- i. D1 (*Unplanned (Forced) Derating – Immediate*) merupakan Derating yang memerlukan penurunan kapasitas segera (tidak dapat ditunda).
- ii. D2 (*Unplanned (Forced) Derating - Delayed*) merupakan Derating yang tidak memerlukan suatu penurunan kapasitas segera tetapi memerlukan penurunan dalam waktu enam jam.
- iii. D3 (*Unplanned (Forced) Derating - Postponed*) merupakan Derating yang dapat ditunda lebih dari enam jam.

ESDH (*Equivalent Seasonal Derated Hours*) merupakan perkalian antara MW Derating unit pembangkit akibat pengaruh cuaca/musim dengan jumlah jam unit pembangkit siap dibagi dengan DMN.

Unit yang dinyatakan status aktif adalah unit pembangkit yang tidak termasuk dalam kategori Mothballed dan Retired atau ATTB.

Perhitungan EAF harus memasukkan semua unsur terkecuali permasalahan yang disebabkan oleh OMC. Yang termasuk dalam OMC adalah sesuai Protap Deklarasi Kondisi Pembangkit dan Indeks Kinerja Pembangkit yang berlaku.

e. Pemakaian Sendiri

Pemakaian sendiri pembangkit adalah jumlah kwh yang dipakai untuk berbagai keperluan peralatan pendukung dan peralatan tertentu yang tetap mengkonsumsi kwh pada saat

menyalurkan dan pada saat tidak menyalurkan energi pada sistem pembangkitan/sentral, antara lain peralatan bantu mesin pembangkit, peralatan kontrol, peralatan switchyard, penerangan dan pendingin ruangan pada suatu periode tertentu.

$$= \frac{\text{Jumlah kWh pemakaian sendiri Pembangkit}}{\text{Jumlah total kWh Produksi Bruto Pembangkit}} \times 100\%$$

3.7.2 PERSPEKTIF SDM

a. *Human Capital Readrress* (HCR)

Human Capital Readrress (HCR) adalah tingkat kesiapan / ketersediaan kompetensi perusahaan dari pegawai dalam mengeksekusi pekerjaan (pegawai pada bisnis inti dan pegawai penunjang) yang diukur dari *assessment* terhadap *maturity level Human Capital Readiness* (HCR) pada periode tertentu.

= Sesuai Pedoman Pengukuran Kinerja SDM dari Direktorat HCM

b. *Organization Capital Readiness* (OCR)

Organization Capital Readiness (OCR) adalah tingkat kesiapan organisasi dalam mengintegrasikan dan menyelaraskan faktor yang mendorong perbaikan dan pembelajaran berkelanjutan meliputi aspek kepemimpinan, alignment, kerjasama dan budaya kerja dalam menjalankan strategi perusahaan yang diukur dari *assessment* terhadap *Maturity Level Organization Capital Readiness* (OCR) pada periode tertentu.

= Sesuai Pedoman Pengukuran Kinerja SDM dari Direktorat HCM

c. Produktivitas Pegawai

Produktifitas pegawai adalah ukuran produktifitas pegawai yang diukur dari jumlah MWh yang terjual dibandingkan dengan jumlah pegawai pada periode berjalan.

$$= \frac{MWh \text{ jual}}{\text{Pegawai}}$$

d. Rasio Penyelesaian Produk Karya Inovasi

Rasio Penyelesaian Produk Karya Inovasi adalah persentase antara penyelesaian produk karya inovasi terhadap total seluruh penugasan produk karya inovasi yang diterima dalam suatu periode.

$$= \frac{\text{Jumlah penyelesaian produk karya inovasi}}{\text{Jumlah penugasan produk karya inovasi yang diterima}} \times 100\%$$

Keterangan :

Jumlah penugasan produk karya inovasi yang diterima adalah penugasan prototype yang diterima dari PT PLN (Persero) Pusat Penelitian dan Pengembangan Ketenagalistrikan (PUSLITBANG) dan/atau merupakan hasil karya inovasi yang telah mendapat rekomendasi dari PUSLITBANG.

3.7.3 PERSPEKTIF KEUANGAN DAN PASAR

a. BPP (Biaya Pokok Penyediaan)

BPP (Biaya Pokok Penyediaan) adalah total biaya yang dipedukan untuk membangkitkan tiap kwh energi listrik / menyalurkan tiap kVA / menjual tiap kwh energi listrik.

$$= \frac{\text{Jumlah Biaya Usaha} + \text{Beban Bunga}}{\text{kWh Produksi Netto} / \text{kWh Jual}}$$

Keterangan:

Untuk unit pembangkitan, menggunakan kwh produksi netto, termasuk kVWh unit pembangkit sewa dan pembangkit IPP.

Untuk unit wilayah dan distribusi, menggunakan kwh jual TUL 309.

b. Pencapaian Investasi

i. Pencapaian Investasi – Program

Pencapaian Investasi – Program adalah jumlah realisasi program investasi yang terkontrak pada periode berjalan.

$$= \frac{\text{Jumlah Program Investasi Terkontrak}}{\text{Jumlah Rencana Program Investasi}} \times 100\%$$

Keterangan:

Rencana Program Investasi adalah seluruh rencana program investasi diluar luncuran.

Realisasi program terkontrak diukur dari jumlah program yang berhasil dikontrak.

ii. Pencapaian Investasi - Fisik (Realisasi Bayar / Pagu Disburse)

Pencapaian Investasi - Fisik (Realisasi Bayar / Pagu Disburse) adalah jumlah realisasi dana investasi yang terserap^erbayar dibandingkan dengan Pagu Disburse.

$$= \frac{\text{Jumlah Penyerapan Anggaran Investasi}}{\text{Jumlah Pagu Disburse}} \times 100\%$$

Keterangan:

Untuk unit induk pembangunan anggaran investasi yang diperhitungkan adalah a.

Anggaran Investasi adalah anggaran investasi Non Rutin.

Pagu Disburse adalah Pagu Disburse Non Rutin.

iii. Kelengkapan Dokumen KKP 2020

c. Perputaran Material - Non Bahan Bakar

Perputaran Materian – Non Bahan Bakar adalah Rata-rata pemanfaatan material terhadap saldo material yang tersedia pada suatu periode.

$$= \frac{\text{Jumlah pemakaian material}}{\text{Jumlah saldo rata-rata material}}$$

Keterangan:

Jumlah pemakaian material mengacu pada besarnya Pemakaian Material untuk Pemeliharaan ditambah Pemakaian Material untuk AT & PDP sesuai SE 001.E/DIR/2007 (Material Pemeliharaan mengacu ke Laba Rugi, sedangkan Material AT dan PDP mengacu ke Laporan Keuangan Lampiran 5D kolom 8 & 9 (tanpa BBM))

Perhitungan rata-rata merupakan rata-rata nilai saldo material dalam suatu periode berjalan, yaitu : (Saldo Material Desember tahun lalu + Saldo Material Bulan pelaporan)/2.

3.7.4 PERSPEKTIF KEPEMIMPINAN

a. Penyaluran Dana Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PKBL & CSR

Penyaluran Program Kemitraan

Penyaluran Program Kemitraan adalah perbandingan jumlah dana PK yang disalurkan terhadap jumlah dana PKBL yang tersedia.

$$= \frac{\text{Jumlah Dana PKBL yang disalurkan}}{\text{Jumlah Dana PKBL yang tersedia}} \times 100\%$$

Penyaluran Bina Lingkungan

Penyaluran Bina Lingkungan adalah perbandingan jumlah dana BL yang disalurkan terhadap jumlah dana BL yang tersedia (di luar cadangan keadaan darurat).

$$= \frac{\text{Jumlah Dana BL yang disalurkan}}{\text{Jumlah Dana BL yang tersedia (diluar cadangan keadaan darurat)}} \times 100\%$$

Penyaluran CSR

Penyaluran CSR adalah perbandingan jumlah dana CSR yang disalurkan terhadap jumlah dana CSR yang tersedia (diluar cadangan keadaan darurat).

$$= \frac{\text{Jumlah Dana CSR yang disalurkan}}{\text{Jumlah Dana CSR yang tersedia (diluar cadangan keadaan darurat)}} \times 100\%$$

b. ERM (*Enterprise Risk Management*)

ERM (*Enterprise Risk Management*) adalah hasil assessment terhadap penerapan *Enterprise Risk Management* sesuai dengan metode pengukuran tingkat *maturity level* pada periode berjalan .

= Hasil Asesmen Risk Maturity Level

Keterangan:

Rincian Metode perhitungan / asesmen level ERM akan dijelaskan secara terpisah melalui Surat dari Divisi Manaiemen Resiko (MRO).

c. *Maturity Level Health, Safety, Security, and Evironment*

Maturity Level Implementasi K2

Maturity Level Implementasi K2 adalahn hasil pengukuran terhadap tingkat kematangan maturity level K2 sesuai dengan metode pengukuran tingkat maturiy level pada periode berjalan.

= Skor Hasil Assesment Maturity Level K2

Keterangan: Detail perhitungan Implementasi K2 akan dijelaskan secara terpisah melalui Surat dari Divisi Keselamatan, Kesehatan Kerja, Keamanan dan Lingkungan (K3L).

Penerapan Manajemen K3

Penerapan Behavior Based Safety (BBS)

d. Penyelesaian Temuan Audit (BPK, KAP, SPI dan Auditor Lainnya)

Penyelesaian Temuan Audit (BPK, KAP, SPI dan Auditor Lainnya) adalah persentase jumlah temuan jatuh tempo yang sudah selesai ditindaklanjuti terhadap total temuan jatuh tempo pada periode berjalan.

$$= \frac{\text{Jumlah temuan jatuh tempo yang sudah selesai ditindaklanjuti}}{\text{Jumlah temuan jatuh tempo}} \times 100\%$$

Keterangan Rincian Metode perhitungan tindak lanjut temuan auditor sesuai dengan lampiran 7.

- e. Pematuhan Tingkat Proper
- f. Implementasi X-man For Expert
- g. Pengelolaan Komunikasi
- h. Kepatuhan

Keselamatan ketenagalistrikan dan lingkungan hidup

Keselamatan ketenagalistrikan dan lingkungan hidup adalah perhitungan nilai

Pengurang terhadap kepatuhan pada Keselamatan Ketenagalistrikan dan Lingkungan Hidup dari PLN Pusat.

$$= \text{Jumlah nilai pengurang dari unsur kepatuhan pada kelengkapan dan akurasi data}$$

Keterangan:

Detail perhitungan Kepatuhan K2LH sebagaimana tercantum pada lampiran 4 dan 5.

Ketepatan penyampaian laporan dan akurasi data

Ketepatan penyampaian laporan dan akurasi data adalah Perhitungan nilai Kelengkapan Data SILM dilakukan berdasarkan totaljumlah Nilai Pengurang dari hasil verifikasi kelengkapan data yang harus di entry ke Aplikasi SILM oleh Unit dan Anak Perusahaan setelah dilakukan verifikasi oleh Sekretariat Perusahaan PLN Kantor Pusat.

= jumlah nilai pengurang dari unsur kepatuhan pada kelengkapan dan akurasi data

Keterangan:

- i. KeterlambatanPenyampaian
- ii. Batas waktu pengiriman data tanggal 7 pukul 23.59 WIB setiap bulan.
- iii. Setiap keterlambatan pengiriman data akan dikenakan pinalti nilai pengurang pada KPI sebesar 0.416 per bulan. Contoh : Unit A terlambat mengirimkan data pada bulan April, Juni dan September selama tahun berjalan, maka Unit A dikenakan pinalti nilai pengurang pada KPI sebesar 3 bulan x 0.416 = 1.248.
- iv. Batas waktu keterlambatan maksimum penyampaian data adalah tanggal 10 pukul23.59 WIB setiap bulannya. Apabila penyampaian data melampaui tanggal 10 pukul 23.59 WIB maka akan dikenakan pinalti sebesar 0.832.
- v. Akurasi Data : Setiap koreksi atas data menyebabkan tidak diakuinya ketepatan waktu penyampaian data sehinggal dikenakan pinalti pengurang KPI sebesar 0.832 per bulan. Contoh : Unit A melakukan koreksi data bulan Februari dan Juli, maka Unit A dikenakan pinalti nilai pengurang pada KPI sebesar 2 Bulan x 0.832 = 1.664.

- vi. Apabila unit sampai dengan tanggal 15 setiap bulannya tidak mengirimkan data dan tidak melakukan koreksi jika ada kesalahan data maka Direksi akan mengirimkan surat teguran kepada manajemen unit yang bersangkutan.
- vii. Laporan yang dikirim ke SILM merupakan satu kesatuan. Apabila terdapat 1 jenis laporan yang terlambat atau dikoreksi maka laporan yang lain dianggap terlambat atau dikoreksi.

Maturity Level Kepatuhan

Maturity Level Kepatuhan adalah tingkat kematangan terkait kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku.

= Maturity Level kepatuhan terhadap ketentuan

Keterangan:

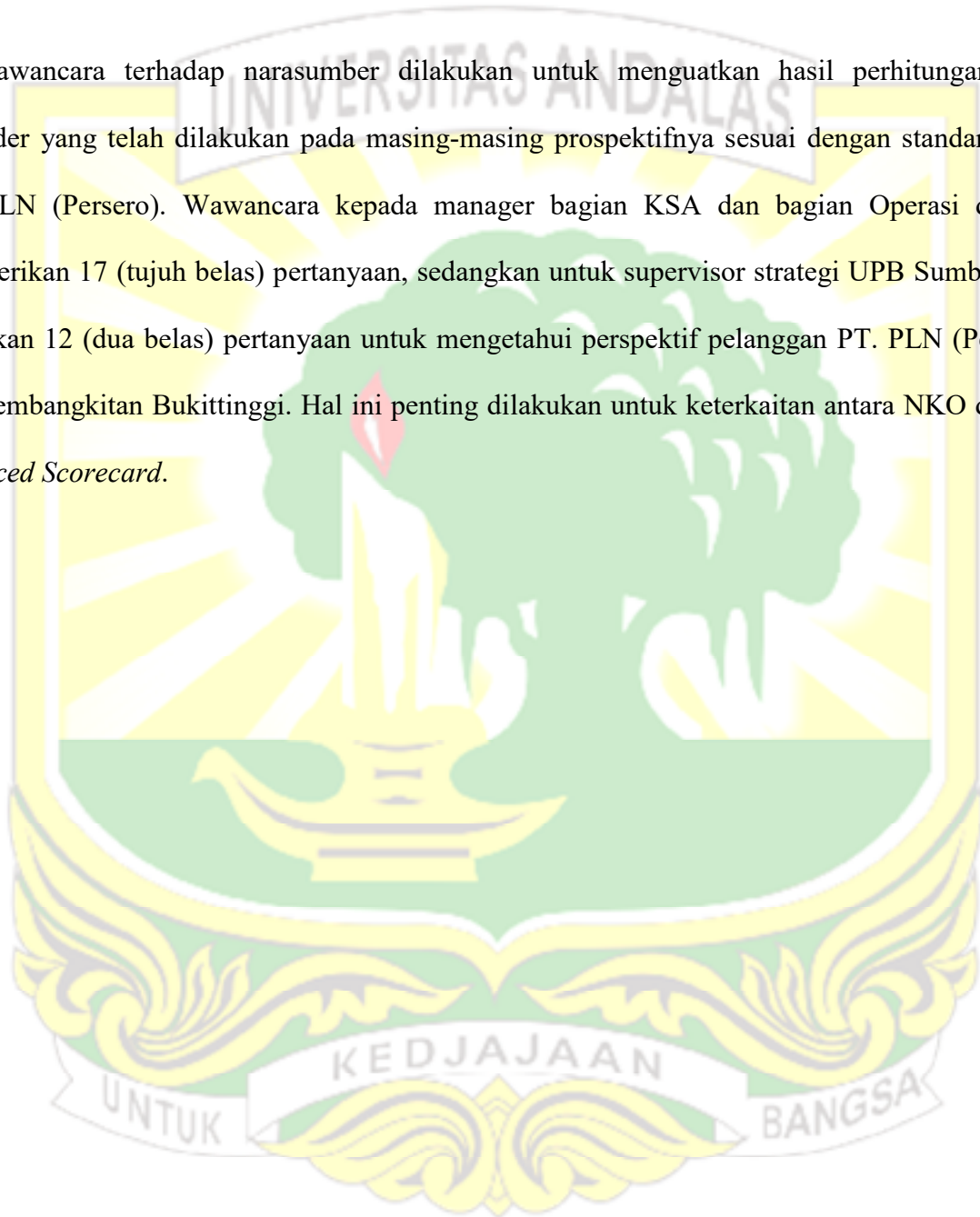
Rincian metode perhitungan maturity level kepatuhan akan dijelaskan secara terpisah melalui Surat dari DIVMRO.

3.7.5 IMPLEMENTASI ASET MANAJEMEN

- a. *Operation Management*
- b. Tindak Lanjut OFI Operation Management
- c. *Work Planning & Control*
- d. Tindak lanjut OFI *Work Planning & Control*
- e. *Outage Management*
- f. Tindak Lanjut *Outage Management*
- g. *Reliability Management*

- h. Tindak Lanjut OFI *Reliability Management*
- i. *Supply Chain Management*
- j. Tindak Lanjut *Supply Chain Management*

Wawancara terhadap narasumber dilakukan untuk menguatkan hasil perhitungan data sekunder yang telah dilakukan pada masing-masing prospektifnya sesuai dengan standar NKO PT. PLN (Persero). Wawancara kepada manager bagian KSA dan bagian Operasi dengan memberikan 17 (tujuh belas) pertanyaan, sedangkan untuk supervisor strategi UPB Sumbagteng diberikan 12 (dua belas) pertanyaan untuk mengetahui perspektif pelanggan PT. PLN (Persero) unit pembangkitan Bukittinggi. Hal ini penting dilakukan untuk keterkaitan antara NKO dengan *Balanced Scorecard*.



BAB IV

PEMBAHASAN

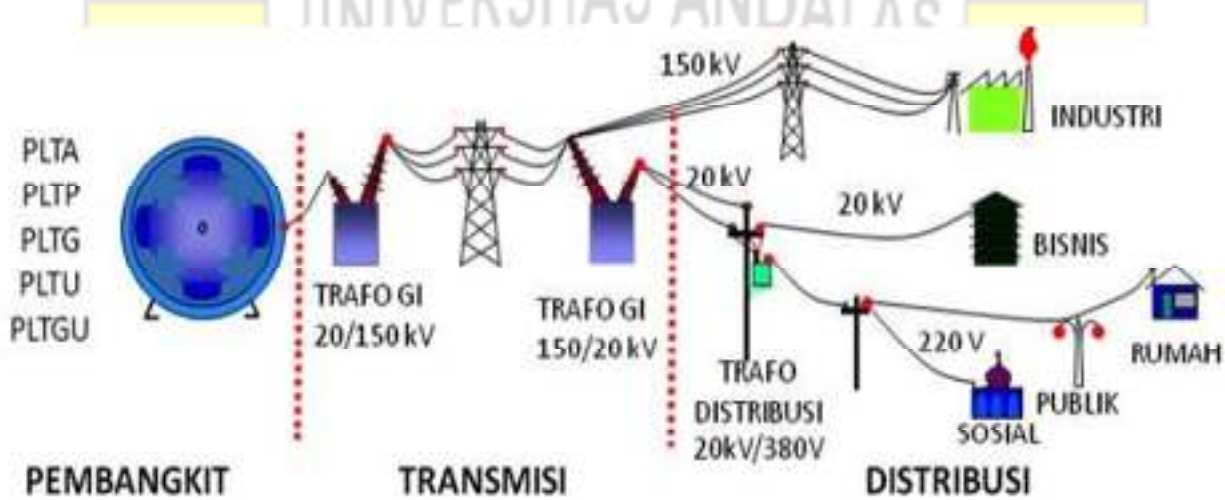
4.1 Perbandingan Proses Bisnis di PT PLN (Persero)

Proses bisnis utama di PT PLN (Persero) terdiri dari 4 bagian yaitu :

1. Unit Induk Pembangunan (UIP) adalah unit bisnis PT PLN (Persero) yang bertugas membangun pembangkit listrik dan jaringan transmisi. Dimana Pembangkit listrik yang dibangun adalah pembangkit dengan kapasitas diatas 10 MW baik berupa Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA), Pembangkit Listrik Tenaga Uap (PLTU), Pembangkit Listrik Tenaga Mesin Gas (PLTMG), Pembangkit Listrik Tenaga Diesel (PLTD). Transmisi yang dibangun oleh UIP adalah transmisi berkapasitas besar dari 70 kV berserta Gardu Induk (GI).
2. Unit Induk Pembangkitan (UIK) adalah unit bisnis PT PLN (Persero) yang bertugas untuk membangkitkan dan memproduksi listrik. Unit bisnis ini melakukan kegiatan pengoperasian dan pemeliharaan mesin-mesin pembangkit listrik yang dimiliki oleh PT PLN (Persero). Pada sistem sumatera Unit Induk Pembangkitan (UIK) dibagi menjadi dua, yaitu Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan (UIK SBS) dan Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Utara (UIK SBU).
3. Unit Induk Transmisi (UIT) adalah unit bisnis PT PLN (Persero) yang bertugas untuk mengatur penyaluran tenaga listrik dari pembangkit sampai ke Gardu Induk (GI) melalui Saluran Udara Tegangan Tinggi (SUTT) 70 kV – 150 kV dan Saluran Udara Tegangan Extra Tinggi (SUTET) 500 kV. Pada sistem sumatera dibagi menjadi tiga wilayah kerja yaitu Unit Pengatur Beban (UPB) Sumatera Bagian Utara, Unit Pengatur Beban (UPB) Sumatera Bagian Tengah, Unit Pengatur Beban (UPB) Sumatera Bagian Selatan.
4. Unit induk Distribusi / Wilayah (UIW) adalah unit bisnis PT PLN (Persero) yang bertugas mendistribusikan tenaga listrik dari Gardu Induk (GI) kepada pelanggan melalui Saluran Udara Tegangan Menengah (SUTM) 20 kV, dan Saluran Udara Tegangan Rendah (SUTR) 380 V/ 220 V, serta melakukan transaksi jual beli tenaga listrik ke pelanggan. Unit ini juga bertanggung jawab dalam pengoperasian dan perawatan

peralatan yang ada pada SUTM dan SUTR pada wilayah kerjanya. Pada sistem sumatera dibagi menjadi UIW Aceh, UIW Sumut, UIW Sumbar, UIW S2JB (Sumsel Jambi Bengkulu), UIW Lampung.

Berikut ini adalah rantai pasok energi listrik mulai dari pembangkitan tenaga listrik sampai kepada listrik bisa dinikmati pelanggan :



Gambar 4.1 : Rantai Pasokan Energi Listrik

1. Listrik yang dihasilkan oleh mesin pembangkit listrik dengan tegangan tertentu dinaikkan tegangannya menggunakan trafo step up untuk bisa ditransmisikan ke jaringan SUTT 150 kV
2. Listrik yang mengalir pada jaringan 150 kV bisa langsung digunakan oleh industri skala besar dengan mekanisme transfer dari Gardu Induk ke Gardu Induk.
3. Pada Gardu Induk tegangan 150 kV diturunkan tegangannya menjadi 20 kV menggunakan trafo step down, kemudian disalurkan melalui Saluran Udara Tegangan Menengah (SUTM) yang berada di perkotaan dan pedesaan. Untuk pelanggan industri menengah dan kecil bisa menggunakan jaringan ini sesuai dengan kebutuhan daya yang diinginkan pelanggan.
4. Listrik bertegangan 20 kV harus diturunkan tegangannya ke 380 V / 220 V menggunakan trafo step down untuk bisa digunakan oleh pelanggan rumah tangga.

4.2 Visi, Misi, *Value* dan Tugas Pokok PT PLN (Persero)

Dari perbandingan proses bisnis diatas dapat di analisa bahwa PT PLN(Persero) memiliki bidang kerja spesifik pada masing-masing unit bisnisnya sehingga perlu dibuat Visi dan Misi PT PLN (Persero) sebagai acuan pandangan dalam kegiatan usaha yang dilakukan. Adapun Visi, Misi, *Value*, dan Tugas Pokok PT PLN (Persero) adalah sebagai berikut :

Pada Anggaran Dasar PLN Tahun 2008 Pasal 3 disebutkan bahwa tujuan dan lapangan usaha PLN yang menjadi Tugas Pokok PT PLN (Persero) adalah menyelenggarakan usaha penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum dalam jumlah dan mutu yang memadai serta memupuk keuntungan dan melaksanakan penugasan Pemerintah di bidang ketenagalistrikan dalam rangka menunjang pembangunan dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas.

Berkenaan dengan Tugas Pokok PT PLN (Persero) tersebut di atas, maka visi PLN adalah sebagai berikut :

“Diakui sebagai Perusahaan Kelas Dunia yang Bertumbuh-kembang, Unggul dan Terpercaya dengan bertumpu pada Potensi Insani.”

Kinerja Kelas Dunia:

1. Standard Kinerja Pembangkitan mengacu kepada NERC.
2. Menjadikan perusahaan terbaik di dunia sebagai acuan dan pembanding

Unggul:

1. Menjadi yang terbaik diantara para pesaing
2. Sebagai benchmark perusahaan lain.
3. Memanfaatkan Teknologi terkini
4. Melakukan Continues Improvement

Potensi Insani:

1. Memegang teguh standar etika
2. Selalu meningkatkan kompetensi dan profesionalisme SDM
3. Memanfaatkan pengalaman dan pengetahuan untuk peningkatan kinerja perusahaan
4. Selalu berbagi pengetahuan dan pengalaman serta berinovasi.

Untuk melaksanakan penugasan Pemerintah dalam memenuhi kebutuhan tenaga listrik dan mengacu kepada visi tersebut, maka PLN menetapkan misi sebagai berikut:

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

Adapun Tata Nilai (*Value*) yang dijalankan oleh insan PT PLN (Persero) adalah SIPP (Saling percaya, Integeritas, Peduli, dan Pembelajar) dimana penjabarannya sebagai berikut :

A. Saling Percaya

1. Saling Menghargai
2. Beritikad baik
3. Transparan

B. Integeritas

1. Jujur dan menjaga komitmen
2. Taat aturan dan bertanggung jawab
3. Keteladanan

C. Peduli

1. Proaktif dan saling membantu
2. Memberi yang terbaik
3. Menjaga citra perusahaan

D. Pembelajar

1. Belajar berkelanjutan dan beradaptasi
2. Berbagi pengetahuan dan pengalaman
3. Berinovasi

4.3 Profil Unit Pelaksana Pembangkitan (UPK) Bukittinggi

Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi merupakan unit bisnis PLN yang berada dibawah Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan (UIK SBS). Dimana PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan (PLN UIKSBS) merupakan reorganisasi PT PLN (Persero) Pembangkitan dan Penyaluran Sumatera Bagian Selatan yang didirikan pada tahun 1997. PLN UIKSBS berdiri berdasarkan Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 177.K/010/DIR/2004 tentang Organisasi PT PLN (Persero) Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan.

Pada akhirnya tujuan pembentukan PLN UIKSBS sesuai Keputusan Direksi Nomor 368.K/GM-UIKSBS/2012 sebagai salah satu unit pembangkitan PT PLN (Persero) adalah mengusahakan pembangkitan dan penyediaan tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang

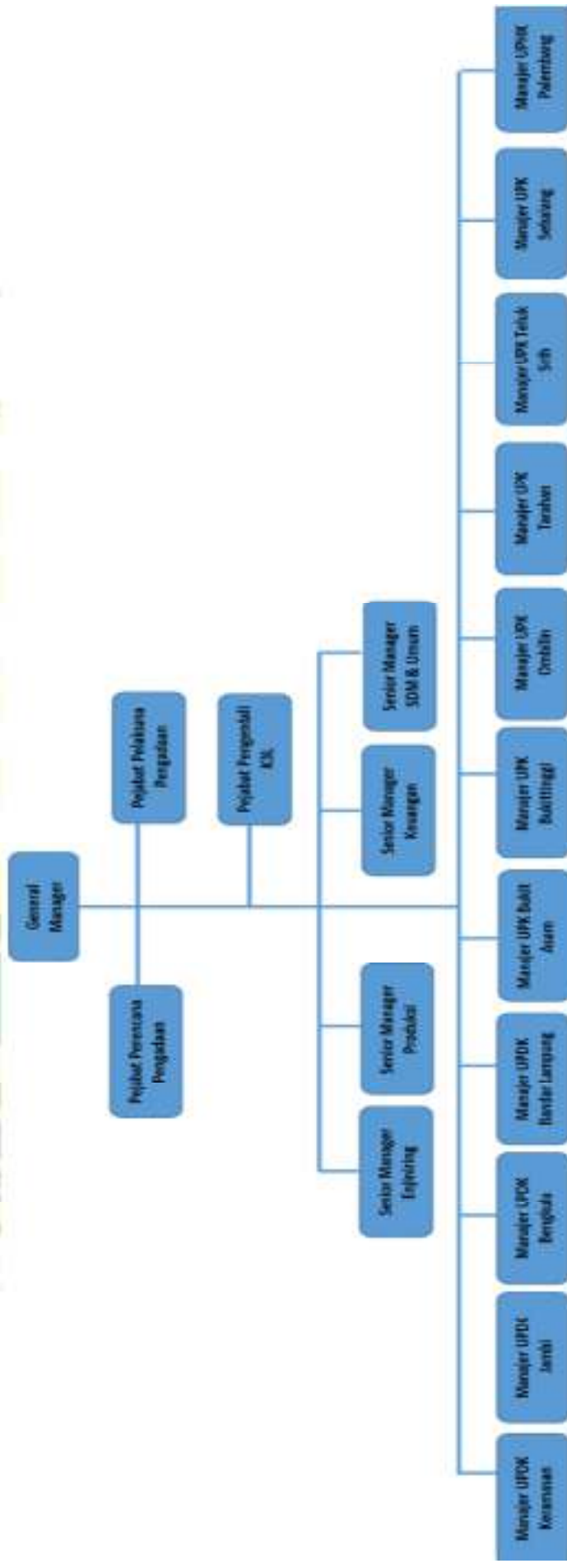
memadai serta melakukan usaha sesuai dengan kaidah ekonomi yang sehat, memperhatikan kepentingan stake holder serta meningkatkan kepuasan pelanggan. Pada tanggal 29 Juni 2018 sesuai dengan Peraturan Direksi No.0110.P/DIR/2018 ditetapkannya Re-organisasi dimana PLN UIKSBS yang sebelumnya terdiri dari 10 Sektor, 14 Pusat Listrik mejadi 11 Unit Pelaksana dan 14 Unit Layanan Pusat Listrik.

Kantor induk PLN UIKSBS terletak di Jalan Demang Lebar Daun Nomor 375, Kota Palembang dan memiliki 10 (sepuluh) Unit Pelaksana Pembangkitan, 1 (satu) Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan, 14 (Empat Belas) Unit Layanan Pusat Listrik dengan wilayah kerja yang tersebar di Provinsi Sumatera Selatan, Bengkulu, Jambi, Sumatera Barat dan Bandar Lampung, yaitu:

1. Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkitan Keramasan
2. Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkitan Bandar Lampung
3. Unit Pelaksana Pembangkitan Bukit Asam
4. Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkitan Bengkulu
5. Unit Pelaksana Pembangkitan Bukit Tinggi
6. Unit Pelaksana Pembangkitan Ombilin
7. Unit Pelaksana Pembangkitan Tarahan
8. Unit Pelaksana Pengendalian Pembangkitan Jambi
9. Unit Pelaksana Pembangkitan Teluk Sirih
10. Unit Pelaksana Pembangkitan Sebalang
11. Unit Pelaksana Pemeliharaan Pembangkitan Palembang

PT PLN (Persero) UIK SBS memiliki struktur organisasi yang cukup kompleks dikarenakan banyaknya aktivitas pengoperasian, pemeliharaan, dan tanggung jawab kepada masyarakat serta lingkungan dimana beroperasinya mesin-mesin pemangkitan tenaga listrik. Berikut ini adalah bagan struktur manajemen organisasi di UIK Sumatera Bagian Selatan.

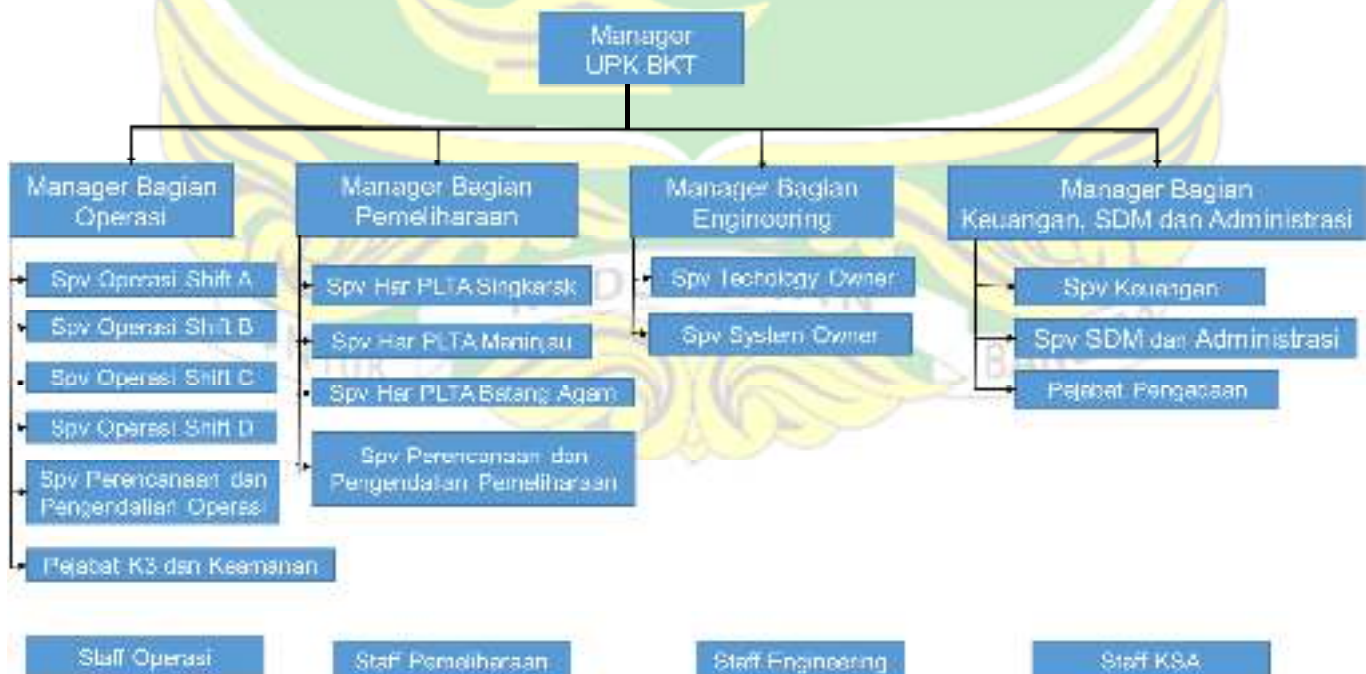
Struktur Organisasi UIK SBS



Gambar 4.2 : Struktur Organisasi UIK SBS

PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan (UPK) Bukittinggi berada di provinsi Sumatera Barat, seluruh mesin pembangkit tenaga listriknya adalah Pembangkit Listrik Tenaga Air (PLTA) dengan kapasitas total 253 MW. Dimana dari total 253 MW tersusun dari 3 Unit Layanan Pembangkit Listrik (ULPL) yaitu ULPL PLTA Singkarak (175 MW), ULPL PLTA Maninjau (68 MW), dan ULPL PLTA Batang Agam (10,5 MW). UPK BKT menyuplai listrik kepada Unit Induk Penyaluran dan pengaturan beban Sumatera (UIP2S). Pada sistem tenaga listrik sumatera UPK BKT memikul tugas untuk membangkitkan listrik pada beban puncak (Peak Load) yaitu pukul (17.00-22.00), hal ini dikarenakan volume air danau yang menjadi sumber tenaga PLTA tidak bisa dikontrol sepenuhnya oleh manusia terutama saat musim kemarau.

Pada saat musim hujan, UPK BKT akan menjadi prioritas untuk memikul beban dasar (Base Load) hal ini dikarenakan pasokan air yang melimpah untuk mengisi volume danau yang merupakan sumber tenaganya. Dalam menunjang keberhasilan penerapan *Balanced Scorecard* di PT PLN UPK BKT, maka PLN UPK BKT wajib membentuk tim dalam merumuskan model *Balanced Scorecard* yang cocok pada PT PLN UPK BKT yang diukur menggunakan empat perspektif/ sudut pandang yang telah dibahas pada bab-bab sebelumnya. Maka dari itu, penerapan dan pengimplementasiannya haruslah dikomunikasikan dari atas ke bawah dengan terlebih dahulu harus diperjelas dalam struktur organisasi perusahaan. Berikut ini adalah struktur organisasi perusahaan PT PLN UPK BKT :



Melalui kejelasan tersebut diatas, tim *balanced scorecard* yang telah melakukan pemilihan ukuran strategis yang sesuai dengan pemetaan perusahaan dadng lingkup tugas dan tanggung jawab PT PLN UPK BKT

4.4 Pembobotan dan Penentuan Target Strategis

Pembobotan yang dilakukan dan menentukan tujuan strategis dalam merancang Balalnced Scorcard menggunakan kontrak manajemen yang diambil dari strategi induk PT PLN UIK SBS. Strateg tersebut kemudian diurai dan diambil beberapa strategi utama yang sesuai denga keadaan UPK BKT. Strategi-strategi yang sesuai kemudian dibahas dan ditentukan target-target ambisius yang mungkin dicapai. Setelah disepakati kemudian ditetapkan dan dituangkan dalam kontrak manajemen tahun berjalan. Mengenai teknik pembobotan, manajemen mendiskusikan mengenai besaran target ambisius yang mungkin dicapai dan dilakukan pengkajian mengenai kewajaran target tersebut. Maka dalam penelitian ini pembobotan telah ditetapkan dengan menggunakan teknik polarisasi.

Total bobot masing-masing kelompok harus berjumlah 100%, pada sub kelompok tingkat 1 juga harus berjumlah 100%, sub kelompok tingkat ke 2 harus berjumlah 100% dan seterusnya. Dilakukan skala prioritas terhadap kinerja yang memiliki kontribusi utama, kinerja pendukung, dan kinerja tambahan.

4.5 Evaluasi Kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard*

Langkah utama yang penulis lakukan adalah menjabarkan secara terperinci perolehan data dalam mengevaluasi kinerja PT PLN UPK BKT. Pada tabel berikut ini digambarkan distribusi perolehan data dengan sebaran yang terukur dalam keempat prespektif *balanced scorecard* :

Tabel 4.1 : *Balanced Scorecard* dengan 4 Prespektif di UPK Bukittinggi

PRESPEKTIF	INDIKATOR KINERJA KUNCI		BOBOT		POLARI TAS	SATUAN UKURAN	TARGET		REALISASI	
	2018	2019	2018	2019			2018	2019	2018	2019
KEUANGAN	Keuangan dan Pasar		24	23						
	BPP (Biaya Pokok Penyediaan)	BPP (Biaya Pokok Penyediaan)	8	8	↓	Rp/kWh	232,27	241,35	183,79	238,62
	Pencapaian Investasi	Pencapaian Investasi								
	a. Program (Realisasi Program Terkontrak /	a. Program (Realisasi Program Terkontrak / Rencana	4	4	↑	%	100,00	100,00	100,00	100,00
	b. Fisik (Realisasi Bayar / Pagu Disburse)	b. Fisik (Realisasi Bayar / Pagu Disburse)	6	6	↑	%	43,08	100,00	37,63	100,00
	c. Kelengkapan Dokumen KKP 2019	c. Kelengkapan Dokumen KKP 2020	2	2	↑	%	100,00	100,00	100,00	100,00
	Perputaran Material	Perputaran Material								
	a. Batubara	a. Batubara								
	b. Non Bahan Bakar	b. Non Bahan Bakar	4	3	↑	kali	3,00	3,94	2,63	1,94
PELANGGAN	Pelanggan		0	0						
PROSES BISNIS INTERNAL	Produk dan Proses		39	37						
	EFOR Operasi	EFOR Niaga	11	8	↓	%	0,60	0,33	0,24	0,19
	SOF	SOF	8	8	↓	%	5,11	7,24	1,40	4,18
	Efisiensi Pembangkit	Efisiensi Pembangkit								
	a. SFC PLTD	a. SFC PLTD								
	b. Tara Kalor Neto PLTU	b. Tara Kalor Neto PLTU								
	c. Tara Kalor Neto non PLTU	c. Tara Kalor Neto non PLTU								
	CF Neto	CF Neto	8	8	↑	%	42,72	46,63	53,03	42,85
	EAF	EAF Niaga	8	8	↑	%	94,54	92,56	98,44	95,71
PRESPEKTIF	Pemakaian Sendiri	Pemakaian Sendiri	4	5	↓	%	0,82	0,58	0,64	0,73
	Penyelesaian Hidden Capacity/Program Re	Penyelesaian Hidden Capacity/Program Recovery								
	INDIKATOR KINERJA KUNCI		BOBOT		POLARI TAS	SATUAN UKURAN	TARGET		REALISASI	
	2018	2019	2018	2019			2018	2019	2018	2019
	Implementasi Aset Manajemen		10	10						
	Efficiency Management	Efficiency Management								
	Tindak Lanjut OFI Efficiency Management	Tindak Lanjut OFI Efficiency Management								
	Operation Management	Operation Management	1	1	↑	Level	3,50	3,75	3,51	3,92
	Tindak Lanjut OFI Operation Management	Tindak Lanjut OFI Operation Management	1	1	↑	%	100,00	100,00	100,00	100,00
PROSES BISNIS INTERNAL	Work Planning & Control	Work Planning & Control	1	1	↑	Level	3,00	3,20	2,94	3,53
	Tindak Lanjut OFI Work Planning & Control	Tindak Lanjut OFI Work Planning & Control	1	1	↑	%	100,00	100,00	100,00	100,00
	Outage Management	Outage Management	1	1	↑	Level	3,25	3,20	2,75	3,21
	Tindak Lanjut OFI Outage Management	Tindak Lanjut OFI Outage Management	1	1	↑	%	100,00	100,00	100,00	100,00
	Reliability Management	Reliability Management	1	1	↑	Level	2,20	2,94	1,97	2,98
	Tindak Lanjut OFI Reliability Management	Tindak Lanjut OFI Reliability Management	1	1	↑	%	100,00	100,00	100,00	100,00
	Supply Chain Management	Supply Chain Management	1	1	↑	Level	2,65	2,76	2,39	2,97
	Tindak Lanjut OFI Supply Chain Managemen	Tindak Lanjut OFI Supply Chain Management	1	1	↑	%	100,00	100,00	100,00	60,00
PERTUMBUH AN & PEMBELAJAR AN	SDM		9	8						
	Human Capital Readiness (HCR)	Human Capital Readiness (HCR)	2	2	↑	Level	4,29	4,34	4,29	4,34
	Organization Capital Readiness (OCR)	Organization Capital Readiness (OCR)	4	3	↑	Level	4,29	4,34	3,88	4,34
	Produktifitas Pegawai	Produktifitas Pegawai	2	2	↑	MWh jual/peg	8450,69	10421,15	12498,08	10432,12
	Karya Inovasi	Karya Inovasi	1	1	↑	Dokumen	4,00	4,00	4,00	5,00
	Kepemimpinan		18	22						
	Pencapaian Skor KPKU	Penyaluran Dana Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) & CSR		5	↑	Skor		3,00		2,13
	a. Maturity Level KPKU	Tindak Lanjut OFI	1				3,50		3,50	
	b. Tindak Lanjut OFI KPKU	ERM	2	3	↑	Level	90,00	3,00	100,00	2,50
	ERM	Maturity Level Health, Safety, Security, and Environm	3				3,75		3,37	
	Implementasi K2	a. Maturity Level Implementasi K2		2	↑	Level		4,50		4,72
	a. Maturity Level Implementasi K2	b. Penerapan Sistem Manajemen K3	2	1	↑	%	3,70	90,00	4,36	90,36
	b. Penerapan Sistem Manajemen K3	c. Penerapan Behavior Based Safety (BBS)	2	1	↑	Card	85,00	1800,00	87,95	1439,00
	Tindak Lanjut Temuan Auditor	Penyelesaian Temuan Audit (BPK, KAP, SPI dan Audit	4	3	↑	%	100,00	100,00	100,00	100,00
	Pemenuhan Tingkat Proper	Pemenuhan Tingkat Proper								
	a. Proper Biru	a. Proper Biru	2	2	↑	Unit	3,00	3,00	3,00	3,00
	b. Penerapan Proper Hijau	b. Penerapan Proper Hijau	2	2	↑	Skor	300,00	300,00	256,75	238,83
	Implementasi Aplikasi Batu Bara Online	Implementasi X-man for Expert		1	↑	%		100,00		100,00
	Kepatuhan	Pengelolaan Komunikasi		2	↑	Level		3,00		2,99
	a. Keselamatan Ketenagalistrikan dan Ling	Kepatuhan	Max-10							
	b. Integritas dan Akurasi Data	a. Keselamatan Ketenagalistrikan dan Lingkungan Hi	Max-10	Max-10						
	c. Maturity Level Kepatuhan	b. Ketepatan penyampaian pelaporan dan Akurasi D	Max-5	Max-3						
		c. Maturity Level Kepatuhan		Max-2						
	TOTAL		100	100						

Sumber : Data diolah Peneliti

Adapun proporsi masing masing prespektif adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2 : Proporsi Masing-masing Prepektif

Prespektif	Jumlah IKU Tahun 2019	%	Jumlah IKU Tahun 2018	%
Keuangan	5	23	5	24
Pelanggan	0	0	0	0
Proses Bisnis Internal	15	47	15	49
Pertumbuhan dan Pembelajaran	15	30	15	27
Total	35	100	35	100

Sumber : Data diolah Peneliti

Proporsi indikator kinerja utama masing masing prespektif diatas belum mencerminkan proporsi yang seimbang karena tidak sesuai dengan hasil penelitian Kaplan dan Norton (2001, h. 375) yang menyebutkan bahwa diharapkan agar strategi *balanced scorecard* memiliki 20 sampai 25 indikator kinerja utama dengan proporsi sebagai berikut :

Tabel 4.3 : Proporsi BSC Kaplan & Norton

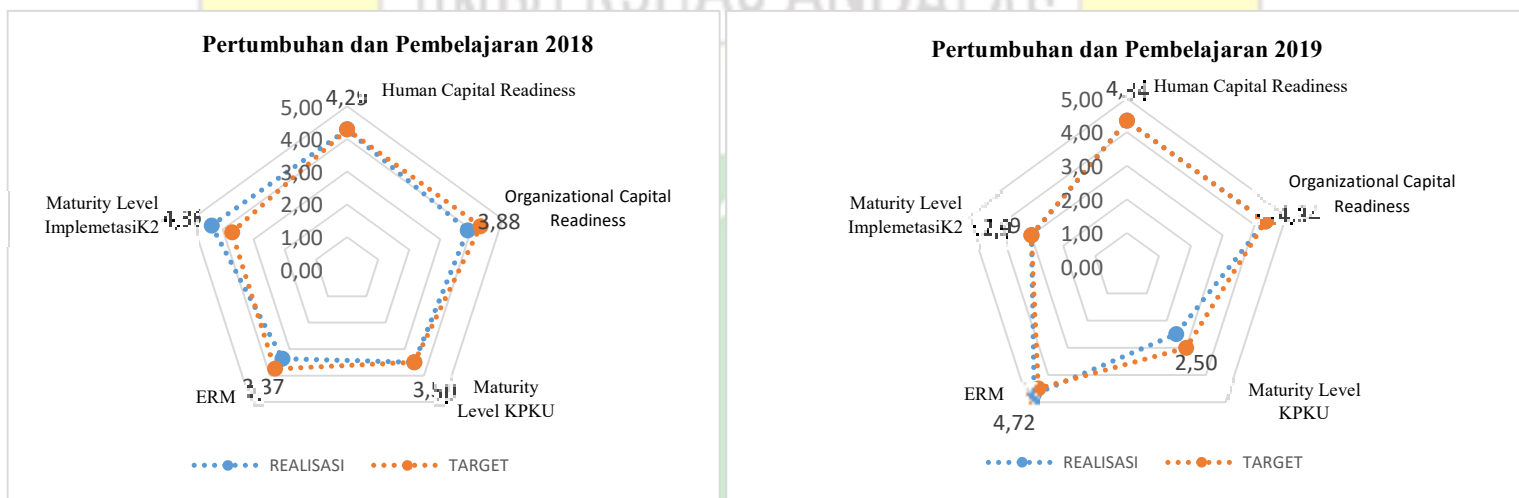
Prespektif	Proporsi	%
Keuangan	5 Ukuran	22
Pelayanan Pelanggan	5 Ukuran	22
Proses Bisnis Internal	8-10 Ukuran	34
Pertumbuhan dan Pembelajaran	5 Ukuran	22
Total	25 Ukuran	100

Sumber : Kaplan dan Norton (2001, h. 375)

4.5.1 Perbandingan Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dari data kinerja tahun 2018 UPK Bukittinggi diketahui produktivitas pegawai adalah sebesar 12.498 MWh jual/pegawai dimana target yang ditetapkan adalah sebesar 8.450 MWh jual/ pegawai hal ini menunjukkan bahwa pegawai UPK Bukittinggi bekerja melebihi targetnya sehingga bisa mencapai realisasi 147% dari targetnya. Dan juga ini bisa terjadi karena produksi listrik di UPK Bukittinggi selama taun 2018 meingkat karena pemanfaatan air danau yang maksimal sehingga membuang air saat musim hujan sangat minimal. Hal ini juga bisa terjadi karena PLTU keluar sistem, sehingga PLTA bisa beroperasi sebagai baseload yang membuat UPK bukittinggi bisa beroperasi lebih lama.

Pada tahun 2019 capaian produktivitas pegawai menurun dibandingkan dengan tahun 2018, dimana nilainya adalah 10.432 MWh jual/ pegawai, berkurang sebesar hampir 2.100 MWh jual/ pegawai. Hal ini mungkin terjadi karena musim hujan yang relatif pendek selama tahun 2019, dan juga faktor PLTU yang masuk sistem juga sudah mampu memenuhi kebutuhan beban Sumatera sehingga PLTA UPK Bukittinggi lebih sering standby dan tidak dioperasikan.



Gambar 4.4 : Grafik Perbandingan Target dan Realisasi Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Dari grafik diatas perbandingan level target dan level realisasi kinerja pertumbuhan dan pembelajar dapat diketahui pada tahun 2018 seluruh level maturity bisa terealisasi medekati target, namun dari grafik dapat dilihat bahwa pada tahun 2018 target yang diberikan terdistribusi merata, sedangkan pada 2019 terjadi perampingan pada maturity level implementasi K2 dan Maturity level KPU, meskipun target KPU diperkecil namun UPK Bukittinggi pada tahun 2019 tidak bisa mencapai realisasi sesuai target yang ditentukan. Hal ini diduga banyak program CSR yang tidak bisa direalisasikan pada tahun 2019.

Dari wawancara diketahui bahwa Learning and Growth merupakan pondasi penggerak organisasi perusahaan dimana responden Manager Operasi dan responden Manager KSA mengatakan “ **setiap proses pekerjaan membutuhkan orang yang kompeten** ” dimana untuk mengoperasikan dan mengurus suatu bidang diperlukan keahlian tertentu, sehingga kompetensi masing-masing individu dalam organisasi (HCR) dan kesiapan organisasi (OCR) merupakan kinerja dasar yang diukur dalam *balanced scorecard*. Prespektif ini bisa menunjukkan

keberlangsungan organisasi untuk masa yang akan datang, perbaikan terhadap kekurangan pencapaian pada prespektif ini penting dilakukan untuk keberlangsungan perusahaan.

Dari data kinerja tahun 2018 dan 2019 dapat diketahui bahwa terjadi penurunan kinerja pada prespektif SDM ini, hal ini dapat dilihat pada tabel persentase pencapaian kinerja SDM pada tabel dibawah ini

Tabel 4.4 : Perbandingan Persentase Pencapaian Prespektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

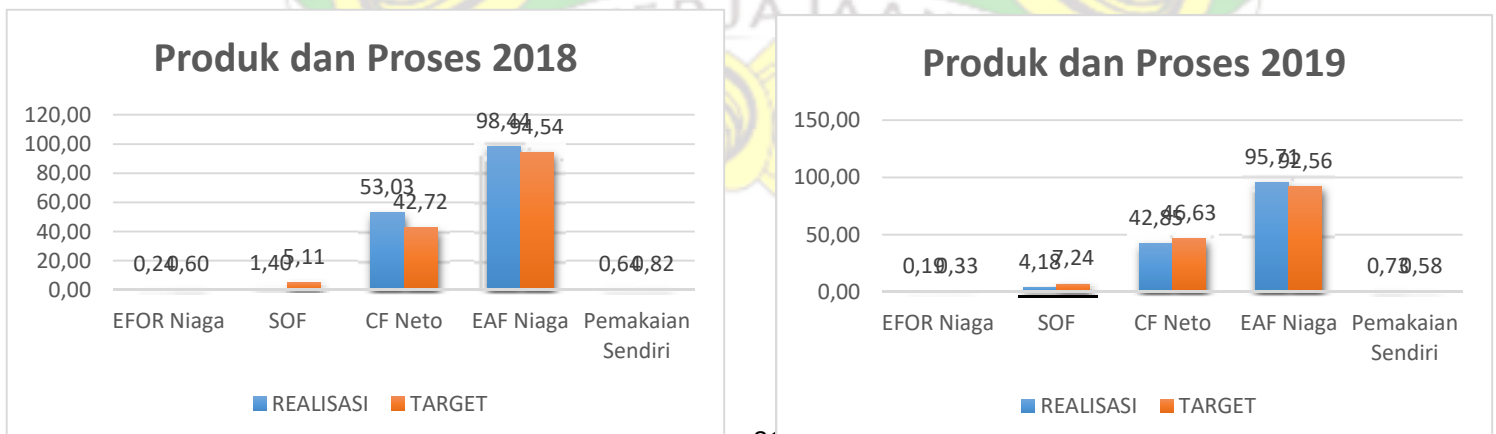
PRPRESPEKTIF	INDIKATOR KINERJA KUNCI		POLARITAS	% Pencapaian				Nilai	
	2018	2019		2018	Ket	2019	Ket	2018	2019
PERTUMBUHAN & PEMBELAJARAN	SDM							8,62	8,00
	Human Capital Readiness (HCR)	Human Capital Readiness (HCR)	↑	100,00	BAIK	100,00	BAIK	2,00	2,00
	Organization Capital Readiness (OCR)	Organization Capital Readiness (OCR)	↑	90,44	BAIK	100,00	BAIK	3,62	3,00
	Produktifitas Pegawai	Produktifitas Pegawai	↑	147,89	BAIK	100,11	BAIK	2,00	2,00
	Karya Inovasi	Human Capital Readiness (HCR)	↑	100,00	BAIK	125,00	BAIK	1,00	1,00
	Kepemimpinan							17,40	19,43
	Pencapaian Skor KPKU	Penyaluran Dana Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) & CSR	↑			71,00	MASALAH		3,55
	a. Maturity Level KPKU	Tindak Lanjut OFI		100,00	BAIK			1,00	
	b. Tindak Lanjut OFI KPKU	ERM	↑	111,11	BAIK	83,28	HATI-HATI	2,00	2,50
	ERM	Maturity Level Health, Safety, Security, and Environ		89,77	HATI-HATI			2,69	
	Implementasi K2	a. Maturity Level Implementasi K2	↑			104,88	BAIK		2,00
	a. Maturity Level Implementasi K2	b. Penerapan Sistem Manajemen K3	↑	117,76	BAIK	100,40	BAIK	2,00	1,00
	b. Penerapan Sistem Manajemen K3	c. Penerapan Behavior Based Safety (BBS)	↑	103,47	BAIK	79,94	MASALAH	2,00	0,80
	Tindak Lanjut Temuan Auditor	Penyelesaian Temuan Audit (BPK, KAP, SPI)	↑	100,00	BAIK	100,00	BAIK	4,00	3,00
	Pemenuhan Tingkat Proper	Pemenuhan Tingkat Proper							
	a. Proper Biru	a. Proper Biru	↑	100,00	BAIK	100,00	BAIK	2,00	2,00
	b. Penerapan Proper Hijau	b. Penerapan Proper Hijau	↑	85,58	HATI-HATI	79,61	MASALAH	1,71	1,59
		Implementasi X-man for Expert	↑			100,00	BAIK		1,00
		Pengelolaan Komunikasi	↑			99,67	BAIK		1,99

Sumber : Data diolah Peneliti

4.5.2 Perbandingan Prespektif Internal Bisnis

Kinerja bisnis internal dimana terdapat dua komponen utama dalam penilaian kinerja yaitu

Produk dan proses dimana pada tahun 2018 memiliki performa yang sangat baik, dapat dilihat pada grafik dibawah ini :



Gambar 4.5 : Grafik Perbandingan Target dan Realisasi Prespektif Produk dan Proses

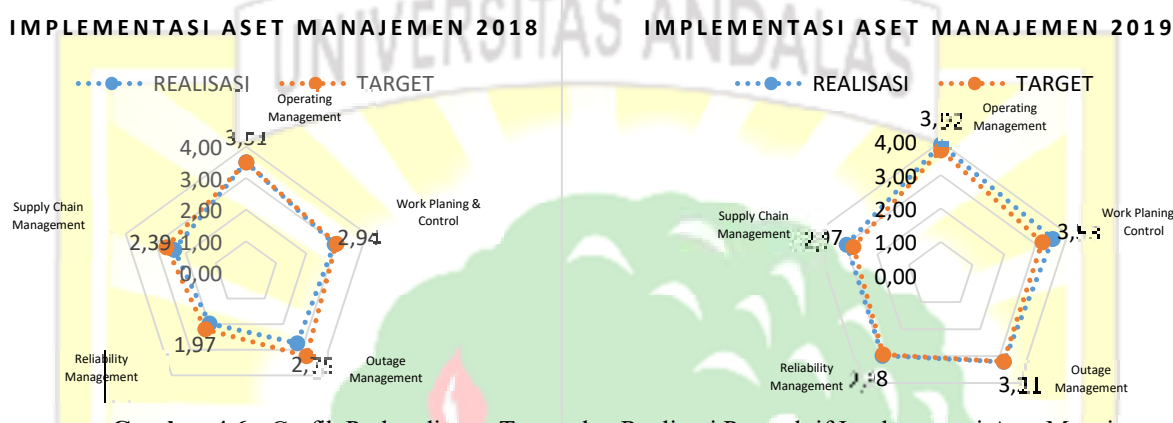
b

Dari grafik diatas diketahui bahwa untuk target dan realisasi memiliki selisih yang mana untuk realisasi EFOR Niaga bernilai 0,24% yang mana targetnya adalah 0,60% memiliki polaritas negatif, hal ini menunjukkan peralatan pembangkit yang dioperasikan oleh UPK bukittinggi pada tahun 2018 berkerja dengan baik, tidak mengalami gangguan yang membuat mesin tidak beroperasi dalam waktu yang tidak direncanakan, sehingga produksi listrik oleh mesin-mesin PLTA UPK BKT berjalan lancar. Dan akibat dari pencapaian ditahun 2018 pada tahun 2019 target EFOR Niaga UPK Bukittinggi diperketat menjadi 0,33%, ini menunjukkan optimisme dalam pengelolaan pembangkit dimana jika target ini diperkecil diharapkan bisa memberikan keandalan dalam pengoperasiannya. Dan dengan usaha maksimal seluruh pegawai di UPK Bukittinggi maka pencapaian relisasi EFOR Niaga tahun 2019 adalah sebesar 0,19%

SOF yang merupakan indikator yang menunjukkan bahwa pemeliharaan mesin-mesin PLTA di UPK bukittinggi rencanakan dan dieksekusi dengan baik, dan ini dibuktikan dengan realisasi pencapain kinerja 1,40% dimana indikator ini memiliki polaritas negatif. Sehingga realisasi kecil dari target yang telah ditetapkan untuk tahun 2018 yaitu sebesar 5,11%. SOF yang merupakan pemeliharaan terencana, dengan mempertimbangan keadaan mesin maka ditahun 2019 targetnya menjadi 7,24% dikarenakan ada beberapa pembangkit yang harus dipelihara dalam keadaan offline. Dan berkat usaha bersama realisasi SOF tahun 2019 bisa terealisasi 4,18% yang menunjukkan kegiatan pemeliharaan terjadwal di UPK Bukittinggi berlangsung dengan baik.

Pemakaian sendiri pada tahun 2018 lebih kecil dari targetnya yaitu 0,64% dimana target yang ditetapkan adalah 0,82% hal ini menunjukkan pemakaian listrik untuk seluruh operasional peralatan produksi listrik bisa dikelola secara efisien oleh UPK Bukittinggi. Pada tahun 2019 pemakaian sendiri UPK Bukittinggi lebih besar dari target yang ditetapkan yaitu 0,73% dari targetnya sebesar 0,58% sehingga ini merupakan indikator kinerja yang mengalami masalah. Untuk itu perlu dilakukan evaluasi dan perhatian terhadap kinerja ini agar tahun berikutnya dapat direalisasikan sesuai atau melebihi target yang telah ditetapkan.

Komponen berikutnya dalam prespektif internal bisnis adalah implementasi aset manajemen, dimana dapat ditunjukkan pada grafik berikut :



Gambar 4.6 : Grafik Perbandingan Target dan Realisasi Prespektif Implementasi Aset Manajemen

Dari gambar diatas diketahui bahwa pada tahun 2018 realisasi implementasi aset manajemen dibawah target yang ditetapkan, dimana hanya Operating Manajemen yang melebihi target sebesar 0,01% dari target. Hal ini menunjukkan belum maksimalnya pemenuhan syarat-syarat untuk mencapai maturity level yang ditargetkan sehingga kekurangan dokumentasi dalam audit internal Implementasi Aset Manajemen. Pada tahun 2019, belajar dari pengalaman sebelumnya UPK Bukittinggi melakukan pembenahan terhadap dokumentasi-dokumentasi pekerjaan sehingga membuat pencapaian realisasi Impelementasi Aset Manajemen ini meningkat nilai maturity levelnya saat dilakukan audit internal karena setiap pertanyaan Auditor mampu dijawab dengan bukti-bukti yang memadai.

Tabel 4.5 : Perbandingan Persentase Pencapaian Prespektif Proses Bisnis Internal

PRRESPEKTIF	INDIKATOR KINERJA KUNCI		POLARI TAS	% Pencapaian				Nilai	
	2018	2019		2018	Ket	2019	Ket	2018	2019
PROSES BISNIS INTERNAL	Produk dan Proses								
	EFOR Operasi	EFOR Niaga	↓	160,41	BAIK	142,43	BAIK	39,00	35,04
	SOF	SOF	↓	172,57	BAIK	142,22	BAIK	11,00	8,00
	CF Neto	CF Neto	↑	124,13	BAIK	91,90	BAIK	8,00	7,35
	EAF	EAF Niaga	↑	104,13	BAIK	103,40	BAIK	8,00	8,00
	Pemakaian Sendiri	Pemakaian Sendiri	↓	121,47	BAIK	73,80	MASALAH	4,00	3,69
	Penyelesaian Hidden Capacity/Program Recove	Penyelesaian Hidden Capacity/Program Recovery							
	Implementasi Aset Manajemen							9,62	
	Operation Management	Operation Management	↑	100,29	BAIK	104,53	BAIK	1,00	1,00
	Tindak Lanjut OFI Operation Management	Tindak Lanjut OFI Operation Managemen	↑	100,00	BAIK	100,00	BAIK	1,00	1,00
	Work Planning & Control	Work Planning & Control	↑	98,00	BAIK	110,31	BAIK	0,98	1,00
	Tindak Lanjut OFI Work Planning & Control	Tindak Lanjut OFI Work Planning & Contr	↑	100,00	BAIK	100,00	BAIK	1,00	1,00
	Outage Management	Outage Management	↑	84,62	HATI-HATI	100,31	BAIK	0,85	1,00
	Tindak Lanjut OFI Outage Management	Tindak Lanjut OFI Outage Management	↑	100,00	BAIK	100,00	BAIK	1,00	1,00
	Reliability Management	Reliability Management	↑	89,55	HATI-HATI	101,36	BAIK	0,90	1,00
	Tindak Lanjut OFI Reliability Management	Tindak Lanjut OFI Reliability Managemen	↑	100,00	BAIK	100,00	BAIK	1,00	1,00
	Supply Chain Management	Supply Chain Management	↑	90,19	BAIK	107,71	BAIK	0,90	1,00
	Tindak Lanjut OFI Supply Chain Management	Tindak Lanjut OFI Supp8chain Managen	↑	100,00	BAIK	60,00	MASALAH	1,00	0,60

Sumber : Data diolah Peneliti

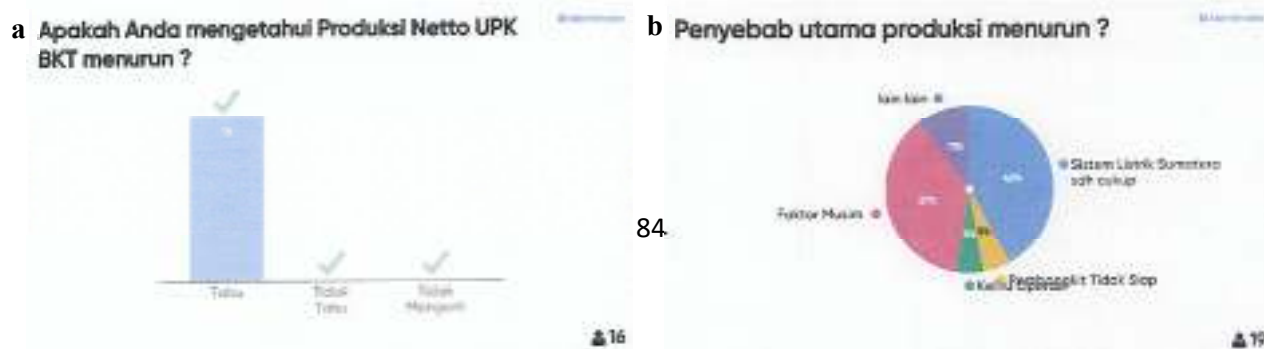
4.5.3 Perbandingan Prespektif Pelanggan

Untuk mengcapture ide-ide, masalah, dan solusi-solusi yang mungkin dilakukan, pada hari senin tanggal 25 November 2019 Bapak Firman Ramdan melaksanakan survey internal secara online menggunakan aplikasi Mentimeter dengan jumlah responden 25 orang dari 91 karyawan UPK Bukittinggi terdiri mayoritas 20-35 tahun ini menunjukkan bahwa usia produktif di berbagai bidang dan memiliki cukup pengalaman dalam operasional pembangkit dan hal ini penting untuk memetakan gaya komunikasi saat berhadapan dengan siapa pada saat bekerja dan berinteraksi di lapangan.



Gambar 4.7 : a) Usia Responden b) Jenis Kelamin Responden

Gambar a diatas menunjuk bahwa semua orang yang hadir mengetahui bahwa UPK Bukittinggi sampai saat ini produksi energi listrik menurun dan gambar b diatas juga menunjukkan pengetahuan responden dimana faktor penyebab penurunan produksi 42% dikarenakan kebutuhan masyarakat sudah tercukupi khususnya di grid Sumatera Bagian Tengah, adapun faktor musim yang terjadi ditahun 2019 adalah terjadinya musim kemarau yang cukup panjang dan sangat mempengaruhi elevasi danau sehingga mengakibatkan produksi energi listrik UPK Bukittinggi menjadi menurun. Dari kedua gambar diatas dapat diketahui bahwa pegawai UPK Bukittinggi mengetahui permasalahan yang terjadi dan itu merupakan bukti kepedulian pegawai terhadap kinerja organisasi.



Gambar a diatas menunjukkan bentuk semangat pegawai UPK Bukittinggi yaitu One Spirit, One Team, One Sumbag. Untuk mendapatkan ide-ide spontan, penulis melakukan wawancara kepada pegawai UPK Bukittinggi. Gambar 4.8.40K adalah temuan dari organisasi by ide spontan Perbaikan berusaha agar kinerja lebih baik, kemudian gambar b diatas juga menunjukkan ide-ide spontan, dari kata-kata tersebut beberapa kata yang banyak dipilih adalah :

1. Negosiasi maksudnya adalah melakukan negosiasi dan komunikasi kepada P3BS (pelanggan internal) agar dapat memaksimalkan energi listrik dari PLTA-PLTA yang ada di UPK Bukittinggi.
2. Harus ada inovasi atau breakthrough dalam meningkatkan produksi.
3. Senantiasa menjaga kelestarian lingkungan sekitar wilayah kerja UPK Bukittinggi, dimana PLTA sangat bergantung pada area tangkapan air (Catchment area) yang sangat luas dan lebih banyak dikelola oleh masyarakat sekitar.

Pada penilaian kinerja UPK Bukittinggi tahun 2018 dan 2019, perspektif pelanggan tidak dijadikan sebagai penilaian kinerja. Hal ini berkemungkinan bisa meningkatkan potensi-potensi yang mengakibatkan kehilangan pangsa pasar listrik di sistem Sumatera, untuk itu perlu dilakukan survei kepuasan pelanggan kepada Unit Induk Pengatur Beban Sumatera. Data perbandingan persentase pencapaian perspektif pelanggan dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 4.6 : Perbandingan Persentase Pencapaian Perspektif Pelanggan

PERSPEKTIF	INDIKATOR KINERJA KUNCI		POLARITAS	% Pencapaian				Nilai	
	2018	2019		2018	Ket	2019	Ket	2018	2019
PELANGGAN	Pelanggan								

Sumber : Data diolah Peneliti

Untuk mendapatkan perspektif pelanggan ini, penulis melakukan wawancara kepada pelanggan UPK BKT yaitu UPB Sumbagteng yang merupakan bagian dari organisasi P3BS. Dari hasil wawancara yang penulis lakukan kepada Supervisor Rencana dan Pengendalian Sistem UPB Sumatera Bagian Tengah, ditemukan 5 indikator yang menjadi perhatian oleh pelanggan (P3BS) yaitu :

1. Kualitas Listrik
2. Service Font Liner

3. *On Time Delivery*
4. *Product Commitment*
5. *Availability Factor*

Untuk mengukur kualitas listrik menggunakan referensi *Grid Code*, dimana listrik yang dihasilkan oleh pembangkit harus memiliki frekuensi plus minus 0,2% dari frekuensi jaringan dan tegangan yang dihasilkan pembangkit memiliki batas plus 5% dan minus 10% dari tegangan jaringan.

Untuk mengukur *service front liner* dapat dilihat dari kesiapan komunikasi operator pembangkit, dimana *front liner* pembangkit mampu berkomunikasi dan memberikan informasi yang dibutuhkan oleh P3BS untuk keandalan jaringan transmisinya. Maka perlu dilakukan survei kepuasan terhadap *dispatcher* sebagai responden yang berhadapan langsung dengan *front liner* pembangkit

Untuk mengukur *on time delivery*, dapat dilihat dari data indeks kesiapan pembangkit yang telah direcord oleh P3BS dan dibandingkan dengan data *Start Up* sampai *Synchron* yang dimiliki oleh UPK Bukittinggi.

4.5.4 Perbandingan Prespektif Keuangan

Dari data kinerja UPK Bukittinggi tahun 2018 diketahui bahwa BPP yang dicapai adalah sebesar Rp 183/ kWh dimana targetnya adalah Rp 232/ kWh, hal ini menunjukkan kinerja luar biasa dari mesin-mesin PLTA yang ada sehingga bisa membangkitkan energi listrik yang lebih banyak dari target yang ditetapkan. Hal ini juga bisa dikarenakan P3BS sebagai pelanggan memberikan porsi lebih banyak untuk pemenuhan energi listrik di sistem sumatera bagian tengah.

gambar 4.7 : Laporan Keuangan UPK Bukittinggi tahun 2018 dan 2019

Deskripsi	2019	2018
Pendapatan dari transfer Kwh	Rp 329.693.662.029	Rp1.210.741.304.714
Beban	-Rp 223.204.425.773	-Rp 214.446.482.114
Pendapatan Lain Lain	-Rp 13.998.775.463	Rp 11.090.844.660
Beban Lain Lain	-Rp 8.627.363.206	-Rp 5.216.169.083
Rugi (laba) valuta asing - belum terealisasi	Rp 1.002.256.495.641	-
Laba/ Rugi	Rp 1.086.119.593.228	Rp1.002.169.498.177

Pada tahun 2019 realisasi BPP lebih mahal dari tahun 2018 yaitu Rp 238/ kWh, namun nilai ini masih dibawah target yang ditetapkan yaitu Rp 241/ kWh sehingga nilai BPP untuk pembangkitan kWh UPK Bukittinggi masih memenuhi target yang ditetapkan. Kenaikan BPP ini diduga karena penurunan pendapatan dari transfer kWh yang turun 72% dibandingkan dengan tahun 2018, pada tahun 2019 terjadi penurunan penjualan listrik oleh UPK Bukittinggi sebesar Rp 881.047.642.685, dimana pada 2018 pendapatan dari penjualan listrik adalah Rp1.210.741.304.714. Terjadi penurunan penjualan listrik sebesar 72,76%. Tahun 2019 pendapatan UPK Bukittinggi terbesar dari valuta asing yang mana pada 2018 tidak ada terdapat dalam laporan keuangannya. Namun pada 2019 pendapatan terbesar berasal dari valuta asing yang belum terealisasi. Berikutnya adalah perbandingan capaian realisasi program, kontrak fisik, dan kelengkapan dokumen KPKU dapat dilihat pada grafik dibawah ini :



Gambar 4.9 : Grafik Perbandingan Target dan Realisasi Prespektif Keuangan

Dari gambar diatas terlihat bahwa UPK Bukittinggi melakukan seluruh indikator kinerja keuangan dengan baik, dimana ralisasi terhadap target mencapai 100%. Seluruh program berjalan dengan baik sesuai rencana, dan telah diaudit untuk realisasi pencapaiannya.

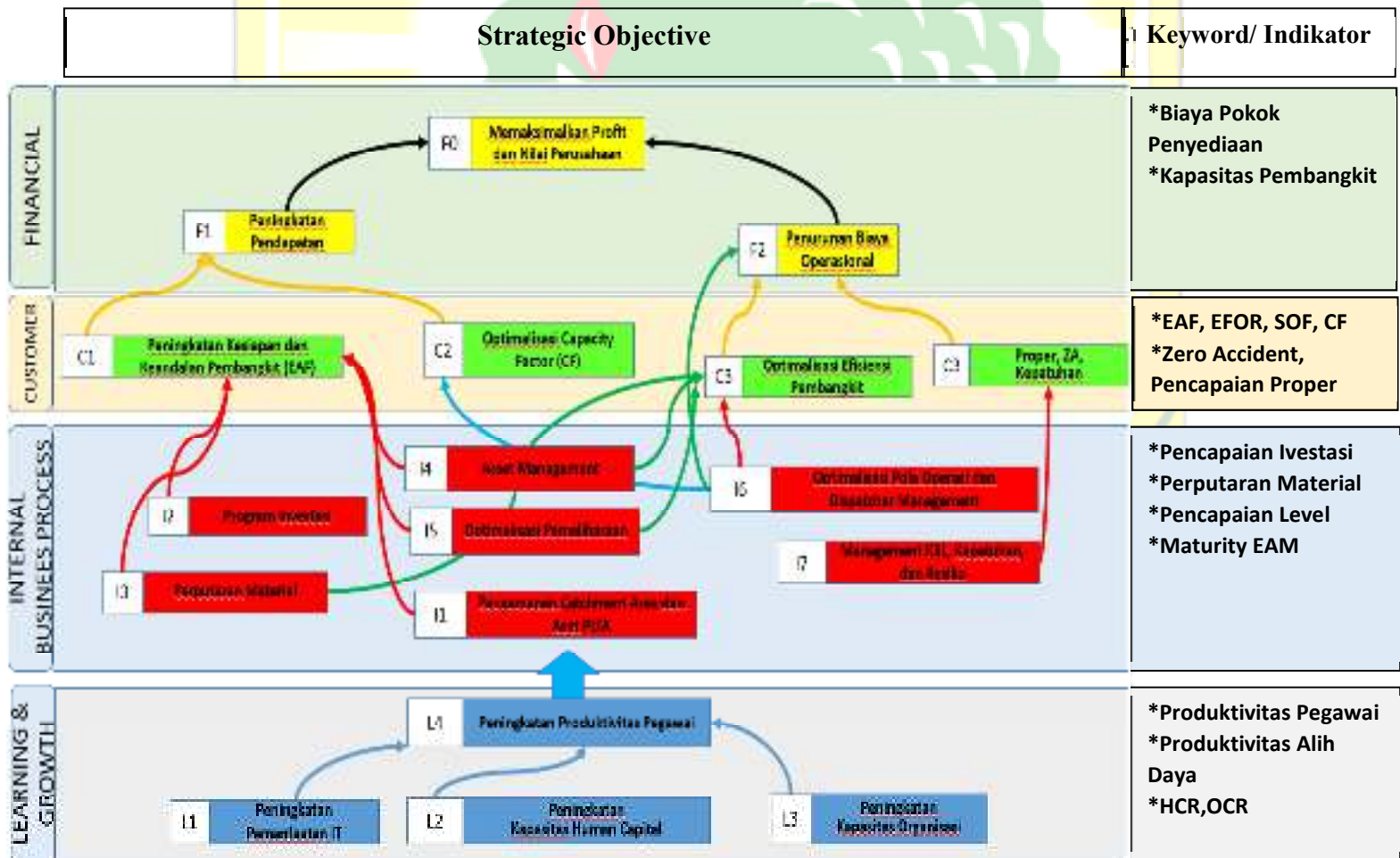
Perbandingan pencapaian kinerja prespektif keuangan tahun 2018 dan 2019 UPK BKT dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

Tabel 4.8 : Perbandingan Persentase Pencapaian Prespektif Keuangan

PRRESPEKTIF	INDIKATOR KINERJA KUNCI		POLARITAS	% Pencapaian				Nilai	
	2018	2019		2018	Ket	2019	Ket	2018	2019
KEUANGAN	Keuangan dan Pasar								
	BPP (Biaya Pokok Penyediaan)	BPP (Biaya Pokok Penyediaan)	↓	120,87	BAIK	101,13	BAIK	22,75	21,47
	Pencapaian Investasi	Pencapaian Investasi						8,00	8,00
	a. Program (Realisasi Program Terkontrak / Ren	a. Program (Realisasi Program Terkontrak	↑	100,00	BAIK	100,00	BAIK	4,00	4,00
	b. Fisik (Realisasi Bayar / Pagu Disburse)	b. Fisik (Realisasi Bayar / Pagu Disburse)	↑	87,36	HATI-HATI	100,00	BAIK	5,24	6,00
	c. Kelengkapan Dokumen KKP 2019	c. Kelengkapan Dokumen KKP 2020	↑	100,00	BAIK	100,00	BAIK	2,00	2,00
	Perputaran Material	Perputaran Material							

Sumber : Data diolah Peneliti

Dari analisa empat prespektif diatas yang didukung dengan data sekunder dan data primer hasil wawancara dapat dirumuskan mapping strategi dengan konsep *balanced scorecard* untuk UPK Bukittinggi adalah sebagai berikut :



Gambar 4.10 : Mapping Strategic Objective UPK Bukittinggi dengan konsep *Balanced Scorecard*

Pada NKO yang telah dilakukan UPK Bukittinggi dapat diketahui bahwa penilaian kinerja yang dilakukan dengan menggunakan 6 prespektif sedangkan merujuk pada konsep *balanced scorecard* menggunakan 4 prespektif. Dimana dari hasil *mapping* menggunakan konsep *balanced scorecard* diatas diketahui dasar penggerak organisasi adalah prespektif *learning and growth*. Pada NKO terbagi menjadi 2 prespektif yaitu Sumber Daya Manusia (SDM) dan Kepemimpinan, namun bukan merupakan pondasi dasar penggerak pengukuran kinerja NKO sehingga belum jelas penggerak kinerja organisasinya. Pada pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* terlihat bahwa *learning and growth* adalah dasar penggerak kinerja organisasi.

Jika individu dalam organisasi berkualitas maka proses pekerjaan yang dihasilkan akan berkualitas. Dengan pekerjaan yang berkualitas maka pelanggan akan merasa puas, karena proses internal bisnis yang berkualitas, sehingga pada akhirnya pendapatan meningkat dikarenakan kepercayaan dari pelanggan, serta biaya operasional yang efisien karena proses bisnis berkualitas oleh individu-individu yang berkualitas/ kompeten.

Dengan menggunakan *balanced scorecard* sebagai jembatan antara strategi dengan implementasi maka lebih mudah mengetahui seberapa dekat organisasi dengan sasaran strategi yang ditetapkan, dan jika ditemukan nilai kinerja yang tidak sesuai dengan target pada saat pengukuran maka akan dengan mudah dapat dievaluasi dan disinergikan kembali agar implementasi sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan.

4.6 Pembahasan Hasil Evaluasi

Pada evaluasi kinerja diatas menggunakan data sekunder yaitu penilaian kinerja UPK Bukittinggi tahun 2018 dan 2019, ditambah dengan wawancara kepada Manager Operasi UPK BKT, Manager KSA UPK BKT, dan Supervisor Rencana dan Pengendalian Sistem UPB Sumatera Bagian Tengah diketahui bahwa faktor dominan dalam penilaian kinerja PLN UPK BKT adalah EAF (Equivalent Availability Factor) yang merupakan faktor ketersediaan dengan bobot penilaiannya 8 pada prespektif *internal business process* dan hal ini terkonfirmasi dari hasil wawancara kepada pihak internal UPK BKT dan pelanggan bahwa EAF merupakan penilaian yang sangat penting untuk mengukur kinerja PLN UPK BKT diduga hal ini terjadi karena PLN sebagai pemegang mandat Pemerintah dalam menyediakan jasa ketenagalistrikan

berorientasi pada pemenuhan kapasitas penyediaan listrik yang lebih berfokus pada tanggung jawab sosial.

Namun terdapat hal yang berlawanan pada pengukuran kinerja organisasi dimana tidak terdapat pengukuran untuk prespektif pelanggan, dimana seharusnya tanggung jawab sosial harus memiliki orientasi terhadap kepuasan pelanggan yang jelas sehingga dapat memberikan layanan yang jelas dan terukur sehingga memuaskan terhadap pelanggannya. Dengan tidak diukurnya prespektif pelanggan ini bisa berdampak kepada pendapatan perusahaan, dimana jika pelanggan tidak puas dan tidak loyal maka akan menggunakan unit pembangkitan lain untuk menyuplai listrik ke jaringan sehingga UPK BKT kehilangan kesempatan mentransfer kWh ke jaringan yang pada akhirnya mengurangi penjualan/ produksi kWh UPK BKT.

Pada prespektif pertumbuhan dan pembelajar dimana indikator kinerja utamanya berorientasi kepada sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi terdapat masalah yang harus diperbaiki karena aset utama perusahaan adalah sumber daya manusianya, dapat dilihat dari perbandingan presentase pencapaian kinerja, ini terlihat jelas pada tahun 2019 terjadi permasalahan pada indikator-indikator kinerja kepemimpinan yang terkait dengan hubungan organisasi dengan pihak luar. Dapat juga dilihat bahwa program-program pada kinerja ini tidak berperforma baik yang berakibat pada turunnya penilaian total pencapaian kinerja organisasi.

Hal ini penting dijadikan catatan karena prespektif pertumbuhan dan pembelajar merupakan pondasi pada *mapping strategic objective* UPK Bukittinggi, jika kinerja ini rendah maka kemungkinan untuk kedepannya organisasi akan mengalami penurunan kinerja. Hal ini dapat diantisipasi dengan meningkatkan keterikatan karyawan dengan organisasi, meningkatkan kepedulian karyawan pada tugas dan tanggung jawab dalam organisasi, meningkatkan kompetensi bidang karyawan dengan internal coaching atau internal mentoring dimana senior mentransfer ilmu pada juniornya, dan banyak terobosan lain yang bisa dilakukan untuk meningkatkan nilai kinerja ini sehingga membuat organisasi UPK Bukittinggi semakin mendekati kinerja pembangkit kelas dunia.

BAB V

Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari pembahasan yang telah dilakukan pada bab IV, dapat diambil kesimpulan mengenai penerapan *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja yang menjembatani strategi dengan implementasi pada PT PLN (Persero) Unit Pelaksana Pembangkitan Bukittinggi adalah sebagai berikut :

Penerapan *balanced scorecard* di UPK Bukittinggi dengan 4 prespektif belum sesuai dengan teori *balanced scorecard* Kaplan & Norton, dikarenakan ketiadaan penilaian pada prespektif pelanggan. Pada prespektif pelanggan ini UPK Bukittinggi kehilangan kesempatan untuk membentuk strategi dalam memenuhi kebutuhan pelanggannya.

Pada prespektif pertumbuhan dan pembelajaran mengalami penurunan kinerja dari tahun 2018 ke tahun 2019 dimana terdapat 4 target indikator kinerja utama yang tidak tercapai. Pada prespektif internal bisnis mengalami penurunan dari pencapaian tahun 2018 ke tahun 2019 terdapat 2 target indikator kinerja utama yang tidak tercapai. Pada prespektif pelanggan perlu dilakukan penyusunan indikator kinerja utama dan targetnya. Pada prespektif keuangan penurunan dari tahun 2018 ke tahun 2019 terdapat 1 target yang bermasalah sehingga penilaian kinerja organisasi tahun 2019 menurun dibandingkan dengan 2018 dengan nilai total 2019 adalah 93,55

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil evaluasi penerapan *balanced scorecard* pada PT PLN (Persero) UPK Bukittinggi adalah sebagai berikut :

1. Agar *balanced scorecard* pada PT PLN (Persero) UPK Bukittinggi dilakukan penyesuaian dan perbaikan dengan penambahan indikator kinerja utama pada prespektif pelanggan
2. Agar *balanced scorecard* pada PT PLN (Persero) UPK Bukittinggi dilakukan penyesuaian dengan memperbaiki beberapa sasaran strategi dan indikator kinerja utama yang masih belum optimal pada masing-masing prespektif dengan memperhatikan perubahan-perubahan yang terjadi baik dari segi ekonomi, politik, dan budaya.
3. Agar peta strategi PT PLN (Persero) UPK Bukittinggi dikomunikasikan secara sistematis dan terorganisir dengan baik kepada seluruh pegawai melalui media komunikasi dalam organisasi seperti Aplikasi Manajemen Surat (AMS), Forum *Knowledge Sharing*, *Tea Morning*, Papan

Pengumuman, dan Majalah *Intern* sehingga manfaat *balanced scorecard* sebagai jembatan antara strategi dan implementasi pada PT PLN (Persero) UPK Bukittinggi bisatercapai dengan baik.



DAFTAR PUSTAKA

Kaplan,R.S., & Norton, D P. 2003. *Strategy Map*. Harvard Business School Press. Boston HBS Press.

Kaplan,R.S., & Norton, D P. 2004. *Strategy Maps : Converting Intangible assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press. Boston, Mass.

Kaplan,R.S., & Norton, D P. 2008. *Strategy Focused Organization*. Translated by Parviz Bkhatiari. 7th printing. Industrial Management Organization (MacLellan,2007).

Kaplan, R.S,. 2010. Conceptual Foundatin of The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press. Harvard University.

Uma Sekaran. 2010. *A Skill Building Approach : Research Methods for Business*, Fifth Edition, Jhon & Wiley. Inc.

Mustafa, Khairul. 2017. *Evaluasi Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Dalam Menjembatani Strategi dengan Implementasi pada PT PLN (Persero) Area Padang*. Padang. Magister Manajemen Universitas Andalas.

PLN PT (Persero). 2014. *Rencana Usaha Penyediaan Tenaga Listrik (RUPTL) tahun 2014-2024*. Jakarta.

PLN PT (Persero). 2018. *Rencana Jangka Panjang (RJP) Unit Induk Pembangkitan Sumatera Bagian Selatan (UIK SBS) tahun 2019-2024*. Palembang.

PLN PT (Persero). 2018. *Edaran Direksi Petunjuk Pelaksanaan Perhitungan Nilai Kinerja Organisasi Direktorat, Divisi, Satuan, Sekretariat Perusahaan, Unit Induk, dan Anak Perusahaan*. Jakarta, DIR. SDM & Umum.

PLN PT (Persero). 2019. *Laporan Kinerja tahun 2018 sampai dengan tahun 2019*. Bukittinggi. Manajer Umum Unit Pembangkitan Bukittinggi.

<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/SKT/article/download/746/611> (diakses pada 28 November 2019)

<http://e-journal.unipma.ac.id/index.php/assets/article/download/1220/1043> (diakses pada 01 Desember 2019)

<https://journal.ipb.ac.id/index.php/pspalbacore/article/view/18168/12961> (diakses pada 02 Desember 2019)



LAMPIRAN

Daftar Pertanyaan Wawancara

Lampiran 1.

Pertanyaan Wawancara

1. Manager KSA UPK BKT sebagai Responden Pertama

1. Apakah bapak mengetahui tentang Nilai Kinerja Organisasi?
2. Indikator apa yang paling penting dalam NKO?
3. Bagaimana menurut anda tentang perspektif pelanggan dalam NKO dan apa saja pointnya?
4. Bagaimana menurut saudara tentang persepektif Produk dan Proses di dalam NKO?
5. Bagaimana menurut saudara tentang perspektif SDM dalam NKO?
6. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Keuangan dan Pasar dalam NKO?
7. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Kepemimpinan di dalam NKO?
8. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif tentang implementasi Aset manajemen di dalam NKO?
9. Apakah NKO berpengaruh terhadap peningkatan performa perusahaan?
10. Perspektif apa didalam NKO yang berdampak langsung dengan visi misi perusahaan?
11. Apakah bapak mengetahui tentang *Balanced Scorecard*?
12. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Keuangan dalam *Balanced Scorecard*?
13. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Pelanggan di dalam *Balanced Scorecard*?
14. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Internal Proses di dalam *Balanced Scorecard*?
15. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Knowledge Management atau Learning and Growth di dalam *Balanced Scorecard*?
16. Apakah *Balanced Scorecard* dapat mengukur kinerja perusahaan?

2. Manager Bagian Operasi UPK Bukittinggi sebagai Responden Kedua

1. Apakah bapak mengetahui tentang Nilai Kinerja Organisasi?
2. Indikator apa yang paling penting dalam NKO?
3. Bagaimana menurut anda tentang perspektif pelanggan dalam NKO dan apa saja pointnya?
4. Bagaimana menurut saudara tentang persepektif Produk dan Proses di dalam NKO?
5. Bagaimana menurut saudara tentang perspektif SDM dalam NKO?
6. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Keuangan dan Pasar dalam NKO?
7. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Kepemimpinan di dalam NKO?
8. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif tentang implementasi Aset manajemen di dalam NKO?
9. Apakah NKO berpengaruh terhadap peningkatan performa perusahaan?
10. Perspektif apa didalam NKO yang berdampak langsung dengan visi misi perusahaan?
11. Apakah bapak mengetahui tentang *Balanced Scorecard*?
12. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Keuangan dalam *Balanced Scorecard*?
13. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Pelanggan di dalam *Balanced Scorecard*?
14. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Internal Proses di dalam *Balanced Scorecard*?
15. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Knowledge Management atau Learning and Growth di daalam *Balanced Scorecard*?
16. Apakah *Balanced Scorecard* dapat mengukur kinerja perusahaan?

3. Supervisor Strategi UPB Sumbagteng sebagai Responden Ketiga

1. Apakah bapak mengetahui tentang Nilai Kinerja Organisasi?
2. Indikator apa yang paling penting dalam NKO?
3. Bagaimana menurut anda tentang perspektif pelanggan dalam NKO dan apa saja pointnya?
4. Bagaimana menurut saudara tentang persepektif Produk dan Proses di dalam NKO?
5. Bagaimana menurut saudara tentang perspektif SDM dalam NKO?
6. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Keuangan dan Pasar dalam NKO?
7. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Kepemimpinan di dalam NKO?
8. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif tentang implementasi Aset manajemen di dalam NKO?
9. Apakah NKO berpengaruh terhadap peningkatan performa perusahaan?
10. Perspektif apa didalam NKO yang berdampak langsung dengan visi misi perusahaan?
11. Apakah bapak mengetahui tentang *Balanced Scorecard*?
12. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Keuangan dalam *Balanced Scorecard*?
13. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Pelanggan di dalam *Balanced Scorecard*?
14. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Internal Proses di dalam *Balanced Scorecard*?
15. Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Knowledge Management atau Learning and Growth di dalam *Balanced Scorecard*?
16. Apakah *Balanced Scorecard* dapat mengukur kinerja perusahaan?



LAMPIRAN

Narasi Wawancara

Lampiran 2.

Narasi Hasil Wawancara

Manager KSA UPK BKT sebagai Responden Pertama

Pewawancara : Perkenalkan pak, nama saya Muhammad Ikhlas, mahasiswa MM Unand. Pada kesempatan hari ini saya ingin mengajukan beberapa pertanyaan kepada bapak.

1. **Pewawancara :** Apakah bapak mengetahui tentang Nilai Kinerja Organisasi?

Narasumber : Kinerja akumulatif dalam organisasi

2. **Pewawancara :** Indikator apa yang paling penting dalam NKO?

Narasumber : EAF, SOF, OCR, HCR

3. **Pewawancara :** Bagaimana menurut anda tentang perspektif pelanggan dalam NKO dan apa saja poinnya?

Narasumber : Kita di pelanggan melayani transmisi, meminimalkan unit error, tidak ada keluar paksa dari sistem

4. **Pewawancara :** Bagaimana menurut saudara tentang persepektif Produk dan Proses di dalam NKO?

Narasumber : Karena tidak terlalu memahami indikator teknis, dirasa cukup mewakili untuk pelanggan transmisi

Narasumber : Sesuai proses pendukung operasional dilakukan dengan benar dengan pemantauan, antara pelaksanaan yang termonitor

5. **Pewawancara :** Bagaimana menurut saudara tentang perspektif SDM dalam NKO?

Narasumber : Tidak terlalu menonjol, namun berperan dalam team work, relasi antar pegawai, soft kompetensi dan hard pegawai UPK BKT

Membentuk budaya organisasi

6. **Pewawancara :** Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Keuangan dan Pasar dalam NKO?

Narasumber : Karena dibatasi untuk efisiensi anggaran berdampak pada produktivitas pegawai, hanya divisi/ individu tertentu yang menonjol untuk dalam menjalankan anggaran

Proses penganggaran bertumpu pada satu divisi

7. **Pewawancara :** Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Kepemimpinan di dalam NKO?

Narasumber : CSR yang berjalan tapi tidak tepat sasaran, harus ada feedback dan follow up dari manajemen terhadap CSR yang diberikan
Semakin terlaksana sesuai target semakin baik

8. **Pewawancara :** Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif tentang implementasi Aset manajemen di dalam NKO?

Narasumber : Sudah bagus dalam pendafataran asset, diberikan workshop sertifikasi sehingga bisa lebih matang

9. **Pewawancara :** Apakah NKO berpengaruh terhadap peningkatan performa perusahaan?

Narasumber : Berpengaruh, karna ada target yg harus dipenuhi sehingga jadi pedoman dalam bekerja

10. **Pewawancara :** Perspektif apa didalam NKO yang berdampak langsung dengan visi misi perusahaan?

Narasumber : SDM

11. **Pewawancara :** Apakah bapak mengetahui tentang *Balanced Scorecard*?

Narasumber : Tidak mengetahui

12. **Pewawancara :** Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Keuangan dalam *Balanced Scorecard*?

Narasumber : Tidak mengetahui

13. **Pewawancara :** Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Pelanggan di dalam *Balanced Scorecard*?

Narasumber : Tidak mengetahui

14. **Pewawancara :** Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Internal Proses di dalam *Balanced Scorecard*?

Narasumber : Tidak mengetahui

15. **Pewawancara :** Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Knowledge Management atau Learning and Growth di dalam *Balanced Scorecard*?

Narasumber : Kurang baik karena wadahnya ada tapi tidak aktif

16. **Pewawancara :** Apakah *Balanced Scorecard* dapat mengukur kinerja perusahaan?

Narasumber : Tidak mengetahui

Manager Bagian Operasi UPK Bukittinggi sebagai Responden Kedua

Pewawancara : Perkenalkan pak, nama saya Muhammad Ikhlas, mahasiswa MM Unand. Pada kesempatan hari ini saya ingin mengajukan beberapa pertanyaan kepada bapak.

1. **Pewawancara :** Apakah bapak mengetahui tentang Nilai Kinerja Organisasi?

Narasumber : Berdasarkan kinerja proses dan kinerja hasil tertuang dalam target2 dibatasi oleh bobot.

2. **Pewawancara :** Indikator apa yang paling penting dalam NKO?

Narasumber : Kinerja teknis/ Internal bisnis (EAF, EFOR), karena berorientasi pada profit dengan kinerja teknik yang diturunkan dari kantor induk. Semakin besar EAF makin bisa diandalkan, kesiapan uni pembangkit

3. **Pewawancara :** Bagaimana menurut anda tentang perspektif pelanggan dalam NKO dan apa saja pointnya?

Narasumber : Bisa menghasilkan keandalan, ready, tercapainya EAF, kesiapan

4. **Pewawancara :** Bagaimana menurut saudara tentang persepektif Produk dan Proses di dalam NKO?

Narasumber : Sangat penting karena inline dengan kinerja hasil, proses bagus = kinerja hasil bagus, proses bagus hasil jelek maka belum benar, dokumentasi lengkap lapangan belum tentu

5. **Pewawancara :** Bagaimana menurut saudara tentang perspektif SDM dalam NKO?

Narasumber : Harusnya sebagai dasar, paradigma harus diarahkan dimana asset termahal adalah SDM, dimana produk bagus dihasilkan orang kompeten, pengembangan SDM hanya sekedar diklat tidak terimplemtasi, satu visi

6. **Pewawancara :** Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Keuangan dan Pasar dalam NKO?

Narasumber : Depresiasi terjadi 5 tahun, bisa ke yang lebih kompeten

7. **Pewawancara :** Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Kepemimpinan di dalam NKO?

Narasumber : Kepatuhan terhadap UU dan turunan tugas dari induk adalah suatu keharusan

8. **Pewawancara :** Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif tentang implementasi Aset manajemen di dalam NKO?

Narasumber : Bagus, karena tahun sebelumnya terjadi peningkatan EAF dan penurunan EFOR, penurunan SOF merupakan hasil terapan EAM, yang merupakan kinerja proses.

9. **Pewawancara :** Apakah NKO berpengaruh terhadap peningkatan performa perusahaan?

Narasumber : Pengaruh, karena investasi tergantung pada nilai NKO

10. **Pewawancara :** Perspektif apa didalam NKO yang berdampak langsung dengan visi misi perusahaan?

Narasumber : Internal Bisnis

11. **Pewawancara :** Apakah bapak mengetahui tentang *Balanced Scorecard*?

Narasumber : Tidak tahu

12. **Pewawancara :** Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Keuangan dalam *Balanced Scorecard*?

Narasumber : Tidak tahu

13. **Pewawancara :** Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Pelanggan di dalam *Balanced Scorecard*?

Narasumber : Tidak tahu

14. **Pewawancara :** Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Internal Proses di dalam *Balanced Scorecard*?

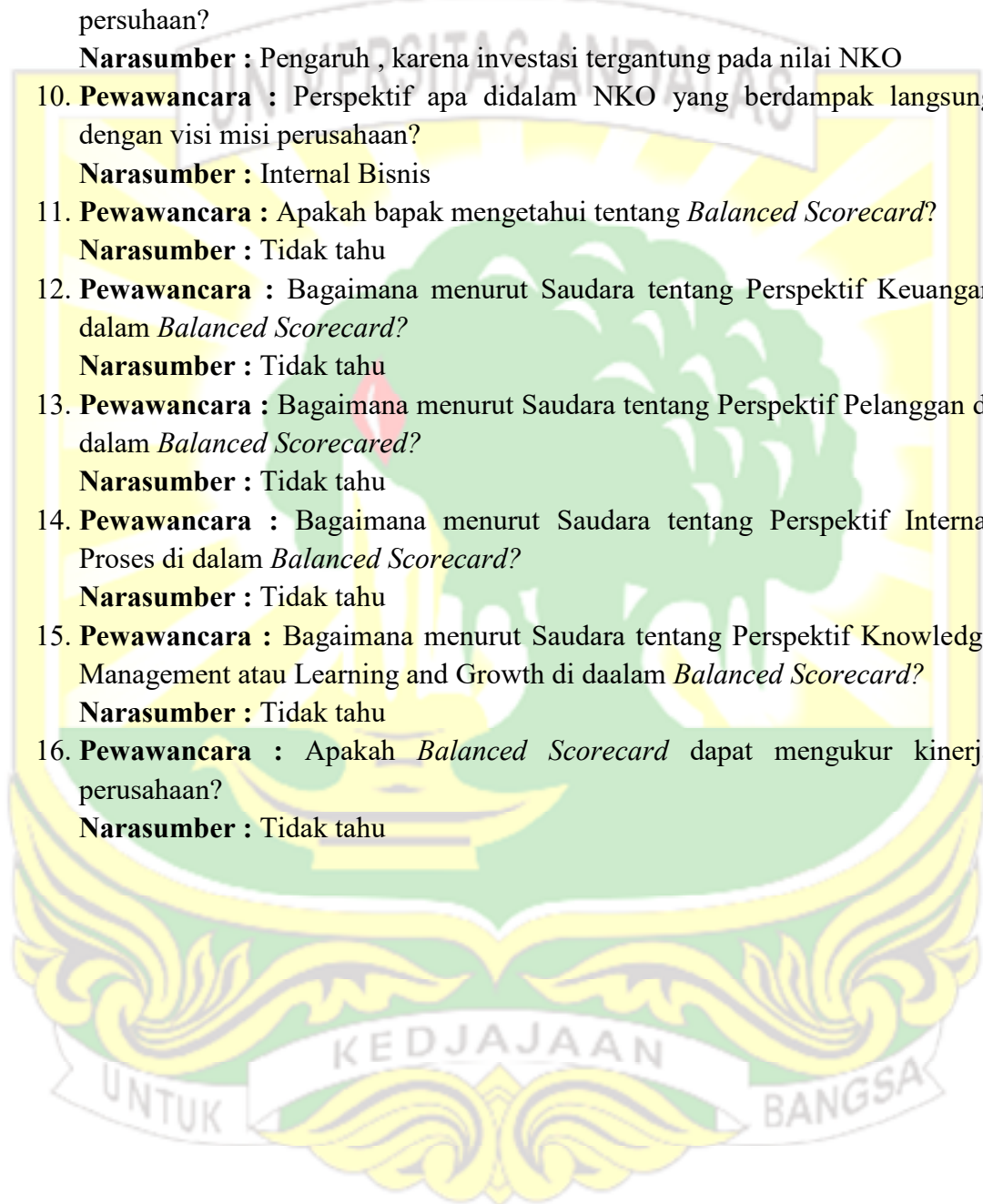
Narasumber : Tidak tahu

15. **Pewawancara :** Bagaimana menurut Saudara tentang Perspektif Knowledge Management atau Learning and Growth di dalam *Balanced Scorecard*?

Narasumber : Tidak tahu

16. **Pewawancara :** Apakah *Balanced Scorecard* dapat mengukur kinerja perusahaan?

Narasumber : Tidak tahu



Supervisor Strategi UPB Sumbagteng sebagai Responden Ketiga

Pewawancara : Perkenalkan pak, nama saya Muhammad Ikhlas, mahasiswa MM Unand. Pada kesempatan hari ini saya ingin mengajukan beberapa pertanyaan kepada bapak.

1. **Pewawancara :** Apakah bapak mengetahui tentang Nilai Kinerja Organisasi Pembangkit?

Narasumber : Tahu, diantaranya nilai EAF

2. **Pewawancara :** Indikator apa yang paling penting dalam NKO Pembangkit?

Narasumber : EAF

3. **Pewawancara :** Apakah NKO berpengaruh terhadap peningkatan performa perusahaan?

Narasumber : Betul sekali

4. **Pewawancara :** Perspektif apa didalam NKO yang berdampak langsung dengan visi misi perusahaan?

Narasumber : Proses Produksi

5. **Pewawancara :** Apakah saudara puas dengan Pelayanan PLN Pembangkitan yang penilaian kinerja nya menggunakan NKO?

Narasumber : Tidak Puas

6. **Pewawancara :** Apakah selama ini PLN Pembangkitan sudah berorientasi pada Kepuasan Pelanggan?

Narasumber : Belum, karena yang kami rasakan kepuasan pelanggan berbeda dengan penilaian berdasarkan indikator NKO perusahaan

7. **Pewawancara :** Apa yang saudara butuhkan selama ini dari pelayanan PLN Pembangkitan?

Narasumber :

- **Kualitas Listrik :** Untuk mengukur kualitas listrik menggunakan referensi *Grid Code*, dimana listrik yang dihasilkan oleh pembangkit harus memiliki frekuensi plus minus 0,2% dari frekuensi jaringan dan tegangan yang dihasilkan pembangkit memiliki batas plus 5% dan minus 10% dari tegangan jaringan
- **Service Front Liner :** Untuk mengukur service front liner dapat dilihat dari kesiapan komunikasi operator pembangkit, dimana front liner pembangkit mampu berkomunikasi dan memberikan informasi yang dibutuhkan oleh P3BS untuk keandalan jaringan transmisinya. Maka

perlu dilakukan survei kepuasan terhadap dispatcher sebagai responden yang berhadapan langsung dengan front liner pembangkit

- *On Time Delivery* : Untuk mengukur on time delivery, dapat dilihat dari data indeks kesiapan pembangkit yang telah direcord oleh P3BS dan dibandingkan dengan data Start Up sampai Syncron yang dimiliki oleh UPK Bukittingi
- *Product Commitment* : Untuk mengukur kesesuaian antara request/ permintaan pelanggan (P3BS) sesuai dengan kebutuhan system dengan produk listrik yang dihasilkan oleh UPK Bukittingi
- *Availability Factor* : Untuk mengukur kesiapan operasi pembangkit yang saat ini nilai AF masih rendah untuk type pembangkit listrik tenaga air.

8. **Pewawancara** : Apakah menurut saudara PLN Pembangkitan memerlukan penilaian kinerja baru yang berorientasi terhadap kepuasan pelanggan?

Narasumber : Perlu, dikarenakan masih banyak hal yang dapat ditingkatkan lagi untuk kehandalan system dan bermanfaat bagi perusahaan secara umum

9. **Pewawancara** : Apakah bapak mengetahui tentang *Balanced Scorecard*?

Narasumber : Tidak

10. **Pewawancara** : Apakah *Balanced Scorecard* dapat menjadi alternative lain bagi PLN Pembangkitan dalam mengukur kinerja?

Narasumber : Saya tidak tahu

11. **Pewawancara** : Apakah Perspektif yang ada di dalam *Balanced Scorecard* mampu memenuhi tingkat kepuasan pelanggan?

Narasumber : Saya tidak tahu

12. **Pewawancara** : Apakah di dalam *Balanced Scorecard* yang memiliki Perspektif Pelanggan dapat memperbaiki dari kekurangan Penilaian Kinerja pada NKO?

Narasumber : Saya tidak tahu mengenai konsep *scorecard balanced*