ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

A 234 /05
Pok
P

PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF PENILAIAN KINERJA GUNA MENCAPAI PENINGKATAN *FINANCIAL RETURN*

(studi kasus di PT PERUSAHAAN GAS NEGARA (PERSERO) Tbk SBU DISTRIBUSI WILAYAH II JAWA BAGIAN TIMUR)

SKRIPSI

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI

DIAJUKAN OLEH

BETY ERLYA PUTRI
No. Pokok : 040237644

KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2005

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

SKRIPSI

PENERAPKAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALTERNATIF PENILAIAN KINERJA GUNA MENCAPAI PENINGKATAN *FINANCIAL RETURN*

(studi kasus di PT PERUSAHAAN GAS NEGARA (PERSERO) Tbk SBU DISTRIBUSI WILAYAH II JAWA BAGIAN TIMUR)

DIAJUKAN OLEH :

BETY ERLYA PUTRI

No. Pokok : 040237644

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

DOSEN PEMBIMBING,

DRS. HENDARJATNO, MSi, AK. **TANGGAL** 19-4-2005

KETUA PROGRAM STUDI,

DRS. M. SUYUNUS, MAFIS.,AK. **TANGGAL** 25-4-05

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

Surabaya, 29 - 3 - 2008

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing

DRS. HENDARJATNO, MSi, AK.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahi Rabbil Alamin....

"Dan, kemenanganmu itu hanyalah dari Allah Yang Maha Perkasa lagi Maha Bijaksana." (Ali Imran:126)

Puja dan puji syukur kepada Allah Yang Maha Kuasa yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas skripsi dengan judul "Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alternatif Penilaian Kinerja Guna Mancapai Peningkatan *financial Return* (studi kasus di PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk SBU wilayah II JABATI)" sebagai syarat memperoleh gelar sarjana ekonomi jurusan akuntansi.

Dalam kesempatan ini penulis juga ingin menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah membantu dalam pelaksanaa dan penyusunan skripsi, antara lain :

1. Bapak Drs. M. Suyunus, MAFIS.,ak sebagai Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga yang telah menyarankan kepada penulis untuk mengambil sks minimal di awal kuliah program alih jenjang sehingga penulis memperoleh hikmahnya. Terima kasih atas kesabaran dan saran-saran Bapak selaku dosen wali.
2. Bapak Drs. Hendarjatno, MSi, Ak. Selaku dosen pembimbing atas bimbingan, saran, kritikan, dan kontribusinya selama melaksanakan skripsi.

3. Kepada seluruh staff dan pembuat kebijakan-kebijakan di FE Universitas Airlangga yang telah memberi kesempatan dengan membuka program alih jenjang sehingga penulis dapat merasakan, menikmati ilmu selama menjadi mahasiswi S1 sebagai bekal bagi penulis di hari tua.
4. Seluruh karyawan PT Perusahaan Gas Negara (persero)Tbk yang telah membantu mempermudah penulis dalam memperolah data yang di butuhkan.
5. Yang tercinta ibu dan bapak. Terima kasih atas cinta, kesabaran, kasih, dan segala hal yang telah diberikan kepada penulis. Tidak cukup kata, kertas, atau tempat dimanapun yang mampu menampung ucapan terima kasih. Kalian adalah pemberian Allah terindah dalam hidupku.
6. Kakakku Andaya Endy Saputra, terima kasih telah berkorban cukup banyak buat penulis. Engkau adalah kakak, panutan bagi penulis serta saudara terbaik yang Allah berikan kapada penulis. I love you so much.
7. Heny Purwati kakak iparku, terima kasih telah mendampingi Andaya.
8. Terima kasih ALLAH, kehadiran Nisrina Aliyah Sikarini merupakan hadiah membahagiakan bagi keluarga penulis. Tumbuhlah menjadi anak soleh keponakan. I love you Karin.
9. Saifudin Anshori (my special friend). Semoga Allah memberikan kemudahan rezeki, kesabaran, serta memudahkan jalanmu. Amin.
10. Yuni Rimawati, Yuli H. Terima kasih atas dukungannya, serta waktu yang indah yang kalian buat selama bersama – sama dengan penulis. Illa, yohanita dan teman-teman yang lain (ajang angkatan 2002) terima kasih atas

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

kebersamaannya. Semoga kita semua berhasil mendapatkan hidup yang layak serta meraih cita-cita. Amin.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini masih jauh dari yang diharapkan apalagi menuju kesempurnaan, sehingga kritik dan saran perbaikan dari semua pihak sangat penulis harapkan dan hargai.

Akhir kata, semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan pembaca umumnya, serta semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat-Nya kepada kita semua. Amin.

Surabaya, Maret 2005

Penulis

ABSTRAKSI

Proses globalisasi yang melanda hampir semua Negara, termasuk Indonesia dimulai dengan perdagangan bebas ASEAN (AFTA) dilanjutkan dengan perdagangan bebas Asia Pasifik (APEC). Salah satu ciri yang paling menonjol dalam era pasar bebas adalah barang dan atau jasa yang ditawarkan dapat berasal dari mana saja tanpa mengenal hambatan yang berarti pada pasar itu.

Perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan, dituntut mendesain produk dan atau jasa yang pas dengan *customer*, memproduksi dan memasarkannya secara *cost effective*. Agar efektif, ketiga kegiatan tersebut harus direncanakan dengan baik. Sistem pengendalian manajemen menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan dan implementasi rencana dapat dijalankan, salah satu komponennya adalah sistem penghargaan. Untuk menghadapi bisnis global, diperlukan sistem penghargaan personel yang sekompleks lingkungan bisnis tersebut. Balanced Scorecard merupakan metode penilaian kinerja yang menyeimbangkan ukuran keuangan dan nonkeuangan. Karakteristik yang dimilikinya seperti komprehensif, dan koheren menjadikan penerapan penilaian kinerja dengan metode tersebut sesuai dengan lingkungan bisnis global.

Banyak informasi-informasi yang terdapat dalam penilaian kinerja dengan balanced scorecard yang di butuhkan dan membantu PGN dalam mengambil keputusan untuk mencapai keberhasilan usahanya. Dari penilaian kinerja dengan balanced scorecard telah menunjukkan belum terjadi efisiensi pada pos biaya. Pengelolahan biaya yang tidak efisien mengakibatkan pendapatan tidak sesuai target, pelanggan belum memperoleh kepuasan dengan meningkatnya keluhan sehingga target pelanggan tidak terpenuhi yang juga mempengaruhi perolehan pendapatan. Akhirnya rencana peningkatan keuangan yang diinginkan belum terpenuhi.

DAFTAR ISI

Kata Pengantar i

Abstraksi iv

Daftar Isi v

Daftar Tabel viii

Daftar Gambar ix

Bab I : Pendahuluan .....

1.1. Latar Belakang Permasalahan 1

1.2. Rumusan Masalah 4

1.3. Tujuan Penelitian 5

1.3.1. Tujuan Akademis 5

1.3.2. Tujuan Praktis 5

1.4. Manfaat Penelitian 6

1.4.1. Manfaat Teoritis 6

1.4.2. Manfaat Praktis 6

1.5. Sistematika Skripsi 6

Bab 2 : Tinjauan Kepustakaan .....

2.1. Balanced Scorecard 9

2.1.1. Perspektif Keuangan 14

2.1.2. Perspektif Customer 17

2.1.3. Perspektif Proses Bisnis Internal 19

2.1.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 20

2.2. Penerapan Balanced Scorecard pada BUMN 22

2.3. Penelitian Sebelumnya 24

2.4. Model Analisis 24

Bab 3 : Metode Penelitian .....

3.1. Pendekatan Penelitian dan Ruang Lingkup 26

3.2. Desain Penelitian 27

3.3. Jenis dan Sumber Data 29

3.4. Prosedur Pengumpulan Data 30

3.5. Teknik Analisis 31

Bab 4 : Hasil dan Pembahasan .....

4.1. Selayang Pandang PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk 33

4.1.1. Sejarah Pendirian 33

4.1.2. Kegiatan Usaha 35

4.1.3. Struktur Organisasi 39

4.1.4. Penilaian Kinerja PGN 44

4.2. Perancangan dan Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard

4.2.1. Identifikasi Arsitektur PGN 48

4.2.2. Pengukuran Kinerja Menggunakan BSC dalam empat perspektif .....

4.2.2.1. Perspektif Keuangan 51

4.2.2.2. Perspektif Pelanggan 56

4.2.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal 58

4.2.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 61

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

4.3. Penilaian Kinerja Dengan Balanced Scorecard 62

4.2.2.1. Perspektif Keuangan 62

4.2.2.2. Perspektif Pelanggan 65

4.2.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal 66

4.2.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 67

Bab 5 : Simpulan dan Saran .....

5.1. Simpulan 71

5.2. Saran 72

Daftar Kepustakaan 74

Lampiran

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

DAFTAR TABEL

		HAL.
Tabel 2.1.	Pengukuran Strategis Dari Tema Financial	15
Tabel 2.2.	Tata Cara Evaluasi Kinerja SBU Distribusi	23
Tabel 4.1.	Kapasitas Penyaluran dan Panjang Jaringan Distribusi Tiap Kantor Cabang	37
Tabel 4.2.	Rasio Aspek Keuangan 2003 dan 2004	45
Tabel 4.3.	Neraca 2003	46
Tabel 4.4.	Rugi Laba tahun 2003	47
Tabel 4.5.	Pertumbuhan Keuangan	52
Tabel 4.6.	Neraca tahun 2004	53
Tabel 4.7.	Rugi Laba tahun 2004	54
Tabel 4.8.	Rasio lancar	55
Tabel 4.9.	Informasi tentang pelanggan	57
Tabel 4.10.	Informasi tentang PBI tahun 2004	60
Tabel 4.11.	Target pendapatan dan realisasinya	63
Tabel 4.12.	Target biaya dan realisasinya	64
Tabel 4.13.	Perbandingan antara target dan Realisasinya PBI	67
Tabel 4.14.	Penilaian kinerja PGN dengan BSC	69

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

DAFTAR GAMBAR

		Hal.
Gambar 2.1.	Penerjemahan visi organisasi ke dalam sasaran strategik yang komprehensif	8
Gambar 2.2.	Framework Balanced Scorecard	10
Gambar 4.1.	Penyaluran gas bumi ke konsumen	36
Gambar 4.2.	Struktur organisasi	40
Gambar 4.3.	Hubungan sebab akibat	70

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

BAB I

PENDAHULUAN

1. 1. Latar Belakang Permasalahan

Di masa kini dan di masa depan, perusahaan menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen karena meningkatnya proses globalisasi yang melanda hampir semua Negara, termasuk Indonesia. Kondisi ini dimulai dengan perdagangan bebas ASEAN (AFTA) pada tahun 2003, dilanjutkan dengan perdagangan bebas Asia Pasifik (APEC) pada tahun 2010 bagi Negara-negara maju, dan paling lambat tahun 2020 bagi Negara-negara sedang berkembang (Vincent Gaspersz, 2002: 1). Salah satu ciri yang paling menonjol dalam era pasar bebas adalah barang dan atau jasa yang ditawarkan dapat berasal dari mana saja tanpa mengenal hambatan yang berarti pada pasar itu. Mulai dari modal, angkatan kerja, serta ide sangat mudah menembus batas-batas antarnegara melalui media global, komputer, dan telekomunikasi. Karakteristik lingkungan bisnis pun bergeser dari lingkungan bisnis yang stabil, kendali bisnis berada ditangan produsen menjadi *customer* memegang kendali, persaingan tajam, serta perubahan menjadi konstan, pesat, radikal, serentak dan pervasif.

Perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan, dituntut mendesain produk dan atau jasa yang pas dengan *customer*, memproduksi dan memasarkannya secara *cost effective*. Agar efektif, ketiga kegiatan tersebut harus direncanakan dengan baik. Sistem pengendalian manajemen menyediakan struktur yang memungkinkan proses perencanaan dan implementasi rencana dapat

MILIK PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA SURABAYA

dijalankan (Mulyadi, 2001:4). Ada dua aspek sistem pengendalian manajemen, yaitu struktur pengendalian manajemen, dan proses pengendalian manajemen. Struktur pengendalian manajemen terdiri dari tiga komponen : struktur organisasi, jejaring informasi, serta sistem penghargaan.

Untuk menghadapi bisnis global, diperlukan sisem penghargaan personel yang sekompleks lingkungan bisnis tersebut. Penilaian kinerja personel tidak hanya diukur dari aspek keuangan melainkan perlu dinilai dari berbagai aspek nonkeuangan sehingga kinerjanya bersifat jangka panjang. Jadi sistem penilaian kinerja yang dibutuhkan adalah sistem yang dapat menilai kinerja seluruh komponen kunci yang ada dalam perusahaan. Dalam manajemen tradisional, penilaian kinerja masih diwarnai oleh tolak ukur keuangan seperti Return On Investment (ROI), Earning Per Share (EPS) dan terakhir memakai Economic Value Added (EVA). Sedangkan kinerja nonkeuangan seperti tingkat kepuasan pelanggan, peningkatan produktivitas dan *cost effectivenes* proses bisnis yang digunakan untuk melayani *customer* kurang diperhatikan.

Berbeda dengan manajemen tradisional, Balanced Scorecard merupakan metode penilaian kinerja yang menyeimbangkan empat perspektif pengukuran yaitu perspektif keuangan-*financial*, perspektif pelanggan-*customer*, perspektif proses bisnis internal-*internal business process*, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan-*growth and learning*. Perspektif keuangan memberikan sasaran keuangan yang perlu dicapai oleh organisasi didalam mewujudkan visinya. Perspektif *customer* memberikan gambaran segmen pasar yang dituju dan *customer* beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani organisasi dalam upaya untuk

mencapai sasaran keuangan tertentu. Perspektif proses bisnis internal memberikan gambaran proses yang harus dibangun untuk melayani *customer*. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan pemacu untuk membangun kompetensi personel, prasarana sistem informasi, dan suasana lingkungan kerja yang diperlukan untuk mewujudkan sasaran keuangan, *customer* dan proses bisnis internal.

Dengan demikian ukuran keuangan menunjukkan akibat dari berbagai tindakan yang terjadi di luar perspektif keuangan. Peningkatan *financial return* merupakan akibat dari berbagai kinerja operasional seperti meningkatnya kepercayaan *customer* terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan, meningkatnya produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis internal yang digunakan untuk menghasilkan barang dan atau jasa, serta meningkatnya produktivitas dan komitmen personel.

Melalui penerapan Balanced Scorecard sebagai penilaian kinerja, perusahaan dapat mengetahui kontribusi visi, misi serta strateginya dalam memperoleh *financial return*. Apakah kemampuan *financial return* yang dicapai merupakan faktor *lucky* atau *sustainable*. Serta bagaimana memperoleh peningkatan *financial return* melalui penerapan Balanced Scorecard sebagai penilaian kinerjanya. Semuanya dapat diketahui dari karakteristik yang dimiliki oleh konsep Balanced scorecard.

Penilaian kinerja dengan konsep balanced scorecard dilakukan dengan pendekatan *top-down*. Alasan penggunaan pendekatan *top-down* adalah

perusahaan sebagai sub sistem dari sistem yang lebih besar sehingga akan terpengaruh dengan yang terjadi dalam sistem.

Penerapan Balanced scorecard pada PT Perusahaan Gas Negara (persero)Tbk Strategic Bussiness Unit Distribusi II Wilayah Jawa Bagian Timur sebagai alternatif penilaian kinerja telah menunjukkan bahwa informasi yang dihasilkan melalui penilaian dengan balanced scoroecard lebih komprehensif dibandingkan dengan informasi yang ada dalam penilaian kinerja yang telah diterapkan. Informasi yang di hasilkan dapat membantu perusahaan dalam memperbaiki dan untuk mencapai peningkatan kinerjanya.

1. 2. Rumusan Masalah

Keberadaan suatu perusahaan bermula dari adanya investasi para investor. Organisasi perusahaan diharapkan oleh para investornya untuk mampu menjadi institusi pencipta kekayaan. Karena itu, manajemen perusahaan dituntut untuk menjadikan perusahaan yang mereka kelola mampu menghasilkan kinerja keuangan untuk meningkatkan kekayaan bagi para investor.

Untuk menghasilkan kinerja keuangan, manajemen perusahaan harus menempuh langkah-langkah strategik di berbagai perspektif nonkeuangan. Karena pada dasarnya aspek keuangan merupakan akibat dari kegiatan ekonomi yang diambil (aspek nonkeuangan).

Seperti yang telah diuraikan, Balanced Scorecard menilai kinerja dari ukuran keuangan dan nonkeuangan, memberikan penilaian kinerja yang sesuai bagi perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis global.

Berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan suatu masalah yaitu "Bagaimana penerapan Balanced Scorecard sebagai alternatif penilaian kinerja bagi perusahaan guna memperoleh peningkatan *financial return* ?" (Study kasus di PT Perusahaan Gas Negara (persero)Tbk Strategic Bussiness Unit Distribusi II Wilayah Jawa Bagian Timur).

1. 3. Tujuan penelitian

1.3.1. Tujuan Akademis

Dalam penelitian kali ini, diharapkan penulis dapat memberikan masukan pada disiplin ilmu akuntansi pada khususnya dan ilmu ekonomi pada umumnya, serta dapat memberikan manfaat bagi penulis maupun bagi para pemakai ilmu akuntansi mengenai penerapan Balanced Scorecard dalam dunia bisnis sehingga diharapkan mampu dan siap untuk menghadapi persaingan bisnis global.

1.3.2. Tujuan Praktis

Tujuan praktis dari penulisan penelitian ini adalah :

1. Menjelaskan proses perolehan peningkatan *financial return* melaui penerapan Balanced Scorecard sebagai penilaian kinerja.
2. Mengetahui penerapan Balanced Scorecard pada PGN dan pengaruhnya pada perolehan peningkatan *financial return.*
3. Membantu perusahaan untuk memberikan gambaran pentingnya penilaian kinerja yang sesuai dengan kondisi lingkungan bisnis global.

4. Menambah wawasan mengenai permasalahan akuntansi dan penyelesaiannya.
5. Memberikan dasar untuk dapat dilakukan penelitian selanjutnya demi pengembangan ilmu akuntansi di masa mendatang.

1. 4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi acuan dan atau masukan bagi dunia pendidikan khususnya bidang studi akuntansi tentang penerapan konsep Balanced Scorecard bagi perusahaan sebagai alternatif penilaian kinerjanya.

1.4.2. Manfaat Praktis

Memberikan masukan bagi pihak manajemen perusahaan akan pentingnya penilaian kinerja pada semua komponen kunci yang dimilki oleh perusahaan yaitu perspektif keuangan dan nonkeuangan dengan menggunakan Balanced Scorecard sebagai alternatif penilaian kinerja yang sesuai dengan kondisi lingkungan bisnis global.

1. 5. Sistematika Skripsi

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab satu berisi tentang latar belakang permasalahan, rumusan masalah yang menjadi batasan pembahasan peneliti, tujuan penelitian, manfaat

penelitian, serta sistematika skripsi yang merupakan bagian dari penulisan skripsi ini.

BAB 2 TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Dalam bab ini diuraikan landasan teoritis yang berkaitan dengan balanced scorecard. Menjelaskan tentang konsep, empat perspektif yang dimiliki serta tolak ukur yang dijadikan pedoman pengukuran kinerja pada PGN. Selain itu bab ini juga berisi penjelasan mengenai penelitian sebelumnya. Teori yang disajikan ini akan digunakan sebagai dasar dalam melakukan pembahasan pada bab 4.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Bab ini menguraikan bahwa pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian kualitatif dengan metode penelitian *single case study*. Dijelaskan pula mengenai lingkup penelitian, jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis yang digunakan penulis.

BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas tentang analisis permasalahan yang ada dari proposisi dengan data-data yang diperoleh dari penelitian lapangan berdasarkan unit analisis untuk kemudian ditarik simpulan pada bab berikutnya.

BAB 5 SIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi simpulan dari pembahasan pada bab-bab sebelumnya. Di bagian akhir terdapat saran sebagai bahan masukan bagi subyek penelitian.

BAB 2

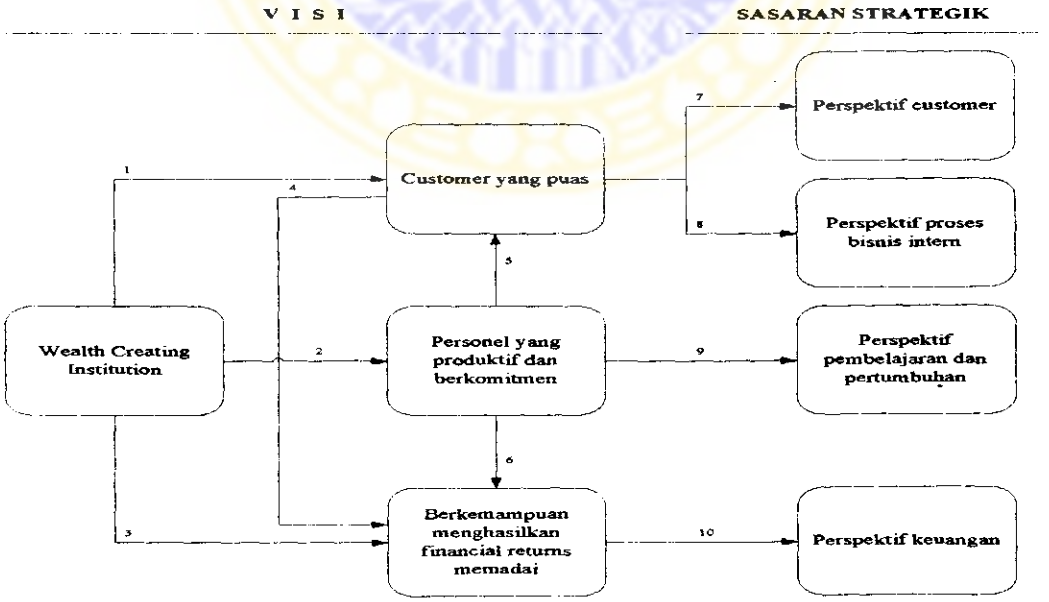
TINJAUAN KEPUSTAKAAN

Pengukuran kinerja adalah aspek esensial bagi manajemen guna menjadi dasar untuk melakukan pengambilan keputusan, mengevaluasi, serta perencanaan masa depan. Balanced Scorecard sebagai alternatif penilaian kinerja mengukur kinerja melalui ukuran keuangan dan nonkeungan.

Pengukuran kinerja dimulai dari penentuan ukuran kinerja. Sebelum ditentukan ukuran kinerja, visi organisasi perlu dijabarkan ke dalam tujuan (*goals*) dan di terjemahkan ke sasaran strategik. Proses menyeluruh penerjemahan visi organisasi ke dalam sasaran strategik dilukiskan pada gambar 2.1.

Gambar 2.1

Penerjemahan Visi Organisasi ke dalam Sasaran Strategik yang Komprehensif



Sumber : Mulyadi. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. 2001:342.

2.1. Balanced Scorecard

Konsep Balanced Scorecard dipublikasikan pertama kali dalam artikel yang berjudul "*Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance*" oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton di Harvard Business Review tahun 1992. Balanced Scorecard adalah salah satu model pengukuran kinerja yang menjabarkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan strategis serta tolak ukur kinerja ke dalam empat perspektif, yaitu : perspektif keuangan-*financial perspectif*, perspektif pelanggan-*customer*, proses bisnis internal-*process business intern*, pembelajaran dan pertumbuhan-*growth and learning*. Sebagai model pengukuran kinerja, Balanced Scorecard mempunyai beberapa keunggulan, antara lain :

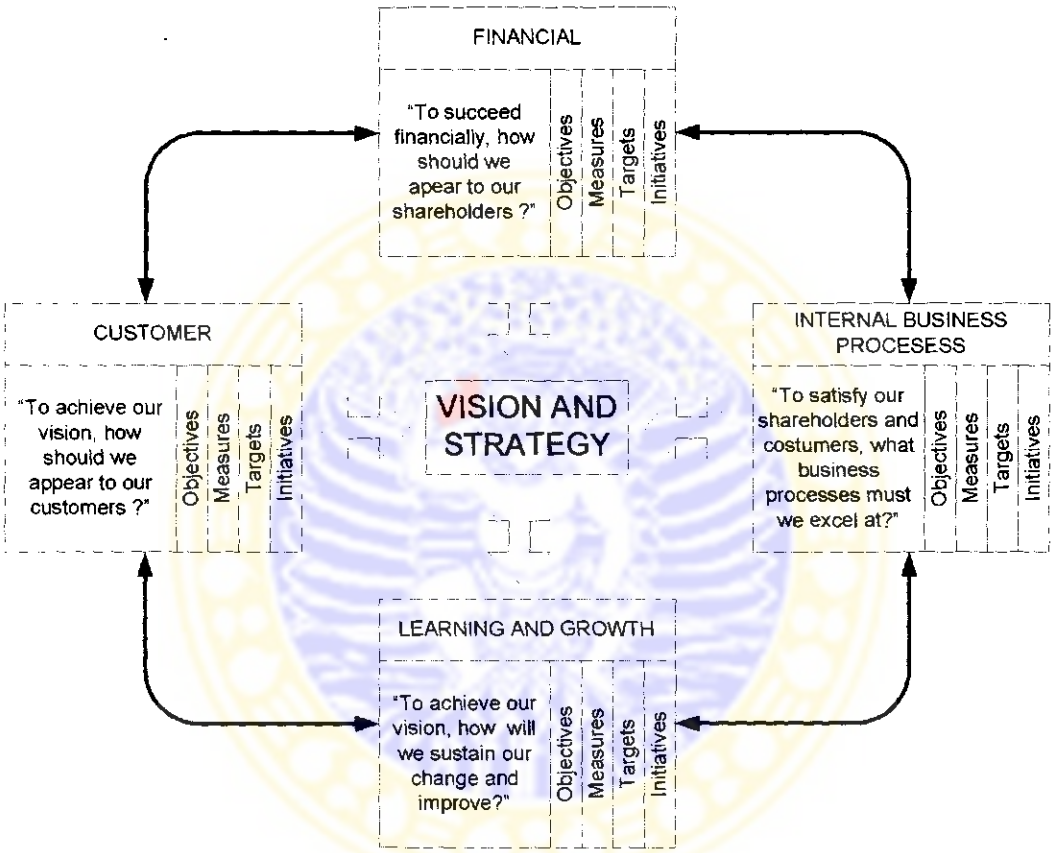
1. Komprehensif. Balanced Scorecard mengukur kinerja dalam dua sudut pandang yaitu keuangan dan nonkeuangan.
2. Koheren. Adanya hubungan sebab akibat antara berbagai tujuan strategis di tiap perspektif.
3. Seimbang. Adanya keseimbangan antara ukuran keuangan dan nonkeuangan, *lag measure and lead measure*, ukuran internal dan eksternal.
4. Terukur. Tujuan strategis di tiap perspektif baik keuangan maupun nonkeuangan ditentukan ukurannya.

Tujuan utama Balanced Scorecard tidak hanya ditekankan sebagai kumpulan dari pengukuran keuangan dan nonkeuangan tetapi juga harus

merupakan transformasi dari strategi dan tujuan organisasi. Adapun ruang lingkup tiap-tiap perspektif dalam Balanced Scorecard dapat dilihat dalam gambar 2.2.

Gambar 2.2

Framework Balanced Scorecard



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "*Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System*," Harvard Business Review (januari – pebruari 1996) :76.

Operasionalisasi Balanced Scorecard dalam perusahaan dilaksanakan secara bertahap. Secara umum tahapan itu adalah :

1. Perumusan strategi, termasuk rumusan mengenai visi, misi, dan sasaran perusahaan. Strategi adalah kebijakan manajemen yang

menentukan kinerja jangka panjang dari suatu perusahaan. Strategi didasarkan pada pengamatan lingkungan eksternal dan internal.

2. Penetapan perspektif yang akan digunakan. Perspektif harus memberikan ganbaran strategi manajemen dalam mengembangkan organisasi perusahaan termasuk pengembangan produk dan layanan dengan tujuan untuk meningkatkan nilai pelanggan dan pemegang saham. Melalui perspektif-perspektif itulah manajemen mengartikulasikan dan mengkomunikasikan misi, visi, dan strategi perusahaan dalam bentuk sasaran dan tolak ukur.
3. Penjabaran visi dan strategi ke dalam masing-masing perspektif dengan memperhitungkan faktor sukses kritis. Salah satu fungsi Balanced Scorecard adalah menyajikan startegi ke dalam besaran-besaran yang terukur dalam bentuk sasaran dan tolak ukur.
4. Penjabaran *scorecard* dan tolak ukurnya. Penjabaran *scorecard* dinyatakan dalam inisiatif-inisiatif kegiatan yang dapat dilakukan disertai dengan target-target yang harus dicapai. Asumsi yang digunakan adalah bahwa jika target tersebut terpenuhi berarti kegiatan bersangkutan dianggap berhasil.

Balanced Scorecard dapat menterjemahkan strategi ke dalam pengukuran melalui tiga cara (Kaplan dan Norton, 1996), yaitu :

1. *Cause-effect relationship*

   Strategi merupakan kumpulan hipotesa tentang sebab dan akibat. Scorecard yang dibangun harus dapat menggambarkan adanya

hubungan sebab akibat antar tiap perspektif yang dibentuk, sehingga dapat lebih terarah.

2. *Performance drivers*

Balanced Scorecard yang baik harus mempunyai *outcome measure(lag indicator)* yaitu indikator tingkat keberhasilan pencapaian suatu sasaran yang mengarah ke masa lalu serta *performance driver (lead indicator)* yang merupakan tingkat keberhasilan yang mempengaruhi faktor-faktor kunci penentu kinerja masa depan. *Lag indicator* tanpa *lead indicator* tidak dapat mengkomunikasikan bagaimana hasil (*outcomes)* dicapai, serta tidak dapat menggambarkan apakah strategi yang ditetapkan telah dilaksanakan secara tepat. Sebaliknya, *lead indicator* tanpa *lag indicator* mungkin dapat mengarahkan perusahaan pada pencapaian tujuan jangka pendek namun gagal untuk mencapai tujuan jangka panjang.

3. *Linkages of financial*

Cara yang ketiga adalah dengan menghubungkan *objectives* yang ada ke arah *financial* sebagai muara tujuan strategis perusahaan. Performansi finansial umumnya menjadi ukuran utama keberhasilan perusahaan, sehingga tiap-tiap perspektif yang lain harus mampu mendukung pencapaian performansi finansial. Dengan menghubungkan tiap-tiap *objectives* yang terbentuk pada perspektif lain, dapat diambil langkah dalam penentuan strategi bagi peningkatan performansi finansial.

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA

Suatu sistem Balanced Scorecard yang baik umumnya akan memiliki keunggulan sebagai berikut :

1. Dapat menguraikan strategi perusahaan ke dalam ukuran-ukuran kegiatan melalui hubungan sebab akibat yang jelas.
2. Dapat mengkomunikasikan strategi ke segenap jajaran perusahaan dengan jalan menerjemahkan strategi bersangkutan ke dalam target-target yang terkait dengan tugas dan fungsi masing-masing pekerja.
3. Mengarahkan kegiatan operasional ke arah sasaran keuangan yang sesuai dengan visi dan strategi manajemen puncak, karena pada kegiatan operasional telah dibuat batasan yang jelas dalam bentuk program kegiatan beserta target-targetnya yang sesuai dengan visi dan strategi teersebut.
4. Merupakan cermin kinerja, sehingga kinerja di bawah standar akan dapat terdeteksi dengan mudah berikut dengan penanggung jawabnya.

Disamping keunggulan-keunggulan di atas, Balanced Scorecard juga memiliki beberapa kelemahan seperti :

1. Hubungan sebab akibat yang dirumuskan dalam Balanced Scorecard harus diuji melalui proses "pembuktian" yang cukup panjang.
2. Tidak semua ukuran harus menunjukkan perbaikan, karena kadangkala perbaikan pada suatu tolak ukur akan diimbangi dengan penurunan tolak ukur lainnya.
3. Ukuran yang digunakan tidak hanya yang bersifat objektif melainkan juga yang bersifat subjektif.

2.1.1. Perspektif Keuangan

Aspek keuangan tetap menjadi perhatian dalam Balanced Scorecard karena aspek ini menggambarkan konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan-tindakan ekonomi yang telah diambil. Pada saat melakukan pengukuran secara *financial*, hal pertama yang dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri. Ada tiga tahap siklus kehidupan bisnis yang tiap tahapnya diperlukan strategi yang berbeda-beda, yaitu :

1. Tahap Pertumbuhan-*growth*

   Dalam tahap awal pertumbuhan, perusahaan memiliki produk yang bertumbuh secara signifikan. Strategi dan pengukuran dalam perspektif *financial* yang dilakukan dapat difokuskan pada pertumbuhan penerimaan-*revenue growth*, peningkatan penjualan dan pangsa pasar.

2. Tahap keberlangsungan-*sustainable*

   Pada tahap ini perusahaan memusatkan perhatian untuk mempertahankan pangsa pasar yang mereka miliki dan mengembangkannya apabila mungkin agar dapat terus memperoleh laba. Karena memiliki produk yang cenderung bertumbuh stabil, strategi dan pengukuran dapat difokuskan pada peningkatan pendapatan operasional-*operating income*, laba kotor-*gross margin*, ROI-*rturn on investment*, ROCE-*return on capital employed* dan EVA-*economic value added.*

3. Tahap Panen-*harvest*

   Perusahaan yang berada pada tahap ini memiliki produk yang bertumbuh secara lambat sehingga strategi dan pengukuran dapat difokuskan pada

pengelolahan arus kas-*cash flow*. Persoalannya adalah bagaimana cara meningkatkan pendayagunaan harta-harta perusahaan dalam rangka memaksimalkan arus kas. Oleh sebab itu pengukuran yang digunakan adalah besarnya arus kas maksimal yang mampu dikembalikan dari investasi masa lalu dan tingkat penurunan kebutuhan modal kerja.

Dalam tiga tahap siklus bisnis, ada tiga tema strategis yang umum dalam perspektif *financial* yang ditampilkan pada tabel 2.1, tema-tema strategis tersebut adalah *revenue growth, cost reduction, asset utilization.*

TABEL 2.1

Pengukuran Strategis dari Tema Financial

		Tema strategis		
		Bauran dan pertumbuhan pendapatan	Penghematan biaya/peningkatan produktivitas	Pemanfaatan aktiva
Strategi Unit Bisnis	Pertumbuhan	Tingkat pertumbuhan penjualan segmen Prosentase pendapatan produk, jasa, pelanggan baru	Pendapatan/pekerja	Investasi (prosentase penjualan) Riset dan pengembangan (prosentase penjualan)
	Bertahan	Pangsa pelanggan dan sasaran penjualan silang Prosentase pendapatan dari aplikasi baru Profitabilitas lini pelanggan dan produk	Biaya perusahaan VS kompetitor Tingkat penghematan Biaya Beban tak langsung (prosentase penjualan)	Rasio modal kerja (siklus kas ke kas) ROCE kategori aktiva kunci Tingkat pemanfaatan aktiva
	Menuai	Profitabilitas lini pelanggan dan produk Prosentase pelanggan yang tidak menguntungkan	Biaya unit (per unit output per transaksi)	Pengembalian (*payback*) *throughput*

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "*Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi.*"Terjemahan. 2000: 45.

Ukuran-ukuran yang biasa digunakan dalam perspektif keuangan adalah:

- *Return on Equity (ROE)* = $\frac{\text{keuntungan bersih}}{\text{modal sendiri}}$

  Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan lebih menekankan pada mengoptimalkan pengembalian kepada pemegang saham.

- *Return on Asset (ROA)* = $\frac{\text{keuntungan bersih}}{\text{total aset}}$

  Menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari total aset untuk menghasilkan laba. Bila tidak ada perubahan harga jual dan tidak ada investasi baru pada peralatan tetapi rasio membaik maka dapat diartikan bahwa penggunaan aset yang ada lebih efektif.

- *Total Asset Turnover* = $\frac{\text{penjualan bersih}}{\text{total aset}}$

  Merupakan pengukuran yang digunakan untuk mengetahui kemampuan aset perusahaan dalam menghasilkan penjualan, tetapi di dalam mengevaluasi kemampuan perusahaan harus diperhatikan apakah telah dilakukan modernisasi peralatan yang dapat mengakibatkan rasio beubah.

- *Inventory Turnover* = $\frac{\text{COGS}}{\text{rata - rata persediaan}}$

  Semakin tinggi nilai tingkat perputaran persediaan kinerja perusahaan semakin baik karena akan memenuhi kebutuhan aliran kas dan modal kerja.

- *Net Profit Margin* = $\frac{\text{keuntungan bersih}}{\text{penjualan bersih}}$

  Digunakan untuk memperkirakan atau memproyeksikan keuntungan dalam suatu rencana bisnis dan mampu menggambarkan kesuksesan dari suatu operasi perusahaan. Hal ini menjadikan rasio laba bersih terhadap penjualan adalah yang paling penting.

- *Sales Growth*

  Sales Growth mengukur kemampuan perusahaan untuk meningkatkan penjualan dari tahun ke tahun.

2.1.2. Perspektif *Customer*

Dalam perpektif *customer* perusahaan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasar tempat perusahaan berkompetisi serta tolak ukur yang akan dipakai untuk mengukur segmen yang diinginkan. Untuk menganalisa *customer*, karakteristik yang perlu dipertimbangkan sebagai berikut :

1. Pertimbangan geografi, meliputi : lokasi pelanggan, lokasi fasilitas produksi atau pelayanan, populasi, preferensi regional.
2. Aktivitas umum pembeli, meliputi : bisnis atau industri, pemerintah atau institusi, pribadi.
3. Posisi atau tanggungjawab pembeli, meliputi : pemilik bisnis, manajer bisnis, pejabat pemerintah, karyawan atau pegawai, individual atau pribadi.
4. Karateristik pribadi pembeli, meliputi : umur, gender, tingkat pendapatan, tingkat pendidikan.

Setelah *custmer* teridentifikasi, selanjutnya dilakukan pengukuran. Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu :

1. *Core measurement group*

   Kelompok pengukuran ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kebutuhan pelanggan dalam mencapai kepuasan, mempertahankan, memperoleh dan merebut pangsa pasar yang telah ditargetkan. Ada lima tolak ukur antara lain :

   1. *Market share*, menunjukan proporsi bisnis dalam suatu pasar yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *customer*, dan jumlah produk yang terjual.
   2. *Cost retention*, dapat diukur melalui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.
   3. *Customer acquisition*, menunjukan kemampuan perusahaan dalam memperoleh konsumen baru. Pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah konsumen baru.
   4. *Customer profitability*, mengukur keuntungan bersih yang bisa dicapai dari seorang konsumen atau suatu segmen setelah mengeluarkan biaya untuk mendapatkan konsumen atau segmen tersebut.

2. *Customer value proposition*

   Menggambarkan pemicu kinerja yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi, dan akuisisi konsumen yang tinggi.

2.1.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan rangkaian aktivitas yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan produk dan atau jasa bagi konsumen. Model rangkaian proses secara umum menurut Kaplan (1996 : 27) adalah sebagai berikut:

1. Inovasi

   Proses inovasi dilandasi oleh kegiatan pokok pendesainan produk dan atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan konsumen. Komponen kuncinya mengenali produk, kemudian menciptakan produk atau jasa. Pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase total pendapatan dari produk baru, prosentase pendapatan dari *proprietary* produk, dan *development cycle time.*

2. Operasional

   Proses operasional dilandasi oleh kegiatan pokok : produksi produk dan atau jasa secara *cost effective*, serta pemasaran secara efektif produk dan atau jasa kepada *customer*.

3. Pelayanan purna jual

   Proses ini berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan seperti pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, proses pembayaran yang dilakukan oleh konsumen pada transaksi penjualan yang dilakukan secara kredit.

Pengukuran yang dilakukan untuk perspektif proses bisnis internal :

- *Manufacturing* cycle efficiency (MCE) = $\frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughput}}$

  Troughput = processing time + move time + inspection time + waiting time
- *cycle time*
- *on time delivery*

2.1.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Untuk mengoperasikan proses bisnis internal dalam rangka menghasilkan produk dan jasa yang memilik *value* bagi *customer*, organisasi memerlukan personel yang produktif dan berkomitmen. Disinilah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berperan.

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu :

1. Kemampuan karyawan

   Dalam kaitan dengan pekerja ada tiga hal yang perlu ditinjau oleh manajemen, yaitu : tingkat kepuasan pekerja–*employee satisfaction*, retensi, dan produktivitas.

   Beberapa elemen kepuasan pekerja :

- keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- pengakuan
- akses untuk memperoleh informasi
- dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif
- dukungan atasan

Retensi pekerja adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasi.

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil pengaruh agregat peningkatan moral, keahlian, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan konsumen.

2. Kemampuan sistem informasi

   Tolak ukur yang tergolong dalam kelompok ini antara lain tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat kecepatan informasi yang tersedia serta jangka waktu untuk memperoleh infomasi yang dibutuhkan.

3. Motivasi, pemberdayaan, dan keserasian individu perusahaan

   Tolak ukur yang tergabung dalam kelompok ini adalah jumlah saran per pegawai, jumlah saran yang diimplementasikan, jumlah saran yang berhasil guna, dan banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan perusahaan.

Pengukuran yang dilakukan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah :

- *Employee productivity*

  Perhitungan dapat menggunakan *value added per employee* yaitu suatu tanda nilai tambah yang diproduksi tiap karyawan dari nilai penjualan.

- *Employee turnover*

  Tujuannya menentukan tingkat kestabilan tenaga kerja.

- *Employee training hours*

  Bertujuan untuk mengetahui waktu yang dibutuhkan dalam pelatihan.

- *Number of suggestion*

  Banyaknya saran serta keluhan pegawai.

2.2. Penerapan Balanced Scorecard pada BUMN

BUMN merupakan organisasi yang tidak sepenuhnya *profit driven*, di dalam penerapan balanced scorecard perlu ditambahkan satu perspektif lagi yaitu perspektif masyarakat umum atau publik terhadap empat perspektif yang sudah ada. Cara lain yang lebih mudah adalah mendudukan publik sebagai salah satu segmen konsumen yang harus dilayani oleh BUMN, tanpa harus menambahkan satu perspektif lagi. Dengan cara ini, balanced scorecard model standar Kaplan dan Norton tidak perlu dimodifikasi sama sekali.

Penerapan balanced scorecard di BUMN saat ini sedang menjadi trend baru dalam upaya peningkatan kinerja perusahaan-perusahaan "plat merat" di Indonesia yang sering mendapat sorotan masyarakat dan DPR (yahoo.com). Berdasarkan Kep.Dir.No.021400.K/13/UT/2004 tanggal 4 Nopember 2004 tentang tata cara evaluasi kinerja perusahaan melalui penerapan balanced scorecard, mengatur tentang empat perspektif balanced scorecard, indikator kinerja, serta bobot nilainya, yang dirangkum dalam tabel 2.2.

TABEL 2.2
TATA CARA EVALUASI KINERJA
SBU DISTRIBUSI

NO.	Perspektif Bisnis dan Indikator Kinerja	Bobot Penilaian	Skor
I	**Perspektif Keuangan**		
1	Pendapatan	Realisasi < 80% target pendapatan	1
		Realisasi 80% - 90% target pendapatan	3
		Realisasi 91% - 99% target pendapatan	5
		Realisasi memenuhi target pendapatan 100%	9
		Realisasi 101% - 110% target pendapatan	10
		Realisasi > 110% target pendapatan	12
2	Nilai Investasi	Realisasi investasi > 120% dana investasi yang ditetapkan	1
		Realisasi investasi 111% - 120% dana investasi yang ditetapkan	2
		Realisasi investasi 101% - 110% dana investasi yang ditetapkan	4
		Realisasi investasi 100% dana investasi yang ditetapkan	7
		Realisasi investasi 90% - 100% dana investasi yang ditetapkan	8
		Realisasi investasi < 90% dana investasi yang ditetapkan	10
3	Biaya	Melampaui rencana biaya > 20%	1
		Melampaui rencana biaya 10% - 20%	2
		Melampaui rencana biaya maksimal 10%	4
		Tidak melampaui rencana biaya maksimal	5
		Efisiensi rencana biaya sampai dengan 10%	6
		Efisiensi rencana biaya > 10%	8
4	Rasio Lancar	Rasio lancar < 2,0	2
		Rasio lancar diantara 2,0 dan 2,5	4
		Rasio lancar sama dengan 2,5	6
		Rasio lancar diantara 2,5 dan 3,0	8
		Rasio lancar 3,0 atau lebih	10
II	**Perspektif Pelanggan**		
1	Waktu Tanggap	Penyampaian umpan balik/tindaklanjut melebihi batas waktu yang ditetapkan	1
		Penyampaian umpan balik/tindaklanjut sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan	2
		Penyampaian umpan balik/tindaklanjut lebih cepat dari batas waktu yang ditetapkan	3
2	Jumlah Pelanggan	Realisasi jumlah pelanggan > 10% di bawah sasaran	0
		Realisasi jumlah pelanggan < 10% di bawah sasaran	1
		Realisasi jumlah pelanggan sama dengan sasaran yang ditetapkan	2
		Realisasi jumlah pelanggan < 10% di atas sasaran	3
		Realisasi jumlah pelanggan > 10% di atas sasaran	4
3	Indeks Kepuasan Pelanggan	Realisasi indeks kepuasan pelanggan < 5% dari indeks yang ditetapkan	1
		Realisasi indeks kepuasan pelanggan mencapai sasaran indeks	2
		Realisasi indeks kepuasan pelanggan > sasaran indeks	3
III	**Perspektif Business Internal**		
1	Penjualan Gas	Realisasi volume penjualan < 95% dari sasaran yang ditetapkan	2
		Realisasi volume penjualan 95% - 105% dari sasaran yang ditetapkan	4
		Realisasi volume penjualan > 105% dari sasaran yang ditetapkan	5
2	Penjualan Gas Baru	Realisasi volume penjualan < 95% dari sasaran yang ditetapkan	2
		Realisasi volume penjualan 95% - 105% dari sasaran yang ditetapkan	4
		Realisasi volume penjualan > 105% dari sasaran yang ditetapkan	5
3	Transportasi Gas	Realisasi volume transportasi < 95% dari sasaran yang ditetapkan	2
		Realisasi volume transportasi 95% - 105% dari sasaran yang ditetapkan	4
		Realisasi volume transportasi > 105% dari sasaran yang ditetapkan	5
4	Unaccounted for Gas	Unaccounted for gas < 0,2%	1
		Unaccounted for gas C 0,2%	3
		Unaccounted for gas > 0,2%	4
5	Waktu dan Biaya Pengembangan Jaringan	Realisasi waktu dan biaya pengembangan jaringan > rencana pengembangan	1
		Realisasi waktu dan biaya pengembangan jaringan = rencana pengembangan	4
		Realisasi waktu dan biaya pengembangan jaringan < rencana pengembangan	5
6	Waktu dan Biaya Pemeliharaan Jaringan	Realisasi waktu dan biaya pemeliharaan jaringan > rencana pengembangan	1
		Realisasi waktu dan biaya pemeliharaan jaringan = rencana pengembangan	3
		Realisasi waktu dan biaya pemeliharaan jaringan < rencana pengembangan	4
7	Temuan dalam Audit Sistem Manajemen Mutu	Terdapat temuan yang berulang (temuan yang sama) atau ada temuan major	
		dalam audit eksternal maupun audit internal atau terdapat kumulatif temuan minor	
		lebih dari 6	0
		Jika kumulatif temuan minor kurang dari 6 dalam pelaksanaan audit	1
		Memenuhi ketentuan c, ada bukti tindakan koreksi yang memenuhi unsur PDCA	
		dalam pelaksanaan. Tindakan koreksi berlaku juga untuk temuan yang bersifat	
		observasi, ada bukti proses pembelajaran dan dari pelaksanaan audit bisa berupa	
		notulen dan ada bukti tindak lanjut hasil pembelajaran	2
		Tidak ada temuan yang harus ditindaklanjuti dalam tahun ini	3
8	Temuan Penyimpangan dalam Audit SPI	Ada temuan yang merugikan perusahaan (a.l. ketekoran kas, denda kurang	
		diperhitungkan/ditagih, harga pengadaan barang dan jasa tidak wajar, pengeluaran fiktif	0
		Ada temuan yang berulang dari temuan sebelumnya	1
		Ada temuan ketidakpatuhan terhadap peraturan yang berlaku (a.l. pelanggaran	
		prosedur dan tata kerja yang berlaku, pelanggaran disiplin)	2
		Ada temuan kelemahan administrasi saja tahun ini (a.l. pencatatan/pelaporan tidak	
		lengkap dan tidak sesuai jadual, kelemahan supervisi)	3
		Tidak ada temuan yang harus ditindaklanjuti dalam tahun ini	4
9	Waktu Penyelesaian Laporan Keuangan	Penyelesaian laporan keuangan dalam waktu > 2 bulan	0
		Penyelesaian laporan keuangan dalam waktu 2 bulan	2
		Penyelesaian laporan keuangan dalam waktu < 2 bulan	3
10	Penyimpangan Anggaran RKAP	Penyimpangan realisasi dari anggaran > 10%, tanpa alasan yang dapat diterima	0
		Penyimpangan realisasi dari anggaran < 5%, dengan alasan yang dapat diterima	1
		Tidak ada penyimpangan realisasi dari anggaran dan melaksanakan tindakan penghematan	2
IV	**Perspektif Learning and Innovation**		
1	Produktivitas pegawai	Produktivitas pegawai < 0,350 MMSCFD/peg	1
		Produktivitas pegawai 0,350 - 0,400 MMSCFD/peg	3
		Produktivitas pegawai > 0,400 MMSCFD/peg	4
2	Indeks Kepuasan Pegawai	Realisasi indeks kepuasan pegawai < 10% dari indeks yang ditetapkan	1
		Realisasi indeks kepuasan pegawai sesuai atau lebih dari indeks yang ditetapkan	2
3	Saran Proses Bisnis yang diterapkan	Tidak ada saran proses bisnis yang diterapkan	0
		1 - 2 saran proses bisnis yang diterapkan	1
		≥ 3 saran proses bisnis yang diterapkan	2
4	Waktu Diklat Rata-Rata Pegawai	Realisasi waktu diklat < 2,5%	0
		Realisasi waktu diklat 2,5% - 3,5%	1
		Realisasi waktu diklat > 3,5%	2

Sumber : internal perusahaan setelah diolah

2.3. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Erlanggha K. Kusuma di tahun 2004. Penelitiannya berjudul "Balanced Scorecard sebagai tolak ukur penilaian kinerja pada PT LEDERCO PRIMA KIMIA untuk meningkatkan keunggulan kompetitif".

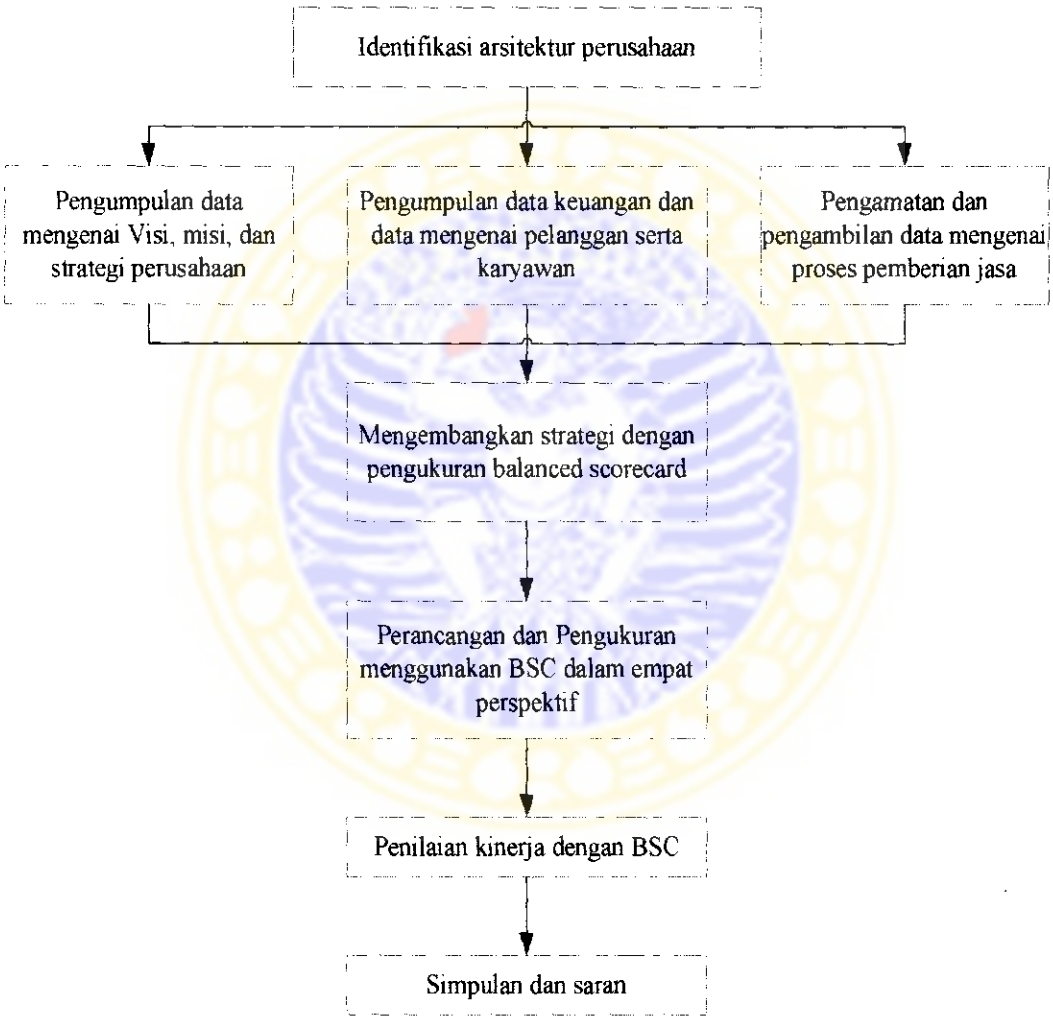
Penelitian tersebut berisi tentang balanced scorecard sebagai alat pengendalian dan pengukuran kinerja perusahaan yang dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif yang dimilikinya, melalui penerapan strategi keunggulan bersaing milik Michael Porter seta analisis SWOT. Simpulan dan saran yang diperoleh adalah terdapat kondisi yang mendukung dilakukannya perancangan dan penerapan balanced scorecard sebagai suatu sistem strategi manajemen dalam mencapai keunggulan bersaing yang sekaligus bisa digunakan sebagai instrumen pengukuran kinerja yang mendukung pencapaian keunggulan bersaing.

Perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti saat ini adalah peneliti menggunakan konsep balanced scorecard sebagai penilaian kinerja perusahaan untuk dapat meningkatkan *financial return.* Dengan memperhatikan dan memperbaiki kinerja selain keuangan, peningkatan *financial return* dapat terjadi karena keuangan merupakan konsekuensi dari tindakan ekonomi lainnya.

2.4. Model Analisis

Dalam penelitian ini model analisis yang digunakan adalah menjelaskan bagaimana penerapan Balanced Scorecard sebagai alternatif penilaian kinerja

dapat meningkatkan *financial return* melalui pengidentifikasian arsitektur perusahaan hingga dilakukan pengukuran kinerja menggunakan balanced scorecard. Hasil analisa tersebut dapat dijadikan sebagai dasar untuk menarik simpulan. Untuk lebih jelasnya dapat di gambarkan sebagai berikut :



BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian dan Ruang Lingkup

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah pendekatan kualitatif. Sedangkan metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *single case study*. Pendekatan kualitatif adalah suatu pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, peristiwa-peristiwa, pengetahuan atau obyek studi. Alasan digunakannya pendekatan kualitatif adalah ;

1. Kesimpulan tidak dapat di generalisasikan karena penelitian tidak menggunakan sample tetapi menggunakan subyek penelitian tunggal
2. Tidak bertujuan menguji hipotesis

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus karena menurut Yin (1996:8 – 13), metode studi kasus didasarkan dengan pertimbangan tiga kondisi :

1. Penelitian dilakukan untuk menjawab pertanyaan "bagaimana" yang termuat dalam rumusan masalah.
2. Peneliti tidak dapat mengatur, mengontrol, atau mempengaruhi obyek penelitian.
3. Penelitian di fokuskan pada peristiwa kontemporer.

Selain itu, menurut Narbuko (Metodologi penelitian. 2004:46) penelitian studi kasus adalah penelitian yang mendalam mengenai kasus tertentu yang

hasilnya terkadang hanya meliputi segmen-segmen tertentu pada faktor-faktor kasus.

Supaya penelitian ini lebih terfokus dan tidak menimbulkan penafsiran yang berbeda dengan yang dimaksud oleh peneliti, maka peneliti melakukan pembatasasn terhadap ruang lingkup pada penelitian yang berjudul "Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alternatif Penilaian Kinerja guna Mencapai Peningkatan *Financial Return*" (Study kasus di PT Perusahaan Gas Negara (persero)Tbk Strategic Bussiness Unit Distribusi II Wilayah Jawa Bagian Timur) :

1. Subjek penelitian adalah PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Strategic Bussiness Unit Distribusi Wilayah II (SBU II) Jawa Bagian Timur.
2. Obyek penelitian adalah penilaian kinerja PGN dengan menggunakan konsep Balanced Scorecard.

3.2. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan susunan logis yang berusaha menghubungkan data-data empiris dengan pertanyaan awal penelitian, terutama simpulan-simpulannya. Komponen tersebut adalah :

1. Pertanyaan penelitian

a. Bagaimana PGN menilai kinerjanya

b. Bagaimana penerapan konsep Balanced Scorecard sebagai penilaian kinerja pada PGN

2. Proposisi

Balanced Scorecard merupakan metode penilaian kinerja yang menyeimbangkan empat perspektif pengukuran yaitu perspektif keuangan-*financial*, perspektif pelanggan-*customer*, perspektif proses bisnis internal-*iternal business process*, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan-*growth and learning*. *Customer* yang puas berdampak terhadap mengalirnya pendapatan. Untuk memperoleh *customer* yang puas perlu memfokuskan usaha pada *customer* dan membangun proses bisnis internal yang *cost effective*. Dibutuhkan personel yang produktif dan kempeten untuk mampu memproduksi barang dan atau jasa secara *cost effecyive*. Dan pada akhirnya *financial return* yang memadai akan diperoleh perusahaan. Selengkapnyan tentang teori yang dijadikan dasar dalam menganalisis data–data hasil penelitian dituangkan dalam bab tinjauan kepustakaan.

3. Unit-unit analisis

Unit analisis adalah komponen yang merupakan satuan-satuan ukuran yang menjadi pedoman pengukuran dalam proses penelitian, sarana untuk melakukan penelusuran dan pencarian data guna memudahkan peneliti dalam pengumpulan informasi. Unit yang akan digunakan sebagai subyek penelitian adalah PT PGN wilayah II jabati dan obyek penelitian adalah penilaian kinerjanya.

4. Logika yang mengaitkan data dengan proposisi

Seluruh data yang dikumpulkan harus mengacu pada proposisi yang telah ditetapkan sebelumnya, selanjutnya data yang telah berhasil dikumpulkan akan dihubungkan dengan proposisi.

5. Kriteria untuk menginterprestasikan temuan

Data yang telah terkumpul akan diolah untuk menghasilkan suatu temuan. Temuan tersebut akan diinterprestasikan dalam bentuk skor (kuantitatif) dengan penjelasan kualitatif deskriptif.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Menurut sumbernya, data dapat digolongkan menjadi dua :

1. Data primer

   Data primer merupakan data yang diperoleh serta diolah oleh peneliti, data yang dikumpulkan langsung dari perusahaan dengan cara pengamatan dan wawancara secara langsung dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan. Data primer yang dibutuhkan seperti visi, misi, strategi serta ukuran kinerja yang digunakan oleh PGN tahun 2003 dan 2004.

2. Data sekunder

   Data sekunder merupakan data yang diperoleh berupa hasil dari data yang sudah diproses oleh perusahaan dan literatur-literatur. Adapun data sekunder yang dibutuhkan seperti laporan keuangan berupa neraca dan laporan rugi laba PGN 2003, dan 2004, prospektus awal perusahaan, informasi tentang proses bisnis internal perusahaan seperti temuan penyimpangan dalam audit

SPI, literatur-literatur mengenai konsep balanced scorecard, literatur gas bumi, laporan penawaran umum PGN, serta literatur-literatur lainnya yang berkaitan dengan materi yang di tulis, data pelanggan, data tentang pegawai.

Kedua jenis sumber data tersebut digunakan dalam penelitian ini untuk membantu mempermudah peneliti dalam pembahasan yang diulas pada bab 4.

3.4. Prosedur Pengumpulan Data

Yang dijadikan pedoman utama pengumpulan data dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja perusahaan. Tahapan pengumpulan data dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Survey pendahuluan

   Berupa kunjungan ke perusahaan, dilakukan untuk memperoleh gambaran atas permasalahan yang ada dan ditindaklanjuti dalam penelitian ini.

2. Studi kepustakaan

   Studi kepustakaan ini dilakukan untuk mencari dan mengetahui landasan teori penelitian. Studi kepustakaan dilakukan di :

   1. Ruang baca Fakultas Ekonomi Unair untuk memperoleh buku, jurnal, serta skripsi tentang balanced scorecard.
   2. Perpustakaan dan fotokopi RefTI (Referensi Teknik Industri) untuk memperoleh buku, serta tugas akhir yang berkaitan dengan materi.
   3. Rumah peneliti untuk memanfaatkan fasilitas internet untuk memperoleh artikel-artikel.

3. Studi lapangan

Berupa kegiatan observasi, pembagian kuisoner, dan wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dalam perusahaan untuk memperoleh data-data dan informasi yang diperlukan.

3.5. Teknik Analisis

Teknik analisis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi arsitektur perusahaan

   Proses identifikasi dilakukan melalui pengumpulan data perusahaan seperti profil perusahaan, struktur organisasi, laporan keuangan, strategi-strategi perusahaan, dan informasi-informasi yang menjelaskan kinerja perusahaan.

2. Merancang dan mengukur kinerja perusahaan

   Mengembangkan strategi ke dalam empat perspektif balanced scorecard, mengidentifikasi *performance driver* yang mempengaruhi faktor kunci penentu kinerja. Kemudian merancang pengukuran dengan balanced scorecard.

3. Penilaian kinerja dengan balanced scorecard

   Menilai kinerja perusahaan dalam empat perspektif balanced scorecard dengan menyebutkan indikatornya kemudian pemberian skor atas hasil yang dicapai berdasarkan ketentuan yang mengikat perusahaan. Balanced scorecard merupakan contoh sistem pengukuran kinerja. Sistem ini menekankan keseimbangan antara ukuran keuangan,

nonkeuangan serta strategi dalam upaya mencapai keselarasan tujuan, sehingga mendorong bawahan untuk bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan.

4. Menarik simpulan dan saran

   Menyimpulkan hasil penilaian yang dilakukan berdasar teknit 1, 2, 3 tersebut diatas. Kemudian memberikan saran atas simpulan tersebut.

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Selayang Pandang PT Perusahaan Gas Negara (Persero)Tbk

4.1.1. Sejarah Pendirian

PGN merupakan sebutan populer bagi PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk yang merupakan perusahaan gas di Indonesia dan telah mengalami perkembangan dari waktu ke waktu sejak kelahirannya pada tanggal 13 Mei 1965.

Keberadaan perusahaan gas di Indonesia berawal dari pemberian konsesi dari pemerintah Belanda pada tahun 1859 kepada Firma L.I.Enthoven & Co. Gravenhage, di tahun 1863 diubah namanya menjadi NV. Nederland Indische Gas Maatschapij. Pemerintah Republik Indonesia mengambil alih perusahaan ini pada tahun 1958 dan mengganti namanya menjadi Badan Pengambil Alih Perusahaan – Perusahaan Listrik dan Gas (BP3LG), selanjutnya berubah lagi menjadi Badan Pimpinan Usaha – Perusahaan Listrik Negara (BPU-PLN) pada tahun 1961. BPU-PLN bergerak dalam bidang kelistrikan, gas, dan kokas.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 19 tahun 1965 tanggal 13 Mei 1965, BPU-PLN dibubarkan dan didirikanlah Perusahaan Gas Negara (PGN) dan Perusahaan Listrik Negara (PLN), PGN bergerak di bidang penyediaan tenaga gas dan industri gas termasuk hasil tambahan dalam arti seluas-luasnya dengan modal usaha Rp. 123.000.000,00. Tanggal 13 Mei 1965 inilah dijadikan sebagai hari lahir Perusahaan Gas Negara.

Tahun 1978 pengelolaan gas negara dialihkan dari lingkungan Departemen Pekerjaan Umum ke lingkungan Departemen Pertambangan dan Energi. Dalam lingkungan tersebut perusahaan memperoleh status badan hukum baru sebagai Perusahaan Umum (PERUM) sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 27 tahun 1984 tanggal 15 September 1984. Perusahaan Gas Negara mempunyai kesempatan luas untuk mengembangkan diri didukung dengan adanya kebijakan pemerintah dalam bidang energi untuk menghemat penggunaan minyak bumi dan meningkatkan penggunaan energi alternatif seperti gas bumi terpadu di Indonesia.

Tahun 1996 status badan usaha Perusahaan ditingkatkan lagi menjadi Perusahaan Persero (Persero) sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 37 tahun 1994 tanggal 6 Desember 1994. Tanggal 15 Desember 2003, PGN secara resmi menjual saham perdananya (*go public*).

Kantor pusat perusahaan berkedudukan di Jakarta dengan strategic bussiness unit yang terbagi atas :

1. Strategic Bussiness Unit Distribusi I (SBU I) Wilayah Jawa Barat meliputi wilayah Jakarta, Bogor, Cirebon, Palembang.
2. Strategic Bussiness Unit Distribusi II (SBU II) Wilayah Jawa Timur meliputi wilayah Surabaya, Makasar, Semarang dan sekitarnya.
3. Strategic Bussiness Unit Distribusi III (SBU III) Wilayah Sumatra meliputi wilayah Medan.

4.1.2. Kegiatan usaha

PGN adalah perusahaan yang bergerak dalam pendistribusian dan transmisi gas bumi. Kegiatan usaha sebagai distributor gas bumi adalah membeli gas bumi dari produsen gas bumi yang kemudian mendistribusikan gas tersebut melalui jaringan pipa distribusi untuk melayani kebutuhan pelanggan. Perusahaan mempunyai tiga kategori pelanggan yaitu:

1. Pelanggan industri yang terdiri dari pelanggan pabrikan, dan pembangkit listrik seperti PLN.
2. Pelanggan komersial yang terdiri dari hotel, restoran, rumah sakit, dan pusat perbelanjaan serta toko.
3. Pelanggan rumah tangga.

Sampai dengan tahun 2004, pelanggan PGN berjumlah : 195 pelanggan industri, 69 pelanggan komersial, 8.605 pelanggan rumah tangga. Pelanggan industri merupakan pelanggan utama dengan tingkat penjualan sebesar 99,5% dari keseluruhan volume penjualan gas, sedangkan penjualan kepada pelanggan komersial dan rumah tangga sebanyak 0,5% dari keseluruhan volume penjualan gas.

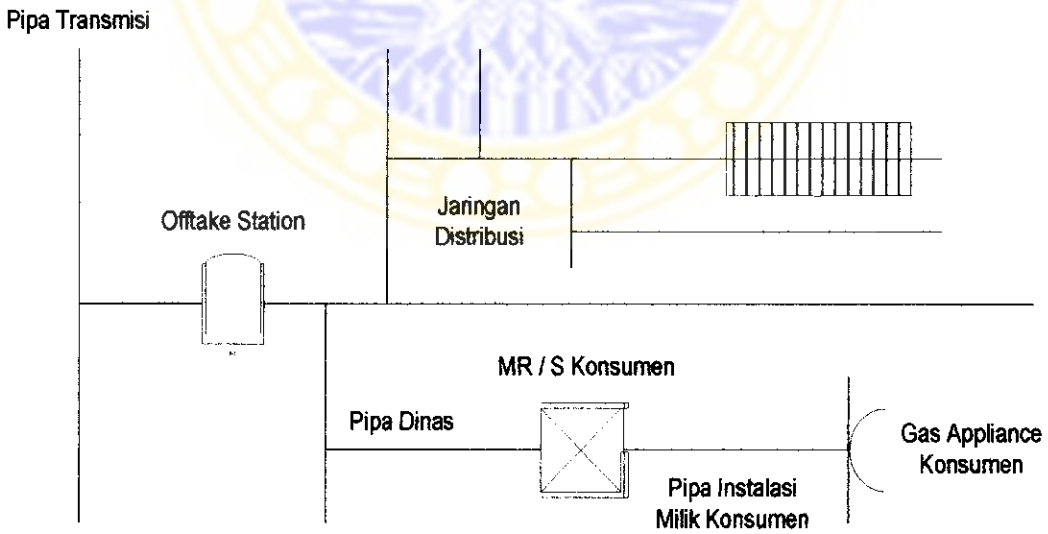
Cirebon merupakan wilayah yang pertama kali mendistribusikan gas kemudian berkembang di kota-kota lainnya seperti Jakarta, Bogor, Medan, Surabaya, Palembang, dan terus diusahakan untuk kota-kota lain dimana terdapat kantor PGN yang belum memperoleh pasokan gas bumi.

Proses distribusi diawali dengan transmisi dari ladang gas bumi melalui jaringan transmisi dengan tekanan yang tinggi (biasanya bertekanan antara 1.100

psi – 400 psi) menuju offtake station. Setelah melalui offtake station, gas bumi tersebut mulai dialirkan memasuki jaringan pipa distribusi. Fungsi dari offtake station adalah untuk mendistribusikan gas bertekanan tinggi tersebut kepada para pelanggan besar seperti PLN dan pelanggan industri lainnya. Offtake station yang diperlengkapi dengan pengatur tekanan dapat digunakan untuk mengurangi tekanan gas menjadi bertekanan menengah (antara 59 psi – 1,5 psi, 4 bar < p < 16 bar) yang di distribusikan kepada pelanggan industri, tekanan kurang dari 1,5 psi atau 100 mbar < p < 4 bar untuk pelanggan komersial, dan tekanan p < 100 mbar untuk pelanggan rumah tangga. Diagram skematik penyaluran gas bumi ke konsumen dapat dilihat pada gambar 4.1.

Gambar 4.1.

Penyaluran Gas Bumi ke Konsumen



Sumber : internal perusahaan setelah diolah

Jaringan distribusi yang dimiliki PGN tersebar di beberapa kota besar dimana Jakarta dan Surabaya merupakan pasar terbesar. Adapun kapasitas penyaluran dan panjang jaringan distribusi di tiap kantor cabang PGN per 31 Desember 2002 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.1

Kapasitas Penyaluran dan Panjang Jaringan Distribusi Tiap Kantor Cabang

Cabang Jaringan Distribusi	Tahun Beroperasi	Panjang (km)	Kapasitas* (mmscfd)
Jakarta	1979	810	466,5
Surabaya	1994	509	212,0
Medan	1985	418	110,0
Bogor	1980	408	36,0
Cirebon	1974	331	6,0
Palembang	1996	72	0,8
Total		**2.547**	**831,3**

Catatan : *berdasarkan kapasitas dari offtake station

Sumber : PGN

Kegiatan usaha transmisi milik perusahaan merupakan kegiatan usaha mengangkut gas bumi milik pihak ketiga melalui jaringan pipa transmisi bertekanan tinggi yang menghubungkan titik penyerahan di sekitar ladang gas milik kontraktor PSC (*production sharing* contract) dengan para pelanggan gas bumi transmisi. Saat ini perusahaan tidak menggunakan jaringan transmisinya

untuk mendukung kegiatan usaha distribusi. Hal ini disebabkan jaringan distribusi di masing-masing cabang mendapatkan pasokan gas langsung dari ladang gas. Di masa mendatang, perusahaan merencanakan menggunakan jaringan transmisi yang akan menghubungkan beberapa sumber gas bumi dengan jaringan distribusi.

Jaringan distribusi milik PGN terdiri dari *offtake stations, sub-station, odoritations system* dan jaringan pipa distribusi. *Odoritations system* digunakan untuk jaringan bertekanan rendah. Sistem itu biasanya dipakai untuk membantu mendeteksi kebocoran pipa dengan mencampurkan odoran (*odour*) dengan gas bumi yang akan didistribusikan. Jaringan pipa terbuat dari bahan baja atau pipa *polyethylene* (PE). Pipa baja biasa digunakan untuk jaringan distribusi bertekanan tinggi dan menengah dengan umur manfaat berkisar antara 30-40 tahun. Pipa baja dilapisi dengan pelindung anti karat dan pelindung *cathodic*. Pipa PE untuk distribusi bertekanan rendah dengan umur manfaat sekitar 50 tahun.

PGN terus menerus memonitor jumlah pasokan gas yang dibeli dengan jumlah gas yang digunakan sehari-hari. Para operator memeriksa volume, tekanan, dan temperatur pada setiap offtake station. Hasil pengecekan ini akan dilaporkan kepada setiap kantor pusat SBU dan keesokan harinya dilaporkan kepada kantor pusat di Jakarta.

Selain kegiatan usaha distribusi gas bumi melalui jaringan pipa distribusi, PGN juga memiliki kegiatan usaha berskala kecil di bidang pendistribusian LPG. Pada beberapa tahun terakhir telah mengurangi kegiatan pendistribusian LPG dan tidak mempunyai rencana mengembangkannya.

4.1.3. Struktur organisasi

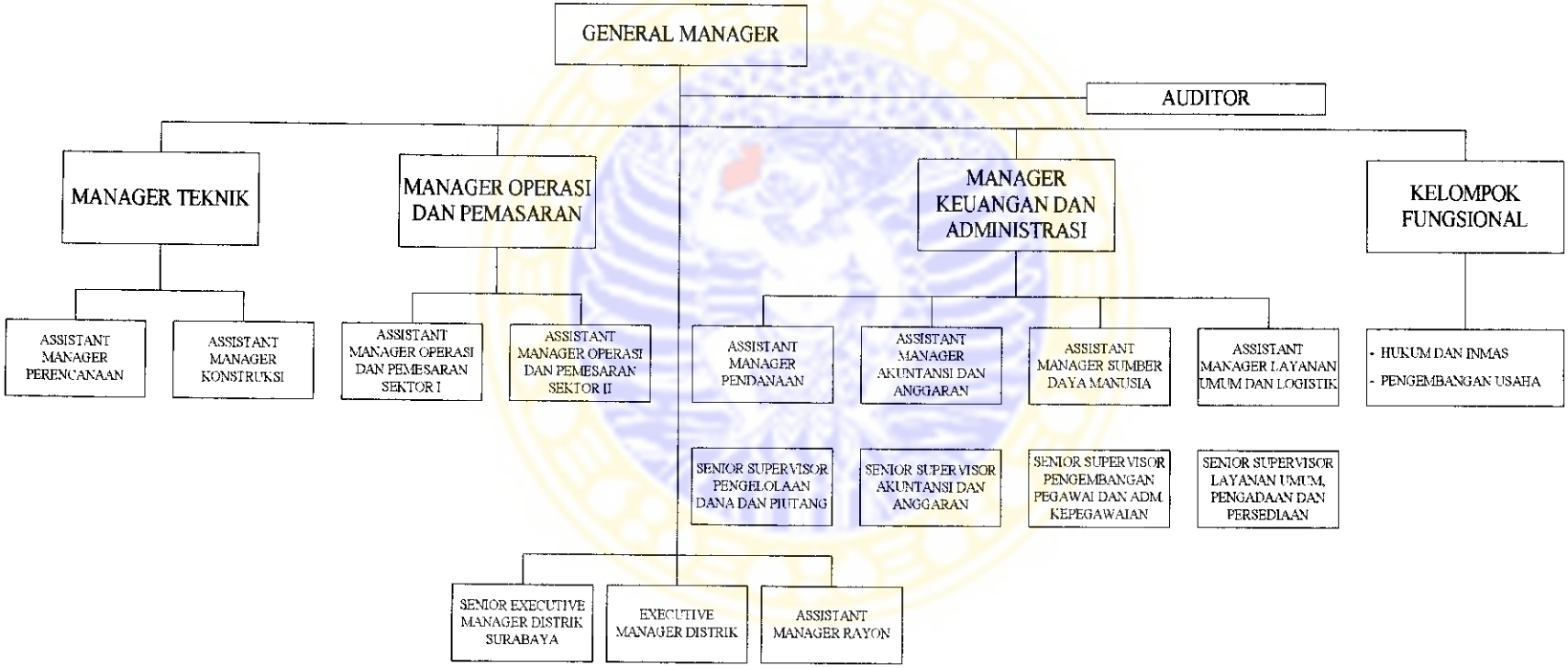
Setiap perusahaan, instansi maupun organisasi lain selalu memiliki struktur organisasi, yang bertujuan mempermudah pengawasan, pendelegasian wewenang, pembagian tugas dan tanggung jawab. Dari struktur organisasi diketahui kewajiban dan tanggung jawab masing-masing karyawan.

Begitu pula di PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk mempunyai struktur organisasi dalam melaksanakan tugasnya melayani masyarakat. Bentuk struktur organisasinya unit bisnis. Struktur organisasi unit bisnis merupakan salah satu dari tiga bentuk organisasi, dua lainnya adalah struktur fungsional dan matriks.

Bentuk organisasi perusahaan unit bisnis memberikan tanggung jawab kepada para unit manajer atas aktivitas-aktivitas dari masing-masing unit, dan unit bisnis berfungsi sebagai bagian yang semi independen dari perusahaan. Meskipun manajemen unit bisnis menjalankan wewenang yang sangat luas terhadap unit-unitnya, kantor pusat tetap memiliki sejumlah hak prerogatif. Setidaknya kantor pusat bertanggung jawab untuk memperoleh dana bagi perusahaan secara keseluruhan dan mangalokasikannya ke berbagai unit bisnis sesuai dengan pemanfaatannya secara maksimal. Kantor pusat juga memberikan persetujuan atas anggaran melakukan penilaian terhadap kinerja para manajer unit bisnis, memberikan kompensasi dan jika situasinya mendesak memindahkan mereka.

Lebih jelasnya struktur organisasi PGN dapat di lihat di gambar 4.2. berikut ini :

GAMBAR 4.2.
STRUKTUR ORGANISASI
PT. PERUSAHAAN GAS NEGARA (PERSERO)Tbk.
SBU DISTRIBUSI WILAYAH II JAWA BAGIAN TIMUR



Sumber : PGN

Tugas dan tanggung jawab :

1. General Manager : memimpin SBU Distribusi wilayah II meliputi Surabaya, semarang, Makasar dan sekitarnya. Melakukan fungsi dan tugas pokoknya seperti penetapan, pengendalian, dan pengelolaan anggaran.
2. Manager Teknik : melaksanakan pengendalian, peninjauan, dan usulan pengembangan prosedur standar perencanaan dan pembangunan jaringan, spesifikasi dan standarisasi teknik.
3. Assistant Manager Perencanaan : memepersiapkan bahan penyusunan rencana kerja dan anggaran bagian perencanaan, bahan usulan pengembangan prosedur standar bidang perencanaan jaringan, spesifikasi dan standarisasi teknik.
4. Assistant Manager Konstruksi : mempersiapkan bahan penyusunan rencana kerja dan anggaran bagian konstruksi, bahan usulan pengembangan prosedur standar bidang pembangunan dan persiapan bahan laporan pelaksanaan pembangunan jaringan pipa.
5. Manager Operasi dan Pemasaran : melaksanakan pembinaan, dan pengendalian penerimaan, penyaluran, susut gas, pemeliharaan jaringan pipa, pengelolaan pemasaran, membuat target penjualan di masing-masing distrik serta pembinaan.
6. Assistant Manager Operasi dan Pemasaran Sektor I meliputi Surabaya dan Gresik : menyusun RKA bidang operasi dan pemasaran sektor I, pelaksanaan pengoperasian dan pemeliharaan jaringan, pelaksanaan

perencanaan dan kegiatan pemasaran, serta hal-hal yang berkaitan dengan bidang operasi dan pemasaran sektor I.

7. Assistant Manager Operasi dan Pemasaran Sektor II meliputi Sidoarjo, Mojokerto, Pasuruan dan Probolinggo : menyusun RKA bidang operasi dan pemasaran sektor II, pelaksanaan pengoperasian dan pemeliharaan jaringan, pelaksanaan perencanaan dan kegiatan pemasaran, serta hal-hal yang berkaitan dengan bidang operasi dan pemasaran sektor II.
8. Manageer Keuangan dan Administrasi : melaksanakan pengendalian penyusunan dan pelaksanaan RKAP, pemberdayaan dan pengembangan SDM, pengelolaan organisasi, hubungan industrial, kelogistikan, administrasi dan layanan umum, serta mengelola dan mengendalikan keuangan dan akuntansi.
9. Assistant manager Pendanaan : mengkoordinir penagihan piutang dan collection period, penggunaan dana, transaksi pembayaran dan penerimaan sesuai dengan otorisasi. Assistant manager Pendanaan membawahi Senior Supervisor Pengelolaan Dana dan Piutang yang mempunyai tugas melaksanakan penagihan piutang collection period, penggunaan dana, transaksi pembayaran dan penerimaan sesuai dengan otorisasi.
10. Assistant Manager Akuntansi dan Anggaran : mengkoordinir penyusunan laporan keuangan, pengelolaan administrasi aset SBU, sistem dan prosedur keuangan serta menyusun kinerja SBU. Assistant Manager Akuntansi dan Anggaran membawahi Senior Supervisor Akuntansi dan Anggaran yang mempunyai tugas melaksanakan penyusunan laporan keuangan, pengelolaan

administrasi aset SBU, sistem dan prosedur keuangan serta menyusun kinerja SBU.

11. Assistant Manager SDM : mengkoordinir penembangan organisasi dan tata laksana serta uraian jabatan, perencanaan, pengadaan, pembinaan dan pengembangan pegawai. Pelaksanaannya oleh Senior Supervisor Pengembangan Pegawai dan Administrasi Kepegawaian.
12. Assistant Manager Layanan Umum dan Logistik : mengkoordinir pelaksanaan jasa akomodasi dan transportasi, pelaksanaan sistem kearsipan, dan pemeliharaan arsip, keprotokolan serta pelaksanaan kebijakan logistik. Membawahi Senior Supervisor Layanan Umum, Pengadaan dan Persediaan yang mempunyai tugas melaksanakan penyediaan dan pemeliharaan gedung, protokoler perusahaan, ketatausahaan.
13. Auditor : membantu general manager dalam melaksanakan pengawasan dan penilaian terhadap pelaksanaan tugas semua unsur did lingkungannya.
14. Kelompok Fungsional terdiri dari : Hukum dan Inmas mempunyai tugas melaksanakan penyusunan dokumen MOU, perjanjian dan kerjasama lainnya, melaksanakan kegiatan kehumasan. Pengembangan Usaha bertugas melaksanakan kajian studi lingkungan dan pengembangan usaha baru.
15. General Manager SBU Distribusi wilayah II dalam melaksanakan penyaluran dan distribusi serta pemasaran gas bumi dibantu oleh Senior Executive Manager Distrik Surabaya, Executive Manager Distrik, dan Assistant Manager Rayon.

4.1.4. Penilaian Kinerja PGN

Perusahaan menilai kinerjanya dengan menggunakan informasi keuangan sebagai indikatornya. Indikator yang digunakan dalam aspek keuangan terdiri : dari *return on investment* (ROI), *current ratio, collection periods,* perputaran persediaan, *total asset turn over* (TATO), aspek operasional meliputi : efisiensi pengelolaan gas, efisiensi penarikan hasil penjualan, produktivitas pegawai, aspek administrasi terdiri dari : laporan perhitungan tahunan, rancangan RKAP, laporan periodik, dan kinerja PUKK (lampiran 2).

Di tahun 2003, kinerja perusahaan dinilai AA yaitu sangat sehat dalam kinerja keuangan dan berpotensi untuk tumbuh dalam kinerja operasional dengan ROI sebesar 58,34%, perputaran persediaan 8,05 hari. Penilaian mengenai tingkat kesehatan perusahaan berdasarkan surat keputusan direksi No. 045/80/750/2001 tanggal 24 Januari 2001(lampiran 1). Perhitungan tingkat kesehatan tersebut dilakukan perusahaan dalam upaya pengendalian terhadap anggaran.

Tahun 2004 kinerja perusahaan mendapat nilai AAA. Tingkat kesehatan mencapai skor 95,50 dengan kriteria sehat. Aspek operasional dalam hal efisiensi pengelolahan dan penarikan hasil penjualan mengalami penurunan masing-masing dari 106,5 % dan 96,7 % di tahun 2003 menurun menjadi 102,7 % dan 78,8 % tahun 2004. Sedangkan tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman meningkat dari 0 % menjadi 70,8 %. Tabel 4.2. berikut ini meringkas penilaian kinerja dalam aspek keuangan tahun 2003 dan 2004.

TABEL 4.2

Rasio Aspek Keuangan 2003 dan 2004

No.	Indikator	2004	2003
1.	Return On Investment (ROI)	73,50 %	58,34 %
2.	Current Ratio/Rasio Lancar	24126,18 %	11029,33 %
3.	Collection Periods (CP)	43,11 hari	40,00 hari
4.	Perputaran Persediaan (PP)	7,22 hari	8,00 hari
5.	Total Asset Turn Over/Perputaran Total Aset (TATO)	276,32 %	269,61 %

Sumber : internal perusahaan setelah diolah

TABEL 4.3
PT PGN (Persero) Tbk. SBU Wil II Jawa Bagian Timur
NERACA
31 DESEMBER 2003

NO.	AKTIVA	Saldo	NO.	PASIVA	Saldo
I.	AKTIVA LANCAR		VI.	HUTANG JANGKA PENDEK	
1	Kas	99.431.651,00	1	Hutang Dagang	0,00
2	Bank	64.188.251.593,00	2	Hutang Pajak	1.148.426.442,00
3	Deposito Berjangka	0,00	3	Hutang Lain-lain	236.500.000,00
4	Piutang Dagang-bersih	106.979.588.010,00	4	Biaya YMH dibayar	319.755.309,00
5	Piutang Lain-lain	94.617.048,00	5	Pendapatan Diterima Dimuka	21.933.334,00
6	Uang Muka	18.857.968,00	6	Hutang Dana Pembangunan	0,00
7	Persediaan-bersih	19.037.237.101,00	7	Hutang Jk Panjang Jatuh Tempo	0,00
8	Beban Dibayar Dimuka	0,00		Jumlah Hutang Jangka Pendek	1.726.615.085,00
9	Pendapatan YMH Diterima	16.119.771,00			
	Jumlah Aktiva Lancar	190.434.103.142,00	VII.	HUTANG JANGKA PANJANG	
			1	Pinjaman Bank Dunia	0,00
II.	INVESTASI JANGKA PANJANG	0,00	2	Pinjaman Bank Exim Jepang	0,00
				Jumlah Hutang Jangka Panjang	0,00
III.	AKTIVA TETAP				
1	Tanah	6.506.687.845,00	VIII.	HUTANG LAIN-LAIN	
2	Gedung Kantor & Rumah Dinas	6.608.182.526,00	1	Uang Jaminan Gas	379.991.305,00
3	Mesin & Peralatan	224.565.853.014,00	2	Rekening Kantor Pusat	213.201.047.629,00
4	Kendaraan	1.406.229.738,00	3	Dana Sosial	0,00
5	Mesin-mesin Kantor	1.644.513.855,00		Jumlah Hutang Lain-lain	213.581.038.934,00
6	Inventaris Lain-lain	7.642.599.356,00			
	Jumlah Nilai Perolehan	248.374.066.334,00	IX.	MODAL DAN CADANGAN	
7	Akumulasi Penyusutan	(105.966.315.499,00)	1	Modal Dasar	0,00
	Jumlah Aktiva Tetap	142.407.750.835,00	2	Penyertaan Modal Pemerintah	0,00
			3	Modal Donasi	0,00
IV.	AKTIVA DALAM PELAKSANAAN	40.210.976.439,00		Jumlah Modal	0,00
			4	Cadangan Umum	0,00
V.	AKTIVA LAIN-LAIN		5	Cadangan Tujuan	0,00
1	Piutang Jangka Panjang	114.541.635,00		Jumlah Cadangan	0,00
2	Beban Yang Ditangguhkan	414.552.666,00	6	Laba/Rugi Tahun Lalu	0,00
3	Piutang Ragu-ragu	0,00	7	Laba/Rugi Tahun Berjalan	199.082.297.797,00
	Penyisihan Piutang Ragu-ragu	0,00		Laba/Rugi	199.082.297.797,00
4	Rekening Antar Cabang	40.808.027.099,00			
5	Aktiva Lancar Non Produktip	18.181.818,00			
	Peny. Akt. Lancar Non Produktip	(18.181.818,00)			
6	Aktiva Tetap Non Produktip	1.067.785.992,00			
	Peny. Akt. Tetap Non Produktip	(1.067.785.992,00)			
7	Aktiva Tetap Yang Belum Dipakai	0,00			
8	Piutang Surabaya - Semarang	0,00			
9	Piutang Surabaya - Makassar	0,00			
	Jumlah Aktiva Lain-lain	41.337.121.400,00			
	Jumlah Aktiva sebelum Eliminasi	414.389.951.817,00			414.389.951.817,00
	Eliminasi Transaksi antar Capem	5.458.930.212,00			5.458.930.212,00
	JUMLAH AKTIVA	**408.931.021.605,00**		**JUMLAH PASIVA**	**408.931.021.605,00**

Sumber : internal perusahaan

TABEL 4.4
RUGI LABA
PT PGN (Persero) Tbk. SBU Wil II Jawa Bagian Timur
31 DESEMBER 2003

NO.	URAIAN	RUPIAH
(1)	(2)	(3)
I	**Pendapatan Operasi**	
1.1	**Hasil Penjualan Gas**	
	- Penjualan Gas Bumi	977.687.056.500
	- Penjualan LPG	4.466.799.700
	- Penjualan Minimum	0
	- Restitusi	0
	Jumlah 1.1	**982.153.856.200**
1.2	**Transportasi Pipa**	
	- Transportasi Transmisi	0
	- Transportasi Pipa BBG	4.558.228.600
	Jumlah 1.2	**4.558.228.600**
1.3	**Pendapatan hasil tambahan**	0
	Jumlah Pendapatan Operasi	**986.712.084.800**
II.	**Biaya Operasi**	
II.1.	Harga Pokok Bahan Baku	
	- Gas Bumi	688.785.235.700
	- LPG	0
	Jumlah II.1.	**688.785.235.700**
II.2	Biaya di luar Bahan Baku	
	- Biaya Pegawai	20.148.111.900
	- Biaya Material Lain	2.255.643.100
	- Biaya Kontrak dan Jasa	10.139.296.000
	- Biaya Penyusutan	16.402.922.700
	- Biaya Umum	3.411.456.000
	Jumlah II.2.	**52.357.429.700**
	Jumlah Biaya Operasi	**741.142.665.400**
	LABA (RUGI) OPERASI	**245.569.419.400**
III	**PENDAPATAN (BEBAN) DILUAR OPERASI**	
	- Pendapatan Diluar Operasi	7.397.834.800
	- Biaya Diluar Operasi	53.884.956.400
	Laba (Rugi) Diluar Operasi	**(46.487.121.600)**
V	**LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK**	**199.082.297.800**
	- Pajak Penghasilan Badan	0
VI	**LABA (RUGI) SETELAHPAJAK**	**199.082.297.800**

Sumber : internal perusahaan

Tabel 4.3. menunjukkan neraca perusahaan untuk periode tahun 2003 dan tabel 4.4. menunjukkan laporan rugi laba untuk tahun yang sama.

Penilaian kinerja PGN, seperti yang terlihat pada lampiran 2 dan 3, tidak memperhitungkan aspek eksternal seperti *customer* dan kepuasan pegawai sebagai tolak ukurnya. Walaupun perusahaan mempunyai catatan tentang pelanggan, catatan tersebut berupa data mentah yang tidak dijadikan tolak ukur untuk menilai kesuksesan usahanya.

Berdasarkan kondisi tersebut diperlukan suatu sistem penilaian yang lebih obyektif. Maka dibentuklah suatu sistem penilaian baru yang dianggap lebih mampu mengintegrasikan aspek-aspek penting dalam perusahaan. Sistem penilaian kinerja dengan balanced scorecard dipilih karena mampu menyeimbangkan aspek-aspek keuangan dan nonkeuangan. Dengan berdasarkan pada pengembangan sistem penilaian sebelumnya serta peraturan yang berlaku, balanced scorecard untuk PGN dirancang sesuai dengan visi, misi, tujuan, kebutuhan, serta ketersediaan data.

4.2. Perancangan dan Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard

4.2.1. Identifikasi arsitektur

Penilaian kinerja dengan konsep balanced scorecard dilakukan pada kinerja PGN tahun 2004. Tahap awal yang dilakukan adalah mengidentifikasi arsitektur perusahaan yang meliputi visi, misi, serta strategi.

PGN mempunyai lima nilai dasar budaya yang di singkat "SMILE", yang bermakna S : Satisfy (memuaskan)

M : Morale (semangat juang)

I : Integrity (integritas)

L : Leadership (kepemimpinan)

E : Entrepreneurship (kewirausahaan)

Nilai-nilai budaya perusahaan dimaksud dapat diartikan sebagai sikap dan perilaku individu maupun kelompok yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi suatu kebiasaan dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

Dengan adanya pedoman perilaku ini diharapkan semua jajaran PGN selalu berusaha mengupayakan tercapainya visi, misi perusahaan serta sasaran mutu yang telah ditetapkan sebagai upaya untuk meningkatkan nilai dan citra perusahaan.

Adapun visi, misi PGN sebagai berikut :

Visi

Menjadi perusahaan nasional terkemuka di sektor hilir gas dan memiliki kompetensi yang kuat untuk beroperasi dalam pasar global.

Misi

Meningkatkan pemanfaatan gas bumi dan gas buatan bagi kepentingan industri, komersial, dan rumah tangga melalui jaringan pipa transmisi dan distribusi niaga serta menjalankan kegiatan di sektor hilir gas lainnya disertai pelayanan yang mendukung pemanfaatannya.

Dalam mencapai misi tersebut, perusahaan berusaha memadukan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan dengan menggunakan suatu strategi. Beberapa rencana strategis untuk tahun-tahun mendatang meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. Menjamin ketersediaan pasokan gas bumi

   Perusahaan berusaha untuk menjamin ketersediaan pasokan gas bumi dalam jumlah yang jauh lebih besar dibanding saat ini untuk meningkatkan tingkat utilitas dari jaringan pipa distribusi dan memenuhi peningkatan permintaan gas bumi di masa mendatang serta sejalan dengan peningkatan jumlah pelanggan.

2. Partisipasi dalam pengembangan sistem transmisi gas bumi terpadu di Indonesia

   Untuk mempertahankan posisi sebagai penyedia gas bumi terkemuka di Indonesian, perusahaan berpartisipasi dalam pengembangan rencana sistem transmisi gas terpadu yang akan menghubungkan pasar utama gas bumi di Indonesia dengan sumber-sumber gas bumi baru.

3. Perluasan operasi pada pasar distribusi yang ada

   Perusahaan merencanakan untuk terus menerus menumbuhkan basis pelanggan di tempat perusahaan memiliki jaringan distribusi. Disamping itu memperluas jaringan untuk menambah jumlah pelanggan komersial dan industri. Kedua jenis pelanggan tersebut diharapkan menjadi pelanggan utama yang akan meningkatkan pendapatan di masa mendatang.

4. Pengembangan ke dalam pasar-pasar distribusi baru

Perusahaan berencana untuk memanfaatkan peluang perumbuhan pada pasar distribusi gas bumi di Indonesia dengan cara mengembangkan jaringan distribusi di pasar utama serta kawasan perkotaan dan industri.

4.2.2. Pengukuran kinerja menggunakan BSC dalam empat perspektif

Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan laporan keuangan tahun 2004 serta informasi lain yang berkaitan. Pada perspektif balanced scorecard di jelaskan pertumbuhan keuangan seperti profitabilitas, rasio lancar, tolak ukur dalam perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

4.2.2.1. Perspektif Keuangan

PT. PGN (persero) Tbk SBU II wilayah jawa bagian timur terdiri dari distrik surabaya, distrik sidoarjo, distrik pasuruan, rayon semarang, dan rayon makasar. Saat ini perusahaan berada dalam tahap pertumbuhan. Hal ini dapat ditunjukkan oleh pertambahan jumlah pelanggan yang signifikan dan masih banyak terdapat pelanggan potensial. Sasaran strateginya adalah mencapai pertumbuhan pendapatan dan profitabilitas, serta pengurangan biaya.

Dari neraca tahun 2004 yang di gambarkan di tabel 4.6. dan laporan rugi laba tahun 2004 di tabel 4.7. maka dapat diketahui pertumbuhan penjualan, laba kotor dan laba usaha. Peningkatan pendapatan yang terjadi dapat diketahui berasal dari penjualan gas atau dari aktivitas lain.

Pertumbuhan dan profitabilitas di terjemahkan ke dalam indikator – indikator berikut :

1. Profitabilitas dan pertumbuhan pendapatan

Profitabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba baik laba bersih atau laba kotor atas penjualan. Tahun 2003 keuntungan kotor perusahaan Rp. 245.569.419.400 di tahun 2004 menjadi Rp. 344.366.589.500. Pendapatan tahun 2004 sebesar Rp. 1.229.233.274.000 naik Rp. 235.123.354.000 dari pendapatan perusahaan di tahun 2003 sebesar Rp. 994.109.920.000. sedangkan penjualan gas tahun 2004 sebesar Rp. 1.226.333.100.100 dan Rp. 986.712.084.780 untuk tahun 2003.

TABEL 4.5

Pertumbuhan Keuangan

(Dalam Rp)

Keterangan	2004	2003
Total aktiva	466.283.248.880	408.931.021.605
Total Asset Turn Over/ Perputaran Total Aset (TATO)	$\frac{1.229.233.273.990}{444.859.483.680} x100\%$ = 276,319 %	$\frac{994.109.919.580}{368.720.045.170} x100\%$ = 269,611 %
Penjualan Gas	1.226.333.100.100	986.712.084.780
Laba kotor	406.143.891.600	297.926.849.100
Biaya operasi	61.777.302.100	52.357.429.700
Margin laba kotor (%)	33,12 %	30,19 %
Laba operasi	344.366.589.500	245.569.419.400
Laba sebelum pajak	307.638.117.500	199.082.297.800
Margin laba bersih (%)	25,08 %	20,18 %
ROI (%)	73,5 %	58,3 %

Sumber : internal perusahaan setelah diolah

TABEL 4.6
PT PGN (Persero) Tbk. SBU Wil II Jawa Bagian Timur
NERACA
31 DESEMBER 2004

NO.	AKTIVA	Saldo	NO.	PASIVA	Saldo
I.	**AKTIVA LANCAR**		III	**KEWAJIBAN LANCAR**	
1	Kas & Setara Kas	109.899.957.858,0	1	Hutang usaha	0,0
2	Investasi Jangka Pendek - bersih	-	2	Hutang pajak	461.872.743,0
3	Piutang Usaha - bersih	144.447.766.041,0	3	Hutang jangka pendek lainnya	-
4	Piutang Lain-lain	424.515.731,0	4	Biaya YMH Dibayar	462.349.710,0
5	Persediaan - bersih	24.204.238.140,0	5	Kewajiban lancar lain-lain	232.118.349,0
6	Uang Muka	-			
7	Pajak dan Biaya Dibayar Dimuka	4.400.000,0		**Jumlah kewajiban lancar**	**1.156.340.802,0**
	Jumlah Aktiva Lancar	**278.980.877.770,0**	IV.	**KEWAJIBAN TIDAK LANCAR**	
			1	Kewajiban Tidak Lancar Lainnya	623.156.100,0
II.	**AKTIVA TIDAK LANCAR**			**Jumlah kewajiban tidak lancar**	**623.156.100,0**
1	Investasi Jangka Panjang	-	V.	**KEWAJIBAN LAIN_LAIN**	
2	Aktiva Tetap (Setelah Penyusutan)	164.651.004.311,0	1	Dana APBN	0,0
3	Aktiva Dalam Pelaksanaan	21.423.765.200,0	2	R/K Pusat/Unit/Distrik	156.970.233.616,0
4	Aktiva Sewa Guna Usaha	-		**Jumlah kewajiban lain-lain**	156.970.233.616,0
5	Aktiva Kerjasama KSO	-	VI.	**EKUITAS**	
6	Aktiva Lain-lain	74.516.637,0	1	Saldo Laba/Rugi Berjalan	307.533.518.364,0
7	Beban Tangguhan Hak atas Tanah	1.153.084.963,0			-
	Jumlah Nilai Perolehan	**187.302.371.111,0**		**JUMLAH EKUITAS**	**307.533.518.364,0**
	Jumlah Aktiva Tidak Lancar	**187.302.371.111,0**			
	TOTAL AKTIVA	**466.283.248.881,0**		**JUMLAH PASSIVA**	**466.283.248.882,0**

Sumber : internal perusahaan

TABEL 4.7
RUGI LABA
PT PGN (Persero) Tbk. SBU Wil II Jawa Bagian Timur
31 DESEMBER 2004

NO.	URAIAN	RUPIAH 2004
(1)	(2)	(3)
I	**PENDAPATAN USAHA**	
I.1	Hasil Usaha Pokok :	
	- Penjualan Gas Bumi	1.226.333.100.100
	Jumlah Penjualan Gas	1.226.333.100.100
	- Transportasi Transmisi	0
	- Transportasi BBG	0
	Jumlah Transportasi Gas	0
	Jumlah Pendapatan Usaha	1.226.333.100.100
II	**BEBAN OPERASI**	
II.1	Beban Pokok Penjualan :	
	- Gas Bumi	820.189.208.500
	Jumlah II.1	820.189.208.500
II.2	Beban Diluar Bahan Baku	
	- Beban Pekerja	23.880.401.900
	- Beban Material	3.372.871.600
	- Beban Jasa Pihak Ketiga	11.551.054.100
	- Beban Alokasi	20.028.633.100
	- Beban Umum	2.944.341.400
	Jumlah II.2	61.777.302.100
	Jumlah Biaya Operasi	881.966.510.600
	Laba(Rugi) Operasi	**344.366.589.500**
III	**PEND. (BEBAN) DILUAR OPERASI**	
	- Pendapatan Bunga Dep / Jasa Giro	835.426.200
	- Pendapatan Diluar Usaha	2.064.747.700
	- Biaya Bunga	152.057.000
	- Biaya Diluar Operasi	39.476.588.900
	Laba (Rugi) Diluar Operasi	(36.728.472.000)
	PEND. DARI ANAK PERUSAHAAN	0
	LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK	**307.638.117.500**
	- Pajak Penghasilan Badan	0
	HAK MINORITAS	0
	LABA (RUGI) SETELAH PAJAK	**307.638.117.500**

Sumber : internal perusahaan

2. Return on Investment (ROI)

Return on investment adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari investasi yang ditanam perusahaan. ROI pada tahun 2004 dan 2003 masing-masing adalah 76,52% dan 58,34%. Proyek baru tahun 2004 berupa tanah, pembangunan gudang, penambahan ruang kerja, pengadaan pipa dan fitting, pemasangan pipa, pemasaran peralatan alat transportasi dan distribusi, pembelian sepeda motor, mesin kantor dan komputer, dan inventaris kantor. Investasi atas proyek baru berjumlah Rp. 28.227.206.000.

3. Likuiditas dan reduksi biaya

Aktiva lancar perusahaan sebesar Rp. 278.980.877.770 dan kewajiban lancar sebesar Rp. 1.156.340.800 , pembagian antara aktiva lancar dan kewajiban lancar membentuk rasio lancar. Rasio ini menunjukkan kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban atau hutang jangka pendek. Rasio lancar perusahaan ditunjukkan dalam tabel 4.8. berikut ini.

TABEL 4.8

Rasio Lancar

(Dalam Rp)

2003	$\frac{190.434.103.140}{1.726.615.090} x100\%$	11029,33 %
2004	$\frac{278.980.877.770}{1.156.340.800} x100\%$	24126,18 %

Sumber : internal perusahaan setelah diolah

Dalam menghasilkan laba bagi perusahaan, dibutuhkan biaya sebesar Rp. 921.595.156.600 untuk mendukung aktivitasnya. Jumlah tersebut meningkat dibandingkan dengan besarnya biaya tahun 2003 sebesar Rp. 795.027.621.800.

4.2.2.2. Perspektif Pelanggan

Sasaran strategi dalam perspektif pelanggan adalah meningkatkan mutu pelayanan pelanggan, dengan tujuan untuk mempertahankan pelanggan dan memperluas pangsa pasar.

Berikut ini dijelaskan tolak ukur yang digunakan untuk mengukur keberhasilan kinerja dalam perspektif pelanggan dengan bantuan tabel 4.9.

1. Penguasaan pangsa pasar

   Penguasaan pangsa pasar dapat diketahui melalui jumlah pelanggan perusahaan dibandingkan jumlah pelanggan potensial, sehingga dapat diketahui juga kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama (*customer retension*), dan kemampuan memperoleh pelanggan baru (*customer acquisition*). Jumlah pelanggan tahun 2004 sebanyak 8.871 pelanggan, sedangkan tahun 2003 sebanyak 5.811 pelanggan. Terjadi kenaikan jumlah pelanggan di tahun 2004 sebesar 3.060 pelanggan. Tahun 2004 pelanggan lama berjumlah 5.811 pelanggan, pelanggan baru berjumlah 8.871 pelanggan. Mengalami kenaikan kurang lebih 34.8%. pelanggan rumah tangga dari 5.569 di tahun 2003 naik sebesar 3.036 menjadi 8.605 pelanggan di tahun 2004. Tahun 2003 memiliki 67 pelanggan komersial naik menjadi 69

di tahun 2004. Kelompok pelanggan industri tahun 2004 berjumlah 195 pelanggan naik 22 pelanggan dari tahun 2003 (lampiran 4).

2. Tingkat kepuasan pelanggan

   Kepuasan pelanggan diukur dengan banyaknya keluhan yang diajukan oleh pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Tahun 2004 jumlah keluhan dari pelanggan berjumlah 150 keluhan. Tahun 2003 sebanyak 69 keluhan. Keluhan pelanggan tahun 2004 mayoritas berkaitan dengan *reliability* (lampiran 5).

3. Waktu tanggap

   Waktu tanggap adalah lamanya waktu yang digunakan untuk memberikan umpan balik atas permintaan kerja sama, masukan atau jawaban dari unit kerja lain sebagai pelanggan internal untuk mendukung penyelesaian kegiatan tepat waktu. Alternatif lain dapat juga berkaitan dengan lamanya (waktu) perusahaan menindaklanjuti keluhan dari pelanggan. Perusahaan merespon keluhan pelanggan dengan target maksimal 1x 24 jam (satu hari).

TABEL 4.9

Informasi Tentang Pelanggan

Uraian	2003	2004	%
Total pelanggan	5.811	8.871	52,66 %
Pelanggan lama	4.807	5.811	17,28 %
Pelanggan baru	1.004	3.060	67,19 %
Jumlah keluhan	69	150	117,39 %

Sumber : internal perusahaan setelah diolah

4.2.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mempunyai sasaran strategi antara lain :

1. Mengalokasikan pasokan gas secara optimal untuk memenuhi kebutuhan pelanggan sesuai perjanjian.
2. Penjualan kepada pelanggan baru dalam wilayah penjualan yang ada atau wilayah penjualan yang baru dan atau kepada pelanggan *exsisting*.
3. Melakukan transportasi gas dengan menggunakan kapasitas yang tersedia dari jaringan pipa yang ada atau membangun jaringan pipa transmisi gas baru.
4. Efisiensi penyaluran gas.
5. Penghematan penggunaan dana investasi melalui efisiensi dan efektivitas pengembangan jaringan.
6. Efisiensi dan efektivitas pemeliharaan jaringan pipa dan fasilitasnya.
7. Melaksanakan Sistem Manajemen Mutu dan SPI.
8. Pelaksanaan anggaran RKAP dan penyelesaian laporan keuangan tepat waktu.

Tolak ukur yang digunakan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategi adalah :

1. Penjualan Gas

Tindakan yang dilakukan perusahaan adalah melakukan pengamatan dan pencatatan atas volume gas yang di jual secara terus menerus untuk mendukung sasaran kelangsungan perolehan pendapatan usaha. Kemudian melakukan tindakan koreksi terhadap kecenderungan terjadinya penyimpangan dari target penjualan. Selain itu mencatat penjualan gas baru serta kesesuaiannya dengan yang di anggarkan dalam RKAP. Jadi selain penjualan gas, tolak ukur lain

meliputi penjualan gas baru, aktivitas transportasi gas, dan kegiatan penyaluran gas. Selisih antara gas yang di pasok oleh pemasok gas dengan volume gas yang diterima pelanggan disebut *unaccounted for gas.*

Rencana atau target untuk penjualan gas, transportasi gas, penjualan gas baru, serta unaccounted for gas masing-masing tahun 2004 adalah 108,4 mmscfd, 1,2 mscfd, 18,2 mmscfd, serta 0,2%.

2. Waktu dan biaya

Tolak ukur ini berguna sebagai dasar menilai efisiensi dan efektivitas pemeliharaan dan pengembangan jaringan pipa. PGN selama ini telah mencatat waktu dan pelaksanaan pengembangan jaringan , serta biaya pemeliharaan rutin. Pencatatan ini penting untuk mengetahui pelaksanaan penghematan yang dilakuakan perusahaan. Biaya pemeliharaan jaringan di anggarkan sebesar Rp. 2.380.897.000. Biaya pengembangan jaringan sebesar Rp. 26.013.884.000.

3. Pelaksanaan Sistem Manajemen Mutu dan SPI

Perusahaan berusaha melakukan Sistem Manajemen Mutu (SMM) dan SPI berdasarkan ketentuan. Untuk menilai keberhasilan pelaksanaan, metodenya dapat melalui pengecekan terhadap jenis temuan penyimpangan pelaksanaan proses bisnis, pengecekan pelaksanaan audit untuk mengetahui terjadinya ketidak sesuaian implementasi Sistem Manajemen Mutu.

4. Pelaksanaan anggaran RKAP

Tolak ukurnya dapat diketahui dari besarnya realisasi biaya operasi dibandingkan dengan biaya operasi yang di anggarkan dalam RKAP. Tolak ukur ini untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam hal penghematan biaya dalam

pelaksanaan aktivitasnya serta membantu peningkatan ketelitian dalam penyiapan RKAP untuk tahun berikutnya. Biaya operasi di anggarkan sebesar Rp. 888.758.321.700. Realisasinya sebesar Rp. 921.595.156.500.

Informasi tentang hal-hal yang berkaitan dengan perspektif proses bisnis internal diringkas dalam tabel 4.10.

TABEL 4.10

Informasi Tentang PBI Tahun 2004

(Dalam MMSCFD)

Uraian	2004
Penjualan gas (mmscfd)	101,4
Penjualan gas baru	8,5
Transportasi gas	1,2
Waktu dan biaya pemeliharaan jaringan (Rp)	2.409.594.300
Waktu dan biaya pengembangan jaringan (Rp)	26.013.884.000
Penyimpangan anggaran RKAP	921.595.156.500

Sumber : internal perusahaan

4.2.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sasaran strategis dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah pengembangan dan pemanfaatan karyawan. Sasaran tersebut akan menunjang keberhasilan pencapaian sasaran-sasaran strategis di ketiga perspektif tersebut diatas. Tolak ukur yang digunakan untuk mencapai sasaran strategis pembelajaran dan pertumbuhan adalah :

1. Produktivitas pegawai

Produktivitas pegawai merupakan ukuran hasil dan dampak keseluruhan peningkatan moral dan keahlian pegawai, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Rumus perhitungan produktivitas pegawai sebagai berikut :

$$PPg = \frac{\text{Vol.Pengelolaan (mmscfd)}}{1/2(\text{jumlah pegawai awal th} + \text{jumlah pegawai akhir th})}$$

Volume gas yang di jual atau di transportasikan di tahun 2004 adalah 109,6 mmscfd. Jumlah pegawai awal dan akhir tahun 2004 adalah 188 dan 197 pegawai. Jadi produktivitas per pegawai tahun 2004 adalah 0,569 mmscfd per pegawai.

2. Kepuasan pegawai

Untuk mengetahui kepuasan pegawai, tolak ukur yang dapat digunakan adalah indeks kepuasan pegawai. Indeks kepuasan pegawai merupakan indikasi ada tidaknya keluhan dari pegawai yang dapat mengganggu kinerja pegawai dan secara tidak langsung berdampak pada kinerja perusahaan. Tolak ukur ini dapat ditentukan melalui survei terhadap pegawai secara berkala oleh perusahaan. Perusahaan menyediakan lembar keluhan bagi karyawannya, tetapi selama tahun 2004 tidak ada keluhan dari karyawan.

3. Saran proses bisnis yang diterapkan

Tolak ukur ini berguna untuk memotivasi pegawai dalam memperbaiki proses bisnis. Kegiatan yang dapat dilakukan adalah dengan menerima saran proses bisnis internal yang diajukan pegawai, menelaahnya dan menerapkannya apabila terbukti bermanfaat.

4. Pelatihan pegawai

Maksud dari pelatihan pegawai adalah untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam meningkatkan produktivitasnya. Pelatihan pegawai di ukur dari % waktu diklat rata-rata pegawai yaitu jumlah waktu diklat semua pegawai di bagi dengan jumlah waktu kerja semua pegawai.

4.3. Penilaian Kinerja PGN Dengan Balanced Scorecard

Setelah melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode balanced scorecard melalui empat perspektif tolak ukurnya, selanjutnya kinerja perusahaan dinilai berdasarkan ketentuan atau peraturan kep. Dir No. 021400. K/B/UT/2004 tentang tata cara evaluasi kinerja perusahaan.

4.3.1. Perspektif Keuangan

Indikator kinerjanya terdiri atas :

1. Pendapatan

Pendapatan yang timbul dari aktivitas perusahaan dan terdiri dari dua kategori yaitu pendapatan usaha dan pendapatan di luar usaha. Keberhasilan

pendapatan dinilai dengan cara membandingkan realisainya dengan target yang dibuat. Berikut ini target dan realisasi pendapatan perusahaan :

TABEL 4.11

Target Pendapatan dan Realisasinya

Uraian	Target	Realisasi	%
Pendapatan gas	1.218.629.009.800	1.226.333.100.100	-
Pendapatan di luar operasi :			
- Pendapatan bunga	0	835.426.200	-
- Pendapatan di luar usaha	1.961.293.700	2.064.747.700	-
Total pendapatan	1.220.590.303.500	1.229.233.274.000	100,7 %

Sumber : internal perusahaan setelah diolah

Pendapatan perusahaan tahun 2004 telah 100 % memenuhi target pendapatan. Kinerja perusahaan dalam hal keberhasilan dalam memperoleh pendapatan mempunyai skor 9.

2. Nilai investasi

Pengeluaran yang dilakukan untuk pembelian aktiva yang digunakan dalam kegiatan perusahaan jangka panjang yang dapat menghasilkan pendapatan. Termasuk dalam investasi adalah tanah, gedung, jaringan pipa serta fasilitasnya, kendaraan, mesin kantor dan komputer, inventaris kantor dan investasi tidak berwujud. Investasi yang di targetkan perusahaan sebesar Rp. 34.737.423.000 dan

realisasinya sebesar Rp. 28.227.206.000. Investasi yang dicapai pada tahun 2004 sebesar 81,3 %. Nilai investasi memperoleh skor 10.

3. Biaya

Biaya yang dimaksud adalah pengeluaran yang timbul akibat adanya aktivitas usaha. Biaya-biaya tersebut antara lain biaya karyawan, biaya material, biaya kontrak dan jasa, biaya penyusutan, dan biaya umum. Besarnya biaya yang ditetapkan sebesar tambahan biaya yang disetujui digabungkan dengan anggaran sebelumnya. Perbedaan biaya yang ditargetkan dengan realisasi dapat digambarkan dalam tabel 4.13.

TABEL 4.12

Target Biaya dan Realisasinya

(Dalam Rp)

Uraian	RKAP	Realisasi	%
Beban pokok penjualan	817.453.707.800	820.189.208.500	-
Beban pekerja	28.517.455.400	23.880.401.900	-
Beban material	3.370.646.800	3.372.871.600	-
Beban jasa pihak ke-3	10.512.250.900	11.551.054.200	-
Beban alokasi	24.712.160.700	20.028.633.100	-
Beban umum	3.549.467.900	2.944.341.400	-
Beban di luar operasi	642.632.100	39.476.588.900	-
Beban bunga	0	152.057.000	-
Jumlah	888.758.321.600	921.595.156.600	103,69

Sumber : internal perusahaan setelah diolah

Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mendukung aktivitasnya di tahun 2004 sebesar Rp. 921.595.156.600. Karena biaya yang terealisasi tidak lebih dari 10 % dari rencana biaya maksimal maka skor untuk biaya adalah 5.

4. Rasio lancar

Rasio lancar mengisyaratkan ketersediaan dana yang optimal dalam membiayai kegiatan operasi dan investasi perusahaan. Rasio lancar tahun 2003 sebesar 11029,33 % di tahun 2004 naik menjadi 24126,18 %. Rasio ini lebih dari 125% jadi skor untuk rasio lancar adalah 10.

4.3.2. Perspektif Pelanggan

Indikator kinerja terdiri atas :

1. Waktu tanggap

Dalam menindaklanjuti keluhan dari pelanggan perusahaan telah menetapkan maksimal 1x 24 jam. Keluhan pelanggan di respon oleh perusahaan lebih cepat dari batas waktu yang ditentukan. Sehingga skor untuk waktu tanggap adalah 3.

2. Jumlah pelanggan

Perusahaan mengestimasi jumlah pelanggan tahun 2004 mencapai 8.295 pelanggan naik sebesar 2.484 pelanggan dari tahun 2003. Realisasinya, perusahaan berhasil mempunyai pelanggan sebanyak 8.871 pelanggan. Realisasi jumlah pelanggan lebih besar 10 % di atas sasaran perusahan. Penilaian atas indikator jumlah pelanggan adalah 4.

3. Indeks kepuasan pelanggan

Jumlah keluhan pelanggan tahun 2004 adalah 150 keluhan. Jumlahnya ini dibandingkan dengan total penjualan besarnya kurang dari 5 %. Jadi kepuasan pelanggan melebihi sasaran perusahaan. Kinerja atas indeks kepuasan pelanggan adalah 3.

4.3.3. Perspektif Bisnis Internal

Proses bisnis internal untuk indikator penjualan gas, penjualan gas baru, transportasi gas, *unaccounted for gas*, waktu dan biaya pemeliharaan jaringan, serta waktu dan biaya pengembangan jaringan, membandingkan antara target dan realisasinya (tabel 4.13.). Tahun 2004 tidak ada temuan ketidaksesuaian implementasi SMM yang ditindaklanjuti. Sedangkan laporan keuangan diselesaikan selama 25 hari, lebih cepat dari waktu yang ditetapkan yaitu 2 bulan. Penyimpangan anggaran yang terjadi kurang dari 5 % dengan alasan yang dapat diterima. Secara keseluruhan skor untuk perspektif proses bisnis internal dapat dilihat dalam tabel 4.13.

TABEL 4.13

Perbandingkan Antara Target Dan Realisasi PBI

(Dalam MMSCFD)

No.	Uraian	Target	Realisasi	Skor
1.	Penjualan Gas	108,4	101,4	2
2.	Penjualan Gas baru	18,2	8,5	2
3.	Transportasi Gas	1,2	1,2	5
4.	Unaccounted for gas	0,2	2,4	4
5.	Waktu dan biaya pengembangan jaringan (Rp)	30.727.373.000	26.013.884.000	5
6.	Waktu dan biaya pemeliharaan jaringan (Rp)	2.380.897.000	2.409.594.300	1
7.	Penyimpangan anggaran RKAP (Rp)	888.758.321.700	921.595.156.500	1

Sumber : internal perusahaan setelah diolah

4.3.4. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Indikator kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri atas produktivitas pegawai yang berhasil mencapai nilai sebesar 0,569 mmscfd per pegawai telah melampaui target yaitu 0,554 mmscfd per pegawai. Selain itu tahun 2004 juga tidak ada keluhan dari pegawai, serta tidak ada saran proses bisnis yang diterapkan. Sedangkan waktu diklat rata-rata pegawai 3,61 %. Skor untuk masing – masing indikator adalah 4, 2, 0, dan 2.

Penilaian kinerja perusahaan dengan metode balanced scorecard dalam empat perspektif dan indikator kinerjanya, secara keseluruhan dapat di gambarkan dalam tabel 4.14.

Penilaian kinerja perusahaan dengan balanced scorecard menghasilakn skor 85. Kriteria kondisi tingkat kesehatan adalah AA. Pada tabel 4.15 tersebut terlihat bahwa belum terjadi penghematan biaya. Pendapatan sesuai dengan yang dianggarkan tetapi tidak masksimal berdasarkan ketentuan skor maksimal balanced scorecard.

Di dalam balanced scorecard terjadi hubungan yang saling berkaitan dan menciptakan hubungan sebab akibat pada empat perspektifnya. Dengan memperhatikan asumsi hubungan sebab akibat dari masing-masing perspektif tujuan untuk meningkatkan *financial return* diharapkan dapat dicapai.

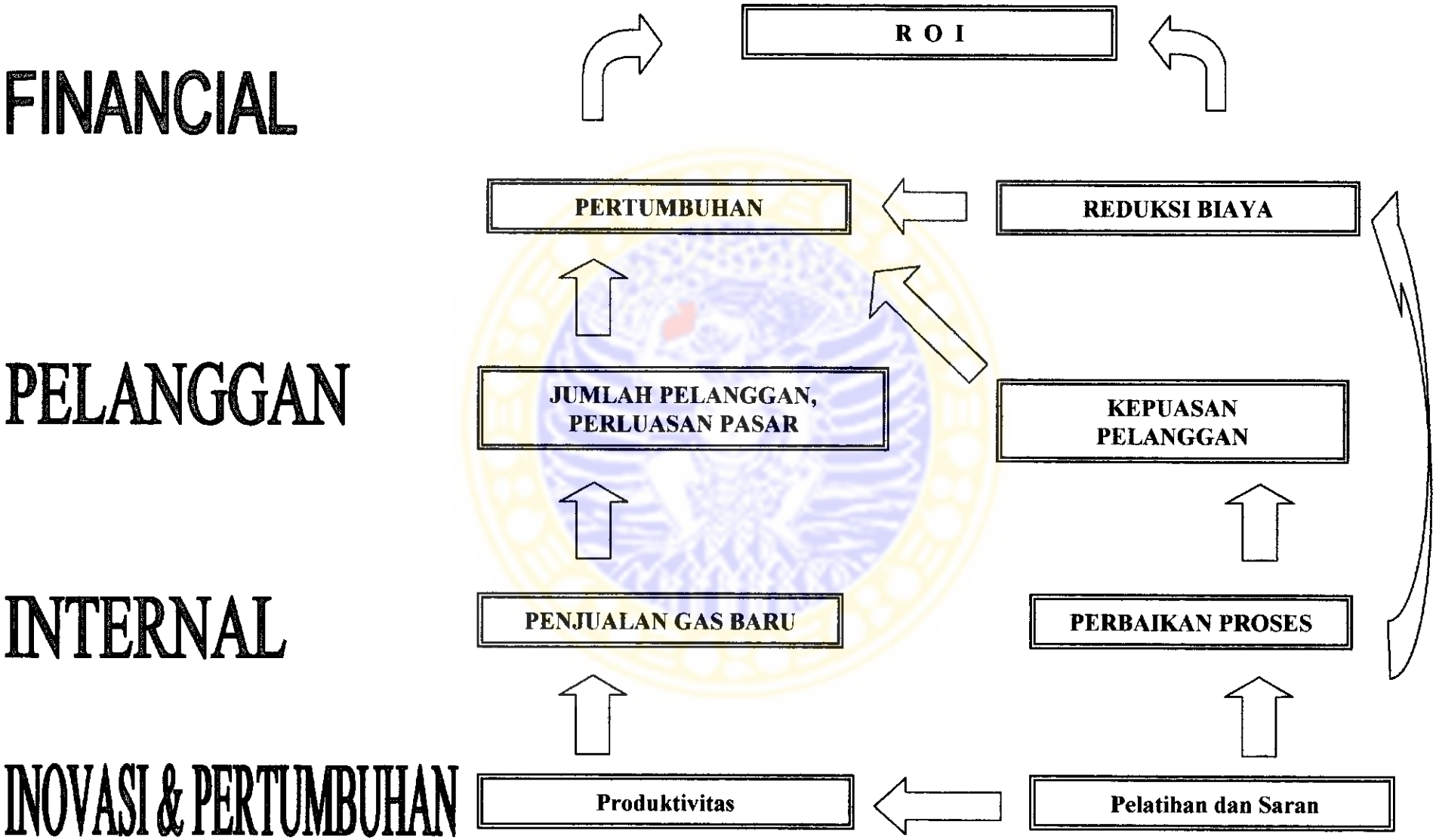
TABEL 4.14

Penilaian Kinerja PGN dengan balanced scorecard

No.	Perspektif dan indikator kinerja	Target	Skor
I.	Perspektif Keuangan		
	1. Pendapatan	12	9
	2. Nilai investasi	10	10
	3. Biaya	8	5
	4. Rasio lancar	10	10
	Sub jumlah	40	34
II.	Perspektif Pelanggan		
	1. Waktu tanggap	3	3
	2. Jumlah pelanggan	4	4
	3. Indeks kepuasan pelanggan	3	3
	Sub jumlah	10	10
III.	Perspektif Proses Bisnis Internal		
	1. Penjualan gas	5	2
	2. Penjualan gas baru	5	2
	3. Transportasi gas	5	5
	4. Unaccounted for gas	4	4
	5. Waktu dan biaya pengembangan jaringan	5	5
	6. Waktu dan biaya pemeliharaan jaringan	4	1
	7. Temuan dalam audit SMM	3	3
	8. Temuan penyimpangan dalam audit SPI	4	4
	9. Waktu penyelesaian laporan keuangan	3	3
	10. Penyimpangan anggaran RKAP	2	1
	Sub jumlah	40	36
IV.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
	1. Produktivitas pegawai	4	4
	2. Indeks kepuasan pegawai	2	2
	3. Saran proses bisnis baru yang diterapkan	2	0
	4. Waktu diklat rata-rata pegawai	2	2
	Sub jumlah	10	8
	Total	100	82

Sumber : internal perusahaan setelah diolah

GAMBAR 4.3
Hubungan Sebab Akibat



BAB 5

SIMPULAN DAN SARAN

5.2. Simpulan

Penilaian kinerja perusahaan dengan konsep balanced scorecard menunjukkan lebih komprehensif dibandingkan dengan penilaian kinerja sebelumnya. Banyak informasi-informasi yang terdapat dalam penilaian kinerja dengan balanced scorecard yang di butuhkan dan membantu perusahaan dalam mengambil keputusan untuk mencapai keberhasilan usahanya. Hal tersebut karena di dalam balanced scorecard terjadi hubungan yang saling terkait serta menciptakan suatu hubungan sebab akibat dalam empat perspektifnya.

Dari penilaian kinerja dengan balanced scorecard telah menunjukkan belum terjadi efisiensi pada pos biaya. Target penjualan gas belum terpenuhi. Perusahaan menargetkan penjualan gas sebesar 108.4 MMSCFD, yang terealisasi sebesar 100,8 MMSCFD. Kondisi ini bisa karena jumlah pelanggan yang tidak sesuai dengan target, terlihat pada anggaran tahun 2003 yang menganggarkan jumlah pelanggan sebesar 15.588 pelanggan tetapi sampai tahun 2004 jumlah pelanggan hanya 8.871 pelanggan. Kemudian adanya peningkatan jumlah keluhan dari pelanggan. Selain itu masih terjadi perbedaan nilai pelaksanaan biaya operasional dengan yang di anggarkan dalam RKAP perbedaan tersebut dapat diartikan bahwa perusahaan belum melaksanakan tindakan penghematan. Pada akhirnya pendapatan yang diharapkan tidak terpenuhi.

Perusahaan memperoleh nilai 95,50 jika menggunakan cara lama, mendapat skor 85 untuk kinerja yang dinilai dengan balanced scorecard. Lebih kompleksnya indikator yang dinilai dalam penilaian dengan balanced scorecard, dapat membantu perusahaan melakukan perbaikan – perbaikan yang diperlukan.

Pengelolahan biaya yang tidak efisien mengakibatkan pendapatan tidak sesuai target, pelanggan belum memperoleh kepuasan dengan meningkatnya keluhan sehingga target pelanggan tidak terpenuhi yang juga mempengaruhi perolehan pendapatan. Akhirnya rencana peningkatan keuangan yang diinginkan belum terpenuhi.

5.2. Saran

Kondisi lingkungan bisnis global yang diwarnai dengan tingkat persaingan yang tinggi, mendorong perusahaan untuk senantiasa tanggap terhadap perubahan yang terjadi agar tujuan perusahaan sebagai institusi pencipta kekayaan tercapai. Perusahaan harus dapat mengevaluasi efektivitas dan efisiensi aktivitasnya, sehingga diperlukan suatu alat penilaian kinerja yang dapat memberikan informasi mengenai kinerjanya secara lengkap (komprehensif). Balanced scorecard adalah alat yang tepat untuk penilaian kinerja karena Balanced scorecard memberikan informasi tentang keberhasilan strategi dan operasi bisnis perusahaan secara komprehensif, bukan hanya dari aspek keuangan, namun juga seluruh aspek yang terlibat dan berpengaruh secara signifikan terhadap proses bisnis secara keseluruhan.

Kinerja perusahaan yang tidak sesuai dengan target bisa karena faktor yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan. Faktor-faktor yang tidak dapat dikendalikan seperti peraturan perundang-undangan pusat dan daerah, kerusakan akibat *force majeure*, nilai tukar rupiah, yang mempengaruhi indikator biaya. Untuk yang mempengaruhi volume penjualan dan pendapatan seperti menurunnya cadangan gas dari pemasok, pesaing lebih kompetitif dalam penetrasi pasar.

Konsep balanced scorecard sebagai penilaian kinerja mempunyai hubungan sebab akibat sehingga untuk mencapai peningkatan *financial return*, perusahaan dapat mencapai kepuasan pelanggan dengan memperhatikan keluhan pelanggan (walaupun jumlah keluhan pelanggan tergolong kecil) yang disebabkan gas bocor, gas mati, tekanan gas turun, gas kecil dan lain-lain. Gas bocor merupakan keluhan terbanyak, perusahaan harus terus meningkatkan keamanan pasokan gas bumi melalui program *predictive and preventive maintenance* jaringan pipa secara lebih intensif sehingga gangguan-gangguan terhadap jaringan pipa dapat terdeteksi secara dini serta dapat meminimalkan gangguan dalam kegiatan operasional perusahaan secara keseluruhan. Mencari alternatif lain seperti membuka kerjasama dengan pemasok lain, memberikan arahan ke masyarakat pentingnya untuk menjaga keamana jaringan pipa di lingkungannya.

Faktor yang dapat dikendalikan seperti beban lainnya yang berada dalam pos beban jasa pada pihak ketiga maupun beban lain-lain dalam pos beban di luar usaha hendaknya perusahaan lebih mempertimbangkan efektivitas dan efisiensi dalam pengeluarannya serta pengaruhnya terhadap kinerja dan manfaat yang

diperoleh perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Kemudian membudayakan kegiatan yang efektif dan efisien pada seluruh karyawan yang terlibat dalam aktivitas perusahaan.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

Anthony, R.N. dan Vijay Govindarajan. 2003. *Management Control Systems.* Terjemahan. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

Blocher, E.J., K.H. Chen dan T.W. Lin. 2000. *Cost Management : a strategic emphasis.* Terjemahan. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

Gaspersz, Vincent. 2003. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi dan Pemerintah.* Jakarta : Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.

----------. 2002. *Membangun Tujuh Kebiasaan Kualitas Dalam Praktek Bisnis Global.* Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Hansen, Don R. and Maryanne M. Mowen. 2003. *Management Accounting.* Sixth Edition. USA : Thomson Learning.

Harahap, S.Syafri. 1999. *Analisa Kritis Atas Laporan Keuangan.* Jakarta : Penerbit PT RajaGrafindo Persada.

Kaplan, Robert S. and David P .Norton. 1996. *The Balanced Scorecard:Translating Strategy Into Action.* USA : Harvard Business School Press.

----------. 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi.* Terjemahan. Jakarta : Penerbit Erlangga.

Lesmana, Rico dan Rudy Surjanto. 2003. *Financial Performance Analyzing : Pedoman Menilai Kinerja Keuangan untuk Perusahaan Tbk., Yayasan, BUMN, BUMD, dan Organisasi Lainnya.* Jakarta : Penerbit PT Elex Media Komputindo.

Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan.* Edisi kedua. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen.* Edisi kedua. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.

Niswonger, Rollin C., Carl S. Warren, James M. Reeve and Philip E. Fess. 2000. *Prinsip-Prinsip Akuntansi.* Terjemahan. Edisi 19. Jakarta : Penerbit Erlangga.

Narbuko, Cholid dan H.Abu Achmadi. 2004. *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.

Olive, Nils-Goran, Jan Ray and Magnus Wetter. 1999. *Performance Drivers a Practical Guide To Using The Balanced Scorecard*. England : John Wiley&Sons.

Sasongko, Nanang. Balanced Scorecard Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*). Fakultas Ekonomi – Universitas Jenderal. http : //www.google.com

Umar, Husein. 2003. *Evaluasi Kinerja Perusahaan : Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif, Kuantitatif, dan Modern*. Cetakan kedua. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Webmaster. 2004. Penerapan Balanced Scorecard Jadi Trend did BUMN. http : //www.yahoo.com

Yuwono, Sony, Edy Sukarno dan Muhammad Ichsan. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

http : //www.balancedscorecard.com

Lampiran ED No. 03.E/80/754/2001
Tanggal : 25 Januari 2001

LAMPIRAN I : Perhitungan Tingkat Kesehatan PT PGN (Persero) Cabang Distribusi

TINGKAT KESEHATAN
PT PGN (Persero) Cabang .....
Triwulan ..... Tahun 2001

INDIKATOR	PERHITUNGAN	BOBOT
I. ASPEK KEUANGAN		
1. Return On Investment (ROI)	$\frac{\text{EBIT + Depr. – Penjualan Asset}}{\text{Capital Employed}}$ x 100 %	20
2. Collection Periods (CP)	$\frac{\text{Total Piutang}}{\text{Total Pendapatan}}$ x Jml. hr.	15
3. Total Asset Turn Over (TATO)	$\frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Capital Employed}}$ x 100 %	15
4. Current Ratio	$\frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}}$ x 100 %	10
5. Perputaran Persediaan (PP)	$\frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Total Pendapatan}}$ x Jml. hr.	10
Sub Total (I)		**70**
II. ASPEK OPERASIONAL		
1. Efisiensi Pengelolaan Gas	$\frac{\text{Vol. Penjualan}}{\text{Vol. Pasokan – Vol. Transportasi}}$ x 100 %	5
2. Efisiensi Penarikan Hasil Penjualan	$\frac{\text{Penjualan Gas (Cash Flow)}}{\text{Penjualan Gas (FAO-1)}}$ x 100 %	5
3. Produktivitas Pegawai	$\frac{\text{Vol. Penjualan Gas}}{\text{½ (Jml pgw awl. tahun + Jml pgw akh. tahun)}}$	5
Sub Total (II)		**15**
III. ASPEK ADMINISTRASI		
1. Laporan Perhitungan Tahunan *)	Paling lambat akhir bulan ke 2 (dua) setelah tutup buku	3
2. Rancangan RKAP *)	Paling lambat 150 hari sebelum memasuki tahun anggaran yang bersangkutan	3
3. Laporan Periodik (Laporan Realisasi RKAP Bulanan)	Paling lambat 20 (dua puluh) hari setelah bulan berjalan	3
4. Kinerja PUKK :		
a. Efektifitas Penyaluran Dana	$\frac{\text{Jumlah Dana yg Disalurkan}}{\text{Jumlah Dana yg Tersedia}}$ x 100 %	3
b. Tingkat Kolektibilitas PUKK	$\frac{\text{Rata}^2\text{ Tertimbang Kolektibilitas}}{\text{Jumlah Pinjaman yg Disalurkan}}$ x 100 %	3
Sub Total (III)		**15**
TOTAL		**100**

Catatan :
*) *Pada Triwulan I dan II, indikator tersebut dianggap memiliki nilai bobot 3*

lanjutan.....

Rangking Penilaian Nilai Bobot Tingkat Kesehatan

Kinerja Keuangan / Kinerja Operasional	Sehat	Kurang Sehat	Tidak Sehat
Tumbuh Tinggi	AAA	BBB	CCC
Berpotensi Untuk Tumbuh	AA	BB	CC
Tidak Tumbuh	A	B	C

Sehat	AAA	Total skor :	TS > 95
	AA	Total skor :	80 < TS ≤ 95
	A	Total skor :	65 < TS ≤ 80
Kurang Sehat	BBB	Total skor :	50 < TS ≤ 65
	BB	Total skor :	40 < TS ≤ 50
	B	Total skor :	30 < TS ≤ 40
Tidak Sehat	CCC	Total skor :	20 < TS ≤ 30
	CC	Total skor :	10 < TS ≤ 20
	C	Total skor :	TS ≤ 10

Lampiran 2

TINGKAT KESEHATAN
PT. PERUSAHAAN GAS NEGARA (Persero) SBU WILAYAH II JABATI
TAHUN 2003

INDIKATOR	BOBOT	NILAI	SKOR
I. ASPEK KEUANGAN			
1 Return On Investment (ROI)	20	58,34 %	20,00
2 Current Ratio/Rasio Lancar	10	11029,33 %	10,00
3 Collection Periods (CP)	15	40,11 Hari	13,50
4 Perputaran Persediaan (PP)	10	8,05 Hari	10,00
5 Total Asset Turn Over/ Perputaran Total Aset (TATO)	15	269,61 %	15,00
JUMLAH (I)	**70**		**68,50**
II. ASPEK OPERASIONAL			
1. Efisiensi Pengelolaan Gas	5	106,5 %	5,0
2. Efisiensi Penarikan Hasil Penjualan	5	96,7 %	4,0
3. Produktivitas Pegawai (mmscfd/pegawai)	5	0,5	5,0
JUMLAH (II)	**15**		**14,00**
III. ASPEK ADMINISTRASI			
1. Laporan Perhitungan Tahunan	3	2 Bulan	3
2. Rancangan RKAP	3	2 Bulan	3
3. Laporan Periodik	3	20 Hari	3
4. Kinerja PUKK			
a. Efektifitas Penyaluran Dana	3	100,0 %	3,0
b. Tingkat Kolektibilitas Pengembalian Pinjaman	3	0,0 %	0,0
JUMLAH (III)	**15**		**12,00**
TINGKAT KESEHATAN	**100**		**94,50**
KRITERIA	**SEHAT**		**AA**

Lampiran 3

TINGKAT KESEHATAN
PT. PERUSAHAAN GAS NEGARA (Persero) SBU WILAYAH II JABATI
TAHUN 2004

INDIKATOR	BOBOT	NILAI	SKOR
I. ASPEK KEUANGAN			
1 Return On Investment (ROI)	20	73,50 %	20,00
2 Current Ratio/Rasio Lancar	10	24126,18 %	10,00
3 Collection Periods (CP)	15	43,11 Hari	13,50
4 Perputaran Persediaan (PP)	10	7,22 Hari	10,00
5 Total Asset Turn Over/ Perputaran Total Aset (TATO)	15	276,32 %	15,00
JUMLAH (I)	**70**		**68,50**
II. ASPEK OPERASIONAL			
1. Efisiensi Pengelolaan Gas	5	102,7 %	5,0
2. Efisiensi Penarikan Hasil Penjualan	5	78,8 %	2,0
3. Produktivitas Pegawai (mmscfd/pegawai)	5	0,525	5,0
JUMLAH (II)	**15**		**12,00**
III. ASPEK ADMINISTRASI			
1. Laporan Perhitungan Tahunan	3	2 Bulan	3
2. Rancangan RKAP	3	2 Bulan	3
3. Laporan Periodik	3	20 Hari	3
4. Kinerja PUKK			
a. Efektifitas Penyaluran Dana	3	92,2 %	3,0
b. Tingkat Kolektibilitas Pengembalian Pinjaman	3	70,8 %	3,0
JUMLAH (III)	**15**		**15,00**
TINGKAT KESEHATAN	**100**		**95,50**
KRITERIA	**SEHAT**		**AAA**

Lampiran 4

JUMLAH PELANGGAN
TAHUN 2003 DAN 2004

	URAIAN	Jumlah Pelanggan 2004	URAIAN	Jumlah Pelanggan 2003
1.	**Rumah Tangga**		**Rumah Tangga**	
	1.1. R T 1	397	1.1. R T 1	2.566
	1.5. R T 2	8.208	1.5. R T 2	3.003
	Jumlah (1)	**8.605**	Jumlah (1)	**5.569**
2.	**Komersial**		**Komersial**	
	2.1. Komersial 1	6	2.1. Komersial 1	6
	2.2. Komersial 2	63	2.2. Komersial 2	61
	2.2. Maksimum > 10.000 m³		2.2. Maksimum > 10.000 m³	
	Jumlah (2)	**69**	Jumlah (2)	**67**
3.	**Industri**		**Industri**	
	3.1. Umum	78	3.1. Umum	77
	3.2. Kontrak 1	73	3.2. Kontrak 1	58
	3.3. Kontrak 2	39	3.3. Kontrak 2	35
	3.4. Kontrak 3	5	3.4. Kontrak 3	3
	Jumlah (3)	**195**	Jumlah (3)	**173**
4.	**Pemakaian BBG/Pertamina**		**Pemakaian BBG/Pertamina**	
	- Pelanggan BBG		- Pelanggan BBG	
	- LSP	2	- LSP (transportation)	2
	- MMBTU		- MMBTU (fee)	
5.	S P B G	-	S P B G	-
	Jumlah (1 s/d 5)	**8.871**	**Jumlah (1 s/d 5)**	**5.811**

Lampiran 5

DAFTAR KELUHAN PELANGGAN 2004

No.	Kategori	R T	Komersial	Industri
1	Performance			
	1. Gas Mati	21	0	0
	2. Nilai Kalori Turun	0	0	0
	3. Berhenti Berlangganan	0	0	0
	sub jumlah	21	0	0
2	Reliability			
	1. Gas Bocor	78	0	1
	2. Kompor Kotor	12	0	0
	3. Spuyer Kotor	1	0	0
	4. Kopling Meter Bocor	0	1	1
	5. Tekanan Gas Turun	0	0	12
	6. Konversi Kompor Dari LPG	3	0	0
	sub jumlah	94	1	14
3	Convermance			
	1. Gas Kecil	11	0	1
	2. Uji Sampel Gas	0	0	0
	sub jumlah	11	0	1
4	Serviceability			
	1. Pencatatan Meter	4	0	1
	2. Pemakaian Gas Tidak Sesuai	1	0	2
	3. Pembayaran Rekening	0	0	0
	4. Pelanggan Dimintai Tip	0	0	0
	5. Dioper-oper Saat Penyampaian Keluhan	0	0	0
	sub jumlah	5	0	3
5	Perceiveability			
	1. Harga Terlalu Mahal	0	0	0
	2. Perlu Diskon	0	0	0
	3. Biaya Instalasi Terlalu Mahal	0	0	0
	sub jumlah	0	0	0
6	Responsiveness			
	1. Respon Terlalu Lama	0	0	0
	sub jumlah	0	0	0
7	Assurance			
	1. Keamanan Penyaluran (K3LL)	0	0	0
	2. Kebocoran Yang Memungkinkan Kebakaran	0	0	0
	sub jumlah	0	0	0
8	Emphaty			
	1. Sikap Pegawai Saat Melayani / Menanggapi Keluhan	0	0	0
	sub jumlah	0	0	0
9	Tangible			
	1. Fasilitas Kantor PGN	0	0	0
	sub jumlah	0	0	0
	Total jumlah	131	1	18

Lampiran 6

PT. PERUSAHAAN GAS NEGARA (Persero)
REALISASI - ANGGARAN BIAYA OPERASI
SBU DISTRIBUSI WIL. II JAWA BAG. TIMUR
DESEMBER 2004

(Dalam Ribuan Rupiah)

ELEMEN BIAYA	RKAP TAHUN 2004	REALISASI
BEBAN OPERASI		
BEBAN PEKERJA		
Gaji dan Upah :		
Upah	3.265.332,5	3.023.945,7
Lembur	84.595,5	132.498,6
PPh Pasal 21 Beban Perusahaan	1.568.672,7	1.422.486,8
Jamsostek	436.441,2	342.817,5
Bonus / Insentif	8.417.735,3	6.694.318,9
Tunjangan-tunjangan	8.541.537,5	7.626.163,9
Bantuan Transport dan perumahan	4.052.325,8	2.921.208,5
Jumlah Sub (1)	26.366.640,6	22.163.439,9
Tunjangan & Beban Sosial Kary.		
Perawatan Kesehatan	1.138.250,0	1.056.544,6
Tunjangan Kesetiaan Kerja	124.363,5	80.109,5
Tunjangan Akhir Masa Bhakti	747.801,3	320.307,9
Ganti Rugi Rumah Dinas	140.400,0	260.000,0
Jumlah Sub (2)	2.150.814,8	1.716.962,0
Jumlah 1 (1+2)	28.517.455,4	23.880.401,9
BEBAN POKOK PENJUALAN		
Gas Bumi	817.453.707,8	820.189.208,5
Jumlah Sub (3a)	817.453.707,8	820.189.208,5
BEBAN MATERIAL	3.370.184,2	3.372.871,6
Jumlah Sub (3b)	3.370.184,2	3.372.871,6
Jumlah 2 = (3a + 3b)	820.823.892,0	823.562.080,1
BEBAN JASA PIHAK KETIGA		
Pemakaian Listrik dan air	798.581,6	865.000,3
Biaya lain-lain	8.219.806,0	8.276.459,6
Pemel.Bang. Kantor & Penunjang Ops.	919.524,6	379.641,5
Pemeliharaan Bangunan Rumah Dinas	0,0	327.295,4
Pemel. Jaringan Pipa Gas	1.096.789,9	1.238.300,8
Pemeliharaan Mesin dan Peralatan	0,0	63.876,5
Pemeliharaan Kendaraan Bermotor	172.619,6	149.705,2
Pemeliharaan Peralatan Kantor	183.295,9	166.075,7
Pemeliharaan Inventaris Lain-lain	108.667,1	84.699,2
Jumlah (3)	11.399.284,7	11.551.054,2
BEBAN ALOKASI		
Peny. Bang. Kantor & Penunjang Ops.	262.661,9	216.103,3
Penyusutan Bangunan	0,0	84.129,7
Peny. Jaringan Pipa Gas	22.718.653,4	17.761.817,5
Penyusutan Mesin dan Peralatan	0,0	215.092,1
Penyusutan Kendaraan Bermotor	176.663,0	229.544,4
Penyusutan Peralatan Kantor	896.188,6	494.381,6
Penyusutan Inventaris Lain-lain	609.449,7	921.085,6
Amortisasi Aktiva Tidak Berwujud	48.544,1	106.478,9
Jumlah (4)	24.712.160,7	20.028.633,1
BEBAN UMUM	2.662.896,7	2.944.341,4
Jumlah (5)	2.662.896,7	2.944.341,4
JUMLAH BIAYA USAHA	**888.115.689,6**	**881.966.510,6**
BEBAN BUNGA	0,0	0,0
Jumlah (6)	0,0	0,0
Keuntungan/Kerugian Selisih Kurs Transaksi	0,0	37.118.126,6
Beban PPh Final	612.632,1	152.057,0
Beban Wisma	30.000,0	3.450,0
Beban lainnya	0,0	2.355.012,3
Jumlah (7)	642.632,1	39.628.645,9
JUMLAH BIAYA DI LUAR USAHA	**642.632,1**	**39.628.645,9**
JUMLAH BIAYA	**888.758.321,7**	**921.595.156,5**

FS.02.1.06.00.01
Rev : 01

Gas Negara	PT PERUSAHAAN GAS NEGARA (PERSERO)
	SBU DISTRIBUSI WILAYAH II JAWA BAGIAN TIMUR
	FORMULIR PENANGANAN KELUHAN PEGAWAI
	TAHUN .....
	SATUAN KERJA .....

Nama Pegawai	:
Penanganan Keluhan Langkah ke	:

A. DITERIMA OLEH
Nama
Jabatan
Tanggal

B. JENIS KELUHAN

C. SARAN ATASAN

D. KOMENTAR PEGAWAI

E. TANDA TANGAN	
Atasan	Pegawai Yang Bersangkutan
Nama :	Nama :
Tanggal :	Tanggal :

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

PERUSAHAAN GAS NEGARA (PERSERO) Tbk.
SBU DISTRIBUSI WILAYAH II JAWA BAGIAN TIMUR
PROSENTASE WAKTU DIKLAT TAHUN 2004

NO	NAMA PELATIHAN	JML ORG	JML HARI	JML JAM	PENYELENGGARA /PENANGGUNGJAWAB
	TRIWULAN I				
1	Peningkatan Karya Prestatif	5	3	120	PUSDIKLAT
2	Master Of Ceremony (MC)	2	3	48	PUSDIKLAT
3	Komputer untuk Administrasi	6	4	192	PUSDIKLAT
4	Teknik Gas	20	4	640	PUSDIKLAT
5	Kewirausahaan	4	4	128	PUSDIKLAT
6	Kongres XVI PII Pembenahan sektor p	1	2	16	PUSDIKLAT
7	Konferensi HSE/QA ASIA	1	2	16	PUSDIKLAT
8	Introduksi Bisnis Gas	3	4	96	PUSDIKLAT
9	Kewiraan	3	4	96	PUSDIKAJEN TNI AD
10	Dasar-dasar Audit	1	10	80	STAN
	TRIWULAN II				
1	Peningkatan Karya Prestatif	5	3	120	PUSDIKLAT
2	Pengenalan ISO 9001:2000	4	3	96	PUSDIKLAT
3	Instrumentasi & Kalibrasi Meter Gas	7	5	280	PUSDIKLAT
4	Hubungan Industrial	5	4	160	PUSDIKLAT
5	Piping Engineering	2	5	80	PUSDIKLAT
6	D II Instrumentasi	2	45 SKS	1530	STEM, CEPU
8	D II Fire & Safety	1	45 SKS	765	STEM, CEPU
9	D III Teknologi Gas	2	45 SKS	1530	STEM, CEPU
11	D II Teknologi Gas	1	45 SKS	765	STEM, CEPU
	TRIWULAN III				
1	Pelatihan ISO 9001:2000	25	3	600	PUSDIKLAT
2	Sekretaris Profesional	2	3	48	PUSDIKLAT
3	Supervisi Efektif Angkatan II	3	4	96	PUSDIKLAT
4	Supervisi Efektif Angkatan I	3	4	96	PUSDIKLAT
5	GIS/MAP INFO & GPS	6	5	240	PUSDIKLAT
6	Pendidikan Kewiraan	10	20	1600	PUSDIKAJEN TNI AD
7	Introduksi Bisnis Gas	10	4	320	PUSDIKLAT
8	Kursus Kepemimpinan IV Angkt I	3	5	120	PUSDIKLAT
9	Kursus Kepemimpinan IV Angkt II	3	5	120	PUSDIKLAT
10	Kursus Kepemimpinan IV Angkt III	3	5	120	PUSDIKLAT
11	Personel Effectiveness & Leadership	1	4	32	PUSDIKLAT
12	Kursus Kepemimpinan II Angkt I	2	4	64	PUSDIKLAT
13	Kursus Kepemimpinan II Angkt II	1	4	32	PUSDIKLAT
14	Kursus Kepemimpinan II Angkt III	2	4	64	PUSDIKLAT
15	Kewirausahaan	5	4	160	PUSDIKLAT
16	Sekretaris Profesional	3	3	72	PUSDIKLAT
17	Personel Effectiveness & Leadership	1	4	32	PUSDIKLAT
18	Training To Trainers	1	3	24	PUSDIKLAT
	TRIWULAN IV				
1	Kursus Kepemimpinan IV Angkt IV	5	5	200	PUSDIKLAT

PT PERUSAHAAN GAS NEGARA (PERSERO) Tbk.
SBU DISTRIBUSI WILAYAH II JAWA BAGIAN TIMUR
PROSENTASE WAKTU DIKLAT TAHUN 2004

NO	NAMA PELATIHAN	JML ORG	JML HARI	JML JAM	PENYELENGGARA /PENANGGUNGJAWAB
2	Pemahaman Mapping Process dan	3	3	72	PUSDIKLAT
3	Pengamanan Jaringan Angkatan 1	6	5	240	PUSDIKLAT
4	Pengamanan Jaringan Angkatan 2	6	5	240	PUSDIKLAT
5	Pengamanan Jaringan Angkatan 3	6	5	240	PUSDIKLAT
6	Pengamanan Jaringan Angkatan 4	6	5	240	PUSDIKLAT
7	Aplikasi Sistem Informasi Operasi - A	8	2	128	PUSDIKLAT
8	Aplikasi Sistem Informasi Operasi - C	2	2	32	PUSDIKLAT
9	Workshop LNG Receiving Terminal	3	2	48	PUSDIKLAT
10	Kalibrasi Instrumentasi	6	3	144	PUSDIKLAT
	OVERSEAS				
1	Executive Management Training Grou	1	6	48	PUSDIKLAT
2	Executive Management Training Grou	2	6	96	PUSDIKLAT
3	Training Sub Marine Pipeline Technol	1	11	88	PUSDIKLAT
4	Gas Utilization Training	4	7	224	PUSDIKLAT
5	Executive Finance Training	2	6	96	PUSDIKLAT
	WORKSHOP/SEMINAR IN HOUSE				
1	Program Pembinaan Pengelolaan Limbah B3 sub-Sektor Migas	2	3	48	KOP. PNS DIRJEN MIGAS
2	Tatacara Pengisian SPT Tahunan dan Teknik Penyusunan Kertas Kerja PPh Tahun 2003	2	1	16	LEMBAGA PELATIHAN AKT, MANAJEMEN & PERPAJAKAN
3	Seminar Perpajakan	1	1	8	LEMLIT UNAIR
4	Seminar UU-PPHI	1	1	8	DHN-CONSULTAN
5	Dialog Teknis Pelaksanaan UU-PPHI	1	2	16	DEPNAKERTRANS
6	Pedoman Pelaksanaan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (Keppres No. 80 Tahun 2003)	2	2	32	YAYASAN BINA ARTA
7	Pelatihan Nasional Sistem Pengelolaan Keuangan & Perencanaan Anggaran Yang Akuntable, Standar Akt Pemerintah serta Internal Audit	1	2	16	PPAK-STAN
8	Workshop Penanganan konflik internal dan eksternal di perusahaan	2	1	16	KADIN PROPINSI JATIM
9	Dasar-dasar Audit	2	11	176	PPAK-STAN
10	Pengawasan Internal dan Aspek Huku pada pengadaan brg/jasa pemerintah /BUMN (Keppres No. 80 Tahun 2003)	1	3	24	PT BEPROF MULTI DAYA
11	Welding Inspector	1	45	360	POLITEKNIK PERKAPALAN NEGERI SURABAYA - ITS
12	Workshop Marketing Research Using Structural Equation Model	4	2	64	LPMB FE Unair
13	Kursus Akuntansi Jasa LP3i	1	25	75	LP3I, Surabaya
14	Workshop Teknik Penyusunan Remun	3	1	24	LPPM KIM Drs. Tanzil&Rekan

PT PERUSAHAAN GAS NEGARA (PERSERO) Tbk.
SBU DISTRIBUSI WILAYAH II JAWA BAGIAN TIMUR
PROSENTASE WAKTU DIKLAT TAHUN 2004

NO	NAMA PELATIHAN	JML ORG	JML HARI	JML JAM	PENYELENGGARA /PENANGGUNGJAWAB
15	Workshop Kajian dan Pemahaman Serta Praktek Evaluasi Lap. Keuangan	2	1	16	LPKM UNAIR
16	Workshop PSAK 46	5	1	40	LPPM KIM Drs. Tanzil&Rekan
17	Pelatihan Tax Planning	1	2	16	Lembaga Manaj. Formasi
18	Workshop Penyusunan Anggaran dan Penilaian Kinerja	8	2	128	Petra Business Forum
19	Workshop Perhitungan dan Pengisian SPT Tahunan PPh Pasal 21 Th 2004	2	1	16	LPPM KIM Drs. Tanzil&Rekan
	JUMLAH TOTAL JAM PELATIHAN			13833	(A)
	RATA2 HARI KERJA & JML PEG.	190	21	383040	(B)
	PROSENTASE JAM PELATIHAN			3,61%	(A)/(B)*100%

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

Gas Negara

Nomor : 060300/5/DW2/2005
Sifat : -
Lampiran : -
Perihal : *Surat Keterangan Selesai Riset*

Surabaya, 29 Maret 2005

Yang Terhormat :
Pembantu Dekan I
Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga
Jl. Airlangga 4
Surabaya 60286

Menunjuk Surat kami No. 103900/5/DW 2/2004 tanggal 18 Mei 2004 perihal kerja praktek atas nama:

Bety Erlya Putri NIP. 040237644

maka dengan ini kami beritahukan bahwa yang bersangkutan telah menyelesaikan penelitian/riset di Bidang Akuntansi dan Anggaran, PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk. SBU Distribusi Wilayah II Jawa Bagian Timur dengan baik.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

General Manager

PUSAT

Ir. Trijono, MM

PT PERUSAHAAN GAS NEGARA (Persero) Tbk
SBU DISTRIBUSI WILAYAH II JAWA BAGIAN TIMUR
KANTOR PUSAT
Jl. Gembong No. 28 Surabaya 60141
Telp. (031) 3722222 (Hunting)
Faks. (031) 3710554 Website: www.pgn.co.id

ADLN - Perpustakaan Universitas Airlangga

TABEL 4.4
RUGI LABA
PT PGN (Persero) Tbk. SBU Wil II Jawa Bagian Timur
31 DESEMBER 2003

NO.	URAIAN	RUPIAH
(1)	(2)	(3)
I	**Pendapatan Operasi**	
1.1	**Hasil Penjualan Gas**	
	- Penjualan Gas Bumi	977.687.056.500
	- Penjualan LPG	4.466.799.700
	- Penjualan Minimum	0
	- Restitusi	0
	Jumlah 1.1	**982.153.856.200**
1.2	**Transportasi Pipa**	
	- Transportasi Transmisi	0
	- Transportasi Pipa BBG	4.558.228.600
	Jumlah 1.2	**4.558.228.600**
1.3	**Pendapatan hasil tambahan**	0
	Jumlah Pendapatan Operasi	**986.712.084.800**
II.	**Biaya Operasi**	
II.1.	Harga Pokok Bahan Baku	
	- Gas Bumi	688.785.235.700
	- LPG	0
	Jumlah II.1.	**688.785.235.700**
II.2	Biaya di luar Bahan Baku	
	- Biaya Pegawai	20.148.111.900
	- Biaya Material Lain	2.255.643.100
	- Biaya Kontrak dan Jasa	10.139.296.000
	- Biaya Penyusutan	16.402.922.700
	- Biaya Umum	3.411.456.000
	Jumlah II.2.	**52.357.429.700**
	Jumlah Biaya Operasi	**741.142.665.400**
	LABA (RUGI) OPERASI	**245.569.419.400**
III	**PENDAPATAN (BEBAN) DILUAR OPERASI**	
	- Pendapatan Diluar Operasi	7.397.834.800
	- Biaya Diluar Operasi	53.884.956.400
	Laba (Rugi) Diluar Operasi	**(46.487.121.600)**
V	**LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK**	**199.082.297.800**
	- Pajak Penghasilan Badan	0
VI	**LABA (RUGI) SETELAHPAJAK**	**199.082.297.800**

Sumber : internal perusahaan

TABEL 4.7
RUGI LABA
PT PGN (Persero) Tbk. SBU Wil II Jawa Bagian Timur
31 DESEMBER 2004

NO.	URAIAN	RUPIAH
(1)	(2)	(3)
I	**PENDAPATAN USAHA**	
I.1	Hasil Usaha Pokok :	
	- Penjualan Gas Bumi	1.226.333.100.100
	Jumlah Penjualan Gas	1.226.333.100.100
	- Transportasi Transmisi	0
	- Transportasi BBG	0
	Jumlah Transportasi Gas	0
	Jumlah Pendapatan Usaha	1.226.333.100.100
II	**BEBAN OPERASI**	
II.1	Beban Pokok Penjualan :	
	- Gas Bumi	820.189.208.500
	Jumlah II.1	820.189.208.500
II.2	Beban Diluar Bahan Baku	
	- Beban Pekerja	23.880.401.900
	- Beban Material	3.372.871.600
	- Beban Jasa Pihak Ketiga	11.551.054.100
	- Beban Alokasi	20.028.633.100
	- Beban Umum	2.944.341.400
	Jumlah II.2	61.777.302.100
	Jumlah Biaya Operasi	881.966.510.600
	Laba(Rugi) Operasi	**344.366.589.500**
III	**PEND. (BEBAN) DILUAR OPERASI**	
	- Pendapatan Bunga Dep / Jasa Giro	835.426.200
	- Pendapatan Diluar Usaha	2.064.747.700
	- Biaya Bunga	152.057.000
	- Biaya Diluar Operasi	39.476.588.900
	Laba (Rugi) Diluar Operasi	(36.728.472.000)
	PEND. DARI ANAK PERUSAHAAN	- 0
	LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK	**307.638.117.500**
	- Pajak Penghasilan Badan	0
	HAK MINORITAS	0
	LABA (RUGI) SETELAH PAJAK	**307.638.117.500**

Sumber : internal perusahaan