

Perancangan *Key Performance Indicators* Pasca Restrukturisasi Bisnis Pada Divisi Niaga PT PLN Nusantara Power (PLN NP) Surabaya Menggunakan *Framework Balanced Scorecard*

Designing Key Performance Indicators After Business Restructuring at Commercial Division of PT PLN Nusantara Power (PLN NP) Surabaya Using the Balanced Scorecard Method

1st Oktavicha Salsabila Indarti
Prodi S1 Teknik Industri
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Oktavicha3010@gmail.com

2nd Ir. Budhi Yogaswara, M.T.
Prodi S1 Teknik Industri
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Budhiyogas@telkomuniversity.ac.id

3rd Litasari Widyastuti S., S.Psi., M.Psi.
Prodi S1 Teknik Industri
Fakultas Rekayasa Industri
Universitas Telkom
Litasari@telkomuniversity.ac.id

Abstrak — Transformasi organisasi dan berubahnya sasaran strategis akibat adanya *holding subholding* atas perusahaan induk serta upaya ekspansi bisnis baru bernama Beyond kWh mengakibatkan terjadinya restrukturisasi pada PT PLN NP. Restrukturisasi ini memberikan konsekuensi perubahan pada Divisi Niaga khususnya pada struktur, fungsi, tugas, dan proses bisnis yang membuat indikator kinerja yang dilakukan saat ini butuh penyesuaian. Selain perlunya mengkaji pada sasaran strategis yang paling tepat pasca perubahan, belum adanya *strategy mapping*, dan ditemukan adanya ketidaktepatan dalam mengkategorikan indikator eksisting atas perspektif yang dituju menjadi latar belakang pelaksanaan penelitian ini. Perancangan *key performance indicator* dilakukan melalui *cascading balanced scorecard* dan *analytical hierarchy process* untuk memperoleh bobot prioritas. Dan didapatkan hasil rancangan berupa 17 sasaran strategis yang diukur kedalam 21 rancangan kamus KPI. Hasilnya untuk perspektif *financial* diperoleh 3 KPI dengan total bobot sebesar 26%, perspektif *customer* diperoleh 8 KPI dengan bobot 30%, perspektif *internal business process* diperoleh 5 KPI dengan bobot 35%, dan perspektif *learning and growth* sebanyak 5 KPI dengan bobot 9%. Melalui perbaikan dengan perancangan ulang KPI diharapkan akan membantu evaluasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan maksimal guna mendukung pencapaian target perusahaan.

Kata kunci — Restrukturisasi, *Balanced Scorecard*, *Key Performance Indicators*, *Analytical Hierarchy Process*.

I. PENDAHULUAN

Kementerian BUMN berupaya mendorong pengembangan perusahaan dengan melakukan ekspansi bisnis melalui utilisasi aset secara optimal untuk meningkatkan pendapatan perusahaan. Pada PT PLN Nusantara Power (PLN NP) untuk mengkokohkan diri perusahaan berupaya melakukan ekspansi dengan membentuk lini bisnis lain diluar penjualan energi pembangkit listrik. PT PLN NP memegang peran sebagai *subholding* pembangkitan yang berfokus pada pengelolaan pembangkit listrik dan transisi pembangkit energi baru yang bermutu tinggi, handal, serta ramah lingkungan.

Berdasarkan data penjualan energi listrik per jenis pembangkit selama tujuh sampai delapan tahun terakhir mengindikasikan penurunan. Secara keseluruhan realisasi produksi listrik tahun 2022 mengalami penurunan 17,33% yang ditimbulkan akibat penurunan produksi pada unit Gresik, Muara Tawar, Muara Karang dan Paiton. Penurunan ini berimbas pada pendapatan usaha dalam sektor pembangkit listrik juga mengalami penurunan seperti pada gambar berikut ini.



Gambar I. 1 Pendapatan Usaha PT PLN NP Tahun 2016-2022

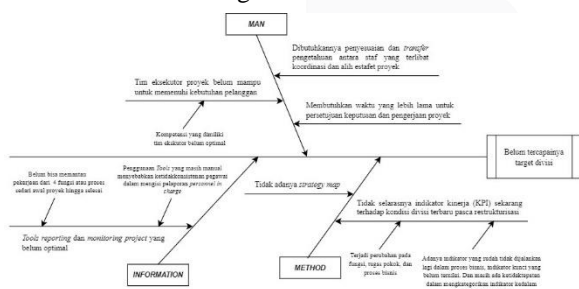
Pencapaian kinerja keuangan sepanjang tahun 2021 ditinjau dari pendapatan usaha mengalami penurunan 3,04% atau menjangkau 95,87% atas sasaran RKAP. Pun demikian dengan tahun 2022 kembali menurun sebesar 7,81%. Sementara itu dalam pendapatan usaha lain menunjukkan tren yang merangkak naik sehingga mendorong perusahaan untuk memanfaatkan peluang tersebut sebagai wujud upaya pengembangan serta pemanfaatan atas potensi yang dimiliki secara maksimum. Proses yang dilakukan dengan membuat lini bisnis Beyond kWh.

Divisi Niaga merupakan salah satu divisi dalam PT PLN NP yang memiliki fungsi utama sebagai perencanaan dan pengembangan strategi bisnis, pengembangan produk, *marketing integrated*, serta *sales* dan kontrak yang menjadi lingkup dari Beyond kWh. Dan dalam 2 tahun pasca restrukturisasi mengindikasikan divisi niaga masih belum mampu mencapai target yang telah ditentukan. Dimana ditahun 2022 divaga ditargetkan sebesar Rp 188 Miliar dan realisasinya hanya tercapai sebesar Rp 113 Miliar. Sedangkan untuk tahun 2023 pencapaian divaga sampai dengan bulan Oktober mencapai 42,8% atau sebesar Rp 105 Miliar dari target RKAP sebesar Rp 245,4 Miliar.

Perusahaan melakukan rencana restrukturisasi organisasi di tahun 2020 sampai 2021 dengan mengubah nama perusahaan dari sebelumnya PT PJB menjadi PT PLN NP yang mulai berjalan pada tahun 2022 sebagai bentuk proses adaptasi atas tuntutan perubahan status dan bisnis baru Beyond kWh. Pada bulan Mei 2022 turut terjadi restrukturisasi didalam divaga. Dahulunya divisi ini lebih dikenal dengan nama Business Solution (DIVBSS). Sebelum restrukturisasi, divaga memuat struktur kepala divisi dibantu oleh tiga fungsi manajer dan lebih berfokus terhadap pelayanan yang dimiliki yaitu OM dan EAM. Dengan jangkauan pasar yang dilayani hanyalah internal perusahaan saja seperti PJB grup. Sedangkan setelah

restrukturisasi berjalan, kerja lebih berfokus kepada proses bisnis yang memuat empat fungsi untuk menjangkau target pasar yang lebih luas seperti non-PLN grup baik dalam maupun luar negeri. Secara struktur organisasi pun kepala divisi saat ini dibantu oleh 4 manajer. Proses menyesuaikan diri atas restrukturisasi perusahaan mengakibatkan turut adanya perubahan didalam divisi niaga pada struktur, fungsi, wewenang, tanggung jawab, tugas pokok, dan fokus proses bisnis yang dijalankan.

Pada level organisasinya akibat adanya restrukturisasi menyebabkan terjadi perubahan pada aspek indikator kunci yang diukur. Dan hal ini berdampak pada divisi dibawahnya sebab PLN NP menerapkan *cascading* kinerja antara level organisasi dengan divisi yang dilakukan dengan menyusun *shareholder expectation* dalam kontrak kinerja direksi / unit / divisi / AP. Dengan segala transisi yang terjadi membuat diperlukannya penetapan kembali atas sasaran dan strategi kerja guna menyelaraskan indikator kinerja terhadap kondisi divisi terbaru. Dimana kondisi saat ini yang masih belum memiliki *strategy mapping* mengakibatkan divisi belum memiliki gambaran strategi secara terintegrasi dengan sistem kerja antar perspektifnya. Serta masih terdapat indikator yang diukur namun sudah tidak selaras dan tidak dijalankan lagi dalam proses bisnis, juga indikator kunci yang belum ternilai. Ditambah masih ada ketidaktepatan dalam mengkategorikan indikator kedalam perspektif yang dituju. Hal-hal demikian menunjukkan masih belum optimalnya penilaian kinerja yang dilakukan oleh divisi niaga.



Gambar I. 2 Fishbone Diagram

II. KAJIAN TEORI

A. Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja ialah sub proses atas manajemen kinerja yang berpusat pada aktivitas identifikasi, penelusuran, serta penginformasian atas capaian hasil kinerja melalui penetapan indikator kerja. Sistem pengukuran kinerja divisi memiliki tujuan mendasar untuk menentukan besarnya kontribusi dalam organisasi, memberikan dasar evaluasi kualitas kinerja individu, dan memandu divisi agar searah tujuan organisasi. Melalui manajemen kinerja yang baik akan diperoleh tujuan strategi, tujuan administrasi, dan tujuan pengembangan yang maksimal.

B. Key Performance Indicators (KPI)

Banerjee & Buoti (2012) mendefinisikan *key performance indicator* sebagai ukuran kuantitatif dan proporsional yang berguna dalam proses evaluasi kinerja suatu organisasi dalam tujuan mencapai targetnya. KPI yang baik ialah yang mampu mengartikan strategis menjadi kegiatan operasional yang dapat diolah dengan maksimal oleh pegawai dan selaras dengan prinsip SMART-C (*specific, measurable, achievable, relevant, time-bounded*, dan *continuously*).

C. Rencana Strategis Organisasi

Menurut Moeheriono (2012), visi merupakan apa yang diinginkan organisasi dimasa depan, yang mampu memberi aspirasi dan motivasi dan dapat digunakan sebagai panduan dalam menyusun strategi organisasi. Sedangkan misi adalah pernyataan fungsi organisasi atas sasaran utamanya dan tujuan yang hendak dicapai dalam jangka pendek. Sasaran strategis ialah pernyataan terkait apa yang hendak digapai (bersifat *output*), apa yang ingin dilakukan (bersifat *process*), dan apa yang seharusnya dimiliki (bersifat *input*).

D. Balanced Scorecard (BSC)

Balanced scorecard ialah *contemporary management tool* yang menterjemahkan misi dan strategi perusahaan kedalam serangkaian inisiatif komprehensif untuk menciptakan kerangka pengukuran dan sistem manajemen strategis. BSC digunakan dalam memecahkan permasalahan penerapan strategi melalui formulasi kedalam sistem perumusan strategi yang menghasilkan luaran berupa visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai-nilai dasar, dan strategi yang dijabarkan menjadi tujuan dan inisiatif strategis yang memiliki empat atribut yaitu komprehensif, koheren, terukur, seimbang. Berikut adalah empat perspektif dalam BSC yang meliputi:

a) Perspektif Keuangan

Tujuan finansial merupakan inti dari sasaran dan ukuran strategis untuk seluruh aspek dalam BSC. Ukuran kinerja keuangan dapat memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan.

b) Perspektif Pelanggan

Pada aspek ini, organisasi mengidentifikasi keinginan pelanggan dan segmen pasar yang ingin dijangkau. Perspektif ini memungkinkan organisasi menyelaraskan sejumlah metrik penting berkenaan dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran termasuk kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas.

c) Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari perspektif ini, organisasi perlu mengidentifikasi aktivitas yang berperan kritis guna mencapai tujuan peningkatan nilai atas pelanggan dan pemegang saham. Kinerja organisasi diukur dengan seberapa efektif dan efisien dalam menghasilkan produk atau layanan yang sesuai dengan harapan pelanggan.

d) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

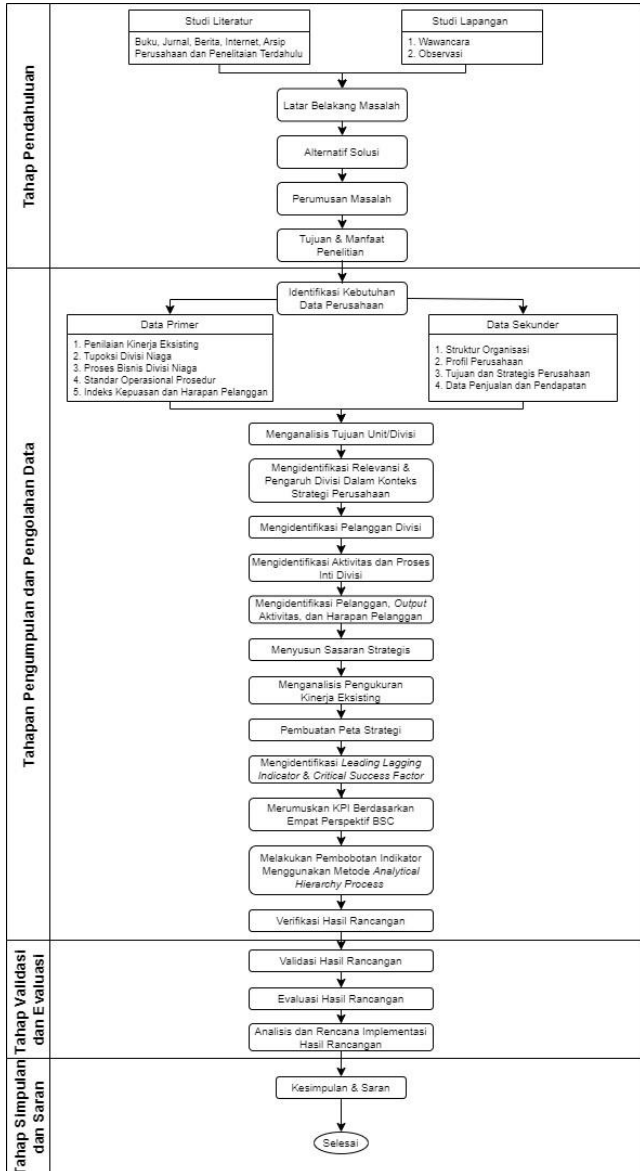
Perspektif ini lebih menekankan pada bagaimana organisasi dapat tumbuh dan berkembang terhadap inovasi untuk bersaing memperebutkan sumber daya yang produktif saat ini dan dimasa depan yang dapat memiliki nilai bagi pelanggan. Perspektif ini didasarkan pada faktor SDM, sistem, dan prosedur organisasi.

E. Analytical Hierarchy Process (AHP)

Analytical Hierarchy Process merupakan model sistem pengambilan keputusan berupa hirarki fungsional yang masukan utamanya berupa persepsi profesional, dan mempunyai kedudukan yang memungkinkan permasalahan tidak terstruktur dan kompleks dapat dibagi menjadi sub masalah yang kemudian diorganisasikan kedalam bentuk hirarki baru (Kusrini, 2007). Kelebihan metode AHP adalah setiap kriteria yang telah ditentukan dibandingkan sehingga diperoleh bobot atas setiap kriteria yang nantinya mampu menyajikan hasil perhitungan dalam bentuk *ranking*.

III. METODE

Sistematika perancangan merupakan alur sistematis dalam memecahkan masalah pada penelitian yang dilakukan hingga mendapatkan solusi dari masalah yang telah teridentifikasi. Berikut ini sistematika perancangan yang akan dilaksanakan.



Gambar III. 1 Sistematika Perancangan

Data utama yang dipergunakan dalam proses penyelesaian masalah dalam penelitian digambarkan pada tabel berikut.

Tabel III. 1 Data Penelitian

Nama Data	Jenis Data	Diperoleh Dari
Profil perusahaan (visi, misi, dan tujuan strategis)	Sekunder	Dokumen perusahaan (Laporan Tahunan)
Struktur organisasi	Sekunder	Dokumen perusahaan (Laporan Tahunan)
Target dan realisasi kerja	Sekunder	Dokumen perusahaan (Dashboard Divisi)
Penjualan dan pendapatan usaha	Sekunder	Dokumen perusahaan (Laporan Tahunan dan Laporan Statistik)
Penilaian kinerja eksisting	Primer	Wawancara staf dan dokumen perusahaan
Proses bisnis divisi niaga	Primer	Wawancara dengan staf dan observasi
Tupoksi divisi niaga	Sekunder	Dokumen peraturan direksi

Tabel III. 1 Data Penelitian

Data <i>output</i> aktivitas, dan data harapan <i>customer</i> divaga	Primer	Wawancara staf divisi
Sasaran strategis, dan <i>Value creation mapping</i>	Primer	Wawancara manajer dan staf divisi
Standar operasional prosedur	Primer	Wawancara staf divisi
Data <i>market share</i> dan data potensi permintaan peluang pengembangan pembangkit	Sekunder	Dokumen perusahaan (Dashboard Monitoring Divisi)

Perancangan *key performance indicator* dilakukan melalui *cascading balanced scorecard*, yang diawali dengan analisis tujuan unit, dilanjutkan dengan tahap mengidentifikasi kontribusi dan pengaruh divisi dalam konteks peta strategis perusahaan, identifikasi *customer*, aktivitas kunci, dan *output* serta harapan *customer* dari setiap aktivitas, penurunan sasaran strategis perusahaan, dan pengembangan sasaran strategis kedalam empat perspektif, sehingga didapatkan indikator yang akan dibandingkan pada proses perhitungan dengan metode *analytical hierarchy process* untuk memperoleh bobot prioritas.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Tujuan Unit

Tahap pertama dalam proses penurunan (*cascading*) terhadap unit divaga adalah dengan melakukan analisis tujuan direktorat pengembangan dan niaga sebagai pihak departemen yang membawahi dalam susunan organisasi diperusahaan. Dan didapatkan tujuan dari unit divaga adalah melaksanakan pengelolaan dan pengembangan strategi bisnis (baik pengembangan aset, pengembangan usaha, pengelolaan IPP) dan pemasaran untuk mampu mencapai sasaran yang ditetapkan dalam RJPP maupun RKAP dan mendukung *sustainability* dan menjamin pertumbuhan perusahaan, serta melaksanakan dan menyusun kontrak bisnis yang dapat memenuhi syarat baik secara teknis, komersial, dan hukum dan dapat memenuhi kinerja keuangan.

B. Analisis Relevansi Unit Terhadap Strategi Perusahaan

Tahapan selanjutnya menganalisis kontribusi dan relevansi unit terhadap strategi perusahaan. Tujuannya dapat teridentifikasi strategi organisasi mana yang dapat didukung langsung oleh tugas pokok dan fungsi divisi. Berdasarkan pada sasaran strategi perusahaan yang tersusun dalam rencana strategi tahun 2022 dan RJPP tahun 2020-2024 dapat disimpulkan bahwa divisi niaga memiliki kontribusi dalam pengelolaan terhadap sebagian layanan yang dijalankan oleh perusahaan khususnya yang berkenaan dengan konteks Beyond kWh yang dapat berpengaruh terhadap tercapainya tujuan strategi dan kinerja keuangan perusahaan.

C. Identifikasi Pelanggan

Pelanggan diartikan sebagai pihak yang dilayani dan terlibat secara langsung dengan proses bisnis. Pelanggan internal ialah divisi yang bersinggungan dan turut andil dalam proses tugas divisi niaga seperti PMC (Performance Management dan Sistem Informasi Human Capital), Dir AGA (Direktorat Pengembangan dan Niaga), BPTH (Bidang Kepatuhan), BHP (Bidang Pembendaharaan dan Pajak), SPH (Satuan Pelayanan Hukum), SPI (Satuan Pengawas Internal atau Auditor), BSHM (Bidang Stakeholder Management Department) dan UMRO (Unit Maintenance, Repair, Overhaul). Sedangkan pelanggan eksternal ialah pihak luar yang bekerja sama dan memerlukan penggunaan jasa (mitra dan anak perusahaan).

D. Analisis Tugas Pokok dan Fungsi Unit

Fungsi dan tupoksi divisi niaga merujuk dalam direktorat pengembangan dan niaga atas peraturan direksi No 0010P/019/DIR/2022. Divisi niaga memiliki fungsi utama sebagai perencanaan dan pengembangan strategi bisnis, pengembangan produk, *marketing integrated*, serta *sales* dan kontrak yang menjadi lingkup dari Beyond kWh. Adapun yang menjadi tugas pokok dan wewenang inti meliputi:

- Melakukan analisa pasar melalui pengkajian terhadap kondisi perekonomian, politik, teknologi dan persaingan yang dapat mempengaruhi kelangsungan bisnis perusahaan.
- Membangun *product branding* untuk setiap lini bisnis perusahaan dengan tujuan untuk meningkatkan citra produk.

- Mengelola dan menyusun strategi penjualan, *product dealing*, kontrak perjanjian kerjasama dengan pelanggan dan pengelolaan *customer*.
- Menyusun strategi pengembangan produk (*cost structure* dan proposal).
- Melaksanakan *delivery* produk, eksekusi, *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan proyek.

E. Identifikasi *Customer, Output, & Customer Expectation*
 Pada aktivitas ini akan dilakukan identifikasi ekspektasi pelanggan yang didasari oleh *output* atas tugas pokok dan fungsi dari divisi niaga. Hasil identifikasi harapan pelanggan ditunjukkan pada tabel berikut ini.

Tabel IV. 1 Aktivitas, Output, dan Harapan Pelanggan

No.	Aktivitas	Output	Pelanggan	Harapan
1.	Mengkoordinasikan aktivitas pengelolaan, perencanaan, dan pengembangan strategi bisnis	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Skema inovasi bisnis sesuai arah strategi perusahaan ✓ <i>Ideation</i> 	Perusahaan (Dir AGA dan BPTH)	Membangun eskalasi kinerja perusahaan melalui perencanaan dan pengembangan strategi bisnis yang optimal
2.	Melakukan analisis pasar melalui pengkajian kondisi perekonomian, politik, teknologi dan persaingan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Market share</i> ✓ <i>Target market</i> 	Perusahaan (Dir AGA)	Membuka peluang bisnis serta segmen pasar potensial untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas
3.	Mengelola dan menyusun aktivitas penjualan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Skema penjualan ✓ <i>Distribution channel</i> 	Perusahaan (Dir AGA)	Membantu memaksimalkan pertumbuhan penjualan untuk memenuhi kinerja keuangan perusahaan
4.	Mengembangkan aktivitas pemasaran terintegrasi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Strategi pengelolaan <i>customer</i> ✓ Kepuasan pelanggan 	Perusahaan (Dir AGA)	Program CRM (<i>Customer Relationship Management</i>) yang dapat meningkatkan keterikatan hubungan dengan pelanggan untuk memperoleh loyalitas
5.	Membangun dan merencanakan <i>product branding</i> untuk setiap lini bisnis perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identitas dan diferensiasi merek ✓ <i>Marketingkit</i> ✓ <i>Strategic partnership</i> 	Perusahaan (Dir AGA)	Meningkatkan citra produk yang dapat mendorong pada peningkatan jumlah calon pelanggan dan jumlah <i>partner</i> strategis
6.	Mengelola kontrak perjanjian kerjasama pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kontrak perjanjian kerja/bisnis ✓ Dokumen penagihan 	Calon pelanggan dan BHP	Melaksanakan dan menyusun kontrak bisnis yang dapat memenuhi syarat secara teknis, komersial, dan hukum untuk meningkatkan <i>order</i> dan <i>up selling</i> Pemenuhan untuk <i>collection period</i> atas bisnis usaha
7.	Menyusun strategi dan aktivitas pengembangan produk seperti <i>cost structure</i> dan proposal proyek	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inovasi ide <i>redevelop</i> dan produk baru sampai terbentuk MVP dan <i>pricing</i> ✓ Pemenuhan kebutuhan pelanggan 	<i>Product Owner</i> (UMRO, BBTk, BEKI, BMUM, dll)	Pelanggan yang merasa terpuaskan atas kebutuhan yang terakomodir melalui pengembangan ide bisnis dengan inovasi ataupun <i>redevelop</i> produk Staf dapat menyusun harga pokok proyek (HPP) yang optimal agar memperoleh <i>margin</i> yang setinggi-tingginya
8.	Melaksanakan dan memastikan <i>delivery</i> produk, eksekusi, <i>monitoring</i> dan evaluasi atas pelaksanaan proyek	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pemenuhan <i>resources</i> (<i>partner, tool, human expert, subcontractor</i>) ✓ Dokumen hasil <i>monitoring</i> proyek 	Pelanggan dan <i>product owner</i>	Memberikan komitmen pelayanan yang bermutu dengan menjamin proyek terlaksana secara tepat waktu, tepat anggaran, dan tepat kualitas Penanganan atas permintaan dan komplain pelanggan yang direpson dengan cepat tanggap dan tepat (handal)
9.	Melakukan perencanaan dan evaluasi program kerja dan target pendapatan dari bisnis yang menjadi ruang lingkungannya	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dokumen pelaporan hasil program kerja ✓ Dokumen evaluasi dan pencapaian target 	Perusahaan (SPI dan BKKO)	Proses evaluasi dapat membantu mengembangkan aktivitas mitigasi risiko pada setiap proses bisnis Terpenuhinya target kinerja melalui peningkatan keuntungan divisi setiap tahunnya

F. Perancangan Sasaran Strategis

Pada tahap ini sasaran strategis disusun berdasarkan turunan strategi bisnis perusahaan dan hasil *cascading balanced scorecard* melalui identifikasi harapan pelanggan yang didasarkan pada tujuan, relevansi, serta tugas pokok dan fungsi divisi niaga. Hasil rencana sasaran strategis tersebut kemudian divalidasi kepada divisi niaga dengan cara berdiskusi. Berdasarkan kajian tersebut diperoleh gambaran sasaran strategi divisi niaga sebagai berikut:

Tabel IV. 2 Rancangan Sasaran Strategis Dalam Perspektif BSC

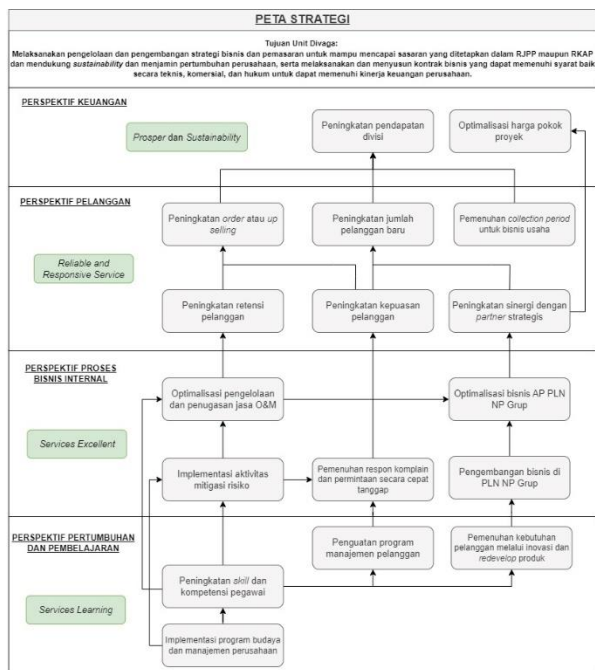
Perspektif	Sasaran Strategis
Financial	Meningkatkan penjualan variasi layanan
	Mengoptimalkan harga pokok proyek
Customer	Meningkatkan sinergi dengan <i>partner</i> strategis
	Meningkatkan kepuasan pelanggan

Tabel IV. 2 Rancangan Sasaran Strategis Dalam Perspektif BSC

Internal Business Process	Meningkatkan retensi pelanggan
	Meningkatkan <i>order</i> atau <i>up selling</i>
	Meningkatkan jumlah pelanggan baru
	Mengurangi <i>collection period</i> untuk bisnis usaha
	Mengembangkan bisnis di PLN NP grup
	Mengoptimasi pengelolaan dan penugasan jasa O&M pembangkit
Learning and Growth	Mengoptimasi bisnis AP PLN NP grup
	Mengimplementasikan aktivitas mitigasi risiko
	Merespon komplain dan permintaan secara cepat tanggap
	Melakukan inovasi dan <i>redevelop</i> produk
	Mengimplementasikan program budaya dan manajemen perusahaan
	Meningkatkan <i>skill</i> dan kompetensi pegawai
Customer	Menguatkan program manajemen pelanggan

G. Perancangan Peta Strategi

Peta strategi dibuat dengan tujuan untuk melihat hubungan sebab akibat antar tujuan strategis yang telah dikelompokkan demi mencapai visi misi perusahaan.



Gambar IV. 1 Rancangan Peta Strategi

Dalam penyusunan *strategy map* mengacu pada hasil sasaran dan tujuan strategis dilevel divisi niaga. Dimana dalam proses merancang hasil sasaran dan tujuan strategis telah mempertimbangkan aspek turunan dan telah mengacu pada visi dan tujuan perusahaan. Peran divisi niaga sebagai unit bisnis yang fokus utamanya mencari keuntungan menyebabkan perspektif utamanya ialah perspektif keuangan. Sebagai unit bisnis, kepentingan utama divisi niaga ialah bagaimana cara menarik pelanggan yang dapat meningkatkan penjualan dan pendapatan perusahaan sehingga tujuan sasaran yang ditetapkan dalam RJPP maupun RKAP dapat tercapai. Dan untuk menjawab kepentingan tersebut, dirumuskanlah hubungan atas seluruh sasaran strategi yang dimulai dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dan seperti yang terlihat pada gambar diatas bahwa sasaran yang menjadi awal dari panah akan menjadi strategi yang mempengaruhi tercapainya strategi lainnya.

H. Penentuan *Critical Success Factor*

Setelah peta strategi selesai disusun, selanjutnya ialah penentuan *critical success factor* yang merupakan faktor berpengaruh dalam keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Klasifikasi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel IV. 3 Rumusan KPI

Perspektif	Tujuan Strategis	<i>Critical Success Factor</i>	<i>Key Performance Indicators</i>
Financial	Peningkatan pendapatan divisi	Pertumbuhan pendapatan	Pendapatan dari luar PLN Grup Pendapatan diluar penjualan tenaga listrik
	Optimalisasi harga pokok proyek	Margin	Minimasi HPP
Customer	Peningkatan sinergi dengan <i>partner</i> strategis	Hubungan dengan mitra bisnis	Jumlah <i>partner</i> strategis
	Peningkatan kepuasan pelanggan	Kepuasan pelanggan	Indeks kepuasan pelanggan Indeks kepuasan pelayanan divisi/bidang
	Peningkatan retensi pelanggan	Loyalitas pelanggan	Jumlah pelanggan eksisting yang terkontrak kembali
	Peningkatan <i>order</i> atau <i>contract booked</i>	Pertumbuhan kontrak pelanggan	Jumlah kontrak bisnis Jumlah kontrak pekerjaan diluar negeri
	Peningkatan jumlah pelanggan baru	Pertumbuhan pelanggan	Jumlah pelanggan baru
	Pemenuhan <i>collection period</i> untuk bisnis usaha	Penurunan piutang	Minimasi <i>collection period</i> untuk bisnis usaha
Internal Business Process	Pengembangan bisnis di PLN NP Grup	Pertumbuhan bisnis	Jumlah perencanaan skema bisnis baru sesuai strategi bisnis Perusahaan
	Optimalisasi pengelolaan & penugasan jasa O&M	Peningkatan volume eksekusi bisnis	Kontrak baru bisnis jasa O&M diluar PLN Grup
	Optimalisasi bisnis AP PLN NP Grup		Jumlah proyek AP terkontrak turunan divisi
	Implementasi aktivitas mitigasi risiko	Manajemen risiko	Persentase implementasi manajemen risiko
Pemenuhan respon complain dan permintaan secara cepat tanggap	Kualitas pelayanan	Jumlah <i>ticketing</i> yang terselesaikan	
Learning and Growth	Penguatan program manajemen pelanggan	Manajemen pelanggan	Jumlah program manajemen pelanggan
	Peningkatan <i>skill</i> dan kompetensi pegawai	Produktivitas karyawan	Persentase karyawan yang berkualifikasi
	Implementasi program budaya dan manajemen perusahaan	Implementasi program budaya	Persentase implementasi program budaya
	Pemenuhan kebutuhan pelanggan melalui inovasi dan <i>redevelop</i> produk	Perbaikan fungsi produk	Jumlah proposal pengembangan bisnis Beyond kWh layak eksekusi Jumlah karya inovasi lolos praseleksi

I. Penentuan Bobot Terhadap KPI

Setelah perumusan KPI tahapan selanjutnya ialah menentukan tingkat kepentingan dari masing-masing perspektif sampai diperoleh nilai pembobotan untuk setiap KPI yang dirancang. Proses pembobotan dan uji konsistensi dilakukan dengan perbandingan AHP berpasangan yang merujuk pada hasil kuisioner yang telah diisi oleh tiga perwakilan yang dianggap

ahli dan mumpuni serta memiliki kepentingan dalam penentuan strategi divisi niaga. Berdasarkan hasil kuesioner AHP yang diolah dalam *Microsoft Excel* dengan fungsi *geomean* untuk menghitung hasil kuesioner pembobotan masing masing perspektif dan melakukan normalisasi bobot, didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel IV. 4 Hasil Pembobotan

Perspektif	Bobot	CSF	Bobot	KPI	Bobot
Financial	26%	Pertumbuhan pendapatan	18%	Pendapatan dari luar PLN Grup	9%
		Margin	8%	Pendapatan diluar penjualan tenaga listrik	9%
		Hubungan dengan mitra bisnis	4%	Minimasi HPP	8%
Customer	30%	Kepuasan pelanggan	5%	Jumlah partner strategis	4%
		Loyalitas pelanggan	3%	Indeks kepuasan pelanggan	3%
		Pertumbuhan kontrak pelanggan	7%	Indeks kepuasan pelayanan divisi/bidang	2%
		Pertumbuhan pelanggan	6%	Jumlah pelanggan eksisting yang berkontrak kembali	3%
				Jumlah kontrak bisnis	4%
Internal Business Process	35%			Jumlah kontrak pekerjaan diluar negeri	3%
		Pertumbuhan bisnis	6%	Jumlah pelanggan baru	6%
		Peningkatan volume eksekusi bisnis	14%	Jumlah perencanaan skema bisnis baru sesuai strategi bisnis Perusahaan	5%
		Manajemen risiko	5%	Kontrak baru bisnis jasa O&M diluar PLN Grup	6%
		Kualitas pelayanan	10%	Jumlah proyek AP berkontrak turunan divisi	9%
Learning and Growth	9%			Presentase implementasi manajemen risiko	5%
		Perbaikan fungsi produk	2%	Jumlah <i>ticketing</i> yang terselesaikan	5%
		Implementasi program budaya	1%	Jumlah perencanaan skema bisnis baru sesuai strategi bisnis Perusahaan	10%
		Produktivitas karyawan	3%	Jumlah proposal pengembangan bisnis beyond kWh layak eksekusi	1%
		Manajemen pelanggan	3%	Jumlah karya inovasi lolos praseleksi	1%

Hasil nilai bobot yang terdapat pada tabel diatas menunjukkan seberapa besar prioritas pada setiap kepentingan dimasing-masing perspektif. Semakin besar nilai bobot, maka mengindikasikan perspektif tersebut akan menjadi prioritas utama didalam pengukuran kinerja yang dilakukan oleh divisi niaga.

J. Penilaian Atas Capaian Kerja

Setelah dilakukan pembobotan untuk mengetahui besarnya nilai prioritas dari setiap indikator, selanjutnya perlu diketahui realisasi nilai capaian yang diperoleh dari hasil kinerja akan tergolong kedalam kategori mana. Tahap ini dilakukan untuk menghitung hasil capaian divisi niaga dari setiap indikator yang telah dirumuskan. Berikut ini merupakan tabel pengkategorian atas capaian kerja beserta dengan deskripsi dan interval pengukuran:

Tabel IV. 5 Kategori dan Interval Skor Capaian Kerja

Skor	Kategori	Deskripsi	Interval Pencapaian
1	Sangat Baik	Realisasi yang dicapai telah melebihi dari target yang telah ditetapkan	$Real \geq 100\%$
2	Baik	Realisasi yang dicapai hampir mencapai dari target yang telah ditetapkan	$75\% \leq Real < 100\%$
3	Cukup	Realisasi yang telah dicapai mendekati dari nilai target yang ditetapkan	$50\% \leq Real < 75\%$
4	Kurang Baik	Realisasi yang dicapai kurang dari nilai target yang telah ditetapkan	$25\% \leq Real < 50\%$
5	Buruk	Realisasi yang dicapai sangat kurang dari target yang telah ditetapkan	$Real < 25\%$

Perhitungan yang harus dilakukan untuk mencari interval pencapaian atas suatu indikator ialah dengan cara membagi nilai realisasi dengan nilai target kemudian mengkalikan hasil tersebut dengan persentase 100%. Hal ini untuk memperoleh kriteria semakin besar maka realisasi semakin baik. Untuk nilai semakin kecil realisasi semakin baik dapat menggunakan rumus target dibagi dengan realisasi kemudian mengkalikan hasil tersebut dengan persentase 100%. Selanjutnya ialah menentukan nilai akhir dari pencapaian kinerja menggunakan klasifikasi kriteria seperti pada tabel berikut ini:

Tabel IV. 6 Nilai Kriteria Kinerja

Kriteria	Total Nilai
Sangat Baik	$TN \leq 95\%$
Baik	$95\% < TN \leq 75\%$
Cukup	$75\% < TN \leq 50\%$
Kurang Baik	$50\% < TN \leq 25\%$
Sangat Kurang Baik	$25\% < TN \leq 0\%$

Setelah diperoleh besarnya nilai dan skor masing-masing *key performance indicators*, selanjutnya menyesuaikan nilai tiap indikator dengan besarnya nilai interval pencapaian yang telah ditentukan. Proses dilakukan dengan mengkalikan antara normalisasi bobot KPI dengan nilai interval pencapaian. Tahap tersebut dilakukan pada setiap indikator dimasing-masing perspektif. Hasil tersebut kemudian dijumlahkan untuk mengetahui besar nilai akhir disetiap perspektifnya. Dan untuk nilai pencapaian akhir dapat menjumlahkan nilai dari setiap perspektif, yangmana hasil tersebut akan menjelaskan bahwa kinerja yang dilakukan termasuk kedalam kriteria apa.

K. Hasil Rancangan

Berikut hasil rancangan *key performance indicator* Divisi Niaga PT PLN NP Surabaya menggunakan *framework balanced scorecard*:

Tabel IV.7 Hasil Rancangan KPI Divisi Niaga

No	Indikator	Indeks	Satuan	Periode Pelaporan	Formulasi	Bobot	Target
F Perspektif Financial (26%)							
1.	Pendapatan dari luar PLN Grup	High	Rp Milyar	Semester	Σ Realisasi Pendapatan dari luar PLN Grup	9%	40
2.	Pendapatan diluar penjualan tenaga listrik	High	Rp Milyar	Semester	Σ Realisasi pendapatan diluar penjualan tenaga listrik diluar PJB Grup (namun dalam PLN Grup)	9%	49
3.	Minimasi HPP	High	%	Semester	(Nilai total proyek – Total biaya COR /unit/jam) x 100%	8%	10
C Perspektif Customer (30%)							
1.	Jumlah <i>partner</i> strategis	High	Jumlah Mitra	Semester	Kumulatif jumlah <i>partner</i> strategis	4%	2
2.	Indeks kepuasan pelanggan	High	%	Tahunan	Indeks hasil survey kepuasan pelanggan	3%	70-80
3.	Indeks kepuasan pelayanan divisi/bidang	High	%	Tahunan	Kriteria indeks kepuasan pelayanan divisi/bidang	2%	70-80
4.	Jumlah pelanggan eksisting yang terkontrak kembali	High	Jumlah Kontrak	Semester	Kumulatif jumlah pelanggan eksisting yang kembali terkontrak	3%	3
5.	Jumlah kontrak bisnis baru	High	Jumlah Kontrak Baru	Semester	Kumulatif jumlah kontrak bisnis baru	4%	5
6.	Jumlah kontrak pekerjaan diluar negeri	High	Jumlah Kontrak	Semester	Kumulatif jumlah kontrak pekerjaan luar negeri	3%	2
7.	Jumlah pelanggan baru	High	Jumlah Pelanggan	Semester	Kumulatif jumlah pelanggan baru	6%	6
8.	Minimasi <i>collection period</i> untuk bisnis usaha lain	Low	Hari Kalender	Tahunan	$\frac{\text{Rata – rata piutang bisnis usaha}}{\Sigma \text{Pendapatan bisnis usaha}} \times \text{hari kalender}$	5%	45
I Perspektif Internal Business Process (35%)							
1.	Perencanaan skema bisnis baru sesuai strategi bisnis Perusahaan	High	Jumlah Dokumen	Tahunan	Kumulatif jumlah inisiasi skema kajian bisnis yang mendapatkan persetujuan direksi terkait	6%	1
2.	Kontrak baru bisnis Jasa O&M diluar PLN Grup	High	Jumlah Kontrak	Tahunan	Kumulatif jumlah kontrak baru bisnis jasa O&M	9%	2
3.	Jumlah proyek AP terkontrak turunan divisi	High	Jumlah Kontrak	Semester	Kumulatif jumlah kontrak AP turunan	5%	5
4.	Persentase implementasi manajemen risiko	High	%	Semester	Pengukuran implementasi manajemen risiko pada divisi/bidang	5%	75
5.	Jumlah <i>ticketing</i> yang terselesaikan	High	%	Semester	$\frac{\Sigma \text{Keluhan} - \Sigma \text{Keluhan Terselesaikan}}{\Sigma \text{Keluhan}} \times 100\%$	10%	80
L Perspektif Learning and Growth (9%)							
1.	Jumlah proposal pengembangan bisnis beyond kWh layak eksekusi	High	Jumlah Proposal	Semester	Kumulatif jumlah proposal memenuhi <i>passing grade</i>	1%	1
2.	Jumlah karya inovasi lolos praseleksi	High	Jumlah Dokumen	Semester	Kumulatif jumlah karya inovasi lolos pra-seleksi	1%	1
3.	Implementasi program budaya perusahaan di Divaga	High	%	Semester	Pengukuran implementasi program budaya pada divisi niaga	1%	75
4.	Persentase karyawan yang berkualifikasi	High	%	Semester	Persentase kualitas dan kemampuan karyawan yang memenuhi kualifikasi berdasarkan job deskripsi dalam bidang pengembangan strategi bisnis dan produk, <i>marketing integrated</i> , serta <i>sales</i> dan kontrak	3%	80
5.	Jumlah program manajemen Pelanggan	High	Jumlah Kegiatan	Semester	Kumulatif jumlah program manajemen pelanggan yang terlaksana	3%	4

V. KESIMPULAN

Sistem pengukuran kinerja yang diperoleh pada penelitian ini berupa hasil rancangan *key performance indicators* pasca restrukturisasi bisnis yang dapat digunakan untuk memantau kinerja melalui tingkat capaian pada setiap KPI serta memantau keseluruhan progres hasil kinerja masing-masing perspektif pada model *balanced scorecard*. Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan, diperoleh 17 sasaran strategis yang diukur kedalam 21 rancangan kamus KPI. Hasilnya untuk perspektif *financial* diperoleh 3 KPI dengan total bobot sebesar 26%, perspektif *customer* diperoleh 8 KPI dengan bobot 30%, perspektif *internal business process* diperoleh 5 KPI dengan bobot 35%, dan perspektif *learning and growth* sebanyak 5 KPI dengan total bobot 9%. Keseluruhan perhitungan telah dipastikan

mendapat nilai CR atau *consistency ratio* $\leq 0,1$ yang berarti *valid*. Dan hasil rancangan telah terverifikasi berdasarkan perbandingannya dengan spesifikasi dan standar perancangan serta tervalidasi berdasarkan tujuan penelitian.

REFERENSI

- [1] Andrew Wolk, A. D. (2009). *Building a Performance Measurement System Using Data to Accelerate Social Impact*. Cambridge: Root Cause.
- [2] Biromo, S. L. (2011). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.
- [3] Cindy Ade Mei Arlina, A. H. (2019). Cascading Key Performance Indicator dan Perumusan Strategy Map

- Berbasis Balanced Scorecard. *Jurnal Sains dan Seni ITS*, Vol. 8, No. 1, 2337-3520, 9-13.
- [4] Diah Andari, I. L. (2019). Measurement of Company Performance Pt. Pindad (Persero) by Using Balanced Scorecard. *International Journal of Innovation Creativity and Change*, Volume 6, Issue 12, 134-135.
- [5] Mareno Fitra, C. T. (2021). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Pada PT Krakatau Konsultan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Skripsi, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom: Bandung*. Retrieved from <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/home/catalog/id/176378/slug/perancangan-sistem-pengukuran-kinerja-pada-pt-krakatau-konsultan-menggunakan-metode-balance-scorecard.html>
- [6] Norton, R. S. (1996). *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. United States of America: The President and Fellows of Harvard College.
- [7] Moehersono. (2012). *Perencanaan Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- [8] Parmenter, D. (2010). *Key Performance Indicators Developing, Implementing, and Using Winning KPIs Second Edition*. Canada: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- [9] PT PLN Nusantara Power. (2021). *Strengthening Synergy Creating Green Energy*. Retrieved from Laporan Statistik Perusahaan Tahun 2017-2021: <https://www.plnnusantarapower.co.id/wp-content/uploads/2022/07/Statistik-2017-2021-PJB.pdf>
- [10] PT PLN Nusantara Power. (2021). *Strengthening Synergy Creating Green Energy*. Retrieved from Laporan Tahunan 2021: <https://www.plnnusantarapower.co.id/wp-content/uploads/2022/09/AR-PJB-2021.pdf>
- [11] PT PLN Nusantara Power. (2022). *Driving Energy Transition to Delivering Value Creation Excellences*. Retrieved from Laporan Statistik Perusahaan Tahun 2018-2022: https://www.plnnusantarapower.co.id/wp-content/uploads/2023/07/PLN-NP-STATISTIK-2022_Final.pdf
- [12] PT PLN Nusantara Power. (2022). *Driving Energy Transition to Delivering Value Creation Excellences*. Retrieved from Laporan Tahunan 2022: https://www.plnnusantarapower.co.id/wp-content/uploads/2023/07/AR-NP-2022_Final.pdf
- [13] PT PLN Nusantara Power. (2022). *Driving Energy Transition to Delivering Value Creation Excellences*. Retrieved from Laporan Keberlanjutan 2022: https://www.plnnusantarapower.co.id/wp-content/uploads/2023/09/SR-NP-2022_Final.pdf
- [14] Ridani Faulika Fiarini, A. N. (2020). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja PT XYZ Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *e-Proceeding of Engineering : Vol.7, No.2*, 6155-6188.
- [15] Robert S Kaplan, D. P. (1996). Linking Balanced Scorecard to Strategy. *California Management Review*, 56.
- [16] Sara Nadira Marpaung, D. W. (2022). Proposed a Design Company Performance Management System by Using Balanced Scorecard in a Nickel Mining Company (Case: PT Gema Kreasi Perdana). *International Journal of Current Science Research and Review*, Volume 05, Issue 12, 4659.
- [17] Tya Fitri Aprilyanti, B. Y. (2013). Perancangan Ulang Key Performance Indicators dan Analisis Pencapaian Kinerja Human Capital Center Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus: PT Telkom). *Skripsi, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom: Bandung*. Retrieved from <https://openlibrary.telkomuniversity.ac.id/home/catalog/id/133168/slug/perancangan-ulang-key-performance-indicators-dan-analisis-pencapaian-kinerja-human-capital-center-dengan-metode-balanced-scorecard-studi-kasus-pt-telkom-.html>
- [18] Wibowo, J. K. (2018). Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja Dan Sasaran Mutu SNI ISO 9001:2008 PT AMM Dengan Metode Balanced Scorecard Dan AHP. *Skripsi, Fakultas Bisnis Manajemen dan Teknologi, ITS: Surabaya*, 24. Retrieved from https://repository.its.ac.id/53471/1/09211650013005-Master_Thesis.pdf
- [19] Wijaya, S. A. (2012). Analisis Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT Pembangkit Jawa Bali). *Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, UB: Malang*, 11-35. Retrieved from <http://repository.ub.ac.id/id/eprint/106143/1/051203016.pdf>
- [20] Yusrida Muflihah, A. H. (2019). Penerapan Cascading Balanced Scorecard Dalam Pembuatan Peta Strategi TI (Studi Kasus: Direktorat Sistem Informasi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya). *Informatics Journal*, Vol.4, No.3, 96-102.