

## PENGUKURAN KINERJA MELALUI PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT. PLN (PERSERO) WILAYAH PAPUA CABANG MANOKWARI

LILI SARCE JOI SAPARI  
STIE Mahesa Manokwari

*Abstrak: Through Performance Measurement Balanced Approach. PLN (Persero) Regional Branch Papua Manokwari*

*The purpose of this study are: To determine the performance of PT. PLN (Persero) Branch Papua Manokwari area with balanced scorecard approach. Type of research is **descriptive-analytical** type.*

*Results showed that 1) Performance of growing and learning with the concept of balanced scorecard has four (4) indicators of employee satisfaction, level of company information, employee turnover and employee productivity levels. From these indicators that need attention by PLN (Persero) Branch Papua Manokwari area for quality improvement is employee satisfaction "enough." Regional Branch Papua Manokwari need to increase the prosperity, harmony so that employees can create a dynamic working conditions and comfortable. 2) The performance of internal business process aspect of a balanced scorecard approach using indicators of innovation and progress. And has a process indicator score of "less".. This is caused by a lack of facilities and extent of the working area of PT. PLN (Persero) Branch Papua Manokwari District. 3) The performance of the customer aspect that reflects the company's ability to provide services and meet customer expectations for the desired level of service quality, measured by obtaining a balanced scorecard approach based on research results and data obtained by the score of "adequate" Highest Percentage but is "not satisfied" for the services of PLN (Persero) Branch Papua Manokwari District. PT. Aspect customers is the aspect that most high level of sensitivity in shaping customer satisfaction even more PLN (Persero) Branch Papua Manokwari District is in the public service sector.. With a score of "adequate" service PT. PLN (Persero) Wilayah Papua PLN (Persero) Regional Branch Papua Manokwari longer need achieve a score of "good".. And the point must be observed by the PT. PLN (Persero) Branch Papua Manokwari District is fulfilling its promise to customers. 4) In the perspective of the financial aspect, the balanced scorecard applied to help achieve financial tujuab, but at. PLN (Persero) Branch Papua Manokwari area of financial performance for the return on investment ratio is not optimal operation.*

### PENDAHULUAN

#### Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya penciptaan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, mampu menghasilkan produk yang bermutu, dan *cost effective* (Mulyadi, 1997).

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu.

Pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena ROI, Profit Margin dan Rasio Operasi hanya menggambarkan pengukuran efektivitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain di luar sisi finansial misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996).

PT. PLN. Tenaga listrik merupakan salah satu pilar dalam kehidupan manusia dan masyarakat modern, baik untuk menunjang pemenuhan kebutuhan pokoknya maupun dalam kegiatan sosial ekonominya. Untuk memenuhi sehari-hari dalam rumah tangga maupun bisnis dan perkembangan kehidupannya, manusia memerlukan tenaga listrik. Secara umum dapat dikatakan bahwa tenaga listrik merupakan salah satu prasyarat kehidupan manusia.

Kebutuhan tenaga listrik di Indonesia diperkirakan masih akan tumbuh selama dasawarsa ke depan, mengingat proses industrialisasi di Indonesia masih dalam tahap dini. Oleh sebab itu wajarlah bahwa Indonesia sebagai negara yang masyarakatnya masih berkembang mengakibatkan kebutuhan tenaga listrik terus meningkat.

PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari salah satu BUMN yang bergerak dalam ketenagalistrikan. Sebagai penyedia listrik di Manokwari dengan kapasitas jangkauan pelayanan sebesar 18.938 pelanggan, sedangkan pelanggan dalam Kota Manokwari sebanyak 12,450 (Manokwari dalam angka 2005). Dengan kapasitas daya yang dipakai 2.944.165 Kwh dan dihasilkan penjualan sebesar Rp 1.983.175.451,-/tahun dengan demikian terjadi kenaikan pendapatan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari dari tahun 2004 sekitar 22,53% (data Manokwari dalam angka 2007). Hasil yang dicapai menunjukkan bahwa target yang dicapai sesuai dengan kapasitas Kwh pada pemakaian dari pelanggan Kota Manokwari, tetapi banyak kendala yang dihadapi dalam hal pelayanan yaitu pemadaman listrik yang tidak relevan, (dalam 1 hari pemadaman maksimal 14 jam) dan juga tagihan piutang.

Sebagai gambaran, dalam menilai kinerja PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari masih menggunakan rasio-rasio keuangan. Masalah yang dihadapi oleh PT. PLN (Persero) wilayah Papua bagaimana secara keseluruhan melakukan penilaian dan pengukuran kinerja dengan lebih menitikberatkan pada penilaian pada aspek non-keuangan seperti kinerja pelanggan, kinerja proses bisnis internal maupun kinerja pembelajaran dan pertumbuhan, seperti direkomendasikan dalam *balanced scorecard*.

## **B. Permasalahan**

Berdasarkan masalah yang dikemukakan diatas, maka yang menjadi pertanyaan penelitian adalah :

1. Bagaimana kinerja PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari jika dilihat dari aspek pertumbuhan dan pembelajaran (*learning and growth*)
2. Bagaimana kinerja PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari jika dilihat dari aspek proses bisnis internal?
3. Bagaimana kinerja PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari jika dilihat dari aspek pelanggan?
4. Bagaimana kinerja PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari jika dilihat dari aspek keuangan?

## LANDASAN TEORI

### Penilaian Kinerja

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia (1995:690,503), penelitian kinerja mempunyai pengertian proses atau cara menilai. Sedangkan kinerja memiliki arti kemampuan kerja. Kata kinerja menurut bahasa Inggris sering diartikan dengan kata *performance* yang mempunyai arti pelaksanaan. Sedangkan kata penilaian sering diartikan dengan kata *measurement*, yang mempunyai arti sistem pengukuran. Dengan demikian penilaian kinerja (*performance measurement*) mengandung makna suatu proses atau suatu sistem pengukuran mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu organisasi.

Brandon and Drtina (1997:731) mengatakan sebagai berikut :*"the first step in designing a performance measurement system is to select the paper measures, that are congruent with all of the firm,s interest.* Pernyataan mengenai penilaian kinerja adalah memilih atau menentukan alat kinerja yang cocok, dimana alat ukur yang cocok adalah sesuai dengan perhatian manajemen pada suatu aktivitas perusahaan. Sedangkan disini yang lain Atkinson Banker, Kaplan dan Young mengatakan sebagai berikut:

*"performance neasurement is perhaps ihe most important, most understood, and most difficult task in management accounting. An effective system of performance measurement contains critical performance indicator (performance measurement) that (1) consider each activity and organization it self from the cosrumer's perspective, (2) evaluate each activity using customer validated measures of performance, (3) consider all facets of activity performance yhat affect customers and therefore, are comprehensive, and (4) provide feed back to help organization members identify problems and oppurtunities for inproment."* (Atkinson Banker, Kaplan dan Young, 1995:51)

Pandangan diatas mengandung makna bahwa penilaian kinerja sangat penting, sangat mengandung kemungkinan salah pengertian, dan pekerjaan yang sangat sulit dalam manajemen. Sistem yang efektif dalam penilaian kinerja mengandung indikator kinerja berdasarkan penilaian yang seksama mengenai; (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang menerima pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara konprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

### Balanced Scorecard

Metode pengukuran kinerja perusahaan dengan paradigma laporan keuangan sudah tidak mencerminkan kinerja perusahaan yang sesungguhnya atau telah using. Indikator seperti ROI (return on investment), ROE (return on equity) dan profit margin, dalam paradigma lama telah dijadikan patokan bagi pemilik untuk mengetahui sejauh mana hasil yang telah dicapai perusahaannya dalam waktu tertentu. Namun masalahnya adalah apakah semua perusahaan dengan kinerja keuangannya "baik" lalu dikatakan sukses? Menurut Robert S. Kaplan (Profesor akuntansi pada Harvard Business School) dan David P. Norton (presiden perusahaan konsultan informasi Nolan, Norton company), bahwa perhitungan akuntansi tradisional semacam ROI dan ROE sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi sekarang. Perusahaan yang sukses tidak dapat lagi diukur dengan pendekatan keuangan saja. Kinerja keuangan (*financial*) memang sangat cocok untuk era industri, tetapi tidak untuk era sekarang atau era informasi (S.Kaplan & P.Norton 1994:17).

Kecenderungan strategi pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan tradisional (*keuangan*) hanya akan mendorong manajer perusahaan untuk meningkatkan keuntungan dengan cara apapun sehingga orientasi yang ingin dicapai perusahaan adalah keuntungan

jangka pendek dan cenderung untuk mengabaikan kelangsungan hidup perusahaan (Thomas Secokusuma, 1997:8). Dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional yang hanya mengukur kinerja berdasarkan persepsi keuangan, maka balanced scorecard memiliki beberapa keunggulan (Barbara Gunawan, 2000) yaitu a) Komprehensif, b) Adaptif dan Responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis, c) fokus terhadap tujuan perusahaan.

- (a) Seperti disebutkan oleh Kaplan dan Norton, bahwa metode balanced scorecard memiliki kelebihan bila dibandingkan membangun dan membina hubungan dengan customers
- (b) menginovasi produk yang diminati customer
- (c) menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dengan biaya yang murah dengan waktu penyampaian terpendek
- (d) memobilisasi kemampuan/skill pegawai dan motivasi untuk meningkatkan secara terus menerus kapabilitas, mutu dan waktu merespon, dan
- (e) menggunakan teknologi informasi, data base, dan sistem-sistem

Metode pengukuran kinerja seperti ROI dan EVA yang telah lama digunakan. Kelebihan utama yang langsung dapat diamati adalah spirit dan komitmen untuk tidak hanya memfokuskan perhatian perusahaan dari aspek keuangan saja, tetapi telah mengarahkan perhatian pada aspek non-keuangan yang dianggap sangat menentukan dalam pertumbuhan dan kelangsungan hidup perusahaan yang justru selama ini diabaikan (Kaplan dan Norton, 1996:4).

Dengan *balanced scorecard*, orientasi pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengejar tujuan profitabilitas jangka pendek semata akan ditinggalkan. Elemen-elemen financial untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan seperti *sales, cashflow, capital, expenditures, assets, liabilities*, dianggap sudah tidak lagi dominan dan oleh karenanya sudah tidak relevan dan releabel lagi untuk mengukur kinerja perusahaan di masa datang (Martani Huseini, 1997 :19)

Secara umum, *balanced scorecard* (BSC) meliputi empat macam kinerja bisnis. Keempat kinerja tersebut merupakan kombinasi antara nilai-nilai kinerja keuangan dengan nilai-nilai masa depan, seperti customers, suppliers, employee, process, technology and innovation (R. Kaplan & D Norton, 1996; 7-45). Secara garis besar keempat aspek pengukuran kinerja tersebut meliputi (1) Aspek keuangan, (2) aspek pelanggan, (3) aspek proses bisnis internal, (4) aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Bagaimana gambaran dari masing-masing aspek kinerja tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

#### **1. Financial Perspektif (Kinerja Keuangan)**

Semakin besar kemampuan perusahaan menetapkan harga dalam pasar monopoli maka tingkat kekuatan pasar semakin besar ([www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)) Tolak ukur yang digunakan tergantung pada posisi perusahaan di daur hidup bisnis (*business life cycle*). R. Kaplan dan D. Norton (1996,8) membagi daur hidup perusahaan menjadi tiga tahapan sebagai berikut :

##### a) Tahap Growth

Perusahaan yang berada pada tahapan ini umumnya menghasilkan produk dengan prospek yang cukup cerah. Oleh karena itu, perusahaan-perusahaan senantiasa mengarahkan semua sumber daya yang dimiliki untuk mendukung perkembangan produk-produk mereka, diantaranya untuk membangun berbagai fasilitas produksi, jaringan distribusi dan prasarana, mengembangkan sistem untuk mendukung hubungan global.

##### b) Tahap Sustain

Kebanyakan perusahaan berada dalam tahapan ini, di masa perhatian terpusat pada bagaimana mempertahankan pangsa pasar yang mereka miliki guna dapat terus

meraih keuntungan. Kegiatan investasi masih dilakukan namun lebih ditujukan untuk mengatasi bottleneck dalam proses produksi.

c) Tahap Harvest

Pada tahapan ini perusahaan tidak memerlukan lagi investasi secara besar-besaran. Yang menjadi pokok persoalan adalah bagaimana caranya meningkatkan pendayagunaan aset perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas masuk (*cash inflow*.)

Satu hal yang penting dipahami dalam balanced scorecard, bahwa perspetif keuangan masih menjadi salah satu tolak ukur yang amat penting dalam menentukan apakah perusahaan yang dijalankan telah dapat mencapai target atau tidak. Oleh karena itu, penilaian keuangan dengan tetap melakukan penilaian dan analisa keuangan tetap menjadi penting. Laporan keuangan amat penting guna memberikan pemahaman mengenai keberhasilan yang telah dicapai dari kegiatan usaha perusahaan diwaktu lampau maupun pada masa-masa yang akan datang.

Dalam analisa rasio keuangan terdapat lima kelompok rasio keuangan (Moeljadi, 2006: 47-51), yakni :

a) Rasio Likuiditas

Istiah likuiditas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban-kewajiban keuangannya dalam jangka waktu pendek atau segera harus dibayar.

b) Rasio-rasio Aktivitas

Rasio aktivitas (*activity asset utilization ratio*) menunjukkan seberapa cepat unsur-unsur aktiva tetap itu dikonversikan menjadi penjualan ataupun kas.

c) Rasio-rasio Leverage

Rasio-rasio leverage berusaha mengukur penjaminan hutang, baik menggunakan total aktiva maupun modal sendiri.

d) Rasio Profitabilitas

Rasio-rasio profitabilitas berusaha mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba, baik dengan menggunakan seluruh aktiva yang ada maupun dengan menggunakan modal sendiri.

e) Nilai Pasar

Nilai pasar maksudnya adalah nilai pasar saham biasa yang ada dalam perusahaan.

Selain rasio-rasio keuangan yang dinilai sangat menentukan tingkat pencapaian kinerja keuangan suatu perusahaan, juga terdapat hal-hal yang secara financial cukup menentukan strategi bisnis, yaitu (1) *revenue growth and mix*, (2) *cost reduction/productivity improvement*, (3) *asset utilization investment strategy* (Kaplan dan Norton,1996;51)

Perusahaan pada posisi *harvest*, berusaha untuk mengembalikan modal investasi produk dengan nilai tambah ekonomi (*value added*). Dalam teori financial juga disebutkan bahwa struktur financial adalah kombinasi antara hutang baik jangka panjang atau jangka pendek dengan modal sendiri untuk membiayai ativa-aktiva perusahaan. (Abdul Halim dan Sarwoko,2000:15)

Dalam menilai kinerja suatu perusahaan, ukuran-ukuran keuangan saja dinilai dinilai kurang mewakili. Hal ini disebabkan karena ukuran-ukuran keuangan memiliki beberapa kelemahan yaitu (Mulyadi,1997) pendekatan financial bersifat historis sehingga hanya mampu memberikan indikator dari kinerja manajemen dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan kearah yang lebih baik. Pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah kepada manajemen strategi.

## 2. Customers Perspectif (Kinerja Pelanggan)

Dewasa ini perusahaan-perusahaan tidak lagi berorientasi pada kemampuan yang bersifat internal guna terus meningkatkan kinerja atas suatu produk dan teknologi terbaru, tetapi telah merubah titik berat perhatian pada "para pelanggan", (R. Kaplan dan Norton, 1996:63).

Perhatian terhadap pelanggan menjadi hal yang penting dalam rangka mencapai suatu kinerja keuangan jangka panjang yang lebih handal. Selain itu semakin ketatnya pertarungan mempertahankan para pelanggan lama dan usaha merebut para pelanggan baru.

Menurut Kaplan, bahwa tolak ukur kinerja pelanggan dibagi dalam dua kelompok, pertama kelompok inti, dan kedua adalah kelompok penunjang. Kelompok inti adalah untuk mengukur hasil akhir. Oleh karena itu, tolak ukurnya yakni pangsa pasar, tingkat perolehan para pelanggan baru, kemampuan mempertahankan pelanggan lama, tingkat kepuasan pelanggan serta tingkat profitabilitas pelanggan (R. Kaplan, 1996:67)

## 3. Proses Bisnis Internal Perspektif (Kinerja Proses Bisnis Internal)

Proses internal merupakan salah satu perspektif yang dibahas dalam balanced scorecard. Ada dua hal yang membedakan proses bisnis internal dalam pendekatan tradisional dan pendekatan balanced scorecard (Kaplan, 1996 ;93). Pertama, pendekatan tradisional berusaha untuk memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, pendekatan balanced scorecard memperlihatkan semua proses yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, sekalipun semua proses belum dapat dilaksanakan semuanya. Dalam pendekatan balanced scorecard proses inovasi dimasukkan dalam proses bisnis internal. Mengukur proses bisnis internal dapat dilakukan dengan melihat tiga kajian utama (lihat pada gambar 2), yakni (1) Proses Inovasi,(2) Proses Operasi, (3) proses pelayanan purna jual.

Perhatian mendalam *learning* termasuk didalamnya *learning organization* mencakup komponen utama sistem berpikir dari kelembagaan/organisasi yang didalamnya mencakup :(1) model-model mental dari anggota organisasi,(2) personal materi dari masing-masing anggota organisasi, (3) kemampuan membagi visi secara bersama-sama, (4) didukung oleh *team learning* yang baik.

## METODE PENELITIAN

### A. Jenis Dan Sumber Data

Dalam penelitian merupakan penelitian yang bersifat eksplanatory, sehingga jenis data yang digunakan adalah data yang bersifat kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

#### 1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari objek penelitian yang berupa:

- a. Deskripsi Perusahaan
- b. Job Analysis dan struktur organisasi
- c. Laporan keuangan

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari berbagai sumber diluar objek penelitian

### B. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan:

1. Studi pustaka melalui kajian terhadap berbagai teori maupun konsepsi dari berbagai referensi dan hasil penelitian empirik terutama yang berkaitan dengan kerangka teori penelitian.
2. Studi lapangan dengan melakukan pengumpulan data empirik di tempat dan objek penelitian melalui teknik :
  - a. Kajian / analisis terhadap laporan kinerja perusahaan untuk waktu yang ditetapkan sebagai asumsi penelitian. Teknik ini digunakan terutama untuk mengukur perspektif financial PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari. Disini akan dikaji indikator kinerja financial berdasarkan teori balanced scorecard, seperti rasio rentabilitas, solvabilitas maupun likuiditas.
  - b. Wawancara dengan para responden yakni manajer perusahaan dari masing-masing divisi di PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari
  - c. Kuesioner kepada para informasi dan responden yakni para manajer menengah serta para pelanggan

### **C. Teknik Pengolahan Data**

Teknik pengolahan data yaitu dengan

- a. Coding, yaitu menginventarisasi dan memberikan kode angka baik pada data primer maupun data sekunder, untuk data sekunder dari laporan keuangan untuk data primer juga diberikan kode terhadap data dari hasil kuisioner.
- b. Scoring yaitu memberikan skor pada data-data sekunder dan primer yang telah diberi kode, dan selanjutnya memberikan nilai dan bobot pada data tersebut. Pemberian skor ini dilakukan pada data yang berkaitan dengan variable-variabel pengukuran didalam BSC.
- c. Menganalisis dan menginterpretasikan kinerja PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari secara keseluruhan, sehingga dapat ditarik kesimpulan setelah diperoleh skor dan bobot hasil pengukuran dari semua variable, dan selanjutnya menentukan skor dan bobot dari kinerja secara keseluruhan sehingga dapat diketahui apakah kinerja organisasi baik atau tidak baik.

### **C. Teknik Analisa Data**

Tipe penelitian yang digunakan adalah tipe *deskriptif-analitis*. Deskriptif dalam arti menguraikan bagaimana kinerja PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari berdasarkan kerangka balanced scorecard. Analisis berarti bahwa komponen penilaian kinerja akan dapat ditentukan dan dipilah berdasarkan perhitungan kecenderungan kinerja perusahaan yang sedang terjadi dan selanjutnya dapat memprediksi perkembangan kinerja yang akan datang.

- a. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
- b. Perspektif Proses Bisnis Internal.

### **D. Populasi dan Sampel Penelitian**

Populasi sasaran dalam penelitian ini adalah pimpinan (manajemen) dan para karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari. Pemilihan responden dari populasi manajer yang merupakan sampel akan difokuskan pada para asisten manajer dan supervisor. Hal ini dimaksudkan bahwa manajer pada level menengah sesuai konsep balanced scorecard dimana manajer level menengah merupakan penghubung antara tingkat strategi (top level) dengan pelaksana strategi (lower level).

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Perusahaan**

Ketenagalistrikan di Indonesia di mulai pada abad ke 19, pada saat beberapa perusahaan Belanda, antara lain pabrik gula dan pabrik teh mendirikan pembangkit tenaga listrik untuk

keperluan sendiri. Penyerahan perusahaan listrik dan gas diterima oleh Presiden Soekarno dan kemudian dengan Penetapan Peraturan Pemerintah No. 1 Tahun 1945 tertanggal 27 Oktober 1945, dibentukkan jawatan listrik dan gas di bawah pekerjaan umum dan tenaga.

Pada mulanya PT. PLN (Persero) Cabang Manokwari merupakan ranting dari PT. PLN (Persero) Cabang Biak. Dengan semakin berkembangnya serta ditetapkannya Manokwari sebagai Ibukota Propinsi Papua Barat, maka pengalihan fungsi serta status dari ranting menjadi PT. PLN (Persero) cabang Manokwari yang dapat berdiri sendiri yang kini membawahi 2 (dua) ranting yaitu Ranting Prafi Sp 4 dan Ranting Nabire serta Kantor Pelayanan Bintuni Dan Lindes-lindes yang ada di Kota Manokwari.

### PENGUKURAN KINERJA

Pada bab ini penulis akan melakukan analisa terhadap data yang dikumpulkan, dengan pendekatan teori yang telah dibahas pada bab sebelumnya, khususnya menggunakan konsep *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari. *Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*)

Analisa dimulai dengan logika berpikir *balanced scorecard* pertama pengukuran kinerja diri aspek pertumbuhan dan pembelajaran, diteruskan dengan pengukuran kinerja dari aspek kinerja proses bisnis internal, dilanjutkan dengan kinerja aspek pelanggan dan diakhiri dengan pengukuran kinerja aspek keuangan.

#### 1. Kinerja Aspek Pertumbuhan dan Pembelajaran

Aspek pertumbuhan dan pembelajaran dalam pengukuran kinerja perusahaan dimaksudkan agar dapat mendorong perusahaan menjadi suatu organisasi belajar (*learning organization*) yang bersamaan dengan itu akan mendorong pertumbuhan perusahaan. Kinerja pada aspek pertumbuhan dan pembelajaran dapat diukur dengan menggunakan produktifitas karyawan, retensi karyawan dan kepuasan karyawan

##### a. Produktifitas Karyawan

Produktifitas karyawan perusahaan juga digunakan sebagai indikator untuk mengukur kemampuan karyawan perusahaan. Tingkat produktifitas karyawan diperoleh dengan membagi seluruh pendapatan perusahaan dengan karyawan yang ada (tidak termasuk karyawan honorer)

Dari tabel 7 terlihat bahwa tingkat produktifitas karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari mengalami kenaikan dan penurunan setiap tahunnya. Selama 3 (tiga) tahun terakhir terlihat bahwa tingkat produktifitas tertinggi terjadi pada tahun 2008, dimana setiap karyawan mendapat kontribusi pendapatan dari perusahaan sebesar Rp 17.170.000/tahun dan produktifitas terendah terjadi pada tahun 2007.

**Tabel 7. Tingkat Produktifitas Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari Selama tahun 2007 s/d tahun 2009 (dalam jutaan rupiah)**

No	Tahun	Tingkat Produktifitas
1	2007	14.496
2	2008	17.170
3	2009	14.734

Sumber : SPV SDM dan ADM PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari



Tingkat produktifitas karyawan ini seharusnya dibandingkan dengan tingkat produktifitas karyawan perusahaan lain yang sejenis. Namun karena keterbatasan data, penulis tidak dapat membandingkannya dengan perusahaan lain yang sejenis untuk mengetahui tinggi atau rendahnya produktifitas karyawan.

**b. Retensi Karyawan**

Kinerja tingkat kemampuan karyawan selain diukur dengan produktifitas karyawan dan kepuasan karyawan, juga diukur dengan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan para karyawan yang ada. Ukuran secara umum dengan indikator tingkat perputaran karyawan (*labour turnover*).

**Tabel 8. Daftar Mutasi Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari Tahun 2007-2009**

Tahun	Masuk	Keluar	Per 31 Desember
2007	3	7	100
2008	13	7	105
2009	10	6	106

*Sumber : bidang SDM dan ADM PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari*

Dari tabel 8 diatas terlihat bahwa jumlah karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari, dari tahun ke tahun selalu mengalami perubahan (penambahan dan pengurangan). Jumlah karyawan terbanyak dimiliki oleh perusahaan pada tahun 2009 sebanyak 106 orang dan jumlah terendah pada tahun 2007 dengan jumlah karyawan sebanyak 100 orang. Tingkat perputaran karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini

**Tabel 9. Tingkat Perputaran Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari Tahun 2007 s/d 2009**

Tahun	%
2007	7
2008	6,7
2009	5,6

*Sumber Data diolah*

Berdasarkan tabel 9 terlihat tingkat perputaran karyawan selama 3 (tiga) tahun terakhir. Angka tersebut paling tinggi terjadi pada tahun 2007 yaitu dengan persentase 7%, angka perputaran tingkat karyawan tidak dapat dikatakan tinggi atau rendah, karena harus dibandingkan dengan rata-rata tingkat perputaran karyawan dengan perusahaan yang sejenis.

Masalah perputaran karyawan atau pergantian karyawan ini dikatakan oleh Pratt dan Bennet (1985; 109) mempunyai dampak berupa cost dan benefit bagi perusahaan. Cost disini dapat berupa : a) perlunya biaya rekrutmen untuk rekrutmen karyawan yang baru, b) kerugian atas investasi yang telah ditanamkan kepada karyawan yang berhenti (berupa : pendidikan dan pelatihan), c) kerugian atas hilangnya produktifitas kerja, sementara karyawan yang baru belum dapat menyesuaikan diri, d) adanya kemungkinan kesalahan yang dilakukan oleh karyawan yang baru. Sedangkan benefit dari berhentinya karyawan bagi perusahaan adalah a) karyawan lama dapat

digantikan dengan karyawan baru yang akan membawa hal-hal baru atau ide-ide baru ke dalam perusahaan, b) kesempatan mutasi dan promosi bagi karyawan yang lainnya, c) berkurangnya konflik.

Turnover yang tinggi akan mendorong manajemen perusahaan untuk selalu merekrut karyawan baru dalam upaya mengganti karyawan yang sudah keluar, dan semua ini harus dikerjakan dengan biaya dan waktu yang tidak sedikit, karena setiap karyawan baru harus dikembangkan sedemikian rupa agar mereka mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru mereka. Semua proses ini bisa berakibat kepada tidak berfokusnya manajemen terhadap grand strategi bisnis perusahaan jangka panjang.

Dari data yang diperoleh bahwa sebagian besar dari karyawan keluar dari perusahaan dikarenakan mutasi, dan juga memasuki masa pensiun kerja sanksi karena melanggar peraturan perusahaan dan meninggal dunia.

**c. Tingkat Kemampuan Sistem Informasi**

Dalam perkembangan dan kemajuan teknologi sekarang ini, sistem informasi sudah menjadi kebutuhan perusahaan dan masyarakat dalam upaya memaksimalkan efisiensi dan efektifitas. Perkembangan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam memperoleh informasi yang cepat, tepat dan akurat. Untuk mengukur tingkat kemampuan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari dalam menyediakan informasi, penulis menggunakan kuisioner, sebagai berikut :

**Tabel 10. Tanggapan Kemampuan Sistem Informasi**

Pertanyaan	Nilai					Total
	STP	TP	CP	P	SP	
Ketersediaan informasi			1 5%	19 95%		20 100%
Keakuratan informasi			1 5%	19 95%		20 100%
Waktu yang diperlukan untuk mendapatkan		1 5%		19 95%		20 100%

*Sumber Data diolah*

**a. Tingkat Ketersediaan Informasi Yang Dibutuhkan**

Tersedianya informasi yang cukup bagi para karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaannya adalah suatu hal yang sangat penting karena tanpa adanya informasi yang cukup maka mereka akan menyajikan data tidak akurat dan akibat akhirnya adalah keputusan yang diambil oleh para pengambil keputusan menjadi tidak tepat.

Dari tabel 10 terlihat bahwa hamper semua karyawan menyatakan bahwa tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan tersedia sebanyak 19 orang (95%). Data ini memperlihatkan bahwa perusahaan harus mempertahankan dan meningkatkan kemampuannya dalam menyediakan informasi bagi karyawan.

**b. Tingkat Keakuratan Informasi Yang Tersedia**

Dari tabel 10 terlihat bahwa 19 orang responden (95%) mengatakan tingkat keakuratan informasi yang tersedia akurat, sedangkan 5% mengatakan netral.

Data ini menunjukkan bahwa perusahaan harus mempertahankan dan lebih meningkatkan lagi kebijakan atau keputusan tentang tingkat keakuratan informasi yang tersedia.

c. Waktu Yang Dipergunakan Untuk Memperoleh Informasi

Dari tabel 10 terlihat bahwa 19 orang responden (95 %) mengatakan waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi yang tersedia cepat, sedangkan 1 orang responden (5%) mengatakan waktu yang diperlukan untuk mendapatkan informasi lama sekali

Data ini menunjukkan bahwa perusahaan sebaiknya memperhatikan waktu yang diperlukan untuk memperoleh informasi, karena kecepatan dalam memperoleh informasi data sangat penting dalam kecepatan pengambilan keputusan.

Dari ketiga indikator sangat mempengaruhi keputusan manajemen. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, maka kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pekerja atas informasi yang akurat dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya, ini terbukti dengan informasi yang diterima dari salah seorang karyawan yang mengatakan bahwa untuk melaporkan laporan keuangan maka informasi yang akurat serta ketepatan waktu pelaporan dari masing-masing ranting baik ranting SP4 maupun ranting Prafi.

d. Kepuasan Karyawan

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari penulis menggunakan kuisioner yang biasa digunakan secara umum yaitu kuisioner kepuasan Minnesota (*Minnesota Satisfaction Questioner*).

Kuisioner memuat 20 pertanyaan yang berisi mengenai tingkat kepuasan karyawan, untuk mengetahui tanggapan mereka terhadap kepuasan karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Manokwari, penulis menyebarkan kuisioner yang memuat 20 pertanyaan, dimana setiap pertanyaan tersebut memiliki 5 (lima) kategori jawaban, yaitu pilihan jawaban 1 (pertama) berarti sangat tidak puas, sangat tidak yakin, pilihan jawaban ke 2 (dua) berarti tidak puas, tidak yakin, pilihan jawaban ke 3 (tiga) berarti cukup puas, pilihan jawaban ke 4 (empat) berarti puas, yakin dan pilihan jawaban 5 (lima) berarti sangat puas, sangat yakin. Pilihan jawaban tersebut memiliki bobot skor tersendiri, dimana untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan ini penulis menggunakan skala likert untuk masing-masing kategori jawaban tersebut, yaitu skor terendah berada pada pilihan jawaban 1 (pertama) dan skor tertinggi berada pada pilihan jawaban 5 (kelima)

Berdasarkan jawaban responden maka terlihat bahwa karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari sebagian besar merasa puas terhadap kesibukan kantor sepanjang waktu, menurut salah seorang karyawan kesibukannya sepanjang waktu disebabkan karena melakukan pencatatan dan pelaporan tentang jumlah tagihan setiap hari. Begitu pula kesempatan bekerja sendiri (jawaban responden terhadap pertanyaan 2), kecenderungan karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari untuk bekerja sendiri lebih besar. Hal ini bisa terjadi karena hakekat sifat manusia itu sendiri, ada yang dapat bekerja secara bersama-sama tetapi ada pula yang bekerja secara individual. Rasa kurang percaya diri ataupun tidak diberi kesempatan untuk melakukan interaksi dilingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi seseorang.

Sebagai makhluk sosial seseorang selalu melakukan interaksi dengan yang lain maka sebagian kecil karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang

Manokwari yang merasa tidak puas terhadap kesempatan bekerja sendiri. Manusia cenderung melakukan sesuatu yang baru dalam kehidupannya. Untuk dapat melakukan sesuatu yang baru maka seseorang harus melalui suatu proses yang lama. Oleh sebab itu sebagai seorang karyawan proses tersebut dapat dilalui dengan mengikuti program pelatihan dan pembelajaran, antara lain pelatihan motivasi, leadership, team building dan pelatihan lainnya, sehingga dapat menciptakan sesuatu yang baru atau inovasi-inovasi bagi kemajuan perusahaan.

## 2. Kinerja Aspek Proses Bisnis Internal

Aspek kedua untuk mengukur kinerja suatu perusahaan menurut *Balanced Scorecard* adalah berdasarkan kinerja proses bisnis internalnya. Berkaitan dengan pengukuran kinerja proses bisnis internamemang terdapat dua pendekatan. Pendekatan pertama yang merupakan pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada saat ini sedangkan pendekatan kedua yang disebut juga pendekatan *Balanced Scorecard* memperlihatkan semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses tersebut belum dilaksanakan.

## 3. Kinerja Aspek Keuangan

Pengukuran kinerja terakhir menurut *balanced scorecard* adalah perspektif keuangan. Aspek ini merupakan hasil akhir dari seluruh pengukuran kinerja sebelumnya, yaitu aspek pertumbuhan dan pembelajaran, proses bisnis internal dan aspek pelanggan.

Pada bagian ini penulis akan menguraikan kinerja keuangan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari. Untuk lebih menggambarkan kondisi keuangan yang comprehensive penulis akan membahas mengenai laporan keuangan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari untuk tahun yang terakhir pada tahun buku 31 Desember 2007 sampai dengan 2009.

### 1. Kondisi Laporan Keuangan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari

Laporan keuangan perusahaan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari sangat dipengaruhi oleh unsur estimasi pelanggan dan operasional. Dalam penyajiannya di neraca untuk aktiva dan kewajiban dikelompokkan dalam asset tetap, asset lain-lain dan asset lancar dan kelompok pasiva terdiri dari ekuitas dan kewajiban jangka pendek.

Laporan keuangan yang disajikan terdiri dari neraca dan laporan laba/rugi. Laporan keuangan disusun dengan berpedoman pada prinsip akuntansi yang berlaku secara umum, yaitu bentuk standar akuntansi keuangan.

Disamping itu dalam pengelolaan perusahaan diharapkan adanya going concern yang dapat mencapai keseimbangan dan kestabilan nilai keuangan yang sehat bagi pencapaian tingkat rentabilitas, likuiditas dan solvabilitas yang cukup.

### 2. Analisa Rasio Keuangan

Didalam laporan keuangan terlampir, untuk tahun buku yang terakhir 2007 sampai dengan tahun buku 2009 belum tersaji analisis yang mendalam untuk melihat performance keuangan yang lebih khusus dengan menggunakan rasio-rasio keuangan utama seperti rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas, maka berikut ini penulis akan melakukan analisa atas laporan keuangan.

#### 1. Current Ratio

Rasio likuiditas dihitung untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek. Dalam industri listrik yang digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka

pendek dengan menggunakan perbandingan asset lancar dan kewajiban jangka pendek. Menurut Martono, current ratio yang efektif tidak ada standar khusus untuk menentukan current ratio yang paling baik. Namun, untuk prinsip kehati-hatian, maka besarnya current ratio sekitar 200% dianggap baik.

**Tabel 20. Rasio Likuiditas PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari Tahun 2007 s/d 2009**

No	Tahun	Current rasio
1	2007	5,98%
2	2008	2,07%
3	2009	2,50%

*Sumber Data diolah*

Berdasarkan tabel 20 di atas maka dapat dilihat bahwa kemampuan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari untuk memenuhi kewajiban jangka pendek mengalami fluktuasi (current rasio) yaitu pada tahun 2007 lebih tinggi dibanding dengan persentase pada tahun 2008 yaitu sebesar 5,98% dan 2,07% dan pada tahun 2009 persentasenya naik menjadi 2.50%.

Current ratio yang tinggi memberikan indikasi jaminan yang baik bagi kreditur jangka pendek dalam arti setiap perusahaan memiliki kemampuan untuk melunasi kewajiban-kewajiban financial jangka pendeknya. Akan tetapi current ratio yang tinggi akan berpengaruh negatif terhadap kemampuan memperoleh laba (rentabilitas), karena sebagian modal kerja tidak berputar atau mengalami pengangguran.

## 2. Return On Investment

Menurut Kasmir, return on investment (ROI) merupakan rasio yang menunjukkan hasil (return) atas jumlah aktiva yang digunakan dalam perusahaan. ROI juga merupakan suatu ukuran tentang efektifitas manajemen dalam mengelola investasinya.

Setelah rasio likuiditas, rasio berikutnya adalah Return On Investment (ROI) yang mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi investasi dengan membandingkan laba dan total aktiva. Disamping itu, hasil pengembalian investasi menunjukkan produktifitas dari seluruh dana perusahaan, baik modal pinjaman maupun modal sendiri. Semakin kecil (rendah) rasio ini, semakin kurang baik demikian pula sebaliknya. Artinya rasio ini digunakan untuk mengukur efektifitas dari keseluruhan operasi perusahaan.

**Tabel 21. Return On Investment PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari Tahun 2007 s/d 2009**

Tahun	ROI
2007	- 0,57%
2008	- 0,60%
2009	- 0,66%

*Data diolah*

Tabel 21 menunjukkan ada penurunan return on investment dari tahun 2007 sampai dengan 2009 dari -0,57% pada tahun 2007 menjadi -0,66% pada tahun 2009. Return On Investment PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari sangat rendah apabila dibandingkan dengan rata-rata industry (Misalkan rata-rata industry 30%), rendahnya ROI bisa disebabkan oleh rendahnya margin laba karena rendahnya perputaran aktiva.

### 3. Profit Margin

Tujuan akhir yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan yang terpenting adalah memperoleh laba atau keuntungan yang maksimal. Selanjutnya rasio yang digunakan adalah profit margin, untuk mendapatkan nilai (*value*) dari profit margin, digunakan rumus perbandingan laba bersih dengan penjualan.

**Tabel 22. Profit Margin PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari**

Tahun	Profit Margin
2007	-2,03%
2008	-1,54%
2009	-1,76%

*Sumber Data diolah*

Tabel 22 menunjukkan terjadi peningkatan profit margin dari tahun 2007 sampai dengan 2009 yaitu -2,03 % pada tahun 2007 dan 1,76% pada tahun 2009. Ini berarti PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari mengalami penurunan laba bersih dengan penjualan.

### Kesimpulan

1. Kinerja pertumbuhan dan pembelajaran dengan konsep balanced scorecard memiliki 4 (empat) indikator yaitu kepuasan pegawai, tingkat informasi perusahaan, perputaran pegawai dan tingkat produktifitas pegawai. Dari indikator-indikator tersebut yang perlu dipertahankan dan lebih ditingkat oleh PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari.
2. Kinerja dari aspek proses bisnis internal dengan pendekatan balanced scorecard menggunakan indikator inovasi dan proses. Dan indikator proses mempunyai skor "kurang". Hal ini disebabkan oleh kurangnya fasilitas dan luasnya wilayah kerja dari PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari.
3. Kinerja dari aspek pelanggan yang mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memberikan layanan dan memenuhi harapan pelanggan atas tingkat kualitas layanan yang diinginkan, setelah diukur dengan pendekatan balanced scorecard memperoleh berdasarkan hasil penelitian dan data yang diperoleh skor persentase tertinggi adalah "tidak puas" atas pelayanan PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari.
4. Dalam perspektif aspek keuangan, balanced scorecard diterapkan untuk membantu tercapainya tujuan keuangan, namun pada PT. PLN (Persero) Wilayah Papua Cabang Manokwari kinerja keuangan untuk return on investment dan profit margin mengalami penurunan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul,H. dan Sarwoko,1999 *Manajemen Keuangan Dasar-dasar Pembelajaran Perusahaan*, edisi pertama, BPFE Yogyakarta,
- Hamel Gary & Prahalad, CK ;1993 *Competing for The Future*, HBS Press, Georgia, McGraw-Hill, Inc,
- Hanson and Mowen.2002 *Accounting Management*, Salemba
- Husnan Suad,2004 *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, edisi keempat, UPP AMP YKPN,
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana,1995 *Total Quality Management*, Yogyakarta, Penerbit Andi,
- Hartanto, D,1991 *Akuntansi Untuk Usahawan*, LP-UI, Jakarta,
- Huseini , Martini & Lubis, Hari;1987, *Teori Organisasi (Suatu Pendekatan Makro)*, PAU-IS UI, Jakarta,
- Idris Muhammad, *Strategi Pengukuran Kinerja BUMN Melalui Pendekatan Balanced Scorecard, Studi kasus PT. Semen Tonasa*, 1999, Jakarta
- Indriyo G,dan Basri,H. 2002, *Manajemen Keuangan*, edisi keempat, BPFE Yogyakarta
- Junaedi Arif, *Pengukuran Kinerja PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Suatu Studi Kasus)*, 2001, Jakarta
- Kotler, Philip; *Marketing Management, Analisis, Planning, Implementation and Control*, Prentice-hall, Illionis, 1997
- Kasmir, *Analisis Laporan Keuangan*, PT. RajaGrafindo Persada, 2004
- Moeljadi,2006 *Manajemen Keuangan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*, edisi pertama, Bayumedia,
- Porter, Michael; 1985, *Comparative Advantage Creative and sustaining Superior Performance*, The free Press, New York,
- Riyanto Bambang, 1995, *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Edisi Keempat, NPFE-UGM,Yogyakarta
- Ruru,B;1997 *Mengembangkan BUMN*, Warta Ekonomi, Jakarta,
- Shank,K. Jhon, Govinjarajat Vijay,1993 *Strategy Cost Management*, The Free Press A Division of Macmilian Inc, New York,
- S. Kaplan, Robert & P Norton, David;1996 *Translating Strategy into Action ; The Balanced Scorecard*, Harvard School Press, Masachusset,
- Secokusuma, T;1997 *Perspektif Proses Internal Bisnis Dalam Balanced Scorecard*, Majalah Usahawan, Jakarta,
- Senge, P; The Fift&Capeland, Thomas, Walter;1986 *Manajerial Finance*:8<sup>th</sup> Edition, the Drycle Press, Japan,
- Wijaya Chandra, *Pengukuran Kinerja BUMN “ Studi Kasus Pada PT. (Persero) JIEP dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, 1997, Jakarta
- Yuwono Sony, Sukarto Edy, Icshan Muhammad, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2004

ARTIKEL - ARTIKEL

- Djalil Sofyan; *BUMN dan Masalah Kinerjanya*, Lembaga Administrasi Negara; Jakarta, 1997
- Huseini, Martani; *Balanced Scorecard; Penyeimbangan Kinerja Organisasi; Manajemen Usahawan* No. 06/TH XXVI, Jakarta, 1997
- Gunawan Barbara, 2000, *Menilai Kinerja Dengan Balanced scorecard Manajemen*, No.145 September, hal 36-40

- Julianto, Heppy, 2000, *Mengukur Kepuasan Pelanggan Manajemen*, No.138 Februari, hal 34-35
- Mulyadi, *Strategic Management System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, 2000 (bagian I dari 2 tulisan) *Usahawan* No. 02 tahun XXVIII, Feb., hal 39-40
- Wibisono, Christian; *Anatomi Efisiensi BUMN, Manajemen Usahawan*; No.05/TH XXV, Jakarta, 1996

**INTERNET**

**[www.profilkab.mkw.go.id](http://www.profilkab.mkw.go.id)**