

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan Perusahaan

PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Bandung adalah unit pelaksanaan dari PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, maka dalam menjalankan operasionalnya selalu mengacu kepada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, begitu juga dengan sejarahnya. Pada tahun 1905, di Jawa Barat pada khususnya di kota Bandung berdiri perusahaan yang mengelola penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan publik. Nama perusahaan ini *Bandoengsche Electricitiet Maatschappij* (BEM). Dalam perjalanannya, BEM pada tanggal 1 Januari 1920, berubah menjadi Perusahaan Perseroan *Gemeenschpplijk Electricitiet Bedrijf Voor Bandung* (GEBEO) yang pendirinya dikukuhkan melalui akte notaris Mr. Andrian Hendrik Van Ophuisen dengan Nomor : 213, tanggal 31 Desember 1919. Setelah kekuasaan penjajahan beralih ke tangan pemerintahan Jepang, diantara rentang waktu 1942-1945, pendistribusian tenaga listrik dilaksanakan oleh *Djawa Denki Djigjo Sha Bandoeng Shi Sha*, dengan wilayah kerja di seluruh pulau Jawa.

Sejarah kembali mencatat, perjuangan fisik kemerdekaan berhasil membebaskan bangsa Indonesia dari belenggu penjajahan, maka di tahun 1957 menjadi awal penguasaan pengelolaan penyediaan tenaga listrik di seluruh tanah air yang ditangani langsung oleh Pemerintah Indonesia. Pada tanggal 27

Desember 1957, GEBO diambil alih oleh Pemerintah Indonesia yang kemudian Pemerintah Nomor 18 Tahun 1959 tentang Penentuan Perusahaan Listrik dan Gas Milik Belanda. Selanjutnya pada tahun 1961, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 67, dibentuk Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara (BPU-PLN) sebagai wadah kesatuan pimpinan PLN. Sejalan dengan itu, PLN Bandung pun diganti dengan nama PLN Eksploitasi XI sebagai kesatuan BPU PLN di Jawa Barat, di luar DKI Jaya dan Tangerang.

Sejarah kelistrikan di Jawa Barat pada tahun 1970-an diawali dengan keluarnya Peraturan Pemerintah No. 18 Tahun 1972 tentang Perusahaan Umum Listrik Negara yang menyebutkan bahwa status PLN berubah menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara. Kemudian mengacu kepada Peraturan Menteri PUTI Nomor. 013/PRT/1957 tanggal 8 September 1957 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Umum Listrik Negara, maka PLN mengadakan reorganisasi menyangkut nama, tugas, dan wilayah kerja daerah. Berdasarkan pengumuman PLN eksploitasi XI dirubah namanya menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara Distribusi Jawa Barat.

Sesuai dengan SK Direksi PLN NO. 093/Dir/1987, tanggal 19 Juli 1987 ditetapkan bahwa PLN Jawa Barat membawahi 15 unit atau cabang sebagai unsur pelaksana, salah satunya PLN (Persero) Cabang Bandung atau yang sekarang disebut sebagai PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Bandung.

Sejarah pelayanan kelistrikan di Jawa Barat terus berkembang sejalan dengan perusahaan dan perkembangan daerah yang terus terjadi. Memasuki era

1990-an, dengan adanya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 23 Tahun 1994 tanggal 16 Juni 1994, maka bentuk Perusahaan Umum Listrik Negara Distribusi Jawa Barat diubah menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dengan sebutan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat sejak tanggal 30 Juli 1994, sesuai akte pendirian.

Gambaran umum PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Bandung tidak terlepas dari gambaran PLN secara keseluruhan seperti tersaji berikut ini.

Dampak dari krisis moneter dan ekonomi yang melanda Indonesia sejak Juli 1997, PLN mengalami kesulitan keuangan yang cukup serius dan sampai saat ini belum dapat kembali seperti pada kinerja sebelum krisis. Untuk mengatasi masalah ini, PT PLN (Persero) mengupayakan berbagai langkah strategis sejalan dengan kebijakan Restrukturisasi Sektor Ketenaga Listrikan tanggal 25 Agustus 1998 yaitu restrukturisasi korporat, restrukturisasi keuangan dan nasionalisasi kontrak khusus (termasuk listrik swasta).

Restrukturisasi korporat mencakup pemisahan PLN ke dalam beberapa entitas baru dan memastikan bahwa entitas-entitas baru ini cukup layak dan berkelanjutan dimasa depan, yang mengharuskan PLN berubah dari company oriented menjadi organisasi yang berorientasi kepada kebutuhan pelanggan (*customer oriented*).

Usaha PLN untuk memenuhi tuntutan perubahan dan perkembangan kelistrikan yang dari tahun ke tahun cenderung mengalami peningkatan, maka

keluarlah Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor 28.K/010/DIR/2001 tanggal 20 Februari 2001 yang menjadi landasan hukum perubahan nama PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat berubah menjadi PT PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat. Selanjutnya dalam rangka menyongsong era kompetisi akan dibentuk Holding Company Distribusi Jawa Barat sebagai anak perusahaan yang memiliki 2 (dua) SBU yang terpisah yaitu SBU Jaringan dan SBU Retail.

Restrukturisasi keuangan yang terutama adalah meningkatkan kelayakan keuangan menjadi sangat sehat melalui strategi pemulihan kesehatan keuangan yang meliputi langkah-langkah peningkatan pendapatan dan penekanan biaya. Usaha ini mendapat dukungan dari pemerintah dengan dikeluarkannya Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 83 Tahun 30 Juni 2001 tentang Harga Jual Tenaga Listrik yang disediakan oleh PT PLN (Persero) dan dinyatakan dalam Tarif Dasar Listrik Tahun 2001 (TDL.2001).

Pada akhirnya, melalui keputusan PT PLN (Persero) No. 120.K/010/DIR/2002 tanggal 27 Agustus 2002, PT PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat berubah lagi namanya menjadi PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten dimana wilayah kerjanya meliputi Provinsi Jawa Barat dan Provinsi Banten hingga saat ini.

Guna mempersiapkan diri memasuki era globalisasi yang sarat dengan persaingan dan ketidakpastian PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten perlu merencanakan ulang visi, misi, filosofi, sasaran, tujuan, strategis, dan kebijakan organisasi dan proses bisnis yang terkait, sesuai dengan kebutuhan

pelanggan yang bersifat dinamis dan kondisi lingkungan yang berubah. Mengacu kepada PLN secara nasional, visi, misi, dan filosofi PT PLN (Persero) Jawa Barat dan Banten adalah sebagai berikut:

1. Visi PLN

Menjadi perusahaan kelas dunia yang tumbuh berkembang, unggul dan terpercaya dengan bertumpu pada potensi insani.

2. Misi PLN

a. Melakukan bisnis kelistrikan dan bidang usaha lain yang terkait, berorientasi pada kepuasan pelanggan, anggota perusahaan, dan pemegang saham.

b. Menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat.

c. Mengupayakan agar tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi.

d. Menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.

3. Filosofi

Filosofi adalah landasan utama sebagai keyakinan untuk mewujudkan misi dan visi perusahaan. Landasan filosofi PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten adalah *“Mempunyai komitmen yang tinggi terhadap kepentingan pelanggan dengan menjadikan SDM sebagai Sumber Daya penting Perusahaan”*.

4.1.2 Struktur Organisasi

Struktur organisasi dan uraian tugas PT PLN (Persero) sesuai dengan Surat Keputusan General Manajer PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten No. 085.K/GM.DJBB/2008 adalah sebagai berikut:

1. Manajer Area Pelayanan dan Jaringan, tanggung jawab utama yaitu:
 - a. Menyusun program kerja dan anggaran sebagai pedoman kerja untuk mencapai kinerja unit APJ.
 - b. Memberi tugas bawahan dan memberi petunjuk kepada bawahan dalam rangka pelaksanaan tugas untuk mencapai efektivitas kerja.
 - c. Bertanggung jawab atas pengelolaan: pelayanan pelanggan, pembacaan meter, pencetakan rekening, pembukuan pelanggan, penagihan, pengawasan kredit, pendistribusian tenaga listrik, operasi dan pemeliharaan tenaga listrik, Penertiban Pemakaian Tenaga Listrik (P2TL), asset perusahaan, keuangan SDM dan administrasi, serta kehumasan.
2. Asisten Manajer Pemasaran dan Niaga, tanggung jawab utama yaitu:
 - a. Menyusun rencana kerja dalam meningkatkan sistem pelayanan pelanggan, peningkatan pendapatan, dan revenue protection untuk mencapai kinerja rasio operasi.
 - b. Memfasilitasi dan mensupervisi kepada Unit Pelayanan dan Jaringan untuk masalah yang berkaitan dengan niaga.
 - c. Mengembangkan program pelayanan kepada pelanggan dan sistem informasi pelanggan untuk pelayanan prima.

3. Asisten Manajer Perencanaan, tanggung jawab utama yaitu:
 - a. Melakukan analisis dan evaluasi neraca energy untuk pengendalian manajemen dalam sistem distribusi.
 - b. Menyusun rencana pengembangan jaringan Distribusi untuk mengantisipasi penambahan pelanggan/beban.
 - c. Menyusun action plan penekanan susut distribusi dan prediksi pencapaian susut distribusi untuk perencanaan dan perbaikan sistem distribusi.
4. Asisten Manajer Distribusi, tanggung jawab utama yaitu:
 - a. Mengelola fungsi pengoperasian, pemeliharaan, pembangunan Jaringan Distribusi secara efisien dan efektif.
 - b. Melakukan analisa dan evaluasi neraca energi untuk mengetahui susut teknis dan non teknis.
5. Asisten Manajer Alat Pengukur dan Pembatas, tanggung jawab utama yaitu:
 - a. Mengelola fungsi pengoperasian AMR, Meter Elektronik, pemeriksaan atau pengawasan dan pelaksanaan peneraan, perakitan APP, serta pemeliharaan sarana/ prasarana kerja untuk memaksimalkan pengelolaan fungsi AMR.
 - b. Melaksanakan pengawasan sosialisasi dan pembinaan terhadap pelanggan tentang akibat-akibat penyalahgunaan listrik secara tidak sah.
 - c. Mengawasi dan mengevaluasi hasil pembacaan meter elektronik dipelanggan besar baik secara manual garing remote maupun otomatis untuk akurasi data pengukuran.

6. Asisten Manajer Keuangan, tanggung jawab utama yaitu:
 - a. Melakukan koordinasi dan mensupervisi serta bertanggung jawab atas bersusunnya RKAP dan Cash Flow (laba garing rugi dan neraca) untuk pengendalian arus kas perusahaan.
 - b. Memberikan persetujuan (sesuai batas kewenangan) atas penerimaan dan pengeluaran dana imprest.
 - c. Melakukan monitoring dan evaluasi terhadap penyusunan laporan-laporan untuk pengendalian keuangan.
 - d. Mengawasi dan bertanggung jawab terhadap keamanan penyimpanan fisik uang dikantor APJ untuk pengelolaan kas.
7. Asisten Manajer Sumber Daya Manusia, tanggung jawab utama yaitu:
 - a. Melaksanakan hubungan industrial untuk meningkatkan efektifitas komunikasi perusahaan.
 - b. Mengendalikan proses biaya pegawai, administrasi, kesekretariatan dan pencapaian target HOP.
 - c. Mengevaluasi kinerja dan mengusulkan peningkatan kompetensi staf untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

4.2 Analisis Hasil Penelitian Dan Pembahasan

4.2.1 *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Dalam Pengukuran Kinerja Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten

Pengukuran kinerja yang digunakan oleh PT PLN (Persero) dengan *Balanced Scorecard* yang menekankan pada pengukuran kinerja keuangan dan

non keuangan terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

4.2.1.1 Perspektif Keuangan

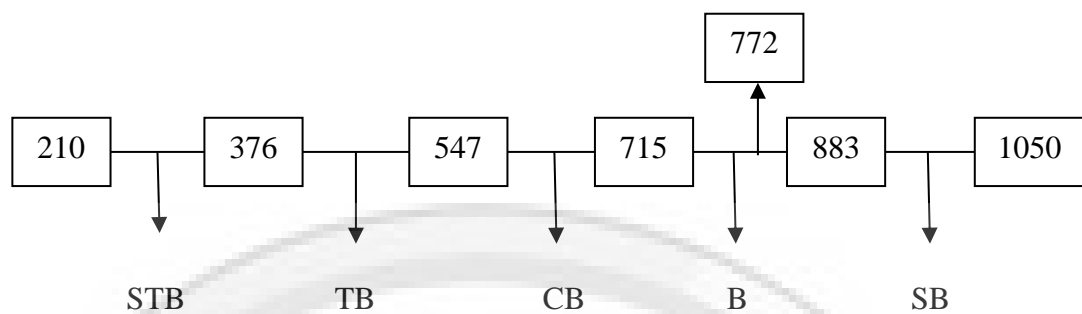
Tanggapan responden mengenai ukuran-ukuran dari perspektif keuangan secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.1 Berikut ini:

Tabel 4.1
Tanggapan responden tentang Perspektif Keuangan pada PT PLN (Persero)

No Pernyataan	Tanggapan Responden									
	SS		S		KS		TS		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
1	2	10	11	44	7	21	1	2	21	77
2	3	15	16	64	2	6	0	0	21	85
3	1	5	13	52	6	18	1	2	21	77
4	2	10	8	32	9	27	2	4	21	73
5	1	5	10	40	9	27	1	2	21	74
6	1	5	7	28	9	27	4	8	21	68
7	0	0	9	36	10	30	2	4	21	70
8	1	5	11	44	9	27	0	0	21	76
9	3	15	15	60	3	9	0	0	21	84
10	6	30	13	52	2	6	0	0	21	88
Total	20	100	113	452	66	198	11	22	210	772

Sumber: PT PLN (Persero) Data Diolah Kembali

Dari hasil tanggapan responden terhadap *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif keuangan total skor keseluruhan 772 dengan jumlah responden 21. Berikut ini dapat digambarkan dalam garis kontinum mengenai perspektif keuangan di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.



Berdasarkan garis kontinum di atas maka dapat dikatakan bahwa tanggapan responden mengenai perspektif keuangan di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten termasuk dalam kategori baik.

Adapun untuk mengukur perspektif keuangan terdiri dari empat indikator yaitu: profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan aktivitas. Berikut ini disajikan hasil perhitungan pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* pada PT PLN (Persero) berdasarkan perhitungan:

Tabel 4.2

Kinerja Perusahaan dengan *Balanced Scorecard* pada Perspektif Keuangan

Pengukuran Kinerja	Tahun 2011	Tahun 2012
Profitabilitas		
1. <i>Gross Profit Margin</i>	0,03	0,01
2. <i>Return On Investment</i>	0,13	0,04
3. <i>Return On Equity</i>	1,00	1,00
Likuiditas		
1. <i>Current Ratio</i>	0,16	0,24
2. <i>Quick Ratio</i>	0,08	0,09
3. <i>Cash Ratio</i>	0,000169	0,0000426
Solvabilitas		
1. <i>Total Debt to Total Assets</i>	0,012	0,011
2. <i>Total Debt to Total Equity</i>	0,09	0,26
Aktivitas		
1. <i>Total Assets Turn Over</i>	3,64	3,38
2. <i>Average Collection Period</i>	2 hari	2 hari

Sumber: Laporan Keuangan PT PLN (Persero) dan Hasil Pengolahan Data

Berikut uraian dari indikator tersebut:

1. Profitabilitas

Profitabilitas PT PLN (Persero) diukur dengan marjin laba kotor (*Gross Profit Margin*), tingkat pengembalian investasi (*Return On Investment*), dan tingkat pengembalian modal sendiri (*Return On Equity*).

Pada tahun 2012, marjin laba kotor (*Gross Profit Margin*) PT PLN (Persero) mengalami penurunan sebesar 0,02 (dari 0,03 menjadi 0,01). Penurunan tersebut disebabkan oleh penurunan laba kotor sebesar 52,1% atau Rp 53.998.835.528 (Rp 49.711.778.917 – Rp 103.710.614.445) dan peningkatan penjualan perusahaan sebesar 8,0% atau Rp 230.539.626.397 (Rp 3.122.652.972.116 – Rp 2.892.113.345.719). Peningkatan penjualan tahun 2012 disebabkan karena adanya peningkatan dari penjualan tenaga listrik, pendapatan penyambungan pelanggan dan pendapatan lain-lain. Sementara kenaikan laba usaha yang lebih kecil dibandingkan pendapatan usaha dikarenakan jumlah beban usaha meningkat, peningkatan beban usaha tersebut terutama disebabkan oleh meningkatnya beban pembelian tenaga listrik, beban pemeliharaan, beban penyusutan aktiva tetap, dan beban administrasi.

Penurunan tingkat pengembalian investasi (*Return On Investment*) PT PLN (Persero) sebesar 0,09 dari (dari 0,13 menjadi 0,04) pada tahun 2012, disebabkan oleh penurunan laba setelah pajak sebesar 138,2% atau Rp 146.308.150.911 (Rp 40.438.166.141 – Rp 105.869.984.770) dan peningkatan total aktiva sebesar 16,5% atau Rp 130.682.451.250 (Rp 924.934.816.105 – Rp 794.252.364.855). Peningkatan laba setelah pajak pada tahun 2012 disebabkan

oleh penjualan yang meningkat sebesar 8,0% atau Rp 230.539.626.397 (Rp 3.122.652.972.116 – Rp 2.892.113.345.719). Peningkatan penjualan terutama disebabkan karena adanya peningkatan dari penjualan tenaga listrik, pendapatan penyambungan pelanggan dan pendapatan lain-lain, lebih kecil dengan peningkatan beban usaha sebesar 13,8% atau Rp 383.962.019.759 (Rp 3.172.364.751.033 – Rp 2.788.402.731.274). Peningkatan beban usaha tersebut terutama disebabkan oleh meningkatnya beban pembelian tenaga listrik, beban pemeliharaan, beban penyusutan aktiva tetap, dan beban administrasi.

Pada tingkat pengembalian modal sendiri (*Return On Equity*) tidak mengalami perubahan, hal ini dikarenakan jumlah laba setelah pajak pada tahun 2011 sama dengan jumlah ekuitasnya yaitu sebesar Rp 105.869.984.770 sama halnya pada tahun 2012, jumlah laba setelah pajak sama dengan jumlah ekuitas yaitu sebesar Rp 40.438.166.141. Hal itu juga dikarenakan, PT PLN (Persero) tidak membagikan devidennya.

2. Likuiditas

Likuiditas PT PLN (Persero) diukur dengan rasio lancar (*Current Ratio*), rasio uji cepat (*Quick Ratio*), dan rasio kas (*Cash Ratio*).

Rasio lancar (*Current Ratio*) PT PLN (Persero) pada tahun 2012 mengalami peningkatan sebesar 0,08 (dari 0,16 menjadi 0,24), karena peningkatan aktiva lancar sebesar 62,7% atau Rp 21.285.502.258 (Rp 55.220.501.211 – Rp 33.934.998.953) dan peningkatan kewajiban lancar sebesar 4,9% atau Rp 10.651.515.833 (Rp 228.158.030.275 – Rp 217.506.514.442).

Uraian mengenai peningkatan aktiva lancar dan peningkatan kewajiban lancar adalah sebagai berikut:

Pada tahun 2012 aktiva lancar mengalami peningkatan sebesar 62,7% atau Rp 21.285.502.258 disebabkan karena:

1. Meningkatnya piutang usaha sebesar Rp 3.047.422.776
2. Meningkatnya persediaan sebesar Rp 19.250.776.456
3. Meningkatnya biaya yang harus dibayar dimuka dan uang muka sebesar Rp 11.667.200
4. Menurunnya kas dan setara kas sebesar Rp 27.115.184

Pada tahun 2012 kewajiban lancar mengalami peningkatan sebesar 4,9% atau Rp 10.651.515.833 disebabkan karena:

1. Meningkatnya hutang lain-lain sebesar Rp 4.589.611.055
2. Meningkatnya biaya yang masih harus dibayar sebesar Rp 47.494.814
3. Meningkatnya hutang usaha sebesar Rp 923.705.444
4. Meningkatnya hutang pajak sebesar Rp 5.872.965.049

Peningkatan rasio uji cepat (*Quick Ratio*) PT PLN (Persero) pada tahun 2012 sebesar 0,01 (dari 0,08 menjadi 0,09), disebabkan oleh peningkatan aktiva lancar sebesar 62,7% atau Rp 21.285.502.258 (Rp 55.220.501.211 – Rp 33.934.998.953) dan persediaan sebesar 118,0% atau Rp 19.250.776.456 (Rp 35.568.386.650 – Rp 16.317.610.194) serta meningkatnya kewajiban lancar sebesar 4,9% atau Rp 10.651.515.833 (Rp 228.158.030.275 – Rp 217.506.514.442).

Penurunan rasio kas (*Cash Ratio*) PT PLN (Persero) pada tahun 2012 sebesar 0,0001264 (dari 0,000169 menjadi 0,0000426), disebabkan oleh menurunnya kas dan setara kas sebesar Rp 27.115.184 (Rp 9.721.765 – Rp 36.836.949) dan meningkatnya kewajiban lancar sebesar 4,9% atau Rp 10.651.515.833 (Rp 228.158.030.275 – Rp 217.506.514.442).

3. Solvabilitas

Solvabilitas PT PLN (Persero) diukur dengan total hutang (kewajiban) terhadap total aktiva (*Total Debt to Total Assets*) dan total hutang (kewajiban) terhadap total ekuitas (*Total Debt to Total Equity*).

Total hutang (kewajiban) terhadap total aktiva (*Total Debt to Total Assets*) menunjukkan total hutang dibandingkan dengan total aktiva PT PLN (Persero) pada tahun 2012 menurun sebesar 0,001 (dari 0,012 menjadi 0,011) disebabkan oleh meningkatnya total hutang sebesar 9,5% atau Rp 923.705.444 (Rp 10.657.499.125 – Rp 9.733.793.681) dan meningkatnya total aktiva sebesar 16,5% atau Rp 130.682.451.250 (Rp 924.934.816.105 – Rp 794.252.364.855). Rincian mengenai peningkatan kewajiban dan peningkatan aktiva disajikan sebagai berikut:

Pada tahun 2012 kewajiban mengalami peningkatan sebesar 9,5% atau Rp 923.705.444 disebabkan karena:

1. Meningkatnya hutang usaha yang belum ditagih barang Rp 1.225.127.695
2. Menurunnya hutang usaha investasi dan operasi Rp 301.422.251

Pada tahun 2012 aktiva mengalami peningkatan sebesar 16,5% atau Rp 130.682.451.250 disebabkan karena:

1. Jumlah aktiva tetap meningkat sebesar Rp 135.577.168.867
2. Jumlah aktiva lain-lain meningkat sebesar Rp 46.613.812
3. Jumlah aktiva lancar meningkat sebesar Rp 21.285.502.258
4. Jumlah pekerjaan dalam penyelesaian meningkat sebesar Rp 14.160.435.684

Total hutang (kewajiban) terhadap total ekuitas (*Total Debt to Total Equity*) PT PLN (Persero) pada tahun 2012 mengalami peningkatan sebesar 0,17 (dari 0,09 menjadi 0,26), hal tersebut disebabkan oleh peningkatan total hutang (kewajiban, seperti uraian penjelasan sebelumnya)

4. Aktivitas

Aktivitas PT PLN (Persero) diukur dengan *total assets turn over* dan periode pengumpulan piutang (*Average Collection Period*).

Total assets turn over PT PLN (Persero) mengalami penurunan sebesar 0,26 (dari 3,64 menjadi 3,38) pada tahun 2012, penurunan tersebut dikarenakan meningkatnya penjualan sebesar 8,0% atau Rp 230.539.626.397 (Rp 3.122.652.972.116 – Rp 2.892.113.345.719) dan meningkatnya total aktiva sebesar 16,5% atau Rp 130.682.451.250 (Rp 924.934.816.105 – Rp 794.252.364.855).

Periode pengumpulan piutang (*Average Collection Period*) PT PLN (Persero) pada tahun 2012 tidak mengalami perubahan yaitu 2 hari karena

meningkatnya piutang sebesar 21,6% atau Rp 3.047.422.776 (Rp 17.141.382.136 – Rp 14.093.959.360) dan meningkatnya penjualan sebesar 8,0% atau Rp 230.539.626.397 (Rp 3.122.652.972.116 – Rp 2.892.113.345.719).

Pengukuran kinerja dilihat dari perspektif keuangan pada tahun 2011-2012 untuk setiap indikator dalam rasio keuangan perusahaan yang ada pada PT PLN (Persero) ada yang mengalami peningkatan dan sebaliknya ada juga yang mengalami penurunan. Peningkatan rasio keuangan terjadi pada *current ratio* (0,08), *quick ratio* (0,01), *total debt to total equity* (0,17). Sedangkan penurunan rasio keuangan terjadi pada *gross profit margin* (0,02), *return on investment* (0,09), *cash ratio* (0,0001264), *total debt to total assets* (0,001), *total assets turn over* (0,26).

4.2.1.2 Perspektif Pelanggan (*Customer*)

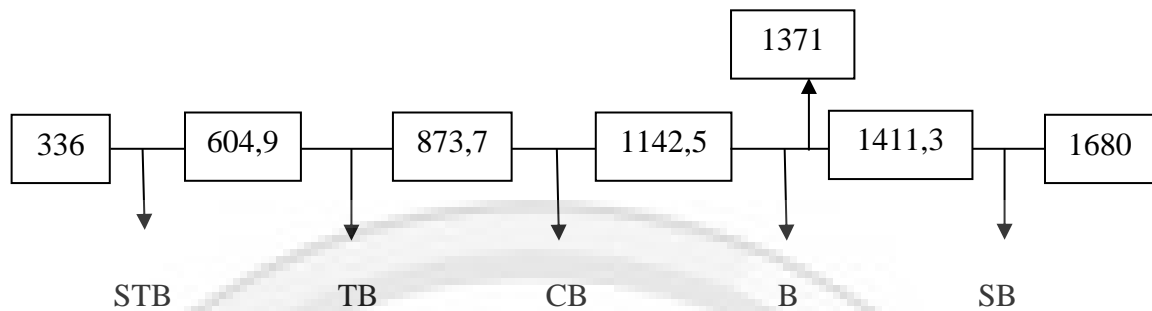
Tanggapan responden mengenai ukuran-ukuran dari perspektif pelanggan (*customer*) secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini:

Tabel 4.3
Tanggapan responden tentang Perspektif Pelanggan pada PT PLN (Persero)

No Pernyataan	Tanggapan Responden									
	SS		S		KS		TS		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
11	9	45	12	48	0	0	0	0	21	93
12	0	0	17	68	3	9	1	2	21	79
13	3	15	18	72	0	0	0	0	21	87
14	3	15	18	72	0	0	0	0	21	87
15	2	10	18	72	1	3	0	0	21	85
16	1	5	16	64	4	12	0	0	21	81
17	2	10	17	68	2	6	0	0	21	84
18	3	15	18	72	0	0	0	0	21	87
19	5	25	13	52	3	9	0	0	21	86
20	1	5	9	36	11	33	0	0	21	74
21	3	15	12	48	6	18	0	0	21	81
22	3	15	17	68	1	3	0	0	21	86
23	7	35	14	56	0	0	0	0	21	91
24	11	55	10	40	0	0	0	0	21	95
25	6	30	15	60	0	0	0	0	21	90
26	2	10	18	72	1	3	0	0	21	85
Total	61	305	242	968	32	96	1	2	336	1371

Sumber: PT PLN (Persero) Data Diolah Kembali

Dari hasil tanggapan responden terhadap *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pelanggan total skor keseluruhan 1371 dengan jumlah responden 21. Berikut ini dapat digambarkan dalam garis kontinum mengenai perspektif pelanggan di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.



Berdasarkan garis kontinum di atas maka dapat dikatakan bahwa tanggapan responden mengenai perspektif pelanggan di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat terlihat bahwa PT PLN (Persero) telah memiliki pangsa pasar yang sangat luas. PT PLN (Persero) tetap menjaga hubungan dekat dengan pelanggannya yaitu dengan cara memberikan pelayanan baik. PT PLN (Persero) melakukan tindak lanjut sedini mungkin dalam mengatasi pelanggan. PT PLN (Persero) juga telah melengkapi fasilitasnya melalui proses pemasangan melalui sms/telepon dan proses pembayaran melalui ATM. Serta PT PLN (Persero) melakukan program peduli lingkungan berupa pemberian bantuan kepada masyarakat.

Mengukur perspektif *customer* menggunakan indikator yang terdiri dari :

1. Kelompok pengukur pelanggan utama yaitu pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan serta profitabilitas pelanggan dan 2. Proposisi nilai pelanggan yaitu atribut produk/jasa, hubungan serta citra dan reputasi. Berikut ini adalah uraian dari indikator tersebut :

1. Kelompok Pengukur Pelanggan Utama

a. Pangsa Pasar

Pangsa pasar merupakan suatu produk atau jasa akan dipasarkan atau dijual kepada para konsumen atau pelanggan. Pasar ini ditetapkan oleh perusahaan sebagai sarana pasar perusahaan. PT PLN (Persero) yang bergerak dalam industri pelayanan kelistrikan memiliki pangsa pasar yang sangat luas, meliputi pelanggan umum, ABRI, Pemerintah non ABRI, PEMDA, dan BUMN. Pangsa pasar pada PT PLN (Persero) dapat dilihat dari hasil perhitungan sebagai berikut :

1. Jumlah Pelanggan

Jumlah pelanggan PT PLN (Persero) dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Hal tersebut disebabkan semakin meningkatnya kebutuhan akan layanan kelistrikan. Persentase peningkatan pelanggan pada PT PLN (Persero) dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Tahun 2012} - \text{Jumlah Pelanggan Tahun 2011}}{\text{Jumlah Pelanggan 2011}} \times 100\%$$

Maka persentase peningkatan pelanggan PT PLN (Persero) dapat dilihat pada tabel 4.4 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.4
Persentase Peningkatan Pelanggan

Jumlah Pelanggan Tahun (2011)	Jumlah Pelanggan Tahun (2012)	Penambahan Jumlah Pelanggan	Persentase Peningkatan Pelanggan
62371	64142	1771	2,8%

Sumber: Laporan Manajemen PT PLN (Persero)

2. Pendapatan Penjualan

Peningkatan pendapatan penjualan pada PT PLN (Persero) dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{Jumlah Penjualan Tahun 2012} - \text{Jumlah Penjualan Tahun 2011} \times 100\%}{\text{Jumlah Penjualan 2011}}$$

Maka peningkatan pendapatan penjualan PT PLN (Persero) dapat dilihat pada tabel 4.5 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.5
Pendapatan Penjualan

Tahun	Pendapatan Penjualan	Peningkatan Pendapatan Penjualan	Persentase Peningkatan Pendapatan Penjualan
2011	Rp2.892.113.345.719	Rp230.539.626.397	7,97%
2012	Rp3.122.652.972.116		

Sumber: Laporan Manajemen PT PLN (Persero)

b. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan ini merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelanggan lama yang telah dimilikinya selama ini. Untuk mempertahankan pelanggan lamanya PT PLN (persero) telah mengembangkan strategi yang luas untuk mempertahankan dan menjaga hubungan baik dengan pelanggannya yang sudah ada antara lain dengan

dioprasionalkannya sekitar 93 unit kerja digaris terdepan (*front liner*) yang disebut dengan Unit Pelayanan dan Jaringan (UPJ) dan puluhan kantor jaga (*service point*) yang tersebar sampai ke pelosok pedesaan. Sedangkan untuk memberikan kualitas layanan yang lebih terfokus kepada pelanggan industri, PLN juga membentuk PLN Unit Pelayanan Prima yang terkonsentrasi pada daerah-daerah padat industri. Serta melaksanakan program peduli lingkungan (Tim Bina Lingkungan) yaitu berupa pemberian bantuan kepada masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan, pendidikan, perbaikan fasilitas umum dan memberikan penyuluhan-penyuluhan kepada masyarakat.

c. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru untuk melakukan kerja bisnis. Untuk memperoleh pelanggan baru PT PLN (Persero) memberikan penawaran bagi pelanggan baru atau lama dalam pemasangan listrik baru serta penambahan daya listrik dengan angsuran-angsuran yang dapat meringankan para pelanggan baru maupun pelanggan lama yang akan menambah daya listriknya dengan itu dapat terlihat bahwa pada tahun 2012 PT PLN (Persero) mampu menarik 1.771 pelanggan baru atau 2,8%.

d. Kepuasan Pelanggan

Tingkat kepuasan pelanggan merupakan tingkat kepuasan pelanggan atas barang atau jasa yang diproduksi atau dijual oleh perusahaan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik

perusahaan dalam melaksanakan bisnisnya. PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten menghadirkan program pilihan yaitu FOCUS (*For Customer Satisfaction*) dengan konsep operasional pendekatan pelayanan khusus (*Primary Service*) kepada pelanggan melalui keberadaan *Account Executive* atau *Account Manager*. Program tersebut adalah FOCUS 100 dan FOCUS 5000. Selain itu juga PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten melakukan survei kepuasan pelanggan. Hasil survei yang dilakukan terhadap 246 responden yang merupakan konsumen langsung di delapan Unit Pelayanan Jaringan. Indeks kepuasan diperoleh dari kepuasan mutu dan keandalan pasokan, kemudahan dan kenyamanan dalam pembayaran, akurasi catat meter, transarasi informasi, dan manfaat energi listrik.

e. Profitabilitas Pelanggan

Pendapatan penjualan tenaga listrik sebagian besar diperoleh dari kelompok tarif industri, rumah tangga, usaha dan bisnis, serta kelompok tarif umum. Pendapatan yang diperoleh dari hasil penjualan tenaga listrik dan pangsa pendapatan berdasar jenis tarif.

2. Proposisi Nilai Pelanggan

a. Atribut Produk/Jasa

Atribut produk/jasa dilihat dari harga yang dikenakan pada layanan kelistrikan yang disesuaikan PT PLN (Persero). Pada umumnya, Pemerintah mengatur harga dan jumlah yang dapat dikenakan oleh PT PLN (Persero) didasarkan atas Tarif Dasar Listrik untuk layanan kelistrikan Indonesia. Dalam hal ini, Tarif Dasar Listrik sepenuhnya masih berada

ditangan Pemerintah sehingga perusahaan tidak serta merta menaikkan harga jual listrik.

b. Hubungan Pelanggan, Citra dan Reputasi

Sebagai salah satu BUMN, PT PLN (Persero) mempunyai komitmen untuk senantiasa menjalin hubungan yang harmonis dengan lingkungan di wilayah usahanya. Tanggung jawab sosial merupakan bagian penting dari strategi PT PLN (Persero) untuk menciptakan sinergi dan hubungan yang saling menguntungkan. Perbaikan dan pengembangan lingkungan masyarakat di bidang pendidikan, sosial maupun pengembangan dunia usaha. Kebijakan tanggung jawab sosial PT PLN (Persero) diarahkan pada program pendidikan, pengembangan masyarakat, pengembangan usaha kecil, dan menengah serta berbagai kegiatan sosial lainnya. Untuk pengembangan usaha kecil dan menengah PT PLN (Persero) melakukan Program Pembinaan kepada Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK) melalui unit-unit yang tersebar di seluruh Indonesia. Selain itu, PT PLN (Persero) juga melaksanakan program Bina Lingkungan dalam bentuk pemberian bantuan kepada masyarakat untuk meningkatkan kesejahteraan, pendidikan, perbaikan fasilitas umum dan memberikan penyuluhan-penyuluhan kepada masyarakat.

4.2.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

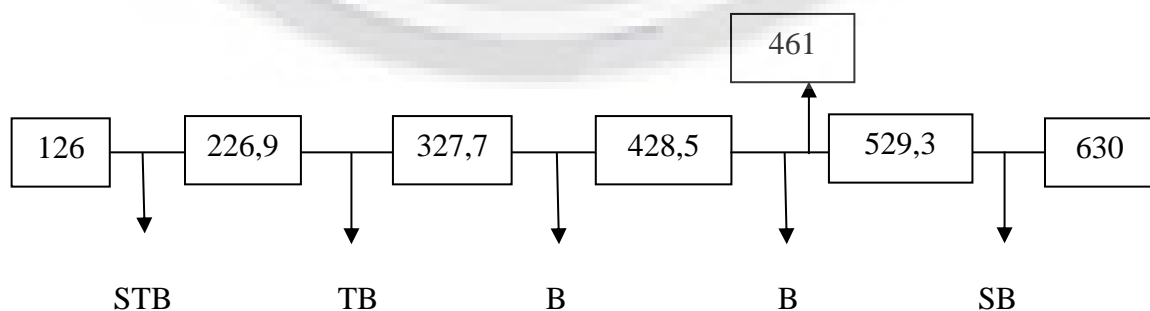
Tanggapan responden mengenai ukuran-ukuran dari perspektif proses bisnis internal secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6
Tanggapan responden tentang Perspektif Proses Bisnis Internal pada PT PLN (Persero)

No Pernyataan	Tanggapan Responden									
	SS		S		KS		TS		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
27	1	5	7	28	11	33	2	4	21	70
28	1	5	7	28	11	33	2	4	21	70
29	2	10	12	48	5	15	2	4	21	77
30	1	5	18	72	2	6	0	0	21	83
31	4	20	14	56	3	9	0	0	21	85
32	1	5	11	44	9	27	0	0	21	76
Total	10	50	69	276	41	123	6	12	126	461

Sumber: PT PLN (Persero) Data Diolah Kembali

Dari hasil tanggapan responden terhadap *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif proses bisnis internal total skor keseluruhan 461 dengan jumlah responden 21. Berikut ini dapat digambarkan dalam garis kontinum mengenai perspektif proses bisnis internal di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.



Berdasarkan garis kontinum di atas maka dapat dikatakan bahwa tanggapan responden mengenai perspektif proses bisnis internal di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten termasuk dalam kategori baik. Hal ini dapat terlihat bahwa PT PLN (Persero) telah melakukan proses inovasi diantaranya dengan menciptakan produk atau jasa baru sesuai dengan keinginan konsumen. PT PLN (Persero) menyesuaikan proses operasinya dengan program baru sepanjang dapat memuaskan konsumen. Serta PT PLN (Persero) telah melakukan layanan purna jual diantaranya dengan cara meningkatkan peralatannya dengan memberikan layanan cepat dan dapat diandalkan kepada pelanggan dalam mengatasi gangguan dan kesulitan.

Mengukur perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan tiga indikator yaitu: proses inovasi, proses operasi, dan proses layanan purna jual. Berikut ini adalah uraian indikator tersebut:

1. Proses Inovasi

Sejalan dengan tuntutan konsumen dan untuk memenuhi tingkat kepuasan pelanggan, maka PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten dengan dukungan teknologi informasi tengah mengembangkan Inovasi Produk Layanan Pelanggan, diantaranya yaitu dengan:

- 1) Menghadirkan layanan berbasis kemajuan teknologi:
 - a. Penggunaan KWH Meter Digital dengan sistem *Automatic Meter Reading* (AMR).
 - b. Penerapan *Customer Information System* (CIS) dan *Geographical Information System* (GIS).

- c. Penggunaan Portable Data Terminal (PDT).
 - d. Tim Pekerjaan Dalam Keadaan Bertegangan (PDKB).
- 2) Akses informasi kelistrikan dan layanan pembayaran tagihan:
- a. Layanan PRAQTIS, sebagai layanan pembayaran tagihan listrik secara *online realtime*. Layanan PRAQTIS ini bertujuan untuk memberikan kemudahan bagi pelanggan PLN sehingga pelanggan PLN mempunyai pilihan tempat dan cara pembayaran tagihan listrik.
 - b. Kantor Pos, alternatif tempat pembayaran tagihan listrik.
 - c. Layanan informasi SMS 8123, sebagai layanan untuk memberikan kemudahan bagi pelanggan untuk memperoleh informasi besarnya tagihan listrik. Untuk sementara operator seluler yang telah bekerja sama dengan PLN adalah:
 - Telkomsel
 - Indosat
 - Mobile-8
 - Flexi
 - d. Website
 - e. Layanan Call Centre 123, sebagai layanan informasi kelistrikan.
 - f. WAP

2. Proses Operasi

Dalam proses operasi ditekankan bagaimana menciptakan efisiensi, konsisten, dan *timely delivered* barang atau jasa pada pelanggan. PT PLN (Persero) melaksanakan proses operasinya berpedoman kepada ketentuan-ketentuan yang

telah diterapkan oleh manajemen perusahaan, dimana hal tersebut merupakan koridor serta sasaran atau target yang harus dicapai. Berikut ini adalah proses penerapan proses operasi pada PT PLN (Persero) sebagai berikut:

a) Pelaksanaan program peningkatan efisiensi (*EDP-Efficiency Drive Program*) berupa:

a. Penurunan susut jaringan yang merupakan hasil dari usaha berupa penekanan susut akibat teknis maupun non teknis, yaitu:

- Penerbitan rekening atas PJU (Penerangan Jalan Umum) liar dan ditagihkan ke Pemda setempat.
- Dampak Operasi Petir dan Operasi P2TL lainnya.
- Perolehan tambahan KWh kurang tagih.
- Perbaikan mutu kurang tagih.

b. Peningkatan efisiensi investasi (*CAPEX, Capital Expenditure*).

c. Penyempurnaan sistem pemeliharaan.

d. Peningkatan efisiensi produksi pembangkit dengan menekan konsumsi bahan bakar atau SFC pembangkit.

e. Penurunan tingkat persediaan dan penurunan *billing cycle*.

b) Pelaksanaan program *Demand Side Management* (DSM) yaitu memangkas dan atau mengalihkan beban puncak melalui:

a. Mekanisme konversi energi yaitu mendorong masyarakat untuk berhemat energi melalui penggunaan lampu hemat energi, dan

- b. Mekanisme tarif yaitu mengalihkan beban pelanggan konsumen industri dan komersial besar dari WBP ke LWBP (Luar Waktu Beban Puncak).

3. Prose Layanan Purna Jual

Untuk proses layanan purna jual PT PLN (Persero) mengembangkan program PLN PEDULI yaitu program pilihan dengan cara mengunjungi langsung pelanggan untuk mengetahui secara lebih akurat mengenai keluhan dan segala hal yang diinginkan oleh pelanggan mengenai penyelesaian gangguan dan pemadaman.

4.2.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

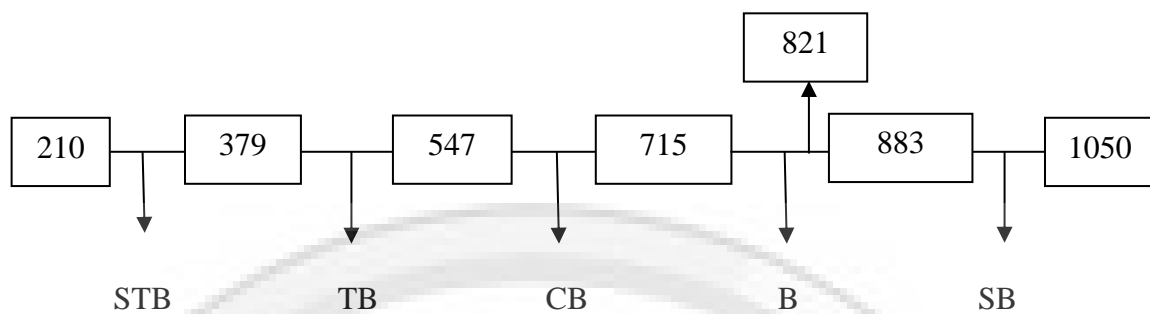
Tanggapan responden mengenai ukuran-ukuran dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7
Tanggapan responden tentang Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada PT PLN (Persero)

No Pernyataan	Tanggapan Responden							
	SS		S		KS		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
33	2	10	16	64	3	9	21	83
34	2	10	17	68	2	6	21	84
35	2	10	13	52	6	18	21	80
36	2	10	11	44	8	24	21	78
37	3	15	17	68	1	3	21	86
38	2	10	16	64	3	9	21	83
39	1	5	18	72	2	6	21	83
40	1	5	14	56	6	18	21	79
41	8	40	9	36	4	12	21	88
42	1	5	12	48	8	24	21	77
Total	24	120	143	572	43	129	210	821

Sumber: PT PLN (Persero) Data Diolah Kembali

Dari hasil tanggapan responden terhadap *Balanced Scorecard* dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan total skor keseluruhan 821 dengan jumlah responden 21. Berikut ini dapat digambarkan dalam garis kontinum mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.



Berdasarkan garis kontinum di atas maka dapat dikatakan bahwa tanggapan responden mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten termasuk dalam kategori baik. Kapabilitas sistem informasi di PT PLN (Persero) sudah terlaksana dengan baik hal ini terlihat dari karyawan dapat mengakses informasi yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur untuk mendukung perspektif keuangan, perspektif pelanggan perspektif proses bisnis internal

Keberhasilan PT PLN (Persero) meningkatkan kinerja hingga saat ini sangat ditunjang oleh tingginya kualitas serta profesionalisme Sumber Daya Manusia (SDM) internal yang merupakan hasil dari program pengembangan berkesinambungan. Hal tersebut dapat diukur tiga indikator dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan seperti: kapabilitas pekerja, kapabilitas sitem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keserasian dengan uraian sebagai berikut:

1. Kapabilitas Pekerja

Untuk dapat memenangkan persaingan bisnis yang semakin ketat seperti pada saat ini, PT PLN (Persero) membutuhkan tenaga SDM yang handal dan berkualitas tinggi agar dapat memberikan pelayanan yang prima, melebihi apa yang telah dilakukan pesaingnya. PT PLN (Persero) telah melakukan langkah strategis untuk meningkatkan kualitas SDM, antara lain dengan memberikan kesempatan kepada pegawai mengikuti berbagai pelatihan di dalam dan di luar negeri sesuai kebutuhan perusahaan, serta melakukan penempatan pegawai sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

PLN sudah merintis infrastruktur SDM dan organisasi yang kokoh berupa program Manajemen sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) dan penerapan *Knowledge Management* (KM) sejak awal tahun 2004. Program tersebut akan mentransformasi organisasi beserta SDM-nya menuju organisasi pembelajar (*learning organization*).

Langkah-langkah penerapan Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi yang telah dilaksanakan selama tahun 2004 adalah sebagai berikut:

- Memperbaiki komposisi dan kualitas SDM.
- Penyempurnaan sistem remunerasi dan penghargaan.
- Optimasi SDM.
- Penyempurnaan data kepegawaian.
- Penyempurnaan pelaksanaan *outsourcing*.
- Meningkatkan hubungan industrial.
- Pelaksanaan program SBO (Spiritual, Budaya, dan Olahraga)

Pelaksanaan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas pegawai antara lain dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (diklat), baik yang bersifat fungsional maupun manajerial, serta melakukan promosi dalam kenaikan jabatan bagi pegawai yang berprestasi.

2. Kapabilitas Sistem Informasi

Perubahan teknologi di bidang industri kelistrikan bersifat cepat. PT PLN (Persero) mampu menghadapi peningkatan persaingan di bidang perkembangan teknologi saat ini dan masa mendatang. PT PLN (Persero) mengembangkan program sistem informasinya dengan memprioritaskan pengimplementasian aplikasi korporat dan manajemen pelanggan.

Kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan antara lain:

- Melaksanakan install program aplikasi Monitoring *Losses* dan Rasio Operasi.
- Melakukan integrasi aplikasi SIPEG, SIMKEU, dan SILM ke dalam data *warehouse*.
- Menghasilkan buku Penjelasan Pedoman Pengadaan Barang/jasa di lingkungan PT PLN (Persero).
- Penyelesaian aplikasi SIMMAT (Sistem Manajemen Manajerial) secara korporat.
- Sosialisasi dan training *E-Procurement*.
- Sosialisasi ITMP (*Information Technology Master Plan*).

3. Motivasi, Pemberdayaan dan Kekeragaman

Pembangunan kerja yang kondusif dibutuhkan agar karyawan yang sudah berpengalaman tidak akan lari ke perusahaan lain yang sejenis. Demi

mempertahankan kondisi tersebut maka diperlukan suatu tindakan agar karyawan merasa puas bekerja di perusahaan. Hal tersebut dilakukan PT PLN (Persero) dengan cara meningkatkan kesejahteraan antara lain, kenaikan gaji dasar dan kenaikan tunjangan dasar bagi seluruh karyawan. PT PLN (Persero) juga memberikan tunjangan jabatan apabila pegawai memperoleh promosi atau dipindahkan lokasi kerjanya ke unit yang memiliki kelas lebih tinggi dibandingkan lokasi kerja sebelumnya. Sebagai penghargaan perusahaan kepada karyawan atau unit yang berprestasi dan dalam rangka meningkatkan prestasi dan produktivitas pegawai, PT PLN (Persero) memberikan layanan kesehatan bagi pegawai melalui Yayasan Kesehatan (Yaskes) PT PLN (Persero). Aktivitas utama Yaskes adalah menyelenggarakan pembinaan dan pemeliharaan derajat kesehatan karyawan dan pensiunan PT PLN (Persero) beserta keluarganya.

Selanjutnya diuraikan gambaran tanggapan responden pada keempat perspektif, selanjutnya untuk mendapatkan gambaran kinerja perusahaan melalui penerapan *balanced scorecard* secara keseluruhan, maka tanggapan keseluruhan responden pada masing-masing indikator indikator dijumlahkan dan hasilnya seperti yang dijabarkan pada tabel 4.8 berikut ini:

Tabel 4.8
Kinerja Perusahaan Melalui
Penerapan *Balanced Scorecard* Pada PT
PLN (Persero)

Indikator	Frekuensi	Skor Total	Skor Maksimal	Pencapaian Persentase
Keuangan	21	772	1050	73%
Pelanggan	21	1371	1680	81%
Proses Bisnis Internal	21	461	630	73%
Pembelajaran dan Pertumbuhan	21	821	1050	78%
Total		3425	4410	77%

Sumber: PT PLN (Persero) Data Diolah Kembali

Berdasarkan Tabel 4.8 hasil perhitungan skor, maka total skor responden secara keseluruhan dengan skor 3425. Seperti tertera pada table 3.3 kriteria penilaian, maka kinerja perusahaan melalui penerapan *balanced scorecard* pada PT PLN (Persero) termasuk dalam kategori baik.

Berdasarkan tabel di atas penerapan *balanced scorecard* pada PT PLN (Persero) terlihat pada perspektif keuangan mengalami pencapaian persentase yang kecil dikarenakan beberapa penurunan dalam ukuran keuangan, penurunan rasio keuangan tersebut terjadi pada *gross profit margin*, *return on invesment*, *cash ratio*, *total debt to total assets*, *total assets turn over*.

Perspektif pelanggan pada PT PLN (Persero) menempati pencapaian persentase paling tinggi diantara ketiga perspektif lainnya, karena PT PLN (Persero) yang telah memiliki pangsa pasar yang sangat luas, dapat mempertahankan pelanggannya serta meraih pelanggan baru, dan dapat memenuhi kepuasan pelanggan.

Selanjutnya perspektif proses bisnis internal yang mempunyai pencapaian persentase yang kecil sama dengan perspektif keuangan. Hal ini dikarenakan PT PLN (Persero) belum maksimal dalam menerapkan perspektif proses bisnis internal yang pada dasarnya perspektif ini mengarah pada proses inovasi, operasi dan layanan purna jual.

Serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PT PLN (Persero) mendapatkan pencapaian persentase urutan kedua setelah perspektif pelanggan. Hal ini terlihat dari PT PLN (Persero) dapat meningkatkan kemampuan karyawan baik itu dalam segi produktivitas kemampuan sistem informasi dan menyangkut keterlibatan para karyawan meskipun masih agak sulit untuk diterapkan. Secara keseluruhan kinerja perusahaan melalui penerapan *Balanced Scorecard* pada PT PLN (Persero) telah diterapkan dengan baik.

4.2.2 Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu alat untuk menganalisis suatu keadaan emosi yang menyenangkan atau positif sebagai akibat dari pengalaman atau penilaian kerja seseorang. Menganalisis kepuasan kerja pada PT PLN (Persero) bertujuan agar keinginan, harapan, dan kebutuhan karyawan dapat terpenuhi. Kepuasan kerja diukur dengan indikator-indikator seperti: 1. kesempatan untuk maju, 2. keamanan kerja, 3. gaji, 4. manajemen kerja, 5. kondisi kerja, 6. pengawasan (supervisi) 7. faktor intrinsik dari pekerjaan, 8. komunikasi, 9. aspek sosial, dan 10. Fasilitas.

4.2.2.1 Kesempatan Untuk Maju

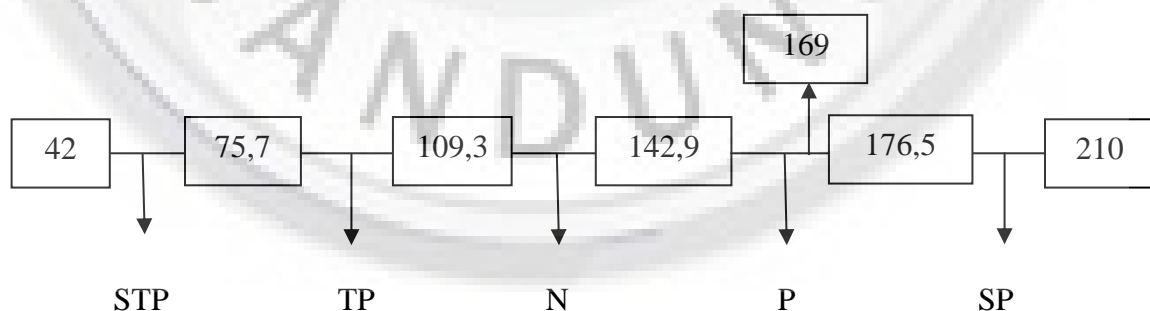
Tanggapan responden mengenai ukuran-ukuran dari kesempatan untuk maju secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.9 berikut ini:

Tabel 4.9
Tanggapan responden tentang Kesempatan Untuk Maju pada PT PLN (Persero)

No Pernyataan	Tanggapan Responden							
	SS		S		KS		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
1	4	20	15	60	2	6	21	86
2	2	10	16	64	3	9	21	83
Total	6	30	31	124	5	15	42	169

Sumber: PT PLN (Persero) Data Diolah Kembali

Dari hasil tanggapan responden terhadap kepuasan kerja dilihat dari kesempatan untuk maju total skor keseluruhan 169 dengan jumlah responden 21. Berikut ini dapat digambarkan dalam garis kontinum mengenai kesempatan untuk maju di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.



Berdasarkan garis kontinum di atas maka dapat dikatakan bahwa tanggapan responden mengenai kesempatan untuk maju di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten termasuk dalam kategori puas. Hal ini dapat

terlihat bahwa PT PLN (Persero) memberikan pelatihan kepada para karyawannya minimal satu tahun dua kali atau satu semester satu. PT PLN (Persero) memberikan pilihan pendidikan melalui IKP online, sehingga para karyawan dapat memilih pelatihan pendidikan sesuai dengan bidang kerjanya.

4.2.2.2 Keamanan Kerja

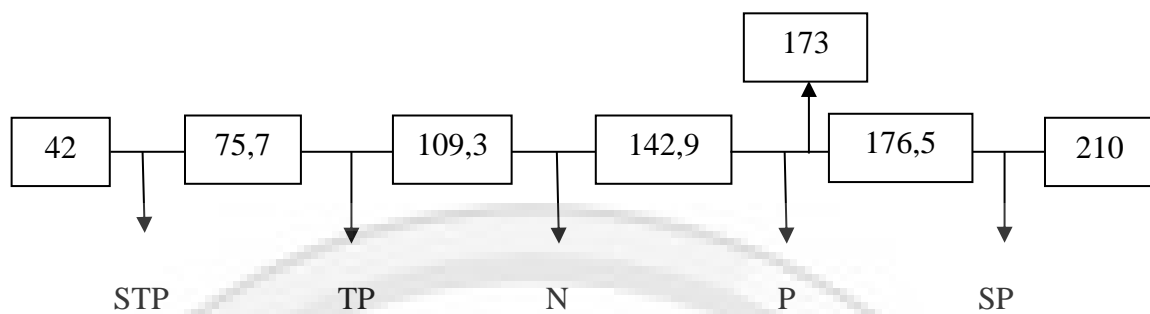
Tanggapan responden mengenai ukuran-ukuran dari keamanan kerja secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.10
Tanggapan responden tentang Keamanan Kerja pada PT PLN (Persero)

No Pernyataan	Tanggapan Responden									
	SS		S		KS		TS		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
3	7	35	12	48	2	6	0	0	21	89
4	3	15	16	64	1	3	1	2	21	84
Total	10	50	28	112	3	9	1	2	42	173

Sumber: PT PLN (Persero) Data Diolah Kembali

Dari hasil tanggapan responden terhadap kepuasan kerja dilihat dari keamanan kerja total skor keseluruhan 173 dengan jumlah responden 21. Berikut ini dapat digambarkan dalam garis kontinum mengenai keamanan kerja di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.



Berdasarkan garis kontinum di atas maka dapat dikatakan bahwa tanggapan responden mengenai keamanan kerja di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten termasuk dalam kategori puas. Hal ini dapat terlihat bahwa PT PLN (Persero) selalu menyediakan kotak P3K untuk di dalam ruangan atau kantor dan peralatan keamanan diri para karyawannya untuk mereka yang bekerja di lapangan.

4.2.2.3 Gaji

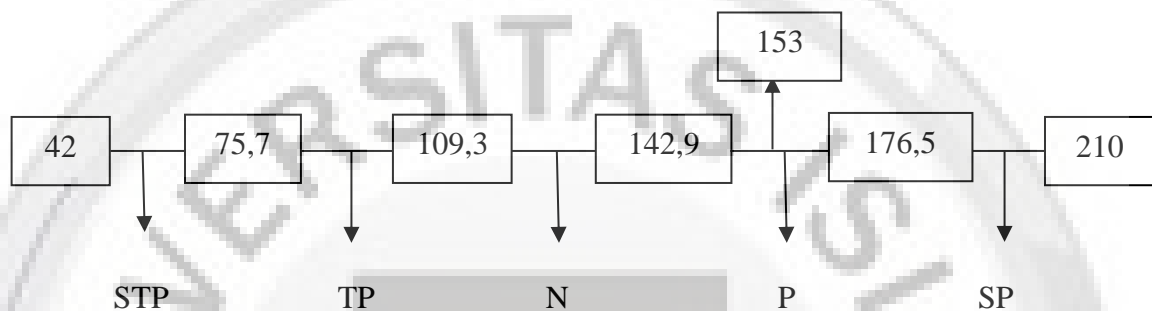
Tanggapan responden mengenai ukuran-ukuran dari gaji secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut ini:

Tabel 4.11
Tanggapan responden tentang Gaji pada PT PLN (Persero)

No Pernyataan	Tanggapan Responden							
	SS		S		KS		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
5	0	0	13	52	8	24	21	76
6	1	5	12	48	8	24	21	77
Total	1	5	25	100	16	48	42	153

Sumber: PT PLN (Persero) Data Diolah Kembali

Dari hasil tanggapan responden terhadap kepuasan kerja dilihat dari gaji total skor keseluruhan 153 dengan jumlah responden 21. Berikut ini dapat digambarkan dalam garis kontinum mengenai gaji di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.



Berdasarkan garis kontinum di atas maka dapat dikatakan bahwa tanggapan responden mengenai gaji di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten termasuk dalam kategori puas. Hal ini dapat terlihat bahwa para karyawan merasa cukup dengan penghasilan yang diberikan PT PLN (Persero), serta karyawanpun dapat memenuhi semua kebutuhan dengan penghasilan yang diberikan. Karena menyikapi masalah gaji itu sendiri telah diatur oleh PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

4.2.2.4 Manajemen Kerja

Tanggapan responden mengenai ukuran-ukuran dari manajemen kerja secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini:

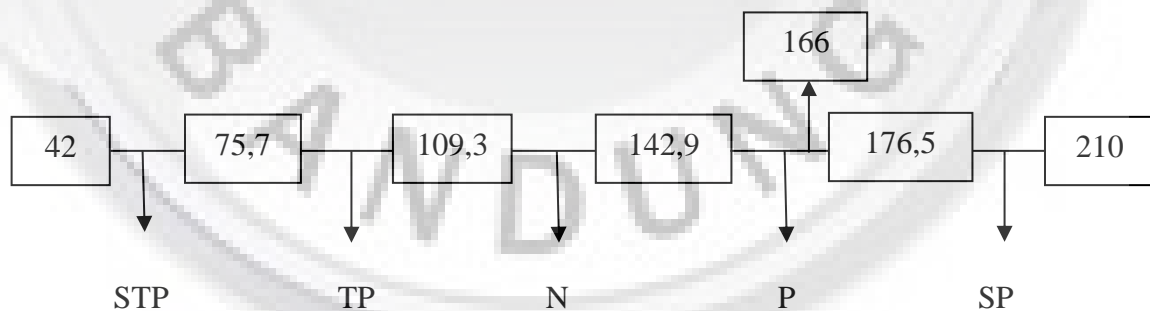
Tabel 4.12
Tanggapan responden tentang Manajemen Kerja pada PT PLN
(Persero)

No Pernyataan	Tanggapan Responden							
	SS		S		KS		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
7	0	0	19	76	2	6	21	82
8	2	10	17	68	2	6	21	84
Total	2	10	36	144	4	12	42	166

Sumber: PT PLN (Persero) Data Diolah Kembali

Tanggapan responden mengenai ukuran-ukuran dari manajemen kerja secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.12 berikut ini:

Dari hasil tanggapan responden terhadap kepuasan kerja dilihat dari manajemen kerja total skor keseluruhan 166 dengan jumlah responden 21. Berikut ini dapat digambarkan dalam garis kontinum mengenai manajemen kerja di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.



Berdasarkan garis kontinum di atas maka dapat dikatakan bahwa tanggapan responden mengenai manajemen kerja di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten termasuk dalam kategori puas. Hal ini dapat terlihat bahwa

pada PT PLN (Persero) terdapat SP yaitu apabila ada ketidaksesuaian antara karyawan dan manajemen dijabatani oleh SP (Serikat Pekerja).

4.2.2.5 Kondisi Kerja

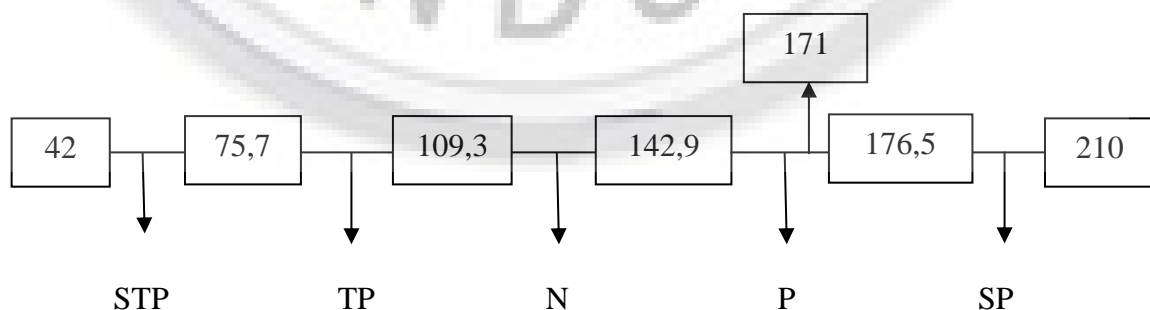
Tanggapan responden mengenai ukuran-ukuran dari kondisi kerja secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.13 berikut ini:

Tabel 4.13
Tanggapan responden tentang Kondisi Kerja pada PT PLN (Persero)

No Pernyataan	Tanggapan Responden									
	SS		S		KS		TS		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
9	4	20	17	68	0	0	0	0	21	88
10	3	15	15	60	2	6	1	2	21	83
Total	7	35	32	128	2	6	1	2	42	171

Sumber: PT PLN (Persero) Data Diolah Kembali

Dari hasil tanggapan responden terhadap kepuasan kerja dilihat dari kondisi kerja total skor keseluruhan 171 dengan jumlah responden 21. Berikut ini dapat digambarkan dalam garis kontinum mengenai kondisi kerja di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.



Berdasarkan garis kontinum di atas maka dapat dikatakan bahwa tanggapan responden mengenai kondisi kerja di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten termasuk dalam kategori puas. Hal ini dapat terlihat bahwa PT PLN (Persero) memiliki pengaturan penerangan ditempat bekerja yang baik dan sirkulasi udara yang baik pula.

4.2.2.6 Pengawasan (*supervisi*)

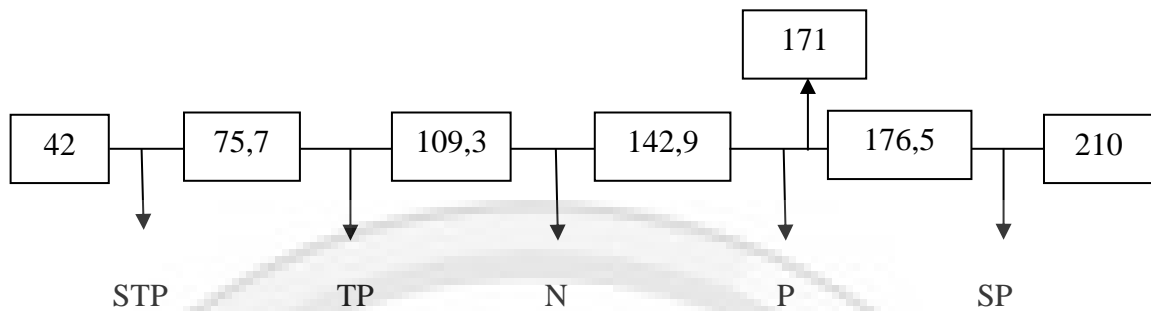
Tanggapan responden mengenai ukuran-ukuran dari pengawasan (*supervisi*) secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.14 berikut ini:

Tabel 4.14
Tanggapan responden tentang Pengawasan (*Supervisi*) pada PT PLN (Persero)

No Pernyataan	Tanggapan Responden							
	SS		S		KS		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
11	4	20	15	60	2	6	21	86
12	5	25	12	48	4	12	21	85
Total	9	45	27	108	6	18	42	171

Sumber: PT PLN (Persero) Data Diolah Kembali

Dari hasil tanggapan responden terhadap kepuasan kerja dilihat dari pengawasan (*supervisi*) total skor keseluruhan 171 dengan jumlah responden 21. Berikut ini dapat digambarkan dalam garis kontinum mengenai pengawasan (*supervisi*) di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.



Berdasarkan garis kontinum di atas maka dapat dikatakan bahwa tanggapan responden mengenai pengawasan (*supervisi*) di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten termasuk dalam kategori puas. Hal ini dapat terlihat bahwa PT PLN (Persero) menindak lanjuti apabila ada karyawan yang tidak masuk kerja, dengan menanyakan langsung alasan karyawan tersebut tidak masuk kerja. Sedangkan dalam meningkatkan pengawasan kepada karyawan PT PLN (Persero) melakukan perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

4.2.2.7 Faktor Intrinsik Dari Pekerjaan

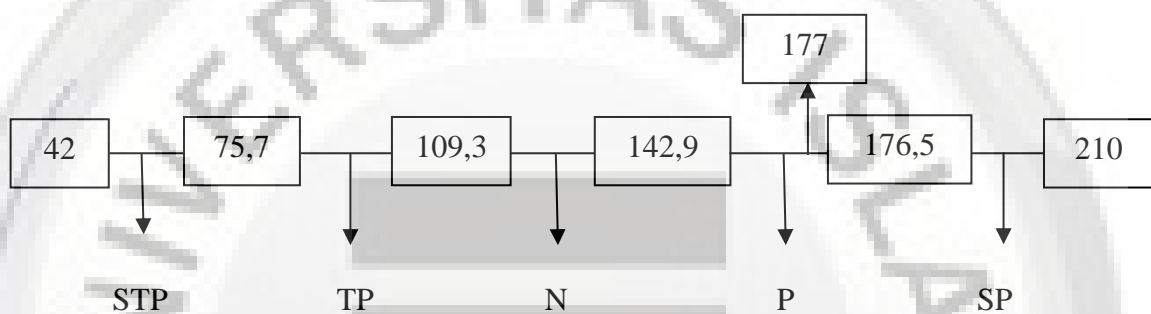
Tanggapan responden mengenai ukuran-ukuran dari faktor intrinsik dari pekerjaan secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut ini:

Tabel 4.15
Tanggapan responden tentang Faktor Intrinsik Dari Pekerjaan pada PT PLN (Persero)

No Pernyataan	Tanggapan Responden							
	SS		S		KS		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
13	2	10	18	72	1	3	21	85
14	8	40	13	52	0	0	21	92
Total	10	50	31	124	1	3	42	177

Sumber: PT PLN (Persero) Data Diolah Kembali

Dari hasil tanggapan responden terhadap kepuasan kerja dilihat dari faktor intrinsik dari pekerjaan total skor keseluruhan 177 dengan jumlah responden 21. Berikut ini dapat digambarkan dalam garis kontinum mengenai faktor intrinsik dari pekerjaan di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.



Berdasarkan garis kontinum di atas maka dapat dikatakan bahwa tanggapan responden mengenai faktor intrinsik dari pekerjaan di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten termasuk dalam kategori puas. Hal ini dapat terlihat bahwa karyawan PT PLN (Persero) merasa jabatan yang dipegangnya telah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, karena untuk menempati salah satu posisi pekerjaan terdapat syarat-syarat keterampilan yang harus dimiliki.

4.2.2.8 Komunikasi

Tanggapan responden mengenai ukuran-ukuran dari komunikasi secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut ini:

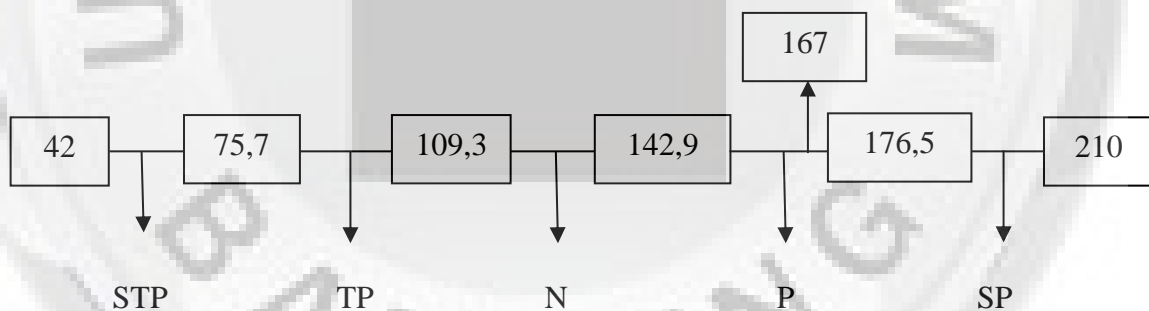
Tabel 4.16

Tanggapan responden tentang Komunikasi pada PT PLN (Persero)

No Pernyataan	Tanggapan Responden							
	SS		S		KS		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
15	3	15	15	60	3	9	21	84
16	3	15	14	56	4	12	21	83
Total	6	30	29	116	7	21	42	167

Sumber: PT PLN (Persero) Data Diolah Kembali

Dari hasil tanggapan responden terhadap kepuasan kerja dilihat dari komunikasi total skor keseluruhan 167 dengan jumlah responden 21. Berikut ini dapat digambarkan dalam garis kontinum mengenai komunikasi di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.



Berdasarkan garis kontinum di atas maka dapat dikatakan bahwa tanggapan responden mengenai komunikasi di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten termasuk dalam kategori puas. Hal ini dapat terlihat bahwa PT PLN (Persero) dalam memberikan apresiasi atas prestasi yang diperoleh oleh karyawan, PT PLN (Persero) mengadakan olimpiade bahasa Inggris atau karya inovasi pegawai.

4.2.2.9 Aspek Sosial

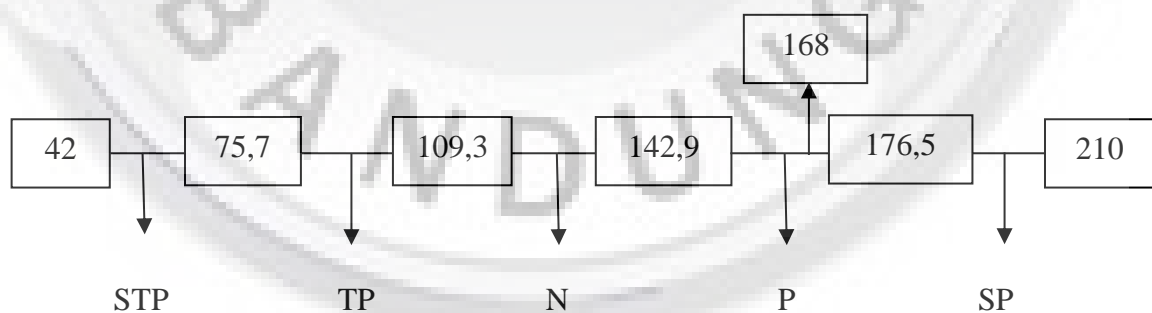
Tanggapan responden mengenai ukuran-ukuran dari aspek sosial secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.17 berikut ini:

Tabel 4.17
Tanggapan responden tentang Aspek Sosial pada PT PLN (Persero)

No Pernyataan	Tanggapan Responden							
	SS		S		KS		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
17	3	15	18	72	0	0	21	87
18	0	0	18	72	3	9	21	81
Total	3	15	36	144	3	9	42	168

Sumber: PT PLN (Persero) Data Diolah Kembali

Dari hasil tanggapan responden terhadap kepuasan kerja dilihat dari aspek sosial total skor keseluruhan 168 dengan jumlah responden 21. Berikut ini dapat digambarkan dalam garis kontinum mengenai aspek sosial di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.



Berdasarkan garis kontinum di atas maka dapat dikatakan bahwa tanggapan responden mengenai aspek sosial di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten termasuk dalam kategori puas. Hal ini dapat terlihat bahwa para karyawan PT PLN (Persero) selalu menjalin keakraban dengan rekan kerjanya

baik di dalam maupun di luar perusahaan, hal ini terjalin karena para karyawan telah bertahun-tahun kerja di PT PLN (Persero).

4.2.2.10 Fasilitas

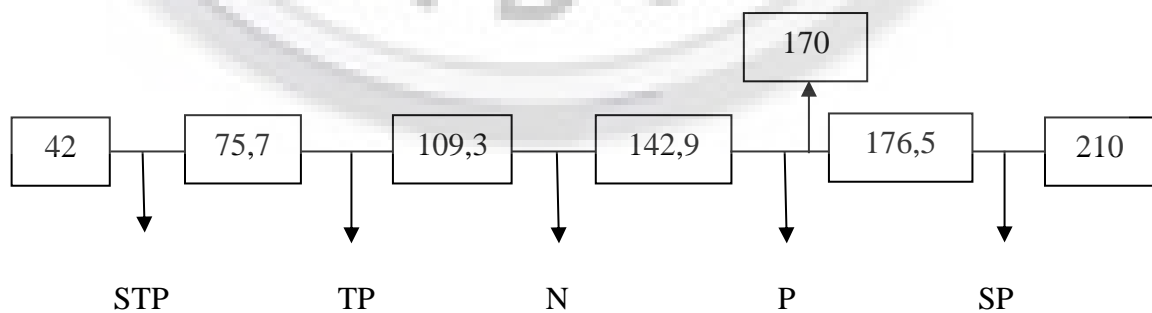
Tanggapan responden mengenai ukuran-ukuran dari fasilitas secara rinci dapat dilihat pada tabel 4.18 berikut ini:

Tabel 4.18
Tanggapan responden tentang Fasilitas pada PT PLN (Persero)

No Pernyataan	Tanggapan Responden									
	SS		S		KS		TS		Total	
	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor	F	Skor
19	4	20	16	64	1	3	0	0	21	87
20	3	15	15	60	2	6	1	2	21	83
Total	7	35	31	124	3	9	1	2	42	170

Sumber: PT PLN (Persero) Data Diolah Kembali

Dari hasil tanggapan responden terhadap kepuasan kerja dilihat dari fasilitas total skor keseluruhan 170 dengan jumlah responden 21. Berikut ini dapat digambarkan dalam garis kontinum mengenai fasilitas di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.



Berdasarkan garis kontinum di atas maka dapat dikatakan bahwa tanggapan responden mengenai fasilitas di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten termasuk dalam kategori puas. Hal ini dapat terlihat bahwa PT PLN (Persero) memberikan fasilitas seperti rumah sakit, cuti, dana pensiun, bahkan PT PLN (Persero) memberikan fasilitas sarana olah raga tenis dan bulu tangkis.

Setelah diuraikan gambaran tanggapan terhadap kesepuluh indikator, selanjutnya untuk mendapatkan gambaran kepuasan kerja secara keseluruhan, maka tanggapan keseluruhan responden pada masing-masing indikator dijumlahkan dan hasilnya seperti yang dijabarkan pada tabel 4.19

Tabel 4.19
Kepuasan Kerja Pada PT PLN (Persero)

Indikator	Frekuensi	Skor Total	Skor Maksimal
Kesempatan untuk maju	21	169	210
Keamanan kerja	21	173	210
Gaji	21	153	210
Manajemen kerja	21	166	210
Kondisi kerja	21	171	210
Pengawasan supervisi	21	171	210
Faktor intrinsik dari pekerjaan	21	177	210
Komunikasi	21	167	210
Aspek sosial	21	168	210
Fasilitas	21	170	210
Total		1685	2100

Sumber: PT PLN (Persero) Data Diolah Kembali

Berdasarkan Tabel 4.19 hasil perhitungan skor, maka jawaban dengan skor tertinggi dengan skor 177, dan jawaban dengan skor terendah dengan skor 153.

Maka total skor responden secara keseluruhan dengan skor 1685. Seperti tertera pada table 3.4 kriteria penilaian, maka kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) termasuk dalam kategori puas.

Berdasarkan tabel di atas kepuasan pelanggan dalam kategori puas, hal ini dilihat dari indikator-indikator kepuasan kerja karyawan. Indikator tersebut yaitu kesempatan untuk maju, tanggapan responden yang merasa puas menunjukkan bahwa karyawan mendapatkan kesempatan untuk maju berupa pendidikan yang diberikan PT PLN (Persero). Indikator keamanan kerja, tanggapan responden yang puas terlihat bahwa PT PLN (Persero) selalu memberikan keamanan kerja kepada para karyawannya. Untuk indikator gaji mendapatkan skor yang paling rendah, hal ini dikarenakan tanggapan responden yang memiliki tingkat kebutuhan dan biaya hidup yang cukup tinggi sehingga sebagian karyawan kurang merasa cukup dengan penghasilan yang diberikan. Indikator manajemen kerja, tanggapan responden yang puas menunjukkan bahwa karyawan merasakan keadilan atas kebijakan yang dijalankan pimpinan.

Selanjutnya indikator kondisi kerja, tanggapan responden yang puas terlihat bahwa karyawan merasakan penerangan dan sirkulasi udara yang baik sehingga memberikan kenyamanan saat bekerja. Indikator pengawasan (supervisi), tanggapan responden yang puas menunjukkan bahwa karyawan merasakan dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja tersebut. Indikator faktor intrinsik dari pekerjaan, tanggapan responden yang puas terlihat bahwa karyawan merasa jabatan yang dipegang sesuai dengan kemampuannya. Indikator komunikasi, tanggapan responden yang puas terlihat terjalinnya

hubungan yang baik antara karyawan dan pimpinan. Indikator aspek sosial, tanggapan responden yang puas menunjukkan bawa terjalannya keakraban yang dengan rekan kerja baik itu didalam maupun diluar perusahaan. Kemudian indikator fasilitas, tanggapan responden yang puas terlihat bahwa karyawan merasa puas atas fasilitas yang telah diberikan PT PLN (Persero). Dengan demikian, secara keseluruhan kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) telah diterapkan dengan baik.

4.2.3 Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Dalam Pengukuran Kinerja Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan

Pengukuran kinerja pada PT PLN (Persero) menggunakan metode *Balanced Scorecard*, tidak hanya melakukan pengukuran dengan ukuran-ukuran keuangan saja tetapi juga meliputi aspek non keuangan yang terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif keuangan PT PLN (Persero) diukur dengan menggunakan ukuran-ukuran keuangan yang terdiri dari profitabilitas, likuiditas, solvabilitas, dan aktivitas. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan penulis, kinerja PT PLN (Persero) dilihat dari perspektif keuangan dari *Balanced Scorecard* terdapat peningkatan dalam ukuran keuangan, walaupun tidak semuanya mengalami peningkatan. Hal tersebut dapat dilihat dari margin laba kotor (*Gross Profit Margin*) PT PLN (Persero) mengalami penurunan dari 0,03 pada tahun 2011 menjadi 0,01 pada tahun 2012. Tingkat pengembalian investasi (*Return On*

Invesment) PT PLN (Persero) mengalami penurunan sebesar dari 0,13 pada tahun 2011 menjadi 0,04 pada tahun 2012. Tingkat pengembalian modal sendiri (*Return On Equity*) PT PLN (Persero) pada tahun 2011 dan 2012 tidak mengalami perubahan. Rasio lancar (*Current Ratio*) PT PLN (Persero) mengalami peningkatan dari 0,16 pada tahun 2011 menjadi 0,24 pada tahun 2012. Rasio uji cepat (*Quick Ratio*) PT PLN (Persero) mengalami peningkatan dari 0,08 pada tahun 2011 menjadi 0,09 pada tahun 2012. Rasio kas (*Cash Ratio*) PT PLN (Persero) mengalami penurunan dari 0,000169 pada tahun 2011 menjadi 0,0000426 pada tahun 2012. Total hutang (kewajiban) terhadap total aktiva (*Total Debt to Total Assets*) PT PLN (Persero) mengalami penurunan dari 0,012 pada tahun 2011 menjadi 0,011 pada tahun 2012. Total hutang (kewajiban) terhadap total ekuitas (*Total Debt to Total Equity*) PT PLN (Persero) mengalami peningkatan dari 0,09 pada tahun 2011 menjadi 0,26 pada tahun 2012. *Total assets turn over* PT PLN (Persero) mengalami penurunan dari 3,64 pada tahun 2011 menjadi 3,38 pada tahun 2012. Periode pengumpulan piutang (*Average Collection Period*) PT PLN (Persero) pada tahun 2011 dan 2012 tidak mengalami perubahan.

Berdasarkan kriteria penilaian perspektif pelanggan termasuk dalam kategori baik. Perspektif pelanggan ini diukur dengan kelompok pengukuran pelanggan utama yaitu pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, serta profitabilitas pelanggan dan proporsi nilai pelanggan yaitu atribut prosuk/jasa, hubungan serta citra dan reputasi. Pangsa PT PLN (Persero) dilihat dari pertumbuhan pelanggan dan pertumbuhan pendapatan

penjualan. Dengan jumlah pelanggan pada tahun 2012 mengalami peningkatan sebesar 2,8% serta pendapatan penjualan pada PT PLN (Persero) mengalami peningkatan pada tahun 2012 sebesar 7,97%, hal ini disebabkan oleh meningkatnya kapasitas produksi dan didukung dengan meningkatnya jumlah pelanggan. Meningkatnya keefektifan retensi pelanggan PT PLN (Persero) dengan mengoperasionalkan sekitar 93 unit kerja di garis terdepan (*front liner*), membentuk PLN Unit Pelayanan Prima yang terkonsentrasi pada daerah-daerah padat industri, serta melaksanakan program peduli lingkungan (Tim Bina Lingkungan). Untuk memperoleh pelanggan baru PT PLN (Persero) memberikan penawaran bagi pelanggan baru atau lama dalam pemasangan listrik baru serta penambahan daya listrik dengan angsuran-angsuran yang dapat meringankan para pelanggan baru maupun pelanggan lama yang akan menambah daya listriknya. Tingkat kepuasan pelanggan menghadirkan program pilihan yaitu FOCUS (*For Customer Satisfaction*) dengan konsep operasional pendekatan pelayanan khusus (*Primary Service*) kepada pelanggan melalui keberadaan *Account Executive* atau *Account Manager*. Program tersebut adalah FOCUS 100 dan FOCUS 5000, selain itu juga PT PLN (Persero) Jawa Barat dan Banten melakukan survei kepuasan pelanggan. Atribut produk/jasa dilihat dari harga yang dikenakan pada layanan kelistrikan yang disediakan PT PLN (Persero). Hubungan pelanggan, citra dan reputasi dilakukan dengan perbaikan dan pengembangan lingkungan masyarakat dibidang pendidikan, sosial maupun pengembangan dunia usaha.

Berdasarkan kriteria penilaian perspektif proses bisnis internal termasuk dalam kategori baik. Perspektif proses bisnis internal yang mempunyai

pencapaian persentase yang kecil sama dengan perspektif keuangan. Hal ini dikarenakan PT PLN (Persero) belum maksimal dalam menerapkan perspektif proses bisnis internal yang pada dasarnya perspektif ini mengarah pada proses inovasi, operasi dan layanan purna jual.

Berdasarkan kriteria penilaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk dalam kategori baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diatur dengan kapabilitas pekerja melalui berbagai pelatihan dan menerapkan program Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) dan penerapan *Knowledge Management* (KM). Pada kapabilitas sistem informasi, PT PLN (Persero) mengembangkan program sistem informasinya dengan memprioritaskan pengimplementasian aplikasi korporat dan manajemen pelanggan. Serta motivasi, pemberdayaan dan keserasian melalui pembangunan suasana kerja yang kondusif, dan pemberian penghargaan kepada karyawan berprestasi. Dengan demikian, secara keseluruhan kinerja perusahaan melalui penerapan *Balanced Scorecard* pada PT PLN (Persero) telah diterapkan dengan baik.

Kepuasan kerja karyawan diukur dengan beberapa aspek seperti kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji, manajemen kerja, kondisi kerja, pengawasan (supervisi), faktor intrinsik dari pekerjaan, komunikasi, aspek sosial, dan fasilitas.

Berdasarkan kriteria penilaian kesempatan untuk maju termasuk dalam kategori puas. Kesempatan untuk maju pada PT PLN (Persero) dilakukan dengan

memberikan pelatihan kepada para karyawannya minimal satu tahun dua kali atau satu semester satu. Pelatihan tersebut diberikan PT PLN (Persero) dengan cara pilihan pendidikan melalui IKP online, sehingga para karyawan dapat memilih pelatihan pendidikan sesuai dengan bidang kerjanya.

Berdasarkan kriteria penilaian keamanan kerja termasuk kategori puas. Keamanan kerja dilakukan oleh PT PLN (Persero) dengan selalu tersedianya kotak P3K untuk di dalam ruangan atau kantor, serta menyiapkan peralatan keamanan diri para karyawannya untuk mereka yang bekerja di lapangan. Karena untuk pekerja yang bekerja di lapangan keamanan kerja atau keselamatan merupakan hal yang paling penting.

Berdasarkan kriteria penilaian gaji termasuk kategori puas, walaupun mendapatkan skor terendah dari indikator kepuasan kerja lainnya. Hal ini dikarenakan tanggapan responden yang memiliki tingkat kebutuhan dan biaya hidup yang cukup tinggi sehingga sebagian karyawan kurang merasa cukup dengan penghasilan yang diberikan.

Berdasarkan kriteria penilaian manajemen kerja termasuk kategori puas. Manajemen kerja dapat terlihat bahwa pada PT PLN (Persero) terdapat SP yaitu Serikat Pekerja yang bertujuan untuk menjembatani antara karyawan dan manajemen apabila ada ketidaksesuaian.

Berdasarkan kriteria penilaian kondisi kerja termasuk kategori puas. Kondisi kerja pada PT PLN (Persero) memiliki penerangan dan sirkulasi udara yang baik, sehingga dapat memberikan kenyamanan untuk karyawan saat bekerja.

Berdasarkan kriteria penilaian pengawasan (supervisi) termasuk kategori puas. Pengawasan (supervisi) yang dilakukan PT PLN (Persero) dengan cara menindak lanjuti apabila ada karyawan yang tidak masuk kerja, dengan menanyakan langsung alasan karyawan tersebut tidak masuk kerja. Sedangkan dalam meningkatkan pengawasan kepada karyawan PT PLN (Persero) melakukan perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Berdasarkan kriteria penilaian faktor intrinsik dari pekerjaan termasuk kategori puas. Faktor intrinsik dari pekerjaan pada PT PLN (Persero) untuk menempati satu posisi dalam pekerjaannya, terdapat syarat-syarat keterampilan yang harus dimiliki. Dengan demikian karyawan akan merasa jabatan yang dipegangnya sesuai dengan kemampuan.

Berdasarkan kriteria penilaian komunikasi termasuk kategori puas. Komunikasi pada PT PLN (Persero) dalam memberikan apresiasi atas prestasi yang diperoleh oleh karyawan, PT PLN (Persero) mengadakan olimpiade bahasa Inggris atau karya inovasi pegawai.

Berdasarkan kriteria penilaian aspek sosial termasuk kategori puas. Aspek sosial pada PT PLN (Persero) dapat terlihat bahwa para karyawan selalu menjalin keakraban dengan rekan kerjanya baik di dalam maupun di luar perusahaan, hal ini terjalin karena para karyawan yang telah bertahun-tahun kerja di PT PLN (Persero).

Berdasarkan kriteria penilaian fasilitas termasuk kategori puas. Fasilitas yang diberikan PT PLN (persero) yaitu fasilitas seperti rumah sakit, cuti, dana pensiun, selain itu pada PT PLN (Persero) terdapat fasilitas kantin, mesjid, tempat parkir yang luas, serta sarana olah raga tenis dan bulu tangkis. Dengan demikian, secara keseluruhan kepuasan kerja karyawan pada PT PLN (Persero) telah menunjukkan rasa puas.

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan, penerapan Balanced Scorecard sebagai alternatif dalam pengukuran kinerja pada PT PLN (Persero) mempertimbangkan aspek non keuangan sebagai penunjang keberhasilan aspek keuangan, sehingga tidak hanya melihat atau mengukur kinerja pada saat ini, tetapi juga melihat kondisi dimasa yang akan datang dengan diukurnya aspek non keuangan (operasional). Dengan adanya konsep Balanced Scorecard akan terus memelihara arah dan kemajuan perusahaan sesuai dengan apa yang menjadi visi dan misi organisasi. Selain itu Balanced Scorecard akan membantu perusahaan dalam menyelaraskan tujuan dengan satu strategi yang ingin diterapkan, karena Balanced Scorecard membantu mengeliminasi berbagai macam strategi manajemen puncak yang tidak sesuai dengan strategi karyawan untuk memahami bagaimana peran serta mereka dalam rangka peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Tanpa Balanced Scorecard, kebanyakan organisasi tidak dapat mencapai visi dan tindakan yang sama secara konsisten sebagai usaha mereka untuk mengubah arah dan memperkenalkan strategi dan proses baru. Balanced Scorecard memberikan kerangka kerja untuk mengelola pelaksanaan strategi sementara juga memungkinkan strategi itu sendiri untuk berkembang sebagai

respon terhadap perubahan dalam pasar kompetitif perusahaan dan lingkungan teknologi.

Dengan demikian apabila perusahaan yang di tempati karyawan tersebut berada pada kondisi yang baik dari segi keuangan maupun non keuangan, maka kepuasan kerja karyawanpun akan terpenuhi. Dengan kepuasan kerja yang diperoleh, diharapkan kinerja karyawan yang tinggi dapat dicapai para karyawan. Tanpa adanya kepuasan kerja, karyawan akan bekerja tidak seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan, maka akibatnya kinerja karyawan menjadi rendah, sehingga tujuan perusahaan secara maksimal tidak akan tercapai. Selain itu kepuasan kerja berperan penting dalam kemampuan perusahaan untuk menarik dan memelihara karyawan yang berkualitas. Kepuasan kerja juga dapat berfungsi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan produktivitas, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan terutama karyawan ahli/profesional yang sangat besar perannya dalam pengoperasian perusahaan. Sebaliknya, apabila karyawan tidak memperoleh kepuasan kerja maka konsekuensi-konsekuensi yang harus dihadapi perusahaan adalah kemangkiran, kelambanan, perputaran kerja, pengunduran diri lebih awal, aktif dalam serikat kerja, terganggunya kesehatan fisik dan mental para karyawannya. Oleh karena itu, kepuasan kerja mempunyai arti penting baik bagi karyawan maupun perusahaan, terutama karena menciptakan keadaan positif di dalam lingkungan kerja atau perusahaan.