



**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA
(PT. PLN) AREA PELAYANAN DAN JARINGAN JEMBER
MELALUI TEKNIK BALANCED SCORECARD**

*Performance Measurement of State Electricity Company (PT. PLN) Service Area
Network Jember through Balanced Scorecard Technique*

SKRIPSI

Oleh

Aning Murniati

NIM 110910201008

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2015



**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA
(PT. PLN) AREA PELAYANAN DAN JARINGAN JEMBER
MELALUI TEKNIK BALANCED SCORECARD**

*Performance Measurement of State Electricity Company (PT. PLN) Service Area
Network Jember through Balanced Scorecard Technique*

SKRIPSI

diajukan guna memenuhi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Negara (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Administrasi Publik

Oleh

Aning Murniati

NIM 110910201008

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER**

2015

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Ibunda Wati Rahayu dan Ayahanda Sugeng Santoso serta kedua Adikku Bagus Kurniawan dan Christinawati yang senantiasa memberikan doa, semangat, pengorbanan, kasih sayang dan motivasi terbesar untuk ku tanpa henti;
2. Kakak Tutug Widyonarko yang selalu mendoakan, menyemangati dan membantu dalam proses ini;
3. Guru-guruku sejak Sekolah Dasar sampai dengan Perguruan Tinggi;
4. Almamater Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

MOTTO

“It matters not what someone is born, but what they grow to be.”¹

What gets measured, gets managed, gets done !

“Jika anda dapat mengukur kinerja, maka anda akan mudah mengelolanya, Jika anda mudah mengelolanya, maka anda akan mudah mencapai tujuan”²

¹ J.K Rowling

² Moeheriono, 2012, Indikator Kinerja Utama. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, hal. 1

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Aning Murniati

NIM : 110910201008

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Listrik Negara (PT. PLN) Area Pelayanan Dan Jaringan Jember Melalui Teknik *Balanced Scorecard*” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah digunakan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 03Juni 2015

Yang menyatakan,

Aning Murniati

NIM 110910201008

SKRIPSI

**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA
(PT. PLN) AREA PELAYANAN DAN JARINGAN JEMBER
MELALUI TEKNIK BALANCED SCORECARD**

*Performance Measurement of The State Electricity Company (PT. PLN) Jember's
Services And Network Area By Balanced Scorecard Technique*

Oleh
Aning Murniati
NIM 110910201008

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Dra. Inti Wasiati, MM.
Dosen Pembimbing Anggota : Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si.

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Listrik Negara (PT. PLN) Area Pelayanan dan Jaringan Jember Melalui Teknik *Balanced Scorecard*” telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember pada:

hari, tanggal : Rabu, 03 Juni 2015

tempat : Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji:

Ketua

Sekretaris

Dr. Sutomo, M.Si
NIP.196503121991031003

Dra. Inti Wasiati, MM
NIP. 195307311980022001

Anggota Penguji

1. Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si (.....)
NIP.195805101987022001
2. Drs. Anwar, M.Si (.....)
NIP. 196306061988021001
3. Hermanto Rohman, S.Sos, MPA (.....)
NIP. 197903032005011001

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
Universitas Jember

Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA
NIP. 195207271981031003

RINGKASAN

Pengukuran Kinerja Perusahaan Listrik Negara (PT. PLN) Area Pelayanan Dan Jaringan Jember Melalui Teknik *Balanced Scorecard*; Aning Murniati, 110910201008; 2015; 174 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi Negara Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil pengukuran kinerja PT. PLN APJ Jember dengan menggunakan teknik *Balanced Scorecard* pada tahun 2012 hingga 2014 yang digagas oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Hasil penelitian yang dilakukan penulis secara referensial dapat digunakan sebagai alternatif hasil pengukuran kinerja bagi PLN APJ Jember, dimana indikator kinerja yang digunakan berbeda dan tidak terdapat pada indikator kinerja yang digunakan PLN APJ Jember. Pengukuran kinerja yang dilakukan oleh penulis didasari oleh adanya perbedaan target yang ditetapkan oleh PLN Distribusi Jawa Timur sebagai PLN pengaudit dengan target yang digunakan oleh PLN APJ Jember. Hasil pengukuran kinerja tahunan PLN APJ Jember dilaporkan PLN Distribusi Jatim terakhir tahun 2012 secara *top-down*, sedangkan pada tahun selanjutnya tidak dilaporkan secara terbuka dan berkala sehingga PLN Area Jember tidak dapat melakukan koreksi diri.

Penelitian ini didasari dari berbagai permasalahan seperti rendahnya pelayanan prima (*World Class Service*) tahun 2012 PT. PLN Area Jember menduduki peringkat 3 terbawah dari 16 PLN Area di Jawa Timur. Fakta lain menunjukkan bahwa PT. PLN Area Jember belum mampu mengatasi permasalahan finansial, pelanggan, operasi pelayanan dan kapasitas sumber daya internal. Oleh karena itu penting untuk dilakukannya pengukuran kinerja PLN APJ Jember pada tahun 2012, 2013 dan 2014 melalui teknik *Balanced Scorecard* yang digagas Kaplan dan Norton. Hasil penelitian diharapkan bermanfaat dan memberikan kontribusi pada pertimbangan dan alternatif indikator pengukuran kinerja PT. PLN Area Jember

dalam pengambilan keputusan sebagai langkah perbaikan kinerja pada tahun tahun selanjutnya.

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian Deskriptif Kuantitatif. Lokasi penelitian di PT. PLN APJ Jember, dengan menggunakan teknik *purposive sampling* untuk memperoleh data dalam wawancara, dan teknik *simple random sampling* untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawai melalui angket. Teknik analisis statistik deskriptif menggunakan formula BSC sebagai suatu metode, yaitu variabel perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran bertumbuh. Teknik keabsahan data menggunakan kepercayaan, reliabilitas dan kepastian, dan pada angket menggunakan uji reliabilitas internal dengan menggunakan *Cronbach's Alpha*.

Hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan secara mandiri oleh PT. PLN Area Jember pada tahun 2012-2014 secara berturut-turut memperoleh 90,10; 87,88; 95,64 poin, sedangkan pengukuran kinerja yang dilakukan oleh penulis berturut-turut sebagai berikut. Tahun 2012 menunjukkan nilai perspektif pada finansial 15,67; pelanggan 16,04; bisnis internal 28 dan pembelajaran bertumbuh 25,81; total nilai 85,52 dikatakan bahwa kinerja PLN Area Jember “Sangat Baik”. Pada tahun 2013, perspektif finansial 12,81; pelanggan 8,66; bisnis internal 23,72 dan pembelajaran bertumbuh 25,00.; total nilai sebesar 70,28 dikatakan kinerja PLN Area Jember “Sangat Baik”. Pada tahun 2014, hasil pengukuran perspektif finansial 15,21; pelanggan 9,48; bisnis internal 14,31 dan pembelajaran bertumbuh 24,62; total nilai yang diperoleh 63,62, dapat dikatakan kinerja PT. PLN Area Jember tahun 2014 “Baik”. Dapat dikatakan bahwa PT. PLN Area Jember pada tahun 2012, 2013 dan 2014 tidak mampu meningkatkan kinerjanya dengan menggunakan besaran target *base line traditional* 10%.

PRAKATA

Puji syukur kepada Allah AWT sehingga saya dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul Pengukuran Kinerja Perusahaan Listrik Negara (PT. PLN) Area Pelayanan dan Jaringan Jember Melalui Teknik *Balanced Scorecard*. Penulisan skripsi ini disusun guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Strata Satu (S1) pada Jurusan Ilmu Administrasi Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Keberadaan dan dedikasi banyak orang merupakan bagian penting yang turut berperan atas selesainya karya ini. Karenanya, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada saya sehingga penyusunan skripsi ini dapat berjalan dengan lancar, tanpa ada halangan sesuatu apapun;
2. Bapak Prof. Dr. Hary Yuswadi, MA., selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Bapak Dr. Edy Wahyudi, S.Sos, MM., selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
4. Ibu Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember dan selaku Dosen Pembimbing Anggota yang telah memberikan bimbingan, dukungan, nasihat, saran, pikiran, waktu, dan kesabaran dalam penyusunan skripsi ini;
5. Ibu Dra. Inti Wasiati, MM., selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah memberikan bimbingan, dukungan, nasihat, saran, pikiran dan waktu dengan kesabaran dalam penyusunan skripsi ini serta selama penulis menjadi mahasiswa;

6. Bapak Dr. Sutomo, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Akademik yang selalu memberikan nasihat, saran, bimbingan dan perhatian selama penulis menjadi anak bimbingannya;
7. Bapak Dr. Sutomo, M.Si, bapak Drs. Anwar, M.Si dan bapak hermanto Rohman, S.Sos, MPA selaku tim penguji yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran pada saat menguji sehingga skripsi ini dapat disempurnakan;
8. Kedua orang tuaku Ayahanda Sugeng Santoso dan Ibunda Wati Rahayu, kedua Adikku Bagus Kurniawan dan Christinawati, serta kakakku Tutug Widyonarko yang selalu memberikan doa, dukungan, semangat, dan motivasi yang berharga, sehingga penulis lebih bersemangat dan berusaha untuk mencapai masa depan yang lebih baik;
9. Bu Lulun dan Bapak Bogi Yuniar Rachman, Bapak Setijo Lelono dan Bapak Rustam Efendi, Bu Endang Harimurti A.O, Bapak Fathur Roji J.A, serta seluruh pegawai PT. PLN (Persero) APJ Jember, terimakasih telah memberikan izin penelitian, dan informasi berharga yang dibutuhkan serta meluangkan waktu dalam keperluan hal penelitian ini;
10. Sahabat Andriani Damayanti, Linda Sugiati dan Tohirotul dan seluruh teman-teman Administrasi Negara 2011 yang telah memberikan inspirasi, bantuan, dan semangat sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini dengan penuh semangat; dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Semoga segala budi baik yang telah diberikan mendapat balasan yang luar biasa berkahnya dari Allah SWT. Dalam penyusunan skripsi ini penulis telah memberikan usaha terbaiknya secara maksimal, namun skripsi ini masih memerlukan penyempurnaan berupa kritik dan saran dari berbagai pihak demi kebaikan dan kesempurnaan skripsi ini. Akhirnya, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca.

Jember, 03 Juni 2015

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PEMBIMBINGAN.....	v
HALAMAN PENGESAHAN.....	vi
RINGKASAN	vii
PRAKATA.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	17
1.3 Tujuan dan Manfaat.....	17
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA.....	19
2.1 New Public Management	19
2.1.1 Manajemen.....	19
2.1.2 New Public Management	20
2.2 Privatisasi	25
2.2.1 Pengertian Privatisasi	25
2.2.2 Sejarah Privatisasi	26
2.2.3 Privatisasi BUMN	28
2.3 Good Corporate Governance	33
2.4 Kinerja.....	37
2.4.1 Pengertian Kinerja.....	37
2.4.2 Pengukuran Kinerja.....	38
2.4.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	39
2.4.4 Indikator Kinerja	40
2.4.5 Target dan Tolok Ukur Kinerja.....	42
2.5 Balanced Scorecard	43
2.5.1 Pengertian Balanced Scorecard.....	44
2.5.2 Pengukuran Kinerja melalui teknik Balanced Scorecard.....	46
2.5.3 Hubungan Empat Perspektif Balanced Scorecard.....	54
2.5.4 Aplikasi Balanced Scorecard oleh PT. PLN (Persero).....	55
2.6 Kerangka Berfikir	58
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	59
3.1 Devinisi Operasional Variabel.....	60

3.1.1	Variabel Perspektif Keuangan.....	60
3.1.2	Variabel Perspektif Pelanggan	62
3.1.3	Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal	63
3.1.4	Variabel Perspektif Pembelajaran Bertumbuh	64
3.2	Jenis Penelitian	65
3.3	Populasi dan Sampel	67
3.4	Jenis dan Sumber Data	69
3.5	Teknik Pengumpulan Data	70
3.6	Teknik Analisis Data	73
3.7	Uji Validitas dan Reliabilitas.....	77
BAB 4.	HASIL DAN PEMBAHASAN	85
4.1	PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero).....	85
4.1.1	Sejarah Singkat PT. PLN (Persero).....	85
4.1.2	Visi, Misi, Motto, Nilai-nilai dan Makna Lambang	86
4.1.3	Maksud dan Tujuan.....	89
4.1.4	Kegiatan Usaha	90
4.1.5	Unit Bisnis.....	91
4.2	PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur	93
4.3	Deskripsi Lokasi Penelitian	97
4.3.1	Profil Umum	97
4.3.2	Visi, Misi dan Motto	99
4.3.3	Wilayah Kerja	99
4.3.4	Struktur Organisasi	102
4.4	Pelanggan PT. PLN Area Jember	108
4.4.1	Jumlah Pelanggan.....	110
4.4.2	Pelayanan Pelanggan.....	113
4.5	Kuangan PT. PLN Area Jember	117
4.5.1	Pendapatan Usaha	117
4.5.2	Laba Bersih Setelah Pajak.....	118
4.5.3	Total Aktiva, Aktiva Lancar dan Hutang Usaha.....	118
4.5.4	Hutang Pajak dan Biaya Administrasi	119
4.6	Operasi Pelayanan PT. PLN Area Jember	120
4.6.1	Penjualan Tenaga Listrik Pasca dan LPB	122
4.6.2	Pesta (JBST).....	123
4.7	Pegawai PT. PLN Area Jember.....	123
4.7.1	Jumlah Pegawai.....	123
4.7.2	Inovasi	124
4.7.3	Pendidikan dan Pelatihan Pegawai	127

4.7.4	Kepuasan Kerja Pegawai.....	128
4.8	Pengukuran Kinerja oleh PT. PLN APJ Jember	131
4.8.1	Kinerja tahun 2012.....	134
4.8.2	Kinerja tahun 2013.....	137
4.8.3	Kinerja tahun 2014.....	139
4.9	Pengukuran kinerja PT. PLN APJ Jember melalui teknik Balan	142
 cedScorecard	142
4.9.1	Target Indikator Kinerja Base Line Traditional 10%	143
4.9.2	Pengukuran Kinerja tahun 2011.....	145
4.9.3	Pengukuran Kinerja tahun 2012.....	150
4.9.4	Pengukuran Kinerja tahun 2013.....	155
4.9.5	Pengukuran Kinerja tahun 2014.....	160
4.10	Kinerja PT. PLN APJ Jember.....	160
4.10.1	Kinerja tahun 2012.....	166
4.10.2	Kinerja tahun 2013.....	167
4.10.3	Kinerja tahun 2014.....	169
BAB 5. PENUTUP.....		171
5.1 Kesimpulan.....		171
5.2 Saran.....		173
DAFTAR PUSTAKA		
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Pendapatan PT. PLN Area Jember	11
1.2 Hutang Usaha PT. PLN Area Jember	12
1.3 Pencapaian Target Penambahan Jumlah Pelanggan Baru PT. PLN Area Jember.....	13
1.4 Produktivitas Pegawai	15
3.1 Teknik Analisis Indikator Kinerja Kunci.....	74
3.2 Nilai Interval Kinerja PLN Area jember.....	76
3.3 Item Total Statistics Kuesioner Kepuasan Kerja Pegawai PLN Area Jember	79
3.4 Validitas Indeks Korelasi Product Moment.....	80
3.5 Reliability Statistics Kuesioner Kepuasan Kerja Pegawai	82
3.6 Teknik Pemeriksaan Data.....	84
4.1 Kronologi Sejarah Industri Kelistrikan Indonesia	86
4.2 Jumlah Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur	95
4.3 Pendapatan Per Jenis Pelanggan (Juta Rupiah) Distribusi Jawa Timur.....	96
4.4 Jumlah Gangguan Distribusi Jawa Timur per 100 kms.....	96
4.5 Penjualan Tenaga Listrik PLN Distribusi Jawa Timur (Rupiah).....	96
4.6 Asset PT. PLN Area Jember tahun 2012.....	109
4.7 Jumlah Pelanggan Listrik Pasca Bayar dan LPB tahun 2012.....	110
4.8 Jumlah Pelanggan Listrik Pasca Bayar dan LPB tahun 2013.....	111
4.9 Jumlah Pelanggan Listrik Pasca Bayar dan LPB tahun 2014.....	112
4.10 Alat Ukur Berdasarkan Golongan Tarif	114
4.11 Batas Daya Berdasarkan Golongan Tarif	116
4.12 Pendapatan Usaha PT. PLN Area Jember (Rupiah)	117
4.13 Laba Bersih PT. PLN Area Jember (Rupiah)	118
4.14 Akun Aktiva PT. PLN Area Jember (Rupiah).....	119
4.15 Hutang Pajak dan Biaya Administrasi PT. PLN Area Jember (Rupiah).....	119
4.16 Daya Listrik Tersambung Pasca dan LPB tahun 2012 (kVA).....	120
4.17 Daya Listrik Tersambung Pasca dan LPB tahun 2013 (kVA).....	121
4.18 Daya Listrik Tersambung Pasca dan LPB tahun 2014 (kVA).....	122
4.19 Layanan Pesta (JBST) TUL 2014.....	123

4.20 Pegawai PT. PLN Area Jember	124
4.21 Karya Inovasi PT. PLN Area Jember tahun 2012	126
4.22 Karya Inovasi PT. PLN Area Jember tahun 2013	126
4.23 Karya Inovasi PT. PLN Area Jember tahun 2014	127
4.24 Distribusi Sebaran Kelas Kepuasan Kerja Pegawai PT. PLN APJ Jember	134
4.25 Pengukuran Kinerja oleh PT. PLN Area Jember tahun 2012	135
4.26 Pengukuran Kinerja oleh PT. PLN Area Jember tahun 2013	137
4.27 Pengukuran Kinerja oleh PT. PLN Area Jember tahun 2014	139
4.28 Perbedaan Indikator Kinerja	142
4.29 Besaran Target Base Line Traditional PT. PLN Area Jember	144
4.30 Hasil Pengukuran Kinerja PT. PLN APJ Jember tahun 2011	150
4.31 Hasil Pengukuran Kinerja PT. PLN APJ Jember tahun 2012	155
4.32 Hasil Pengukuran Kinerja PT. PLN APJ Jember tahun 2013	160
4.33 Hasil Pengukuran Kinerja PT. PLN APJ Jember tahun 2014	165
4.34 Distribusi Sebaran Tingkat Kinerja PT. PLN APJ Jember	166

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1 Kinerja Service Excellence PT. PLN Area Jember dan sekitarnya tahun 2013.....	9
1.2 Laba Bersih PT. PLN Area Jember tahun 2010 hingga 2014.....	11
2.1 The Balanced Scorecard as a Strategic Frame Work for Action	46
2.2 Cause and Effect Relationship for Balanced Scorecard Perspective	55
2.3 Kerangka Berfikir.....	58
4.1 Lambang PT. PLN (Persero).....	88
4.2 Kantor PT. PLN Area Pelayanan dan Jaringan Jember	98
4.3 Peta Wilayah Kerja PT. PLN APJ Jember	100
4.4 Bagan Wilayah Kerja PT. PLN APJ Jember.....	101
4.5 Struktur Organisasi PT. PLN APJ Jember	101
4.6 Kinerja PLN APJ Jember tahun 2012 hingga 2014	141
4.7 Kinerja PLN APJ Jember melalui teknik Balanced Scorecard	170

GLOSSARY

Ampere	= Satuan Arus Listrik
APP	= Alat Pembatas dan Alat Ukur Pemakaian Daya Listrik
BB	= Biaya Beban
BK	= Biaya Keterlambatan Tagihan PLN kepada Pelanggan
BP	= Biaya Penyambungan bagi calon Pelanggan Baru
C	= Curah golongan tarif untuk keperluan curah (BULK) kepada Pemegang Izin Usaha
CT	= Current Transformator / Trafo Arus untuk Pengukuran Energi Listrik
Daya Tersambung	= Kesepakatan Besarnya Daya sebagai dasar Perhitungan Biaya Beban
E- Procurement	= Pengadaan Barang dan Jasa Kelistrikn secara IT yang mendukung <i>Good Corporate Governance</i> oleh PLN
ERM	= <i>Enterprise Risk Management</i> , Hasil Assessment ERM melalui Kuesioner
Gangguan Penyulang per 100kms	= Jumlah rata-rat gangguan penyulang setiap 100kms penyulang yang menyebabkan pemadaman, baik gangguan permanen atau temporer pada suatu periode
HCR	= <i>Human Capital Readlines</i> , Hasil Assessment terhadap maturity level HCR
Hz	= Hertz, satuan Frekuensi listrik
JBST	= Jual Beli Tenaga Listrik Secara Terbatas
JTL	= Jaringan Tenaga Listrik, Penyaluran Tenaga Listrik milik PLN
JTM	= Jaringan Tegangan Menengah, JTL yang dioperasikan dengan TM
JTR	= Jaringan Tegangan Rendah, JTL yang dioperasikan dengan TR
JTT	= Jaringan Tegangan Tinggi, JTL yang dioperasikan dengan TT
JTET	= Jaringan Tegangan Ekstra Tinggi, JTL yang dioperasikan dengan TET
Kepatuhan	= Total Nilai Pengurang yang berhubungan dengan tingkat kepatuhan unit dalam hal ketaatan terhadap aturan Kantor Pusat
Kepuasan Pelanggan	= Hasil Survey oleh Superveyor Independen pada Pelayanan suatu periode
Kms	= Kilo Meter Sirkuit, Satuan Panjang aringan Transmisi Listrik

	Tiga Fasa
KW	= Kilo Watt, Satuan Daya Listrik nyata (aktif)
KWh	= Kilo Watt Hour, Satuan Energi Listrik Nyata (aktif)
KWh Meter	= Alat Ukur Pemakaian Energi Listrik
KV	= Kilo Volt, Seribu Volt adalah Satuan Tegangan Listrik
KVA	= Kilo Volt Ampere, Seribu Volt Ampere adalah Satuan Daya
Malcolm Baldrige	= Penilaian kinerja sistem manajemen mutu berdasarkan kriteria Baldrige
MVA	= Mega Volt Ampere, Sejuta Volt Ampere
OCR	= <i>Organization Capital Readlines</i> , hasil Assessment maturity level OCR
OECD	= <i>Organization for Economic Cooperation and Development</i>
OPEX non-Fuel	= Besarnya biaya pemeliharaan, biaya administrasi, dan biaya kepegawaian yang dibutuhkan untuk membangkitkan tiap kWh energi listrik / menyalurkan tiap kVA / menjual tiap kWh energi listrik / ketersediaan kapasitas pembangkitan
PB	= Penyambungan Baru
PD	= Penambahan Daya/ Perubahan Daya
Penyerapan Disburse Investasi APLN	= Pengukuran Efektivitas perencanaan anggaran investasi berdasarkan penyerapan anggaran kas bulanan (AKB) yang sumbernya dari APLN
PJU	= Pajak Penerangan Jalan Umum
P2TL	= Penertiban Pemakaian Tenaga listrik, pemeriksaan instalasi oleh Petugas PLN
Rasio Kerusakan Trafo Distribusi	= Rasio Jumlah trafo yang Rusak terhadap trafo beroperasi
Rasio Kerusakan Material Utama Transmisi / GI	= Rasio antara jumlah perolehan utama Transmisi dan Gardu induk yang terhadap Total nilai Aktiva Tetap Bruto
Recovery Time	= Waktu rata-rata untuk menyelesaikan gangguan di JTM dan Gardu Distribusi sampai menyala kembali
SAIDI	= System Average Interruption Duration Index, Berapa Lama Pemadaman
SAFI	= System Average Interruption Frequency Index, Berapa Kali Pemadaman
Susut Distribusi Tanpa I-4	= Rasio Energi Listrik yang hilang pada Jaringan Distribusi terhadap kWh siap salur dalam satu periode
TDL	= Tarif Dasar listrik, harga jual berdasarkan golongan tarif yang ditentukan pemerintah
TR	= Mutu Tegangan Pelayanan, Rasio jumlah JTR yang memiliki ujung diluar standar +5% /- 10% terhadap tegangan Nominal 220V/ 380V
Watt	= Satuan Daya Listrik Nyata

DAFTAR LAMPIRAN

- A1. Surat Permohonan Ijin Penelitian
- A2. Surat Permohonan Ijin Melakukan Penelitian
- A3. Surat Ijin Penelitian
- B. Pemetaan Kelas Layanan rayon berdasarkan *World Class Service* PLN Distribusi Jawa Timur tahun 2012
- C1. Penjualan Tenaga Listrik Pasca bayar dan LPB Penggolongan Tarif tahun 2012
- C2. Penjualan Tenaga Listrik Pasca bayar dan LPB Penggolongan Tarif tahun 2013
- C3. Penjualan Tenaga Listrik Pasca bayar dan LPB Penggolongan Tarif tahun 2014
- D1. PLN Area Jember *Financial Statement* 2010-2011
- D2. PLN Area Jember *Financial Statement* 2012-2013
- D3. PLN Area Jember *Financial Statement* 2013-2014
- E. Laporan Kronologi TUL III-09 Area Jember AP2T Tahun Rekening 2014
- F. Kuesioner dan Hasil Jawaban Responden Kepuasan Kerja Pegawai PLN APJ Jember
- G1. Pedoman Pengukuran Kinerja PLN Area Jember berdasarkan Kontrak Kinerja tahun 2012
- G2. Pedoman Pengukuran Kinerja PLN Area Jember berdasarkan Kontrak Kinerja tahun 2014
- H. Draf Wawancara
- I. Dokumentasi Penelitian

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil pengukuran kinerja Perusahaan Listrik Negara Area Jember pada tahun 2012-2013-2014 dengan menggunakan teknik *Balanced Scorecard* yang digagas oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Penelitian ini memfokuskan pada PT. PLN (persero) sebagai salah satu anak usaha Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang ketenagalistrikan khususnya pada PT. PLN Area Jember yang melayani Kabupaten Jember dan Lumajang. Peneliti bermaksud untuk menganalisis hasil dari aktivitas kerja dan selanjutnya melakukan pengukuran kinerja melalui teknik *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja yang dilakukan pada PT. PLN Area Jember dimaksudkan untuk mengetahui hasil pencapaian kinerja pada tahun 2012 hingga 2014.

Pada era globalisasi saat ini manajemen publik maupun privat dituntut untuk mampu meningkatkan kinerjanya dari tahun ke tahun secara efektif dalam memberikan pelayanan. Tuntutan tersebutlah yang memaksa suatu manajemen untuk melakukan perbaikan diri secara terus menerus (*continous improvement*). Perbaikan diri tersebut tercermin dari kiat kinerja yang dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi, sedangkan perbaikan kinerja secara kontinyu memerlukan suatu penilaian atas pencapaian kinerja dimana hasil penilaian kinerja tersebut dapat digunakan sebagai tolok ukur kemampuan manajemen untuk mencapai tujuan dengan berorientasi masa depan terhadap hasil pencapaian dimasa lalu. Hasil penilaian kinerja suatu organisasi dapat diketahui melalui pengukuran kinerja yang dilakukan.

Pengukuran kinerja di latar belakangnya oleh munculnya paradigma *New Public Management* (NPM) sebagai konsep reformasi administrasi yang dikenalkan oleh Crishtopeher Hood pada tahun 1991 dalam tujuh doktrin NPM. Tujuh doktrin NPM selanjutnya mengalami perkembangan pada perubahan orientasi salah satunya pada

doktrin pertama, *The efficiency drive* yaitu mengutamakan nilai efisiensi dalam mengukur kinerja. Pendekatan paradigma NPM sebagai dasar konsep pengukuran kinerja sebagai reaksi terhadap administrasi publik yang dianggap tradisional, tidak efisien, tidak produktif, dan kurang inovatif. Semangat dalam reformasi NMP yaitu berusaha mengadopsi kesuksesan gaya manajemen privat kedalam gaya manajemen sektor publik yang dikenal dengan istilah privatisasi.

Privatisasi pada BUMN didasari oleh lemahnya kemampuan negara (pemerintah) dalam melaksanakan fungsi pengelolaan perusahaan, dan hampir seluruh perusahaan yang dikuasai tidak mampu memberikan keuntungan finansial yang memadai, tidak mampu melakukan pengembangan pasar yang memadai dan tidak mampu menjadi akselerator pertumbuhan ekonomi. Konsep privatisasi diusung untuk memberikan kemudahan akses pasar global sehingga nilai-nilai dari perusahaan-perusahaan BUMN dapat meningkat. Selama ini manajemen sejumlah BUMN menunjukan adanya campur tangan birokrasi pemerintah dalam pengelolaan perusahaan, yang memungkinkan merosotnya profesionalisme dari manajemen perseroan akibat dari timbulnya biaya-biaya dalam bentuk konsekuensi keuangan. Hal tersebut memicu benturan kebijakan antara pemerintah dengan kebijakan teknis operasional manajemen BUMN sebagai pengelola yang mempengaruhi kinerja dan kemampuan bersaing BUMN. Sebagai tindak lanjut, pemerintah melakukan reformasi BUMN melalui keputusan No. 215 Tahun 1999 tentang penilaian tingkat kinerja BUMN, yang di dalamnya memuat dua aspek yaitu aspek kinerja korporasi dan aspek kinerja manajemen.

Privatisasi pada PT. PLN (persero) ditunjukkan melalui perubahan bentuk BUMN dari Perum yang penguasaan kepemilikan modal 100% oleh negara menjadi Perseroan Terbatas dengan penguasaan modal paling sedikitnya 51% dimiliki oleh negara dan sisanya dikuasai oleh RUPS pada tahun 1994 yang selanjutnya disempurnakan dalam Undang-undang No.30 tahun 2009 pasal 56 mengenai ketentuan peralihan Perusahaan Listrik Negara. Dari hal tersebutlah privatisasi dianggap sebagai model pembenahan manajemen yang menyoroti perihal kinerja

BUMN, karena pertanggung jawaban kinerja manajemen BUMN harus dilaporkan secara disklosur kepada para *stakeholder* termasuk di dalamnya pemegang saham sebagai pihak pemilik sebagian aset yang di swastakan.

Pada dasarnya kinerja atau '*performance*' diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi kerja. Dalam *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*, kinerja menggambarkan seberapa jauh suatu organisasi mencapai hasil ketika dibandingkan dengan kinerja terdahulu (*previous performance*), dibandingkan dengan organisasi lain (*benchmarking*) dan pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan. Sedangkan pengukuran kinerja menurut James B. Whittaker dalam Moeheriono (2012:72) "merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta menilai pencapaian tujuan dan sasaran". Sehingga dapat diartikan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu tindakan untuk mengetahui kemampuan organisasi yang secara general mencapai tujuan dan sasaran-sasaran khusus, dari hasil pengukuran kinerja diharapkan mampu meningkatkan kualitas keputusan yang diambil dan pertanggungjawaban organisasi, sehingga tindakan untuk melakukan pengukuran kinerja organisasi sangat diperlukannya sebuah alat ukur untuk mengetahui hasil kinerja.

Kaplan dan Norton (2001:2) menyatakan bahwa "*The balanced scorecard provides executive with a comprehensive framework that translates a company's vision and strategy into coherent set of performance measures*", yang diartikan Balanced Scorecard mampu membantu eksekutif dengan menyediakan kerangka kerja yang komprehensif, yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat pengukuran kinerja. Balanced Scorecard dianggap sebagai alat ukur kinerja moderen dengan berorientasi masa depan, serta kemampuan BSC dalam memberikan keseimbangan usaha pada kinerja finansial dan non-finansial, sehingga BSC dipandang sebagai alat ukur kinerja yang komprehensif dan berkesinambungan. Terdapat empat indikator pengukuran kinerja dalam BSC yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (2001) yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan,

perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran bertumbuh. Dan setiap masing-masing perspektif terdapat beberapa item pengukuran.

Sebagai alat ukur kinerja BSC dilandasi oleh falsafah perencanaan yang disesuaikan dengan zamannya dan diisi oleh *knowledge management* yang secara fundamental merupakan bagian dari paradigma *New Public Management* yang mengusung doktrin yang mengutamakan nilai efisiensi dalam mengukur kinerja. Dimana BSC membantu organisasi profit maupun non-profit mencapai tujuannya, tidak terkecuali pada Badan Usaha Milik Negara sebagai entitas profit negara tanpa meninggalkan nilai pelayanan publik didalamnya. Dimana BUMN berfungsi dan berperan dalam melaksanakan dan menunjang kebijakan serta program pemerintah di bidang ekonomi, pembangunan pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya.

Salah satu BUMN yang dimaksud adalah Perusahaan Listrik Negara yang selanjutnya disingkat PT. PLN (Persero). Hal tersebut sesuai dengan Undang-undang Nomor 30 Tahun 2009 Tentang Ketenagalistrikan. Dimana tenaga listrik mempunyai peran yang sangat penting dan strategis dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional, sedangkan penyediaan tenaga listrik dikuasai oleh negara serta penyelenggaraannya dilakukan oleh pemerintah dan pemerintah daerah berlandaskan prinsip otonomi daerah. Sedangkan pengelolaan dibidang ketenagalistrikan diserahkan kepada PT. PLN (Persero) sebagai satu-satunya entitas pemberi layanan listrik negara. Untuk mengetahui kualitas layanan dalam pengelolaan tenaga listrik yang diberikan oleh PT. PLN (Persero) dapat diketahui dari tingkat performa atau kinerjanya secara akuntabel dalam mencapai tujuan secara berkelanjutan. Kinerja PT. PLN (Persero) dapat diketahui dengan menggunakan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Secara aplikatif alat ukur BSC dianggap mampu memberikan hasil pengukuran kinerja secara komprehensif dapat dipertanggung jawabkan kepada negara sebagai lembaga profit dan kepada publik sebagai salah satu stakeholder penerima layanan energi listrik.

Pada implementasinya penggunaan *Balanced Scorecard* telah digunakan PT. PLN (Persero) sejak tahun 2005 yang termuat dalam Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/2005, sedangkan perspektif dan masing-masing indikator pengukuran di dalamnya telah dimodifikasi menjadi enam perspektif yaitu perspektif pelanggan, Produk dan Layanan, Proses Bisnis Internal, Sumber Daya Manusia, Perspektif Keuangan dan Pasar serta kepemimpinan, dan setiap tahun target maupun sasaran dapat berubah disesuaikan dengan kebutuhan dan analisis sasaran PT. PLN (Persero). Sedangkan dalam BSC yang digagas oleh Kaplan dan Norton menggunakan empat perspektif yaitu Finansial, Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran Bertumbuh.

Dalam aplikasi BSC oleh PLN (Persero) pada tahun 2012 hingga 2014, banyak diantaranya indikator-indikator kinerja yang digunakan memprioritaskan indikator yang lebih bersifat keandalan kelistrikan. Namun pada implementasinya *Balanced Scorecard* indikator dan perspektif yang digunakan oleh PLN mengalami modifikasi, hal tersebut ditunjukkan dari tidak digunakannya perspektif pembelajaran bertumbuh, dimana perspektif pembelajaran bertumbuh merupakan perspektif kunci yang menentukan kesinambungan organisasi dalam jangka panjang, dimana didalamnya harus memperhatikan kapasitas sumber daya internal seperti halnya *employee capital*. Pada perspektif pembelajaran bertumbuh yang digunakan oleh PLN (Persero) tidak menampilkan tingkat kemampuan organisasi melalui serangkaian aktivitas untuk menciptakan kualitas produk dan jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan, sedangkan indikator proses bisnis internal yang digunakan PLN hanya menampilkan pada pengendalian kelistrikan saja seperti Susut Distribusi, Rasio Pemakaian Material, Gangguan Penyulang per 100kms dan Enterprise Asset Management tanpa memperhatikan upaya penciptaan produk atau jasa kelistrikan dan operasi pelayanan. Pada perspektif pelanggan yang berorientasi pada pelanggan, dimana PLN telah menggunakan indikator Kepuasan Pelanggan dan Penambahan jumlah pelanggan baru (*customer acquisition*) namun pada indikator Pangsa Pasar (*Market Share*), Kemampulabaan Pelanggan (*Customer Profitability*) dan *Customer*

Retention tidak digunakan. Pada perspektif finansial, indikator yang digunakan PLN hanya menampilkan indikator OPEX Non-Fuel, umur piutang dan penyerapan Disburse Investasi, tanpa menampilkan indikator yang memberikan keseimbangan finansial dalam manajemen keuangan. Sebenarnya tidak ada acuan khusus dari Kaplan dan Norton dalam penggunaan indikator kinerja keuangan, namun keseimbangan kinerja finansial dapat dilihat melalui *Ratio Financial*, dimana rasio finansial mampu memonitor keadaan perusahaan dari satu periode ke periode lainnya. Menurut Syamsuddin (1998:40) Financial ratio dapat dibagi menjadi tiga yaitu ratio likuiditas dan aktivitas, debt ratio, dan profitability ratio, dimana ratio likuiditas dan profitabilitas sangat penting dalam memberikan informasi lajunya perusahaan dalam jangka pendek, dengan asumsi bahwa suatu perusahaan sudah tidak mampu menunjukkan ketidakmampuannya dalam jangka pendek, maka hampir dipastikan perusahaan tersebut akan mengalami kesulitan yang lebih besar dalam jangka panjang. Sedangkan debt ratio berguna untuk meyakinkan kreditur bahwa perusahaan akan berhasil dalam jangka pendek dan jangka panjang. Ketiga ratio tersebut dapat dicari dalam indikator berikut, dimana indikator yang penulis gunakan adalah indikator finansial yang tidak digunakan oleh PLN, seperti halnya tingkat pendapatan, debt ratio, rasio likuiditas dan rasio profitabilitas, sedangkan PLN hanya menampilkan indikator Umur Piutang pada rasio Aktivitas saja. Dalam indikator finansial penulis tidak menggunakan ratio Leverage, yang terdiri dari operating leverage, financial leverage, dan total leverage, hal tersebut dikarenakan tidak digunakannya pendekatan leverage dalam indikator keuangan BUMN seperti yang tercantum dalam Keputusan Menteri BUMN No: KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. Selanjutnya Indikator-indikator kinerja yang digunakan oleh PLN selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran G.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan 4 perspektif dengan 11 indikator dalam melakukan pengukuran kinerja, dimana indikator-indikator berikut ini merupakan indikator-indikator yang tidak digunakan dalam pengukuran kinerja PLN.

Indikator-indikator yang penulis gunakan dapat memberikan kontribusi bagi PLN Area Jember terutama pada Indikator-indikator yang semula belum digunakan oleh PLN dalam pedoman kerjanya. Hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis dapat memberikan prospek yang baik pada sistem pengukuran kinerja PLN, terutama pada perspektif keuangan dan pembelajaran bertumbuh dimana dalam kurun waktu lima tahun terakhir sejak tahun 2010, keandalan keuangan dan kemampuan penggunaan sumber daya internal yang cenderung menurun.

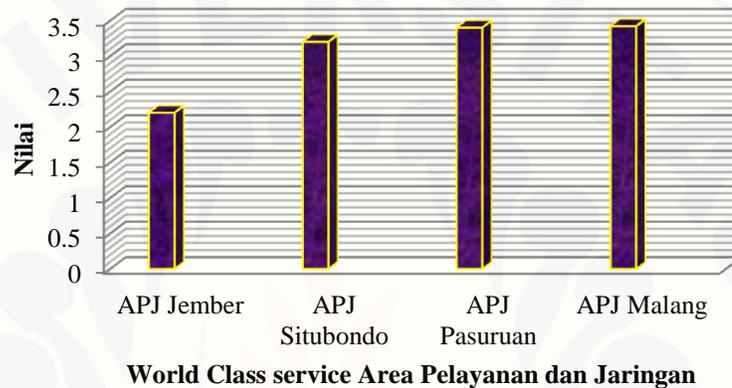
- a. *Perspektif financial* (keuangan) dibangun dari studi pengukuran kinerja di sektor bisnis terkait dengan *financial sustainability* atau ketahanan keuangan. Perspektif financial dapat diketahui dari beberapa item ukur berikut
 1. Peningkatan pendapatan, merupakan kemampuan organisasi untuk meningkatkan pendapatan setiap tahunnya.
 2. *Debt Ratio* adalah seberapa besar aktiva perusahaan yang dibiayai oleh kreditur (pinjaman modal).
 3. *Return On Investment* yaitu kemampuan organisasi secara keseluruhan dalam menghasilkan keuntungan
 4. *Current Ratio* yaitu kemampuan organisasi untuk membayar semua kewajiban finansial pada saat jatuh tempo.
- b. *Perspektif Customer* (pelanggan) adalah perspektif yang berorientasi pada pemenuhan pelayanan pelanggan sebagai pihak pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi. Item ukur yang digunakan adalah
 1. *Market Share* yaitu kemampuan organisasi dalam menguasai pasar
 2. *Customer Profitability* yaitu seberapa besar laba yang didapatkan melalui penjualan bersih kepada pelanggan
- c. Perspektif *Internal Business Process* (proses bisnis internal) adalah serangkaian aktivitas organisasi untuk menciptakan kualitas produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan (keunggulan produk).
 1. *Network Growth Ratio* atau inovasi yaitu kemampuan organisasi menciptakan produk atau jasa baru terhadap total jasa yang ditawarkan

2. Operasi Pelayanan yaitu tingkat efisiensi dan efektivitas atas pelayanan yang dilakukan
- d. Perspektif *Learning and Growth* (proses pembelajaran dan pertumbuhan), menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi.
1. *Employee Satisfaction* yaitu indeks untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya
 2. Pendidikan dan Pelatihan yaitu sebagai acuan pengembangan atas kompetensi pegawai dan meningkatkan performa dalam bekerja
 3. Produktivitas yaitu perbandingan penjualan bersih dengan total keuntungan yang didapatkan

Untuk memberikan gambaran mengenai tingkat pencapaian kinerja PT. PLN (Persero), pengukuran kinerja dilaporkan setiap tri wulan dan setiap akhir tahun, namun hasil pengukuran tidak lantas dipublikasikan seluruhnya oleh unit organisasi vertikal di atasnya. Hal tersebutlah yang membuat unit PLN teraudit kinerjanya melakukan prediksi pengukuran kinerja secara mandiri, yang seringkali hasil ukur kinerja tidak sama antara unit PLN yang diaudit dan unit PLN di atasnya yang melakukan audit kinerja. Sebagai salah satu BUMN, PLN dituntut untuk mampu meningkatkan performa atau kinerjanya dalam keandalan finansial dan pemberi pelayanan ketenagalistrikan yang prima melalui suatu pengukuran yang akuntabel.

Dari 16 PT. PLN (Persero) tingkat Area, PT. PLN (Persero) Area Jember merupakan salah satu PLN Area dengan rekam pelayanan yang belum mampu mewujudkan pelayanan prima (*excellent service*) jika dibandingkan dengan PLN Area lainnya di Jawa Timur, untuk mengetahui tingkat World Class Service dilakukan dengan menggunakan dua indikator yaitu Indikator Kinerja Pelayanan Publik dan Kinerja Korporat . Menurut data *World Class Service* PLN Distribusi Jawa Timur tahun 2012, tingkat pelayanan PLN Area Jember menunjukkan pelayanan terburuk ke-3 dari bawah dibandingkan dengan PLN Area lainnya, hal tersebut dapat dilihat pada *Lampiran B*. Sedangkan PLN Area Jember hanya

memperoleh poin pelayanan 2,2 jika dibanding perolehan poin pelayanan PLN Area di sekitarnya yaitu Area Pasuruan dengan poin 3,44 (kabupaten Pasuruan dan Probolinggo), Area Situbondo 3,20 (kabupaten Situbondo dan Bondowoso), dan Area Malang 3,42. Dapat diartikan bahwa PLN Area Jember masih belum mampu memberikan pelayanan secara prima kepada publik, khususnya pada masyarakat pengguna layanan listrik di kabupaten Jember dan Lumajang. Hal tersebut dapat dilihat pada diagram berikut ini



Gambar 1.1 Kinerja *Service Excellence* PLN Area Jember dan sekitarnya tahun 2013 (*World Class Service* PLN Distribusi Jawa Timur 2014)

Dari gambar di atas dapat diketahui bahwa PLN Area Jember dikatakan tertinggal dan menunjukkan ketidakmampuannya jika dibanding dengan PLN Area disekitarnya dalam memberikan pelayanan yang prima pada tahun 2013. Hal tersebutlah yang menjadi dasar bagi penulis untuk ingin mengetahui lebih lanjut seberapa baik kinerja PLN Area Jember jika dianalisis dari perspektif finansial maupun non-finansial dengan menggunakan alat ukur kinerja *Balanced Scorecard*. Penulis bermaksud untuk mengetahui perkembangan kinerja PLN Area Jember dalam kurun waktu tiga tahun terakhir, yaitu tahun 2012, 2013 dan 2014.

Menurut hasil wawancara penulis dengan Bapak Setijo Lelono staf Ahli fungsional Kinerja PLN APJ Jember pada tanggal 21 Januari 2015 beliau menyatakan.

“ sebenarnya pengukuran kinerja PLN Jember yang melakukan itu PLN Distribusi Jawa Timur, tapi hasil pengukurannya tidak

dilaporkan lagi ke sini secara berkala. Laporan pengukuran kinerja tahunan terakhir hanya tahun 2012, sedangkan tahun 2013 hanya sampai bulan Juni saja, dan hasilnya sering tidak sama antara kinerja yang PLN ukur dengan hasil Distribusi, karena target yang ditetapkan seringkali berubah-ubah setiap semester tanpa ada pemberitahuan dari Distribusi, jadi kami hanya menggunakan pedoman yang sudah ada saja”.

Dari hasil wawancara tersebut di atas terdapat ketidak sinkronan hasil pengukuran kinerja yang dilakukan antara PLN APJ Jember secara prediktif dengan hasil pengukuran Distribusi Jawa Timur dan terkait berubahnya target yang ditetapkan pada beberapa Indikator yang digunakan, dan dapat dilihat pada hasil pengukuran kinerja oleh PLN jember secara prediktif dalam pembahasan dan pedoman yang digunakan pada *Lampiran G*.

Dari hal tersebut di atas, peneliti tertarik untuk melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan teknik *Balanced Scorecard* yang digagas oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, dimana indikator yang penulis gunakan merupakan indikator yang direkomendasikan untuk diukur dimana indikator-indikator tersebut tidak digunakan oleh PLN (Persero) dalam pedoman pengukuran kinerjanya. Melalui hasil pengamatan yang telah dilakukan, PLN Area Jember mempunyai beberapa kelemahan dalam mempertahankan kinerjanya pada kasus beberapa item.

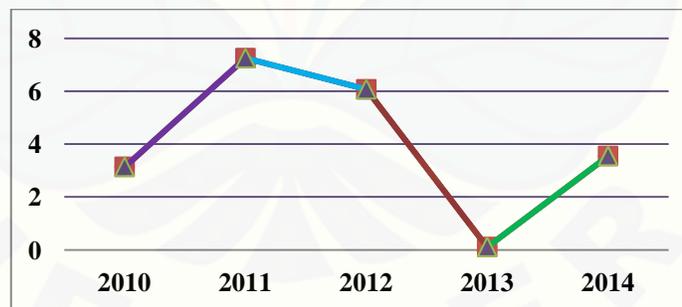
Pertama, pada perspektif finansial dalam BSC, yaitu pada indikator peningkatan pendapatan. PLN APJ Jember dikatakan masih belum mampu meningkatkan pendapatan dari penjualan tenaga listrik dan mempertahankan tren peningkatan secara maksimal. Justru pada tahun 2013, PLN Area Jember mengalami penurunan sebesar Rp 454.154.914.500,- dan terus menurun pada tahun 2014 terhadap tahun 2012. Dapat diartikan bahwa PLN Area jember masih belum mampu meningkatkan pendapatan dan menjaga *financial sustainability* terkait dalam pengelolaan keuangan untuk melangsungkan aktivitas organisasi. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 1.1 Pendapatan PT. PLN Area Jember

No	Tahun	Pendapatan
1	2010	Rp 497.370.770.721
2	2011	Rp 1.580.237.602.712
3	2012	Rp 1.676.117.332.396
4	2013	Rp 1.221.962.417.896
5	2014	Rp 1.639.120.735.109

Sumber : Laporan Keuangan 2010 2011 2012 2013 2014 PT. PLN APJ Jember (2015)

Kedua, yaitu lemahnya kemampuan PLN Area Jember dalam memperoleh laba bersih secara pada perspektif finansial secara maksimal, dapat diartikan bahwa PLN Area jember belum mampu meningkatkan operasi organisasi dengan baik. Hal tersebut dilihat dari penurunan laba secara tajam yang terjadi pada tahun 2011 dari hingga tahun 2013. Buruknya kemampuan PLN Area Jember dalam menghasilkan laba usaha pada tahun 2013, disebabkan karena kurangnya keandalan keuangan PLN area Jember dalam menutup beban usaha seperti pembelian tenaga listrik, pemeliharaan, kepegawaian, penyusutan dan lain-lain yang sejumlah Rp 1.219.494.914.096,- melalui pendapatan yang diperoleh. Data laba bersih PLN Area Jember dapat dilihat pada tabel berikut



Gambar 1.2 Laba Bersih PLN Area Jember tahun 2010 hingga 2014 (sumber: Laporan Keuangan PLN APJ Jember, 2015)

Ketiga, rendahnya kemampuan PLN Area Jember dalam menekan hutang usaha secara finansial. Tingginya hutang usaha PLN Area Jember terjadi pada tahun 2011 hingga tahun 2014 terhadap tahun 2010. Hal tersebut dipengaruhi dari

rendahnya kemampuan PLN Area Jember untuk menutup semua kewajiban finansial liabilitas jangka pendek pada saat jatuh tempo. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.2 Hutang Usaha PT. PLN Area Jember

No	Tahun	Hutang Usaha
1	2010	Rp 874.892.258,-
2	2011	Rp 16.671.178.829,-
3	2012	Rp 3.581.848.729,-
4	2013	Rp 8.151.619.216,-
5	2014	Rp 4.037.389.964,-

Sumber : Laporan Keuangan 2010 hingga 2014 PT. PLN APJ Jember (2015).

Besarnya hutang usaha sangat mempengaruhi kinerja keandalan keuangan, dan dapat diartikan bahwa PLN Area Jember masih belum mampu meningkatkan keandalan keuangannya yang dibuktikan dari lemahnya kemampuan pembayaran hutang usaha sejak tahun 2011 yang meningkat tajam.

Keempat, pada perspektif pelanggan dimana perspektif ini banyak berorientasi pada kemampuan PLN Area Jember untuk menyediakan produk dan jasa tenaga listrik dalam memenuhi kepuasan pelanggan. Dalam kasus ini, PLN Area Jember masih belum mampu menyediakan layanan tenaga listrik secara baik, hal tersebut dibuktikan dengan menurunnya jumlah pertambahan pelanggan baru PLN Area Jember dari tahun 2012 sampai pada tahun 2014. Dalam kasus ini jumlah pelanggan listrik pasca bayar mengalami penurunan dari 534.949 pelanggan pada tahun 2012 menjadi 510.993 pelanggan pada tahun 2014, sedangkan pada jumlah pelanggan listrik Prabayar mengalami peningkatan. Hal tersebut dipengaruhi oleh rendahnya kemampuan PLN Area Jember dalam mengontrol dan mengatasi penunggakan pembayaran rekening listrik pelanggan atau yang dikenal dengan Penertiban Penggunaan Tenaga Listrik (P2TL), sehingga peningkatan jumlah pelanggan listrik Prabayar hanya merupakan bentuk pengalihan PLN Area Jember melalui sistem kontrol penggunaan tenaga listrik secara otomatis untuk menekan penunggakan pembayaran rekening pasca bayar.

Kelima, tidak tercapainya target penambahan pelanggan baru pada kurun waktu tiga tahun terakhir yaitu pada tahun 2012 hingga tahun 2014, sedangkan penambahan pelanggan baru justru cenderung terus menurun. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.3 Pencapaian Target Penambahan Jumlah Pelanggan Baru PLN Area Jember

No	Tahun	Pelanggan		Pencapaian
		Target	Realisasi	
1	2012	50.500	77.983	154,42%
2	2013	80.200	77.780	96,98%
3	2014	71.100	48.894	68,77%

Sumber : data diolah dari penilaian kinerja PLN Area jember tahun 2012 2013 dan 2014 (2015)

Dapat diartikan bahwa PLN Area Jember masih belum menunjukkan performa dengan baik yang dibuktikan dengan belum tercapainya target penambahan jumlah pelanggan yang telah ditetapkan. PLN Area Jember tidak mampu meningkatkan performanya dalam memperoleh jumlah pelanggan baru. Sedangkan menurut berita yang dilangsir (beritajatim.com diakses pada 16 Oktober 2014 09:30), menyebutkan bahwa rendahnya kinerja PLN Area jember ditunjukkan dari banyaknya dusun di kabupaten Jember yang belum teraliri listrik, sementara Penerangan Jalan Umum (PJU) bertambah di ribuan titik, berdasarkan data buku Laporan Keterangan Pertanggung jawaban Bupati Jember tahun anggaran 2013, listrik dari PLN sudah mengalir 95% dari keseluruhan 248 desa dan 80 diantaranya belum teraliri listrik. Hal serupa juga disampaikan oleh Endang Hari Mukti, Kepala Rayon Jember Kota, menyampaikan dalam (majalah-gempur.com, diakses pada 21 Mei 2014 09:36). “walaupun Jember termasuk dalam pertumbuhan pembangunannya tinggi, masyarakat yang menjadi pelanggan masih 40%, sementara di Pakusari, 10% masyarakatnya belum teraliri listrik”. Hal tersebut menunjukkan rendahnya kemampuan PLN Area Jember menambah pelanggan baru sekaligus dalam upaya mengatasi tingginya angka desa yang belum teraliri listrik.

Keenam, PLN APJ Jember juga dianggap rendah pada indikator peningkatan inovasi atau *Network Growth Ratio* pada perspektif proses bisnis internal pada pendekatan BSC. Pada tahun 2011 diketahui jumlah karya inovasi yang dihasilkan adalah 5 buah karya, lalu meningkat menjadi 6 buah karya inovasi pada tahun 2012. Pada tahun 2013 menurun menjadi 5 buah karya inovasi. Justru pada tahun 2014 PLN APJ Jember tidak menampilkan inovasi terbaru, hanya 2 buah karya inovasi penyempurnaan saja dari karya inovasi pada tahun 2013. Hal tersebut menunjukkan bahwa PLN area Jember masih belum mampu meningkatkan aktivitas dalam menciptakan produk atau jasa baru di bidang tenaga listrik untuk memenuhi harapan pelanggan, sedangkan jumlah produk unggulan yang dihasilkan yang cenderung terus menurun.

Ketujuh, lemahnya pada operasi pelayanan pada proses bisnis internal, hal tersebut ditunjukkan dari tingginya angka gangguan SAIDI (*System Average Interruption Duration Index*) atau berapa lama dalam satuan menit terjadi pemadaman listrik dari Distribusi Jawa Timur dan SAIFI (*System Average Interruption Frequency Index*) atau berapa kali terjadi pemadaman listrik dari Distribusi Jawa Timur di PLN Area Jember meningkat setiap tahunnya, yaitu pada tahun 2012 hingga tahun 2014. Diketahui SAIDI pada tahun 2012 terjadi 37,71 menit/pelanggan, SAIFI 1,30 kali/pelanggan. Pada tahun 2013 SAIDI dan SAIFI meningkat menjadi 188,35 menit/pelanggan dan 3,58 kali/pelanggan. Sedangkan pada tahun 2014 SAIDI terjadi 112,40 menit/pelanggan dan SAIFI terjadi 2,72 kali/pelanggan. Hal tersebut menunjukkan lemahnya kemampuan PLN Area jember dalam upaya mengatasi pemadaman atau yang dikenal dengan istilah 'Perang Padam' terhadap tingginya angka gangguan pemadaman listrik yang cukup tinggi.

Kedelapan, menurunnya produktivitas pegawai PLN APJ Jember. Data mengensi produktivitas pegawai PT. PLN APJ Jember pada tahun 2011 hingga tahun 2014 dapat diketahui sebagai berikut.

Tabel 1.4 Produktivitas Pegawai PT. PLN APJ Jember

No	Tahun	Pendapatan	Pegawai	Produktivitas
1	2011	Rp 1.580.237.602.712	60	Rp 26.337.293.378,5333
2	2012	Rp 1.676.117.332.396	62	Rp 27.034.150.522,5161
3	2013	Rp 1.221.962.417.896	69	Rp 17.709.600.259,3623
4	2014	Rp 1.639.120.735.109	69	Rp 23.755.372.972,5942

Sumber: Data diolah dari PT. PLN APJ Jember (2015)

Dari data tersebut diatas dapat diketahui bahwa PLN Area jember belum mampu mempertahankan dan melakukan perbaikan pada kemampuan individual pegawainya untuk menghasilkan pendapatan usaha dari penjualan bersih tenaga listrik yang dilakukan. Sedangkan produktivitas pegawai sangat mempengaruhi kinerja yang dihasilkan baik personal maupun kinerja manajemen PLN Area jember secara keseluruhan.

Kedelapan permasalahan di atas, menunjukkan lemahnya kemampuan PLN Area jember dalam empat perspektif yang terdapat dalam teknik BSC. Dari kedelapan permasalahan di atas dapat dipastikan mengganggu kinerja PLN Area Jember baik secara finansial maupun secara operasional, karena dari permasalahan di atas merupakan masalah pada aspek yang bersifat mendasar dalam BUMN. Sedangkan permasalahan di atas menjadi hambatan kinerja PLN Area Jember untuk melakukan perbaikan secara terus menerus (*continous improvement*).

Dari hal tersebut di atas, maka penulis tertarik untuk melihat dan melakukan pengukuran kinerja PLN Area Jember melalui teknik *Balanced Scorecard*, teknik pengukuran yang digunakan dengan menggunakan 11 indikator dalam 4 perspektif. Dalam penelitian ini, penulis juga bermaksud untuk mengetahui lebih lanjut mengenai sejauhmana pencapaian kinerja dari PT. PLN Area Jember pada tahun 2012 2013 dan 2014, sehingga untuk mengetahui pencapaiannya perlu dilakukannya suatu pengukuran kinerja dengan menggunakan alat ukur melalui teknik *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, sehingga hasil pengukuran kinerja PLN Area Jember dapat dipandang cukup komprehensif. Pengukuran kinerja yang dilakukan menetapkan besaran target menggunakan sistem

target *Base Line Traditional* dengan peningkatan 10% dari hasil pencapaian kinerja PLN APJ Jember di tahun dasar pengukuran 2011. Hasil pencapaian kinerja PLN Area Jember di tampilkan dalam skala kinerja sangat baik, kinerja baik, kinerja cukup, kinerja buruk, dan kinerja sangat buruk.

Penelitian ini tidak bermaksud untuk mengetahui hubungan (*asosiatif*) antar variabel yang digunakan atau melakukan perbandingan (*comparative*) antar variabel yang digunakan pada sampel lain. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini hanya bertujuan untuk menjelaskan dan mendeskripsikan suatu kondisi pada PT. PLN Area Jember. Variabel keempat perspektif yaitu Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal dan Pembelajaran Bertumbuh merupakan indikator dari konsep yang sama yaitu *Balanced Scorecard*.

Hasil pengukuran kinerja yang dilakukan oleh peneliti secara referensial dapat digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerja bagi PLN APJ Jember. Dari perbedaan penggunaan indikator-indikator yang digunakan oleh penulis dengan yang digunakan oleh PLN APJ Jember dapat digunakan sebagai indikator alternatif untuk melihat pengukuran kinerja dari indikator-indikator yang digagas oleh Kaplan dan Norton. Sehingga hasil pengukuran yang dilakukan oleh penulis dapat secara komprehensif mengetahui kinerja PLN APJ Jember baik secara aplikatif dalam Pedoman Kinerja PLN maupun secara teoritis dari Kaplan dan Norton dapat ditampilkan secara berimbang.

Berdasarkan latar belakang di atas, perlunya mengetahui kinerja dari hasil pengukuran yang dilakukan pada PT. PLN Area Jember, oleh sebab itu perlu dilakukannya penelitian tentang **“Pengukuran Kinerja Perusahaan Listrik Negara (PT.PLN) Area Pelayanan dan Jaringan Jember Melalui Teknik *Balanced Scorecard* Pada Tahun 2012 hingga 2014”**

1.2 Rumusan Masalah

Terkait penggunaan *Balanced Scorecard* yang telah telah dimodifikasi oleh PLN APJ Jember, dimana terdapat beberapa indikator kinerja yang digagas oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang belum digunakan dalam pedoman pengukuran kinerja PLN. Dalam penelitian ini penulis ingin melakukan pengukuran kinerja dengan BSC dari Kaplan dan Norton, sehingga hasil pengukuran dapat berkontribusi sebagai alternatif hasil ukur kinerja yang mampu memberikan keseimbangan pada pengukuran yang sudah dilakukan PLN. Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah **Bagaimana Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Listrik Negara (PT.PLN) Area Jember pada tahun 2012 hingga 2014 melalui Teknik *Balanced Scorecard* yang digagas Robert S. Kaplan dan David P. Norton ?**

1.3 Tujuan

Mengacu pada rumusan masalah tersebut di atas, adapun tujuan penelitian ini adalah Mengetahui Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan Listrik Negara (PT.PLN) Area Jember pada tahun 2012 hingga 2014 melalui Teknik *Balanced Scorecard* yang digagas oleh Robert S. Kaplan dan david. P. Norton.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya kegiatan penelitian ini tentunya akan memberi manfaat bagi si penulis maupun pihak lain yang memerlukannya. Adapun manfaat penelitian ini adalah.

a. Bagi Dunia Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi pengembangan dan penyempurnaan teori-teori di dalam ilmu Administrasi Negara baik bersifat praktis maupun teoritis terutama menyangkut paradigma *Good Corporate Governance* dalam penatakelolaan perusahaan negara yang baik serta paradigma *New Public Management* melalui doktrin pengembangan

manajemen kinerja secara profesional melalui pengelolaan pemerintah bersama privat. Penelitian ini juga dimaksudkan untuk pengembangan konsep kinerja melalui pengukuran dengan menggunakan teknik *Balanced Scorecard*, terkhusus pada tingkat kinerja perusahaan negara.

b. Bagi Lembaga

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan berharga bagi pemerintah atau lembaga-lembaga yang membutuhkan terkait pengukuran kinerja pada tingkat unit. Serta memberikan masukan dan bahan pertimbangan bagi PT. PLN Area Jember dari hasil pengukuran kinerja melalui *Balanced Scorecard* sebagai penambah kajian hasil pengukuran kinerja yang digunakan. Diharapkan dengan hasil penelitian ini, dapat memberikan kontribusi pada keputusan-keputusan yang dibuat dalam peningkatan kinerja PT. PLN Area Jember melalui referensi indikator-indikator pada tahun-tahun pengukuran selanjutnya.

c. Bagi Masyarakat

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah pengetahuan masyarakat terkait hasil pengukuran kinerja suatu perusahaan negara khusus nya pada PT. PLN (persero). Sehingga secara khusus kinerja PLN Area Jember dapat diketahui secara luas, sekaligus pelayanan PLN Area Jember dapat dirasa dekat dengan masyarakat. Sebagai salah satu *stakeholder* yang kepentingannya perlu diwujudkan dalam meningkatkan nilai bagi pelanggan secara khusus, dan masyarakat secara umum.

d. Bagi Pribadi

Hasil penelitian ini sebagai suatu tahapan untuk melatih dan mengembangkan kemampuan berfikir ilmiah dan kemampuan untuk menulis mengenai kinerja PLN Area Jember melalui teknik *Balanced Scorecard* dalam bentuk karya tulis ilmiah berdasarkan kajian-kajian teori yang diperoleh dari Ilmu Administrasi Negara.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Penelitian memerlukan suatu landasan agar penelitian tersebut kokoh, bukan sekedar perbuatan coba-coba (*trial and error*). Menurut Suryabrata (2008:18) setelah tahap suatu masalah dapat dirumuskan, maka langkah selanjutnya yaitu mencari teori-teori, konsep-konsep, generalisasi-generalisasi yang dapat dijadikan landasan. Konsep-konsep yang dibutuhkan dalam mendapatkan informasi dalam suatu penelitian, sangat perlunya dilakukan penelaahan kepustakaan. Teori-teori maupun konsep-konsep tersebut dapat ditemukan pada sumber acuan umum, buku-buku teks, monograp dan sejenisnya.

Konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. New Public Management
2. Privatisasi
3. Kinerja
4. Good Corporate Governance
5. Balanced Scorecard

2.1 New Public Management

Konsep *New Publik Management* adalah perkembangan paradigma dari konsep dasar manajemen sebagai dasar kegiatan suatu organisasi.

2.1.1 Manajemen

Setiap organisasi sektor publik maupun sektor privat memiliki tujuan yang hendak dicapai, tujuan tersebut dijabarkan dalam bentuk visi, misi, maupun target atau sasaran yang di *breakdown* ke dalam berbagai aktivitas maupun program. Aktivitas yang dilakukan dalam upaya pencapaian tujuan perlu dilakukannya tata kelola dalam kegiatannya. Tata kelola tersebut diartikan ke dalam konsepsi yang secara umum di kenal sebagai *Management*, dengan kata dasar '*manage*' yang

mempunyai arti mengelola. Beberapa pakar atau ahli mendefinisikan *management* dalam Kadarman (2001:7) sebagai berikut.

James A. F. Stoner “Manajemen adalah proses perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai upaya dari anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Sedangkan James H. Donnelly Jr.; James L. Gibson; dan John M. Ivancevich, mengartikan manajemen sebagai, “Proses dari seseorang atau beberapa individu untuk mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan dari orang lain untuk memperoleh hasil yang tidak dapat dilakukan seorang individu saja”.

Dari pengertian diatas, dapat di simpulkan bahwa dalam mewujudkan suatu tujuan baik pada organisasi sektor publik maupun privat, perlu menggunakan seseorang atau sekelompok orang dengan menggunakan fungsi-fungsi merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan, sebagai suatu upaya untuk mengelola organisasi.

2.1.2 *New Public Management*

Syafri (2012:168) mengemukakan bahwa istilah *New Public Management* (NPM) diperkenalkan oleh Cristopher Hood pada tahun 1991 sebagai pendekatan manajemen moderen yang muncul di Eropa pada akhir tahun 1980. NPM berawal dari resesi ekonomi di negara-negara barat pada tahun 1970 sebagai akibat dari ketidakmampuan perekonomian negara mengatasi defisit. Menurut Hoadly yang diterjemahkan oleh Gunawan (2006:246) latar belakang munculnya *New Public Management*, “sebagai reformasi adminstrasi yang ditandai dengan munculnya ide dominan tentang negara minimal dan aktivitasnya dianggap sebagai kekuatan jahat dan bukan menjadi komoditas yang diinginkan”. Pada dasarnya setiap individu dituntut untuk bertanggung jawab terhadap kesejahteraannya sendiri. Pelayanan publik yang disediakan oleh suatu negara, juga disediakan oleh lembaga sektor

swasta atau lembaga amal (LSM), hal tersebut menuntut negara harus mengawasi penyediaan pelayanan publik yang juga disediakan oleh swasta.

Gore (1993) dalam Farazmand (2006:890) mengemukakan tiga cara dalam mengatasi defisit saat krisis pada negara-negara barat, sebagai berikut “*first, Restricting public expenditures and terminating some public task, second, Raising taxes*” yang diartikan, cara pertama, mendisiplinkan kembali pengeluaran dan menghentikan beberapa tugas publik, yang kedua melalui meningkatkan pajak. Dua alasan tersebut dianggap sebagai alternatif yang tidak realistis dari perspektif politik. Sedangkan cara yang ketiga yaitu ‘*work better cost less*’, cara ini dianggap lebih masuk akal dalam mengalihkan sektor publik ke manajemen privat dalam reformasi administrasi.

Kickert, 1997 dalam Farazmand (2006:890) menyatakan sebagai berikut, “*third way almost logically forces the public-sector to move toward public management that the golden age of administrative reform apparently resulted particularly in managerial reform, this logically follows from cause and effect*”.

Pernyataan Kickert dalam Farazmand di atas dapat diartikan sebagai, cara ketiga ini dianggap lebih logis menghadapi perpindahan sektor publik kearah manajemen publik sebagai masa keemasan reformasi administrasi dari akibat yang jalar , terutama dalam reformasi manajemen, logika pada cara ketiga ini mengikuti dari alasan dan pengaruhnya.

Menurut Larbi (1999) dalam Kurniawan (2007:6-7) faktor-faktor mengenai paradigma NPM yang muncul sebagai akibat dari kekuatan negara maju maupun negara berkembang pada bidang ekonomi, sosial, politik dan lingkungan administrasi dalam mendorong perubahan radikal pada sistem manajemen dan administrasi publik. Faktor-faktor tersebut oleh Larbi (1999) dalam Kurniawan (2007:6) dijelaskan sebagai berikut.

- a. Krisis ekonomi dan keuangan yang dialami oleh negara. Krisis keuangan yang terjadi menyebabkan suatu lembaga *International monetary Fund* (IMF) melakukan intervensi agar dilakukannya reformasi keuangan.

- b. Pengaruh ide Neoliberal dan kritik terhadap *Old Public Administration* (OPA). Pada akhir tahun 1970 pandangan kelompok Neoliberal menganggap bahwa melalui kompetisi pasar, efisiensi ekonomi dapat dicapai dan publik diberi pilihan pasar bebas, sebagai akibat dari ketidakpuasan dengan sistem monopoli yang dikelola pemerintah yang justru tidak efisien dalam pelaksanaannya.
- c. Perubahan konteks politik
Perubahan pada konteks politik dan ideologi pada negara maju merupakan faktor yang paling kuat dalam melakukan reformasi.
- d. Perkembangan teknologi informasi, sangat membantu menyediakan perangkat dan struktur dalam membuat reformasi manajerial di sektor publik.
- e. Pertumbuhan dan peranan konsultan manajemen, reformasi NPM juga disebabkan oleh para agen perubahan di antaranya adalah konsultan manajemen internasional, kantor akuntan, dan lembaga keuangan internasional. Lembaga-lembaga tersebut menjadi instrumen peningkatan masuknya teknik manajemen baru sektor privat ke sektor publik.

Menurut Larbi (1999) dalam Kurniawan (2007:7-9) sedangkan faktor-faktor yang melatarbelakangi munculnya *New Public Management* di Negara-negara berkembang yaitu.

- a. Krisis Ekonomi dan keuangan pada negara berkembang, faktor krisis ekonomi dan keuangan merupakan faktor yang terpenting dalam mereformasi sektor publik sejak awal 1980'an.
- b. Penyesuaian struktur dan kondisional yang disebabkan permintaan bantuan kepada IMF dan *World Bank* oleh negara berkembang, dan memaksa negara-negara berkembang yang sedang mengalami krisis untuk memulai reformasi pro-pasar dan pro-sektor privat. Peranan pemerintah dalam intervensinya secara langsung dalam perekonomian, kinerja dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN), serta kualitas manajemen ekonomi dan pembuatan suatu kebijakan merupakan kunci utama permasalahan yang dihadapi.

- c. Konteks manajemen dan administrasi publik, kesalahan pada institusi administrasi publik dipercaya sebagai pemicu krisis pada tahun 1970'an dan awal 1980'an. Kesalahan administrasi dan ketidakmampuan kapasitas dianggap sebagai ancaman terhadap keberhasilan dan keberlanjutan dari penyesuaian ekonomi yang dilakukan.
- d. Konteks politik dan tuntutan adanya reformasi yang terjadi pada tahun 1970'an dan 1980'an, ditandai dengan ketidakstabilan politik dan kebijakan yang tidak berjalan.

Syafri (2012:171) mendefinisikan mengenai karakteristik utama NPM sebagai “ perubahan lingkungan birokrasi yang didasarkan pada aturan baku menuju sistem manajemen publik yang fleksibel dan lebih berorientasi pada kepentingan publik”. Menurut Syafri (2012:171) doktrin-doktrin dalam NPM yaitu, berfokus pada manajemen bukan pada kebijakan, debirokratisasi, berfokus pada kinerja dan penilaian kinerja, akuntabilitas berdasarkan hasil, pemecah birokrasi publik kedalam unit-unit kerja, penerapan mekanisme pasar melalui sistem kontrak atau *outsourcing* dalam membantu persaingan sektor publik, pemangkasan biaya, kompensasi berbasis kinerja dan kebebasan manajemen dalam mengelola organisasi.

Sedangkan menurut Cristopher Hood dalam Syafri (2012:171-172) menyebutkan tujuh doktrin dalam NPM, yaitu.

1. *Hand-on professional management* (pemanfaatan manajemen profesional dalam sektor publik)
2. *Explicit standards on output control* (penggunaan indikator kinerja)
3. *Greater emphasis on output controls* (penekanan yang lebih besar pada kontrol output)
4. *A shift to disaggregation of units in public sector* (pergeseran perhatian ke unit-unit lebih kecil pada sektor publik)
5. *A shift to greater competition in (the) public sector* (pergeseran ke kompetisi yang lebih tinggi/ketat)
6. *A stress on private sector style of management practice* (penekanan pada penerapan model manajemen swasta pada praktik manajemen sektor publik) *Stress on greater discipline*

and parsimony (penekanan pada disiplin dan penghematan sumber daya)

Syafri (2012:172) juga menyebutkan pada perkembangannya *New Public Management* mengalami perubahan orientasi, yaitu.

1. *The efficiency drive*, mengutamakan nilai efisiensi dalam mengukur kinerja
2. *Downsizing and desentralization*, perampingan organisasi, ramping struktur namun kaya fungsi dan mendelegasikan otoritas pada unit-unit kecil dibawahnya agar berfungsi secara tepat dan cepat
3. *In search of excellence*, mengutamakan kinerja optimal dengan bantuan ilmu dan teknologi
4. *Public service orientation*, memberi perhatian besar pada pemenuhan kebutuhan pelayanan publik.

Pernyataan Farazmand (2006:887) mengenai pengadopsian manajemen sektor privat ke dalam sektor publik melalui orientasi pada mekanisme pasar sebagai berikut,

“NPM is the practical result of the 1980s normative idea of ‘private is better than public’. The basic idea was that instrument used in the private sector must be successful in the public-sector. And the opponents of the past, as well as those of today, usually evaluate any change in public-sector with highly normative and idealistic view of public-sector. NPM is by far more than management system of performance measurement, excessive customer orientation also raised concerns about democratic accountability and control”.

Pendapat Farazmand (2006:887) mengenai *New Public Management* di atas dapat diartikan sebagai akibat dari praktik ide normatif pada tahun 1980'an yaitu 'swasta lebih baik dari pada publik'. Ide dasar yang digunakan pada instrumen pada sektor privat juga harus sukses dilakukan di sektor publik. Dengan melawan masa lalu melalui sesuatu yang baik pada hari ini, biasanya dilakukan evaluasi beberapa perubahan di sektok publik dengan norma yang tinggi dan pandangan idealistik dari sektor publik. NPM tidak sekedar dari ukuran kinerja sistem manajemen yang mengutamakan orientasi pelanggan tetapi juga tentang pertanggung jawaban demokrasi dan kontrol.

Menurut Bastian (2002:3-9) konsep reformasi administrasi dalam *New Public Management* pada negara-negara barat di atas, melatarbelakangi munculnya privatisasi pada negara-negara yang mengalami krisis ekonomi internasional. Konsep privatisasi muncul dari doktrin oleh Cristopher Hood yang keenam yaitu *A stress on private sector style of management practice* atau penekanan pada penerapan model manajemen swasta pada praktik manajemen sektor publik. Privatisasi merupakan upaya merubah arah konsep manajemen sektor publik, dengan menggunakan gaya manajemen sektor swasta.

2.2 Privatisasi

2.2.1 Pengertian Privatisasi

Konsep reformasi administrasi dalam *New Public Management* pada negara-negara barat melatarbelakangi munculnya privatisasi pada negara-negara yang mengalami krisis ekonomi internasional. Konsep privatisasi muncul dari doktrin oleh Cristopher Hood yang keenam yaitu *A stress on private sector style of management practice* atau penekanan pada penerapan model manajemen swasta pada praktik manajemen sektor publik. Privatisasi merupakan upaya merubah arah konsep manajemen sektor publik, dengan menggunakan gaya manajemen sektor swasta.

Bastian (2002:18) mendefinisikan privatisasi sebagai berikut.

“privatisasi merupakan kebijakan publik yang mengarahkan bahwa tidak ada alternatif lain selain pasar yang dapat mengendalikan ekonomi secara efisien, serta menyadari bahwa sebagian besar kegiatan pembangunan ekonomi yang dilaksanakan selama ini seharusnya diserahkan kepada sektor swasta”.

Sedangkan definisi privatisasi menurut sudut pandang akademisi dan praktisi dalam dokumen resmi pemerintah Inggris yang mengintrepetasikan privatisasi secara jelas dalam Background Papers yang diterbitkan oleh The House of Commons Library Research Division, yang dikutip dari Bastian (2002:19-20) sebagai berikut:

Peacock (1930'an)diterjemahkan oleh bastian (2002)

“Privatisasi, pada umumnya diartikan sebagai pemindahan kepemilikan industri dari pemerintah ke sektor swasta yang berimplikasi bahwa dominan kepemilikan saham akan berpindah ke pemegang saham swasta”

Clementi (1980'an), memberikan empat batasan dalam kebijakan pemerintahan Thatcher tentang sektor publik secara keseluruhan yaitu.

- a. Pemindahan kepemilikan perusahaan sektor publik ke swasta
- b. Liberalisasi aktivitas melalui kompetisi
- c. Menghapus fungsi tertentu yang dilakukan oleh sektor publik secara bersamaan atau melakukan sub-kontrak kepada sektor swasta, sehingga dapat dilakukan dengan biaya yang lebih rendah
- d. Mengurangi jasa sektor publik yang tidak mempunyai nilai manfaat.

Pengertian privatisasi yang didefinisikan oleh para ahli di atas dapat diartikan sebagai pengadopsian suatu konsep manajemen swasta ke dalam sektor industri milik negara dalam hal ini adalah pemerintah, melalui pembagian atau penyerahan sebagian saham kepada swasta sehingga biaya yang digunakan rendah dan mengurangi jasa sektor publik yang minim fungsi dan manfaat. Uraian mengenai konsep privatisasi tersebut sebagai semangat reformasi administrasi *New Public Management* dalam pemenuhan kebutuhan pelayanan publik yang penyediaannya dilakukan oleh pemerintah bersama dengan swasta.

2.2.2 Sejarah Privatisasi

Menurut Bastian (2002:9) latar belakang privatisasi terjadi di negara Inggris pada awal tahun 1980, sebagai sebab dari aliran ideologi kanan baru, hantaman terhadap kekuatan serikat dagang, pengurangan *Public Sector Borrowing Requirement* (PSBR), kegagalan nasionalisasi Industri, Antusias manajer Sektor Publik terhadap privatisasi, kepribadian perdana menteri dan resolusi dalam mencegah tenaga kerja membalikkan dampak troy.

Bastian (2002:94) menjelaskan sejarah privatisasi di Indonesia dimulai pada tahun 1959, perusahaan-perusahaan milik Belanda mulai diambil alih oleh pemerintah Indonesia seiring dengan konfrontasi politik. Pengambilalihan perusahaan-perusahaan Belanda oleh pemerintah Indonesia bertujuan pengelolaan dan perkembangannya dilakukan oleh para pengusaha swasta pribumi, namun kemampuan untuk mengelola dan mengembangkan perusahaan-perusahaan yang diambil alih belum mampu dilakukan oleh pihak swasta pribumi. Hingga tahun 1960 pada pemerintahan orde lama, pengelolaan *eks*-perusahaan-perusahaan Belanda tersebut diserahkan pada SDM Militer, yang dianggap memiliki SDM yang relatif lebih baik pada waktu itu. Sistem ekonomi terpimpin yang diterapkan pada masa Orde Baru, memfungsikan *State Corporations* sebagai industrialisasi ekonomi Indonesia. Pada tahun 1967, pemerintah Orde Baru mengambil alih kekuasaan, yang menyebabkan perubahan mendasar kegiatan ekonomi di Indonesia. Perubahan tersebut dipengaruhi oleh dua lembaga donor internasional yaitu *Inter-Governmental Group on Indonesia* (IGGI) dan *International Bank for Reconstruction and Development* (IBRD).

Bantuan yang didapatkan dari kedua lembaga donor tersebut menuntut Indonesia untuk melakukan pemulihan ekonomi melalui hutang luar negeri, yang salah satu syaratnya yaitu Indonesia harus menerapkan sistem pintu terbuka untuk memberi jalan masuk bagi modal asing. Persetujuan dari pemerintah Indonesia dengan syarat sistem pintu terbuka diwujudkan dalam undang-Undang No.1 Tahun 1969 tentang Penanaman Modal Asing (PMA), dan berhasil mendorong modal asing ke Indonesia melalui perusahaan multidimensional. Pada tahun 1970, peran BUMN ditingkatkan sebagai strategi inti dalam industrialisasi ekonomi di Indonesia. Namun praktik yang terjadi menunjukkan perkembangan BUMN hanya digunakan sebagai penumpuk harta dan ‘sapi perah’ bagi kelompok elit politik dan militer tertentu melalui nuansa Korupsi Kolusi dan Nepotisme (KKN).

Bastian (2002:95-96) juga menjelaskan mengenai kondisi Krisis ekonomi Indonesia yang melatarbelakangi semakin memburuknya kinerja BUMN pada tahun

1997. IMF dan World Bank memberikan rekomendasi , pemerintah harus serius dalam meningkatkan kinerja BUMN melalui langkah restrukturisasi, penggabungan usaha (*merger*), pelaksanaan kerja sama Operasi (*joint operation*). Masuknya bantuan Lembaga donor ini, mengawali masuknya konsep New Public management di Indonesia dengan sistem pintu terbuka, yang mengadopsikan gaya manajemen sektor privat ke dalam sektor publik melalui privatisasi.

2.2.3 Privatisasi BUMN

a. Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Menurut Westra (2009:66) perusahaan negara lazim dikaitkan dan dikelompokkan dalam unit-unit usaha lain yang sejenis dan disebut sebagai aparatur perekonomian negara. Aparatur perekonomian negara dalam sistem administrasi negara mempunyai fungsi dan peranan sebagai berikut.

1. Melaksanakan dan menunjang kebijakan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya
2. Pemupukan dana bagi pembiayaan pembangunan nasional maupun daerah
3. Mendorong peran serta masyarakat dalambidang usaha
4. Memenuhi tersedianya barang dan jasa bagi kepentingan masyarakat
5. Melengkapi kegiatan swasta dan koperasi
6. Menjadi perintis kegiatan yang tidak diminati swasta.

Berdasarkan UU No.9 Tahun 1969 dalam Westra (2009:66), aparatur perekonomian negara dibagi menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Badan Usaha Milik Desa(BUMD), lembaga-lembaga perbankan dan lembaga keuangan bukan bank, dan lain-lain badan usaha negara yang belum dialihkan bentuknya kedalam salah satu bentuk BUMN. Berdasarkan UU No.9 tahun 1969 BUMN adalah “seluruh bentuk usaha negara yang modal seluruhnya atau sebagian dimiliki oleh negara/pemerintah dan dipisahkan dari kekayaan negara”, sedangkan sektor yang

terdapat dalam BUMN meliputi industri, pertanian, perdagangan, energi, keuangan dan lain sebagainya.

Sebagai institusi pemerintah yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam rangka mengelola aset negara, Kementerian BUMN memiliki visi, misi, tugas dan fungsi sebagai berikut (www.bumn.go.id diakses pada 4 Desember 2014 15:45):

a. Visi

“Menjadi Pembina BUMN yang Profesional untuk meningkatkan nilai BUMN”

b. Misi

1. Mewujudkan organisasi modern sesuai dengan tata kelola pemerintahan yang baik
2. Meningkatkan daya saing BUMN di tingkat nasional, regional, dan internasional
3. Meningkatkan Kontribusi BUMN kepada ekonomi nasional

c. Tugas

Menyelenggarakan urusan di bidang pembinaan Badan Usaha Milik Negara dalam pemerintahan untuk membantu Presiden dalam menyelenggarakan pemerintahan negara.

d. Fungsi

1. Perumusan dan penetapan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan Badan Usaha Milik Negara
2. Koordinasi dan sinkronisasi pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan Badan Usaha Milik Negara
3. Pengelolaan barang mililc/kekayaan negara yang menjadi tanggung jawab Kementerian BUMN
4. Pengawasan atas pelaksanaan tugas di lingkungan Kementerian BUMN.

Sedangkan dalam bentuknya, BUMN dibagi menjadi tiga bentuk perusahaan negara, yaitu Perusahaan Umum (PERUM), Perusahaan Jawatan (PERJAN) dan Perusahaan Perseroan (PERSERO). Menurut Westra (2009:78) berdasarkan UU No.9 tahun 1969, ketiga bentuk perusahaan negara tersebut ditentukan berdasarkan wadah hukum yang berbeda agar dilakukan perbaikan pengelolaan terhadap susunan organisasi, personalia, hubungan pertanggungjawaban dan lain sebagainya.

a. Perusahaan Umum (perum)

Dalam UU No.19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, perum adalah "BUMN yang seluruh modalnya dimiliki negara dan tidak terbagi atas saham, yang bertujuan untuk kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan sekaligus mengejar keuntungan berdasarkan prinsip pengelolaan perusahaan". Perum dipimpin oleh oleh direksi yang bertanggung jawab kepada menteri yang bersangkutan

b. Perusahaan Jawatan (Perjan)

Berdasarkan UU No.9 Tahun 1969 dalam Westra (2009:78) Perjan adalah "perusahaan negara yang didirikan dan diatur dengan ketentuan-ketentuan yang termasuk dalam *Indische Bedrijven Wet* (IBW, *staatsblad* 1927:419, sebagaimana telah diubah dan ditambahkan dengan *staatsblad* 1936 No. 445, UU Darurat no.3 tahun 1945 dan UU No. 13 Tahun 1955". Perjan dipimpin oleh seorang kepala yang bertanggung jawab kepada menteri atau jenderal, berkedudukan serendah-rendahnya setingkat dengan direktorat

c. Perusahaan Perseroan (persero)

Dalam UU No.19 Tahun 2003 tentang badan Usaha Milik Negara, Persero adalah "BUMN yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51 % (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh Negara republik Indonesia yang tujuan utamanya mengejar keuntungan". Persero dipimpin oleh direksi di bawah pengawasan dewan komisaris yang masing-masing bertanggungjawab kepada rapat umum

pemegang saham, sedangkan dalam kegiatannya persero dapat dilakukan oleh swasta dan tidak semata-mata dilakukan oleh pemerintah.

Menurut Kementrian BUMN (www.bumn.go.id diakses pada 4 Desember 2014 16:00) total seluruh perusahaan negara di bawah Kementrian BUMN adalah 138 perusahaan negara, dengan total BUMN yang berbentuk Perusahaan Perseroan sejumlah 124 BUMN dan 14 BUMN berbentuk Perusahaan Umum (perum).

b. Privatisasi BUMN

Privatisasi merupakan peningkatan penyebaran kepemilikan kepada masyarakat umum dan swasta asing maupun domestik dalam hal pembiayaan, pasar, teknologi, dan kemampuan bersaing secara global. Menurut Bastian (2002:164) privatisasi telah menjadi suatu model pembenahan manajemen BUMN di berbagai negara dan privatisasi dianggap sebagai alat yang efektif dalam mendorong kompetisi pasar dan sebagai upaya pencegahan intervensi birokrasi pemerintah maupun proteksi pemerintah. Privatisasi merupakan upaya untuk meningkatkan nilai perusahaan melalui *leverage aset* yang dimiliki dengan melibatkan swasta dalam kepemilikan BUMN. Privatisasi dapat dilakukan dengan cara *Initial Public Offering* (IPO), *private placement* oleh investor strategis atau lembaga keuangan. Berikut adalah model-model dan metode privatisasi yang dilakukan BUMN

1. Model Privatisasi BUMN

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan No. 740 dan 741 Tahun 1989 yang menekankan pada perlunya peningkatan kinerja BUMN lebih baik lagi, dari peraturan tersebut menitikberatkan pada penggunaan alat-alat untuk melakukan perbaikan kinerja BUMN, yaitu antara lain: restrukturisasi, pelaksanaan kerja sama operasi (*joint operation*), penggabungan usaha (*merger*) dan bentuk-bentuk lain dari privatisasi swasta termasuk penawaran saham kepada masyarakat dan penempatan langsung (*direct placement*) atau *tarde sales*.

2. Metode-metode Privatisasi

Menurut Bastian (2002:171), terdapat 9 metode privatisasi dan dijelaskan sebagai berikut.

- a) Penawaran Langsung (*Flotation*) adalah penjualan saham perusahaan melalui pasar modal sampai dengan 100% dari kepemilikan saham perusahaan
- b) Penempatan langsung (*Direct Placement*) adalah penjualan saham perusahaan isamapai dengan 100% kepada pihak-pihak lain dengan cara negosiasi, umumnya melalui tender
- c) *Management Buy-Out/MBO* adalah pembelian saham mayoritas oleh suatu konsorsium yang diorganisasi dan dipimpin oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan
- d) Likuidasi adalah alat untuk menyebarkan kembali (*redeploy*) aset dan tenaga kerja/karyawan untuk tujuan pemanfaatan yang lebih produktif
- e) Privatisasi Lelang adalah suatu kegiatan pelelangan aset negara yang dapat dilakukan oleh Balai Lelang Swasta dan kegiatan lelangnya tetap ditangani oleh Kantor Lelang Negara
- f) Kepemilikan dengan menggunakan Dana Perwalian Privatisasi (*Privatisation Trust Fund*) yaitu pemindahan saham yang tidak terjual oleh pemerintah kepada dana perwalian yang akan mengelola portofolio, menerima deviden dan menjual kepemilikannya pada kondisi pasar yang tepat
- g) Penjualan aset adalah metode yang memisahkan aset perseroan dari permasalahannya dan menjual aset tersebut sehingga dapat dipergunakan oleh swasta
- h) Konsesi adalah sewa aset untuk jangka panjang biasanya 25 sampai 30 tahun, dimana pemegang konsesi mempunyai hak untuk menjalankan usaha dan kewajiban memelihara aset yang ada dan juga menambah aset bila diperlukan

- i) Sewa Guna Usaha (*Lease*) adalah memberikan *lease* hak untuk mengelola sekumpulan aset untuk jangka waktu yang singkat umumnya 4 sampai 5 tahun, dan pemiliknya bertanggung jawab menambah aset dan memelihara aset yang ada.

Penggabungan usaha pemerintah dan manajemen perusahaan dalam BUMN memunculkan suatu sinergi yang dapat secara profesional dapat dikelola dengan baik dan profesional, antara negara dan sektor swasta. Setelah BUMN memperoleh wewenang dalam pengelolaan usaha maka BUMN dituntut untuk mampu menentukan alat dan sasaran perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, dari perencanaan tersebutlah pengendalian pada perusahaan negara dapat berjalan dengan baik. Pengelolaan usaha BUMN memunculkan suatu ide restrukturisasi BUMN yang termuat dalam Master Plan (2002-2006) melalui *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai upaya mereformasi BUMN. Restrukturisasi dilaksanakan sebagai upaya untuk meningkatkan kemungkinan keberhasilan privatisasi BUMN.

2.3 Good Corporate Governance

Perkembangan konsep *Corporate Governance* diawali dari perkembangan sistem korporasi di Inggris, Eropa dan Amerika Serikat sekitar tahun 1840-an. *Corporate Governance* pertama dikenalkan oleh *Cadbury Committee* pada tahun 1992, seperti yang dijelaskannya di dalam hasil laporannya yaitu *Cadbury Report*. Laporan ini memberikan gambaran mengenai praktek *corporate governance* di seluruh dunia. Menurut *Cadbury Committee* dalam *Cadbury Report* istilah *corporate governance* diartikan sebagai “ *A set of rules that define the relationship between shareholder, managers, creditors, the government, employees and other internal and external stakeholders in respect to their rights and responsibilities*”.

Dimana *corporate governance* sebagai suatu kumpulan peraturan yang menjadi pegangan dalam hubungan antara *shareholder*, manajer, kreditur,

pemerintah, pegawai dan *stakeholder* internal maupun eksternal dalam memenuhi hak serta tanggung jawab mereka. Kunci dari definisi diatas adalah dimana sektor publik dan sektor swasta mampu untuk bekerjasama dalam mengembangkan seperangkat aturan-aturan yang mengikat pada kedua pihak, dalam menciptakan suatu kondisi yang mengharuskan perusahaan mampu untuk mengatur dirinya sendiri.

Prinsip yang bermanfaat dalam menciptakan dan memperbaharui sistem *corporate governance* adalah yang diberlakukan oleh negara-negara anggota OECD, yaitu lima elemen berikut ini.

1. Hak-hak pemegang saham
2. Perlakuan yang adil terhadap pemegang saham
3. Peran para stakeholder dalam *corporate governance*
4. Keterbukaan dan transparansi
5. Tanggung jawab dewan

Corporate Governance selanjutnya diadopsi oleh pemerintah dalam mengelola perusahaan negara atau BUMN yang dikenal dengan istilah *Good Corporate Governance*. Moeljono (2005:27) mendefinisikan *Good Corporate Governance* secara lebih gamblang, mudah dan jelas, dimana Moeljono mengatakan “GCG secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua stakeholder”

Pengertian diatas terdapat dua konsep yang ditekankan, yang pertama adalah hak pemegang saham untuk memperoleh informasi secara benar, akurat dan tepat pada waktunya. Kedua yaitu kewajiban bagi perusahaan dimana lingkungan bisnis berada, melakukan kewajiban untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu dan transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan serta stakeholder yang terlibat.

Istilah *Good Corporate Governance* dari hasil pertemuan tingkat menteri negara-negara OECD pada 27-28 April 1998 dalam Bakrie (2000:26), menyatakan:

“... *good corporate governance is an increasingly important factor for investment decision. Of particular relevance is the relation between corporate governance practices and tehe increasingly international*

character of investment. International flows of capital enable companies to access financing from a much larger pool of investors. If countries are to reap the full benefits of the global capital market, and if they are to attract long-term 'patient' capital, corporate governance arrangements must be credible and well understood accross borders”

Bakrie (2000:27), menjelaskan bahwa *Good Corporate Governance* adalah usaha mempertemukan kepentingan-kepentingan aktor usaha domestik dengan aktor usaha internasional. Dengan kata lain, bahwa perilaku usaha bisnis domestik yang telah distandarkan harus disesuaikan dengan prosedur dunia usaha internasional. Perusahaan negara harus mampu memenuhi kepentingan-kepentingan pihak terkait secara ke dalam maupun keluar dengan menembus batas negara (*borderless*) sebagai agenda globalisasi pasar bebas. Sementara itu menurut Mardiasmo (2002:34) tingkat ketidakpastian (*turbulence*) yang dihadapi sektor publik di masa mendatang akan semakin tinggi, hal ini tidak terlepas dari pengaruh globalisasi, maka hubungan tersebut akan saling mempengaruhi antar negara.

Menurut Beasley *et al.* dalam Moeljono (2005 :27) kelima komponen di dalam GCG, yaitu *transparancy, accountability, responsibility, independency, dan fairness* atau yang dikenal dengan akronim TARIF, merupakan suatu yang terpenting, karena lima komponen tersebut terbukti mampu untuk meningkatkan kualitas laporan keuangan. Chtourou *et. al.* dalam Moeljono (2005:27) juga mencatat bahwa prinsip *Good Corporate Governance* yang diterapkan dengan konsisten, mampu menghambat aktivitas rekayasa kinerja, dimana rekayasa kinerja ini mampu mengakibatkan ketidakreliabelan suatu laporan keuangan yang tidak sesuai dengan nilai fundamental suatu perusahaan. Berikut ini adalah prinsip-prinsip yang terkandung di dalam GCG. Disini secara umum ada lima prinsip utama berdasarkan hasil forum GCG Indonesia tentang GCG (dalam Moeljono (2002:74), *Corporate Governace* memberikan perhatian pada bentuk fisik dan perilaku dari suatu korporat. Bentuk tersebut dapat dikembangkan melalui peningkatan kemampuan (*skill*) dan peningkatan (*knowledge*). Selanjutnya kelima prinsip *Good Corporate GovernancUU*

No. 19/2003 tentang BUMN pada penjelasan pasal 5 ayat (3) dijelaskan sebagai berikut:

1. *Transparancy*, transparansi dapat diartikan sebagai keterbukaan informasi, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.
2. *Accountability*, merupakan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggung jawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
3. *Responsibility*, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
4. *Independency*, yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional, tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak mana pun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat
5. *Fairness*, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

Dalam era globalisasi, setiap BUMN dituntut untuk berkompetensi tinggi dalam menghadapi persaingan dunia usaha baik dalam pemenuh jasa pelayanan maupun kemampuan dalam *profitability* sebagai entitas penyokong ekonomi nasional. Maka diperlukannya penegakkan standar yang tinggi dalam pengelolaan BUMN. Nitimiharja dalam sambutannya sebagai Komisaris utama PT. PLN (Persero) dalam Pedoman *Good Corporate Governance* (2003:7) menyebutkan “standar yang tinggi tersebut mencakup standar perilaku, standar etika, standar operasional dan standar kinerja, baik kinerja pribadi maupun kinerja perusahaan. Standar ini tercermin dalam prinsi-prinsip *good corporate governance* (GCG)”.

Menurut Nitimiharja (2003:7) bahwa pada intinya GCG mengharuskan adanya *governance* dan *management*, dimana *governance* merupakan organ-organ perusahaan yaitu Komisaris dan Direksi beserta Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Sedangkan *management* merupakan suatu pengelolaan perusahaan negara dalam mencapai tujuan. Dari keduanya dapat dijelaskan bahwa pengelolaan operasi

perusahaan negara melalui Good Corporate Governance mampu dilakukan tanpa mengesampingkan pencapaian kinerja yang ditetapkan.

2.4 Kinerja

Perlunya suatu pengukuran kinerja di latar belakang oleh prinsip-prinsip yang mendasari konsep *New Public Management* yaitu,

“Hand-on professional management, Explicit standards on output control, Greater emphasis on output controls, A shift to disaggregation of units in public, A shift to greater competition in (the) public sector, stress on private sector style of management practice Stress on greater discipline and parsimony”.

Menurut Syafri (2012:172) pada perkembangannya *New Public Management* mengalami perubahan orientasi, perkembangan orientasi *New Public Management*, banyak mengarah pada kinerja, kinerja dianggap sebagai hasil pencapaian aktivitas khususnya pada pelayanan publik. Maka dapat dikatakan kinerja terutama pengukuran kinerja merupakan dasar dari NPM, untuk mengetahui tingkat pencapaian aktivitas.

2.4.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja (*performance*) diartikan sebagai ‘penampilan’, ‘unjuk kerja’ atau ‘prestasi’, Moehariono (2012:68). Istilah kinerja di dalam kamus *Illustrated Oxford Dictionary* diartikan sebagai pelaksanaan atau pencapaian dari suatu tugas, dalam Moehariono (*ibid*).

Para ahli telah memberikan pemahaman mengenai pengertian dari kinerja, yang terangkum dalam Tika (2008:121), sebagai berikut.

- a. Stoner (1978) dalam bukunya “*Management*”, mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan.

- b. Bernadin dan Rusel (1993), kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu dalam kurun waktu tertentu.

Bastian (2005:174), menambahkan definisi tentang kinerja yang diartikan “Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi”.

Dapat diartikan bahwa kinerja adalah sebagai hasil atau output atau keluaran atas pencapaian aktivitas atau kegiatan dalam sebuah kerja yang merupakan cerminan atas pencapaian berdasarkan standar yang mengaturnya dengan pencapaian atas tujuan yang telah ditetapkan dalam periode waktu tertentu.

2.4.2 Pengukuran Kinerja

Pengukuran suatu kinerja merupakan tindakan yang dilakukan untuk mengetahui prestasi kerja dalam periode waktu tertentu. Keberhasilan maupun kegagalan dalam pencapaian suatu strategi yang tercermin dalam aktivitas organisasi harus dapat dilakukan pengukuran. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui sumber input, proses, output, benefit, dan dampak.

Menurut Larry D Stout (1993) dalam bukunya *Performance Measurement Guide* dalam Bastian (2005:275) menyatakan definisi mengenai pengukuran kinerja sebagai “pengukuran /penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa ataupun suatu proses”.

Pengukuran kinerja digunakan dalam menilai sejauhmana keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan target dan sasaran serta tujuan yang telah ditetapkan dalam visi maupun misi organisasi. Pengukuran diartikan dalam suatu kegiatan yang berupaya untuk mencari suatu penilaian secara sistematis dengan

menggunakan acuan elemen-elemen atau standart yang terdapat pada indikator pengukuran.

Pengukuran kinerja yang handal (*reliable*) merupakan salah satu faktor kunci suksesnya organisasi, menurut Mardiasmo (2005:121) pengukuran kinerja sebagai tahap penilaian dari seorang manajer sebagai pusat pertanggungjawaban organisasi yang dipimpinnya atas hasil kerja organisasinya dalam pemberian pelayanan publik. Pengukuran kinerja sebagai tolok ukur atas seberapa sukses organisasi dalam pencapaian sasaran dan target yang telah ditetapkan, maka pengukuran kinerja sengaja dilakukan untuk mengetahui pencapaian sasaran maupun target tersebut telah tepat ataupun sesuai dengan strandar yang digunakan baik yang sudah dicapai maupun yang belum tercapai dalam rentang waktu tertentu.

Maksud pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2005:121) yaitu , *pertama*, pencapaian tujuan dan sasaran program unit kerja yang digunakan sebagai perbaikan dari kinerja pemerintah selama ini dalam meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemberian pelayanan organisasi sektor publik. *Kedua*, hasil pengukuran kinerja sektor publik digunakan dalam pengalokasian sumber daya yang digunakan dan dalam pembuatan suatu keputusan. *Ketiga*, hasil pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

2.4.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Mardiasmo (2005:202) kinerja sektor publik merupakan hasil kerja yang bersifat multidimensional, tidak ada dimensi tunggal dalam mengukur suatu kinerja secara komprehensif. Pengukuran kinerja pada sektor publik harus menggunakan pertimbangan yang mengembangkan standar pencapaian secara finansial maupun nonfinansial. Mardiasmo (2005:202) menyebutkan tujuan dan manfaat dari sistem pengukuran kinerja sebagai berikut.

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi yang lebih baik (*top down and bottom up*)

- b. Untuk mengukur kinerja finansial dan nonfinansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut.

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen
- b. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati
- e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi
- f. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

2.4.4 Indikator Kinerja

Bastian (2005:267) mendefinisikan Indikator kinerja, sebagai berikut:

“indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan, dengan memperhitungkan indikator masukan (*input*), keluaran (*output*), hasil (*outcomes*), manfaat (*benefit*), dan dampak (*impacts*)”.

Menurut Mardiasmo (2005:125) Indikator Kinerja digunakan sebagai indikator pelaksana strategi yang telah ditetapkan yang sangat penting untuk mengetahui sejauhmana aktivitas atau program yang dijalankan dapat mencapai efesiensi dan efektivitas.

Dari pengertian Indikator kinerja diatas dapat disimpulkan, bahwa indikator kinerja merupakan suatu ukuran yang digunakan oleh organisasi dengan menggunakan sumber daya *input*, dan memperhitungkannya melalui *output*, *outcome*, *benefit* dan *impact* untuk mengetahui sejauhmana pencapaian sasaran maupun target tersebut berhasil.

Moehariono (2012:30), membagi indikator kinerja kedalam tiga analogi, sebagai berikut :

a. Indikator Hasil Utama-IHU (*Key Result Indicator/KRI*)

Menggambarkan bagaimana hasil pekerjaan selama ini, apakah sudah maksimal atau belum dan keberhasilan yang bagaimanakah yang sudah dicapai, KRI dapat dilihat dalam berbagai bentuk perspektif

b. Indikator Kinerja-IK (*Performance Indikator/PI*)

Menjelaskan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan atas keberhasilan tersebut

c. Indikator Kinerja Utama-IKU (*Key Performance Indicator/KPI*)

Menjelaskan apa yang harus dilakukan agar pencapaian kinerja tersebut dapat berlangsung secara berkesinambungan dramatis dan spektakuler.

Indikator Kinerja Utama merupakan bagian yang sangat penting dalam merancang sistem pengukuran kinerja. Penentuan Indikator Kinerja Utama merupakan penjabaran dari visi, misi, strategi, dan tujuan-tujuan strategis perusahaan. Menurut Moehariono (2012:43) IKU menjadi barometer atau ukuran yang berorientasi pada masa sekarang dan masa yang akan datang. Kaplan dan Norton sebagai penggagas teknik *Balanced Scorecard* menganjurkan dalam penggunaan IKU tidak boleh lebih dari 20 parameter.

2.4.5 Target dan Tolok Ukur Kinerja

Penentuan indikator dapat menjadi informasi yang berdiri sendiri dan tidak berharga tanpa terkait dengan tujuan dan visi atau misi organisasi. Suatu Indikator merupakan suatu konteks yang ingin dicapai untuk mengetahui seberapa baik organisasi tersebut mampu untuk mencapainya. Hal tersebut dapat dipermudah dengan penetapan target yang ingin dicapai oleh organisasi dengan melakukan perbandingan antara hasil pencapaian dengan standar mandiri atau titik-titik rujukan yang dapat membantu dalam menjelaskan bagaimana hasil pencapaian tersebut dengan membuat perbedaan dalam konteks yang lebih luas.

Menurut Moehariono (2012:109) aspek terpenting dari suatu pertanggungjawaban dalam suatu sistem penganggaran berbasis kinerja, jenis target, tolok ukur, atau titik-titik referensi yang biasa digunakan meliputi.

- a. Pencapaian khusus yang direncanakan berdasarkan anggaran dan sumber daya yang tersedia
- b. Hasil sebelumnya, kemungkinan terekstrapolasi untuk mencerminkan perubahan dalam keadaan
- c. Pencapaian oleh penyedia lainnya
- d. Standar nasional atau standar internasional
- e. Praktik-praktik terbaik atau harapan jangka panjang.

Dalam implementasi teknik *Balanced Scorecard*, penetapan suatu target harus sesuai dengan sasaran-sasaran pada pemangku kepentingan, proses internal suatu organisasi, inovasi dan pembelajaran serta keuangannya. Menurut Moehariono (2012:121) target didefinisikan “sebagai suatu ukuran yang ingin dicapai dalam waktu tertentu yang biasa tercantum dalam perencanaan kinerja tahunan”.

Pemantauan pencapaian terhadap target dapat dilakukan dalam periode bulanan, triwulan, semester atau tahunan. Sedangkan ukuran atau besaran target ditentukan dari beberapa hal yaitu pencapaian masa lalu (*bese line*), keinginan

pemangku kepentingan (target ditentukan oleh stakeholder secara langsung), atau menilai kemampuan dan kondisi internal atau eksternal suatu instansi.

Menurut Moeheriono (2012:121) penetapan besaran target yang secara umum sering digunakan adalah pencapaian kinerja di masa lalu (*base line*). Dari base line dapat dikembangkan lagi menjadi beberapa jenis target seperti berikut

- a. *Base line*, dalam penetapan target ini masa lalu digunakan sebagai ukuran dasar (*base line*) dalam penentuan besaran target tahun berikutnya. Jika target yang ditetapkan sama dengan target tahun lalu, target tersebut disebut dengan target base line.
- b. *Tradisional*, target ini merupakan penentuan besaran target yang sering digunakan dengan ketentuan penambahan 10% dari target tahun lalu. Sedangkan angka penambahan 10% berasal dari rata-rata kenaikan inflasi setiap tahunnya. Kenaikan inflasi digunakan sebagai acuan karena banyak yang menganggap bahwa peningkatan 10% dalam organisasi akan dapat bertahan pada tahun berikutnya.
- c. *Stretch target*, merupakan besaran target yang elastis, target stretch dapat mencapai 50% di atas target base line yang merupakan angka yang cukup besar dan menantang.
- d. *Best Possible target*, adalah besaran target yang dibuat secara eksponensial dari target tahun lalu. Best possible merupakan target maksimum atau batasan atas target yang akan dicapai.

2.5 Balanced Scorecard

Untuk melakukan suatu pengukuran kinerja organisasi sangat diperlukannya sebuah alat ukur kinerja, salah satu alat ukur kinerja adalah *Balanced Scorecard*. Robert S. Kaplan dan David P. Norton memperkenalkan konsep baru mengenai teknik yang digunakan dalam pengukuran kinerja pada perusahaan atau korporat, yang disebut *Balanced Scorecard*. Kaplan dan Norton (2001:2) menyatakan bahwa “*The balanced scorecard provides executive with a comprehensive framework*

that translates a company's vision and strategy into coherent set of performance measures". *Balanced Scorecard* dianggap sebagai alat ukur kinerja moderen dengan berorientasi masa depan, serta kemampuan BSC dalam memberikan keseimbangan usaha pada kinerja finansial dan non-finansial, sehingga BSC dipandang sebagai alat ukur kinerja yang komprehensif dan berkesinambungan.

2.5.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Kata *Balanced Scorecard* merupakan konsep yang terdiri dari dua kata yaitu 1. *Scorecard* yang berarti kartu skor dan 2. *Balanced* yang berarti berimbang. Kartu skor adalah kartu yang digunakan dalam pencatatan skor hasil kinerja organisasi atau individu, kartu skor juga dapat digunakan sebagai perencanaan skor yang akan dicapai dimasa yang akan datang, Moeheriono (2012:90).

Menurut Mardiasmo (2006:123), pengukuran suatu kinerja dilakukan dengan menggunakan informasi Finansial dan informasi Nonfinansial. Informasi finansial digunakan dalam pengukuran kinerja diukur dengan berdasarkan pada perbedaan anggaran yang telah dibuat dengan varians kinerja secara aktual. Fokus analisis varians yaitu.

- Varians Pendapatan (*revenue variance*)
- Varians pengeluaran (*expenditure variance*)
 - Varians belanja rutin (*recurrent expenditure variance*)
 - Varians belanja investasi/modal (*capital expenditure variance*).

Informasi Non Finansial, merupakan proses pengendalian manajemen dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pengukuran secara komprehensif yang banyak dikembangkan oleh organisasi saat ini yaitu dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dimana pengukuran ini menggunakan pendekatan finansial yang secara kuantitatif dengan pendekatan nonfinansial secara kualitaitaif. Menurut Mardiasmo (2006:123) aspek yang menjadi bagian dari pengukuran melalui *Balanced Scorecard* yaitu.

a. Perspektif Finansial (*Financial Perspective*)

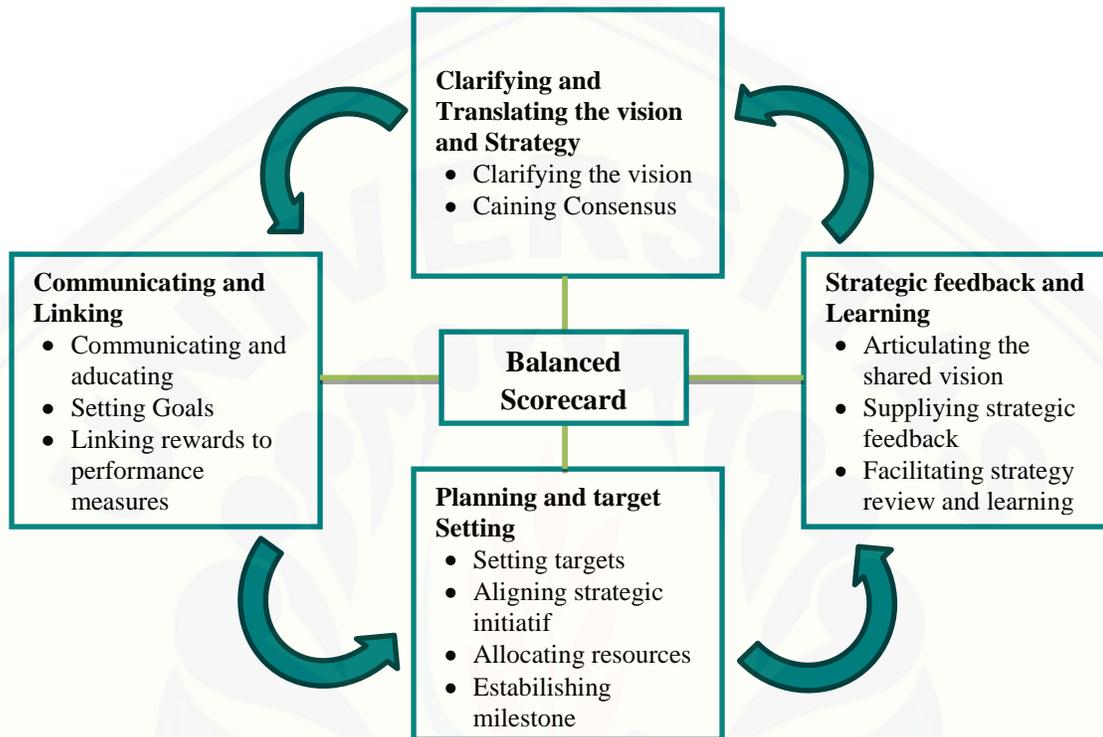
- b. Perspektif Kepuasan Pelanggan (*Customer Perspective*)
- c. Perspektif Efisiensi proses Internal (*Internal Process efficiency*)
- d. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth perspective*).

Konsep *Balanced Scorecard* telah lama dikembangkan oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton. Konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep *Balanced Scorecard* ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan melalui pendekatan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari visi dan misi perusahaan dalam jangka panjang.

Moehersono (2012:89), memberikan definisi mengenai *Balanced Scorecard* sebagai *powerfull tool* dalam perencanaan yang bersifat strategik, *Balanced Scorecard* memerlukan pengetahuan manajemen (*management knowledge*) yang diaplikasikan dalam pengelolaan suatu organisasi. Implementasi *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu alat manajemen strategi yang menterjemahkan visi, misi, dan strategi yang tertuang dalam rencana Strategis (Renstra) dan road map ke dalam suatu peta strategi. BSC dapat digunakan sebagai alat yang menghasilkan umpan balik untuk merevisi renstra.

Definisi mengenai *Balanced Scorecard* di atas, dapat dipahami sebagai teknik yang digunakan dalam manajemen strategi yang secara komprehensif untuk mengetahui kinerja suatu organisasi melalui penjabaran dari visi dan misi serta sasaran organisasi tersebut. Berikut adalah alur *Balanced Scorecard* sebagai kerangka kerja strategi yang menjelaskan dan menterjemahkan visi ke dalam strategi.

Gambar 2.1 The Balanced Scorecard as a Strategic Frame work for Action



Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norto, *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*, 1996 hal : 11

2.5.2 Pengukuran Kinerja melalui Teknik *Balanced Scorecard*

Robert S. Kaplan dan David P. Norton menggunakan standar perspektif *Balanced scorecard*, yang terdiri dari:

- Financial Perspetive*
- Customer Perspective*
- Internal Business Process Perspective*
- Learning and Growth Perspective*

Empat perspektif *Balanced Scorecard*, menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam Moeheriono (2012:91), di atas dijabarkan sebagai berikut.

1. Perspektif *Financial*

Kaplan dan Norton(1996:61) menyatakan.

“Yet even staying within the financial perspective, the scorecard enables senior executives of business units to specify not only the metric by which the long term success of the enterprise will be evaluated, but also the variables considered most important to create and to drive the long term outcome objectives. The drivers in the financial perspective will be customized to the industry, the competitive environment, and the strategy of the business unit. We have suggested a classification scheme where businesses can choose financial objectives from themes relating to revenue growth, productivity improvement and cost reduction, asset utilization, and risk management”.

Pendapat Kaplan dan Norton tersebut dapat diartikan, dalam perspektif keuangan, ‘*scorecard*’ memungkinkan para eksekutif senior dari unit bisnis tidak hanya menentukan matrik keberhasilan jangka panjang perusahaan mana yang akan di evaluasi, tetapi juga variabel yang dianggap paling penting untuk menciptakan dan mendorong tujuan hasil dalam jangka panjang. Perspektif keuangan akan disesuaikan dengan industri, lingkungan yang kompetitif, dan strategi unit bisnis. Kaplan dan Norton telah mengusulkan skema klasifikasi di mana bisnis dapat memilih tujuan keuangan dari tema yang berhubungan dengan pertumbuhan pendapatan, peningkatan produktivitas dan pengurangan biaya, pemanfaatan aset, dan manajemen risiko. Perspektif *financial* ini dibangun dari studi pengukuran kinerja di sektor bisnis, sehingga yang dimaksud perspektif financial disini adalah terkait dengan financial sustainability. Perspektif ini digunakan oleh shareholder dalam melakukan pengukuran kinerja organisasi, dalam artian organisasi harus mampu memenuhi harapan *shareholder* dalam ukuran keberhasilan yang telah dicapai. Terdapat tiga aspek yang digunakan untuk penentuan strategi yaitu pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki, penurunan biaya dan meningkatkan produktivitas yang dihasilkan serta penggunaan aset secara optimal dan strategi investasi.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan beberapa indikator dalam balanced scorecard yang tidak terdapat pada indikator kinerja PLN, yaitu Peningkatan Pendapatan, rasio Solvabilitas *Debt Ratio* dan rasio Profitabilitas *Return on Investment (ROI)* serta rasio Likuiditas yaitu *Current Ratio*. Indikator tersebut sering digunakan dalam pengukuran kinerja dalam teknik balanced scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Berikut adalah indikator-indikator yang terdapat pada Perspektif finansial dan dapat digunakan dalam pengukuran kinerja yang digagas oleh Kaplan dan Norton, namun tidak digunakan oleh PT. PLN (Persero).

a. Peningkatan Pendapatan

Peningkatan merupakan rasio persentase peningkatan pendapatan usaha suatu organisasi pada tahun tertentu, yaitu pendapatan tahun hitung dikurangi dengan pendapatan usaha tahun sebelumnya dan dibagi dengan pendapatan pada tahun sebelumnya. Sehingga didapatkan peningkatan pendapatan usaha dalam satuan persentase. Peningkatan pendapatan merupakan analisa laporan keuangan yang bersifat umum dan selalu dilakukan untuk mengetahui kesehatan organisasi dari segi income yang diperoleh dari tahun ke tahun.

b. *Return on Investment*

Menurut Syamsuddin (1998:59) terdapat beberapa pengukuran terhadap profitabilitas dimana masing-masing pengukuran dihubungkan dengan volume penjualan, total aktiva dan modal sendiri. Secara keseluruhan rasio profitabilitas dapat digunakan acuan apakah suatu organisasi khususnya yang bergerak dibidang profit dapat melangsungkan hidupnya dan menekankan bahwa organisasi tersebut harus dalam keadaan menguntungkan atau profitable. Menurut Syamsuddin (1998:63) ROI adalah “pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam perusahaan”. Jika semakin tinggi ROI maka semakin baik.

c. *Current Ratio*

Rasio Likuiditas menurut Syamsuddin (1998:41) merupakan suatu indikator mengenai kemampuan perusahaan untuk membayar semua kewajiban finansial jangka pendek pada saat jatuh tempo dengan menggunakan aktiva lancar yang tersedia dimana dalam rasio likuiditas dapat menggunakan indikator *current ratio*. Menurut Syamsuddin (1998:43) Current Ratio dapat ditentukan dengan membandingkan antara current asset atau aktiva lancar dengan current liabilities atau hutang lancar.

d. *Debt Ratio*

Menurut Syamsudin (1998:54) Debt ratio digunakan untuk mengukur berapa besar aktiva perusahaan yang dibiayai oleh kreditur dan Debt rasio termasuk dalam rasio solvabilitas. Dapat diartikan bahwa semakin tinggi debt ratio maka semakin besar pula jumlah modal pinjaman yang digunakan oleh perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Sehingga besarnya rasio hutang yang dihasilkan menentukan pula besarnya ratio Leverage suatu perusahaan. Debt ratio dapat diketahui dari perbandingan antara total liabilitas terhadap total Asset.

2. Perspektif *Customer*

Kaplan dan Norton (1996:26) menyatakan.

“Customers perspective of the balanced scorecard, managers identify the customers and market segments in which the business unit will complete and the measures of business unit’s performance in these targets segment. This perspective typically includes several core or generic measures of the successful outcome from a well-formulated and implemented strategy. The core outcome measures include customer satisfaction, customer retention, new customer acquisition, customer profitability and market and account share in targeted segments. But the customer perspective should also include specific measures of the value prpotions that the company will deliver to customers in targeted market segment. The customer perspective enables business unit managers to articulate the customers and market based strategy that will deliver superior future financial returns”.

Pernyataan Kaplan dan Norton tersebut dapat diartikan, perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard*, dimana para manajer berusaha mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dalam menyelesaikan dan menetapkan ukuran kinerja di unit bisnis berdasarkan segmen target tersebut. Perspektif ini biasanya mencakup beberapa inti atau tindakan generik dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan. Ukuran inti yang digunakan meliputi kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pasar dan pangsa rekening di segmen yang ditargetkan. Namun perspektif pelanggan juga harus mencakup langkah-langkah spesifik dari proporsi nilai bahwa perusahaan akan memberikan pelanggan lebih dari segmen pasar yang ditargetkan. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan pelanggan dan strategi berbasis pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang unggul.

Perspektif *Customer* (pelanggan) adalah perspektif yang berorientasi pada kepuasan pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi. Perspektif ini, mencoba untuk mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* dan segmen pasar dengan menanggapi dari output produk atau jasa. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan lima aspek yaitu, pengukuran pangsa pasar yaitu pangsa pasar perusahaan yang mencerminkan proporsi bisten mengenai finansial, jumlah customer atau unit volume yang terjual, customer retention, yaitu pengukuran besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah customer yang dimiliki saat ini. *Customer acquisition* adalah pengukuran persentase penambahan customer baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah customer yang ada. *Customer satisfaction*, yaitu survei atas kepuasan pelanggan. *Customer Profitability*, melalui *Activity Based Costing* (kinerja berbasis anggaran). Berikut adalah indikator-indikator yang terdapat pada Perspektif customer dan dapat digunakan dalam pengukuran kinerja yang digagas oleh Kaplan dan Norton, namun tidak digunakan oleh PT. PLN (Persero).

a. *Market Share*

Market share atau pangsa pasar merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa luas penguasaan segmen pasar yang telah dikuasai oleh suatu perusahaan. Market share dapat dipahami sebagai persentase penguasaan atas penjualan yang telah dilakukan terhadap total penjualan pasar yang ada. Jika pangsa pasar semakin tinggi maka dapat dikatakan perusahaan tersebut mempunyai penguasaan yang luas. Berikut adalah formula hitung pangsa pasar.

b. *Customer Profitability* (kemampulabaan konsumen)

Indikator ini untuk menghitung seberapa besar laba yang didapatkan dengan penjualan bersih kepada pelanggan. Formula ini untuk mengetahui seberapa besar keuntungan yang diperoleh dan yang ditawarkan kepada pelanggan. Jika semakin besar CP maka semakin baik pula perusahaan memperoleh keuntungan dari pelanggan yang membeli produk atau jasa yang dijual.

3. Perspektif *Internal Business Process*

Kaplan dan Norton (1996:96-97) menyatakan.

“Model encompasses three principal business processes:

1. *Innovation*
2. *Operations*
3. *Postal service*

In the innovation process, the business unit research the emerging or latent needs of customers, and then creates the product or services that will meet these needs. The operation process, the second major step in the generic internal value chain, is where existing products and services are produced and delivered to customer. Th third major step in the internal value chain is service to the customer after the original sale or delivery of a product or service”

Pernyataan Kaplan dan Norton tersebut dapat diartikan, Model utama proses bisnis internal meliputi:

1. Inovasi
2. Operasi
3. Layanan

Dalam proses inovasi, unit bisnis riset kebutuhan pelanggan yang muncul atau laten, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses operasi, langkah besar kedua dalam rantai nilai internal yang bersifat generik, di mana produk dan jasa yang ada diproduksi dan dikirim ke pelanggan. Langkah besar ketiga dalam rantai nilai internal pelayanan kepada pelanggan yaitu setelah penjualan asli atau pengiriman produk atau jasa.

Perspektif *Internal Business Process* (proses bisnis internal) adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan kualitas produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan (keunggulan produk). Perspektif ini fokus pada proses inovasi, proses operasi, dan proses pasca penjualan. Berikut adalah indikator-indikator yang terdapat pada Perspektif Proses Bisnis internal dan dapat digunakan dalam pengukuran kinerja yang digagas oleh Kaplan dan Norton, namun tidak digunakan oleh PT. PLN (Persero).

a. Tingkat Inovasi (*Network Growth Ratio*)

Untuk mengukur sejauh mana suatu perusahaan mampu menciptakan inovasi produk atau jasa baru terhadap total jasa yang ditawarkan. Suatu perusahaan yang melakukan inovasi produk, jasa maupun sistem terbaru dalam upaya meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan dapat diketahui kemampuannya dalam menciptakan produk baru. Untuk mengetahui tingkat inovasi perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur peningkatan inovasi yang telah dilakukan dengan total inovasi pada periode tertentu.

b. Proses Operasi Pelayanan

Untuk mengukur seberapa besar tingkat kualitas pelayanan yang telah diberikan kepada pelanggan. Pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan rasio *Administrative Expense to Total Revenue* (AETR) yang bertujuan untuk mengetahui efisiensi dan efektivitas atas pelayanan yang telah dilakukan.

4. Perspektif *Learning and growth*

Kaplan dan Norton (1996:126) menyatakan.

“The fourth and final perspective on the balanced scorecard develops objectives and measures to drive organizational learning and growth. The objectives in the learning and growth perspective provide the infrastructure to enable ambitious objectives in the other three perspectives to be achieved. Objectives in the learning and growth perspective are the drivers for achieving excellent outcomes in the first three scorecard”

Pernyataan Kaplan dan Norton tersebut dapat diartikan, perspektif keempat terakhir tentang balanced scorecard yaitu pembelajaran dan bertumbuh mengembangkan tujuan dan langkah-langkah untuk mendorong pembelajaran organisasi dan pertumbuhan. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur untuk memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya tercapai. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah ‘kemudi’ untuk mencapai hasil yang sangat baik dalam tiga scorecard lainnya. Perspektif *Learning and Growth* (proses pembelajaran dan pertumbuhan), adalah menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi”. Perspektif ini menggunakan pertimbangan pada kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi, motivasi dan pemberian wewenang dan pembatasan wewenang pada karyawan. Berikut adalah indikator-indikator yang terdapat pada Perspektif Pembelajaran Bertumbuh dan dapat digunakan dalam pengukuran kinerja yang digagas oleh Kaplan dan Norton, namun tidak digunakan oleh PT. PLN (Persero).

a. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai

Merupakan pengukuran yang dilakukan untuk mengetahui berapa kali diklat yang diikuti oleh seluruh pegawai. Diklat dapat digunakan sebagai acuan pengembangan atas kompetensi pegawai untuk meningkatkan performa dalam bekerja sesuai dengan bidangnya. Diklat lebih diarahkan pada pemberian pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

b. Produktivitas

Tolok ukur yang digunakan adalah perbandingan antara penjualan bersih dengan total keuntungan yang didapatkan. Semakin tinggi angka produktivitas maka semakin baik pula pegawai-pegawai bekerja dan melakukan tugasnya masing-masing. Perhitungan yang dilakukan dapat diketahui dari persentase penjualan dengan total keuntungan yang diperoleh.

c. Kepuasan Kerja Pegawai (*Satisfaction Employee Index*)

Menurut Ivancevich yang diterjemahkan oleh Gania (2007:186) kepuasan kerja adalah “suatu sikap yang dimiliki pekerja mengenai pekerjaan mereka, hal ini dihasilkan dari persepsi mereka mengenai pekerjaan”. Kepuasan kerja pegawai merupakan suatu tolok ukur seberapa puas tingkat kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya selama ia bekerja. Kepuasan pegawai sangat mempengaruhi dari kinerja masing-masing pegawai terhadap pekerjaan dibidangnya.

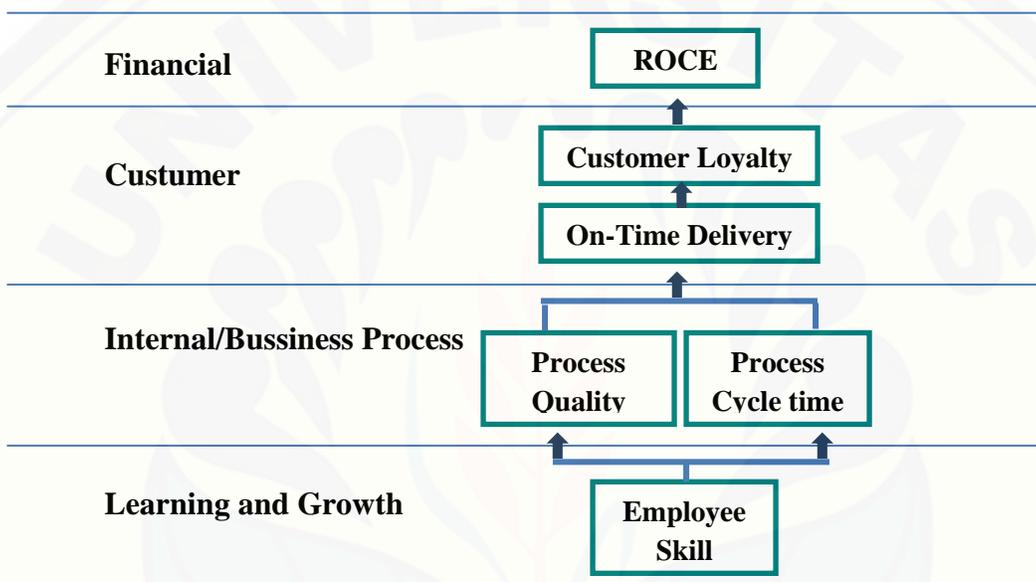
2.5.3 Hubungan Empat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Dari keempat perspektif di atas Kaplan dan Norton (1996:30-31) menjelaskan Return on capital employed (ROCE) merupakan ukuran scorecard dalam perspektif finansial, dimana ukuran ini sebagai penentu dapat berulang dan mengembangkan penjualan melalui pelanggan yang ada, merupakan hasil dari tingkat kesetiaan pelanggan yang tinggi. Sehingga kesetiaan pelanggan termasuk dalam scorecard (perspektif pelanggan) karena hal tersebut merupakan ekspektasi untuk memiliki pengaruh yang kuat terhadap ROCE. Tetapi bagaimana organisasi akan mendapatkan kesetiaan pelanggan (*customer loyalty*) ?. Analisis pemilihan oleh pelanggan mungkin dapat dinyatakan dalam bentuk On-Time Delivery sebagai bentuk nilai tertinggi bagi pelanggan. Untuk memperoleh OTD, bisnis butuh mendapatkan perputaran waktu yang singkat dalam proses operasi dan proses internal berkualitas tinggi, kedua faktor dapat digunakan sebagai *measure scorecard* dalam perspektif internal. Selanjutnya organisasi dapat mewujudkan kualitas dan memperpendek waktu dalam proses internalnya melalui pelatihan dan perbaikan kemampuan

pegawainya secara obyektif hal tersebut dapat digunakan sebagai perspektif pembelajaran bertumbuh.

Selanjutnya dapat dilihat hubungan sebab akibat empat perspektif dalam BSC yang dapat disusun dalam bentuk vektor vertikal berikut ini.

Gambar 2.2 Cause and Effect relationship four Balanced Scorecard Perspectives



Sumber : : Robert S. Kaplan dan David P. Norto, *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*, 1996 hal : 31

Penjabaran perspektif diatas, empat perspektif tersebut dapat digunakan sebagai metode yang digunakan dalam pengukuran kinerja. Pencapaian kinerja dapat diketahui dari hasil pengukuran terhadap realisasi pencapaian tugas kerja terhadap sasaran maupun target yang telah ditetapkan. Sehingga didapatkan skor untuk mengetahui pencapaian terhadap indikator kinerja utama, yang menampilkan masing-masing hasil pengukuran dari beberapa indikator yang terdapat dalam masing-masing perspektif Balanced Scorecard.

2.5.4 Aplikasi *Balanced Scorecard* oleh PT. PLN (Persero)

Sejak dikeluarkannya pedoman pengukuran kinerja PT. PLN yang termuat dalam Edaran Direksi PLN No:002.E/DIR/2013, PT. PLN menggunakan acuan pengukuran dengan berdasarkan pada enam perspektif melalui pendekatan metode *Balanced Scorecard* seperti yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Menurut Ramadhan dan Deviarti (2013:2) dalam jurnalnya bahwa penggunaan metode *balanced scorecard* di PT. PLN (Persero) telah berjalan sejak tahun 2005 dengan menggunakan 4 perspektif. Selanjutnya dalam perkembangan metode BSC, Pimpinan dan Direktur PT. PLN (Persero) melakukan penambahan indikator atau perspektif lain untuk menunjang dan meningkatkan kinerja perusahaan. Mengacu pada Risalah Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) PT. PLN (Persero) No. RIS-73/D3.MBU/2011 tanggal 27 Desember 2011, menjelaskan tentang penambahan 2 perspektif pendukung untuk menilai kinerja PT. PLN (Persero) yaitu yang pertama Produk dan Layanan dan yang kedua Kepemimpinan.

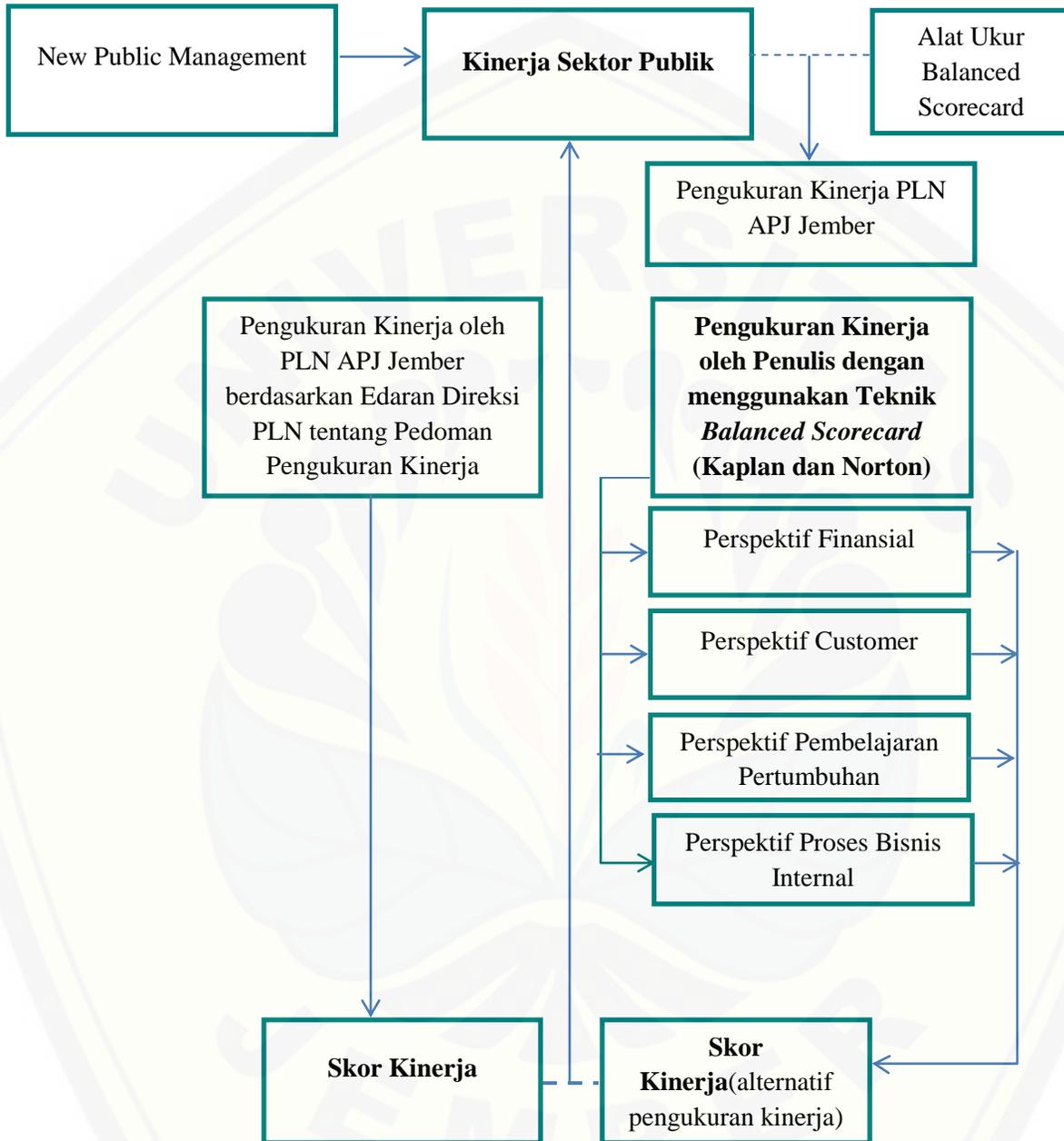
Aplikasi alat ukur kinerja BSC terdapat pada perspektif yang digunakan oleh PLN dalam melakukan pengukuran kinerja Berdasarkan Edaran Direksi PLN No:002.E/DIR/2013, yaitu terdiri dari:

- a. Perspektif Pelanggan, merupakan perspektif yang digunakan untuk mengukur kinerja PLN berdasarkan pada pendekatan terhadap pelanggan. Perspektif yang digunakan adalah kepuasan pelanggan dan penambahan jumlah pelanggan.
- b. Perspektif Produk dan Layanan, merupakan perspektif yang digunakan oleh PLN dalam mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan produk dan layanan yang dikeluarkan dalam bentuk barang dan jasa yang diproduksi. Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja dalam perspektif produk dan layanan adalah SAIDI, SAIFI, *Recovery Time*, Kecepatan Pelayanan Pasang Baru, Mutu Tegangan Pelayanan (TR).
- c. Perspektif Proses Bisnis Internal, merupakan perspektif yang digunakan dalam pengukuran kinerja PLN berdasarkan pada pendekatan proses bisnis internal yang lebih fokus pada PLN sebagai entitas profit yang mempunyai

motif dalam mencari keuntungan. Indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja oleh PLN yaitu Susut Distribusi tanpa I-4, Gangguan Penyulang per 100 kms, Rasio Kerusakan Trafo Distribusi, Rasio Kerusakan Material Utama Transmisi/GI.

- d. Perspektif Sumber Daya Manusia, merupakan perspektif yang digunakan dalam pengukuran kinerja PLN berdasarkan pada pendekatan sumber daya manusia, yaitu pengukuran yang dilakukan terhadap pegawai PT. PLN. Indikator yang digunakan yaitu Human Capital Readiness dan Organization capital Readiness
- e. Perspektif Keuangan dan Pasar, merupakan perspektif yang digunakan dalam pengukuran kinerja PLN dengan pendekatan finansial dan market. Indikator yang digunakan yaitu OPEX Non-Fuel, Umur Piutang, Penyerapan Disbursi Investasi APLN.
- f. Perspektif Kepemimpinan, merupakan perspektif yang digunakan untuk mengukur kinerja seorang pemimpin di setiap anak perusahaan dan unit usaha dibawah PT. PLN (persero). Indikator yang digunakan adalah skor Malcolm Baldrige, ERM dan kepatuhan.

2.6 Kerangka Berpikir



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir Pengukuran Kinerja PLN APJ Jember, (sumber: penulis, 2014)

BAB 3. METODE PENELITIAN

Moleong (2000:30) mengemukakan bahwa penelitian pada hakikatnya adalah wahana untuk menemukan sebuah kebenaran atau untuk lebih membenarkan suatu kebenaran. Kasiram (2008:26), menyatakan “pada hakikatnya penelitian adalah suatu kegiatan untuk memperoleh kebenaran mengenai sesuatu masalah dengan menggunakan metode ilmiah dorongan utama untuk mengadakan penelitian ialah instink ingin tahu yang ada pada setiap manusia”. Dapat diartikan dari pengertian penelitian tersebut, penelitian diartikan sebagai suatu upaya pencarian kebenaran dari masalah yang ada melalui sistematika ilmiah. Sehingga penelitian sangat diperlukan dalam upaya mencari tahu jawaban atas masalah yang terjadi sebagai pemenuh rasa ingin tahu manusia melalui metode ilmiah.

Usman dan Akbar (2001:42), mendefinisikan mengenai metode penelitian, “metode ialah suatu prosedur atau cara untuk mengetahui sesuatu, yang mempunyai langkah-langkah sistematis”. Definisi tersebut memberikan penjelasan mengenai pengkajian pada sebuah penelitian dengan menggunakan peraturan-peraturan pada penelitian tersebut. Secara etimologi, Usman dan Akbar (*ibid*) berpendapat bahwa secara filsafat, metodologi penelitian yaitu menyangkut bagaimana dalam mengadakan suatu penelitian.

Penggunaan metode merupakan sebuah asumsi dan nilai yang menjadi pedoman bagi peneliti untuk menentukan arah penelitian dalam mengumpulkan data dan mengintrepretasikannya untuk menjadi sebuah pembahasan.

Tahap-tahap dalam metode penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Definisi Operasional Variabel
2. Tipe Penelitian
3. Populasi dan Sampel
4. Jenis dan Sumber Data
5. Teknik Pengumpulan Data

6. Teknik Analisis Data
7. Uji Validitas dan Reliabilitas

3.1 Definisi Operasional Variabel

Menurut S. Margono dalam Zuriyah (2009:144) variabel didefinisikan sebagai “konsep yang mempunyai variasi nilai atau sebagai pengelompokan yang logis dari dua atribut atau lebih”. Dalam penelitian kuantitatif diperlukannya penafsiran yang sama terhadap variabel yang diteliti. Menurut Widoyoko (2013:130) definisi operasional merupakan pernyataan yang jelas mengenai definisi yang didasarkan pada sifat-sifat yang bisa diamati, sehingga tidak menimbulkan pemahaman yang salah terhadap penafsiran. Dalam definisi operasional, peneliti menggunakan konsep variabel untuk menjelaskan cara pengukuran dan alat yang digunakan dalam penelitian.

Menurut Bungin (2005:68) terdapat tiga hubungan antar variabel yaitu hubungan simetris, hubungan timbal balik dan hubungan asimetris. Dalam hubungan variabel simetris dikelompokkan menjadi empat hubungan yaitu pertama, kedua variabel merupakan indikator sebuah konsep yang sama, kedua variabel merupakan akibat dari faktor yang sama, kedua variabel berkaitan secara fungsional, dan kedua variabel mempunyai hubungan yang kebetulan sama. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan hubungan variabel simetris dengan keempat variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan bertumbuh. Variabel-variabel tersebut merupakan indikator dalam konsep pengukuran kinerja Balanced Scorecard yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Berikut adalah definisi operasional variabel yang digunakan.

3.1.1 Variabel Perspektif Keuangan (*financial perspective*)

Perspektif financial dibangun dari studi pengukuran kinerja di sektor bisnis, sehingga yang dimaksud perspektif financial disini adalah terkait dengan financial

sustainability. Perspektif ini digunakan oleh shareholder dalam melakukan pengukuran kinerja organisasi, dalam artian organisasi harus mampu memenuhi harapan *shareholder* dalam ukuran keberhasilan yang telah dicapai. Terdapat tiga aspek yang digunakan untuk penentuan strategi yaitu pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki, penurunan biaya dan peningkatan produktivitas yang dihasilkan serta penggunaan aset secara optimal dan strategi investasi.

Kaplan dan Norton(1996:61) menyatakan.

“Yet even staying within the financial perspective, the scorecard enables senior executives of business units to specify not only the metric by which the long term success of the enterprise will be evaluated, but also the variables considered most important to create and to drive the long term outcome objectives. The drivers in the financial perspective will be customized to the industry, the competitive environment, and the strategy of the business unit. We have suggested a classification scheme where businesses can choose financial objectives from themes relating to revenue growth, productivity improvement and cost reduction, asset utilization, and risk management”.

Pendapat Kaplan dan Norton tersebut dapat diartikan, dalam perspektif keuangan, ‘*scorecard*’ memungkinkan para eksekutif senior dari unit bisnis tidak hanya menentukan metrik keberhasilan jangka panjang perusahaan mana yang akan di evaluasi, tetapi juga variabel yang dianggap paling penting untuk menciptakan dan mendorong tujuan hasil dalam jangka panjang. Perspektif keuangan akan disesuaikan dengan industri, lingkungan yang kompetitif, dan strategi unit bisnis. Kaplan dan Norton telah mengusulkan skema klasifikasi di mana bisnis dapat memilih tujuan keuangan dari tema yang berhubungan dengan pertumbuhan pendapatan, peningkatan produktivitas dan pengurangan biaya, pemanfaatan aset, dan manajemen risiko.

3.1.2 Variabel Perspektif Pelanggan (*Perspektif Customer*)

“*Perspektif Customer* (pelanggan) adalah perspektif yang berorientasi pada kepuasan pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi”. Perspektif ini, mencoba untuk mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* dan segmen pasar dengan menanggapi dari output produk atau jasa. Pengukuran dilakukan dengan menggunakan lima aspek yaitu, pengukuran pangsa pasar yaitu pangsa pasar perusahaan yang mencerminkan proporsi bisten mengenai finansial, jumlah customer atau unit volume yang terjual, customer retention, yaitu pengukuran besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah customer yang dimiliki saat ini. *Customer acquisition* adalah pengukuran persentase penambahan customer baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah customer yang ada. *Customer satisfaction*, yaitu survei atas kepuasan pelanggan. *Customer Profitability*, melalui *Activity Based Costing* (kinerja berbasis anggaran).

Kaplan dan Norton (1996:26) menyatakan.

“Customers perspective of the balanced scorecard, managers identify the customers and market segments in which the business unit will complete and the measures of business unit’s performance in these targets segment. This perspective typically includes several core or generic measures of the successful outcome from a well-formulated and implemented strategy. The core outcome measures include customer satisfaction, customer retention, new customer acquisition, customer profitability and market and account share in targeted segments. But the customer perspective should also include specific measures of the value prpotions that the company will deliver to customers in targeted market segment. The customer perspective enables business unit managers to articulate the customers and market based strategy that will deliver superior future financial returns”.

Pernyataan Kaplan dan Norton tersebut dapat diartikan, perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard*, dimana para manajer berusaha mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dalam menyelesaikan dan menetapkan ukuran kinerja di unit bisnis berdsarkan segmen target tersebut. Perspektif ini biasanya mencakup

beberapa inti atau tindakan generik dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan. Ukuran inti yang digunakan meliputi kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pasar dan pangsa rekening di segmen yang ditargetkan. Namun perspektif pelanggan juga harus mencakup langkah-langkah spesifik dari proporsi nilai bahwa perusahaan akan memberikan pelanggan lebih dari segmen pasar yang ditargetkan. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan pelanggan dan strategi berbasis pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang unggul.

Dalam penelitian ini indikator dalam perspektif pelanggan adalah pangsa pasar (*Market Share*) dan kemampuan pelanggan (*Customer Profitability*). Berikut adalah penjelasan dari definisi masing masing indikator dalam perspektif pelanggan beserta formula hitungnya.

3.1.3 Variabel Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Definisi Perspektif *Internal Business Process* (proses bisnis internal) adalah “serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan kualitas produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan (keunggulan produk)”. Perspektif ini fokus pada proses inovasi, proses operasi, dan proses pasca penjualan. Kaplan dan Norton (1996:96-97) menyatakan.

“Model encompasses three principal business processes:

- 1. Innovation*
- 2. Operations*
- 3. Postal service*

In the innovation process, the business unit research the emerging or latent needs of customers, and then creates the product or services that will meet these needs. The operation process, the second major step in the generic internal value chain, is where existing products and services are produced and delivered to customer. Th third major step in the internal value chain is service to the customer after the original sale or delivery of a product or service”

Pernyataan Kaplan dan Norton tersebut dapat diartikan, Model utama proses bisnis internal meliputi:

1. Inovasi
2. Operasi
3. Layanan

Dalam proses inovasi, unit bisnis riset kebutuhan pelanggan yang muncul atau laten, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses operasi, langkah besar kedua dalam rantai nilai internal yang bersifat generik, di mana produk dan jasa yang ada diproduksi dan dikirim ke pelanggan. Langkah besar ketiga dalam rantai nilai internal pelayanan kepada pelanggan yaitu setelah penjualan asli atau pengiriman produk atau jasa.

Dalam penelitian ini indikator dalam perspektif proses bisnis internal adalah tingkat inovasi dan proses operasi pelayanan. Berikut adalah definisi mengenai indikator tingkat inovasi dan proses operasi pelayanan beserta formula hitung yang digunakan untuk mengukur proses bisnis internal PLN APJ Jember.

3.1.4 Variabel Perspektif Pembelajaran dan Bertumbuh (*Learning and Growth Perspective*)

Definisi *Perspektif Learning and Growth* (proses pembelajaran dan pertumbuhan), adalah “menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi”. Perspektif ini menggunakan pertimbangan pada kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi, motivasi dan pemberian wewenang dan pembatasan wewenang pada karyawan. Kaplan dan Norton (1996:126) menyatakan.

“The fourth and final perspective on the balanced scorecard develops objectives and measures to drive organizational learning and growth. The objectives in the learning and growth perspective provide the infrastructure to enable ambitious objectives in the other three perspective to be achieved. Objectives in the learning and growth perspective are the drivers for achieving excellent outcomes in the first three scorecard”

Pernyataan Kaplan dan Norton tersebut dapat diartikan, perspektif keempat terakhir tentang BSC yaitu pembelajaran dan bertumbuh mengembangkan tujuan dan langkah-langkah untuk mendorong pembelajaran organisasi dan pertumbuhan. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur untuk memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya tercapai. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah ‘kemudi’ untuk mencapai hasil yang sangat baik dalam tiga scorecard lainnya.

Dalam penelitian ini indikator yang digunakan dalam perspektif pembelajaran bertumbuh adalah tingkat kompetensi pegawai melalui diklat praktis yang diikuti oleh pegawai setiap tahunnya, tingkat produktivitas dan kepuasan kerja pegawai. Dalam penelitian ini, kuesioner digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawai PLN APJ Jember baik secara finansial, kesempatan prestasi, karir dan hubungan dengan atasan. Kuesioner yang digunakan terdiri dari 14 pertanyaan dan menggunakan skala 5 dalam jumlah kelas.

3.2 Jenis Penelitian

Jenis penelitian menurut Zuriah (2009:12) dibagi menjadi tiga yaitu berdasarkan penggunaannya, metode dan sifat permasalahan. Jenis penelitian dilihat dari segi penggunaannya digolongkan menjadi dua yaitu penelitian dasar (*fundamental research*) atau penelitian murni (*pure research*) dan penelitian terapan (*applied research*). Jenis penelitian berdasarkan metodenya dibagi menjadi penelitian historis, penelitian filosofis, penelitian observasional dan penelitian eksperimental. Sedangkan jenis penelitian berdasarkan sifat permasalahannya yaitu penelitian historis, penelitian deskriptif, penelitian perkembangan, penelitian kasus dan penelitian lapangan, penelitian korelasional, penelitian hubungan sebab akibat (kausalitas), penelitian eksperimental dan penelitian tindakan (*action research*). Cresswell yang diterjemahkan oleh Fawaid (2010:3) membagi jenis penelitian berdasarkan rancangan yaitu penelitian kualitatif, penelitian kuantitatif dan penelitian dengan metode campuran (kuantitatif kualitatif).

Peneliti dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif deskriptif. Dimana Creswell yang diterjemahkan oleh Fawaid (2010:5) mendefinisikan penelitian kuantitatif “merupakan metode-metode untuk menguji teori-teori tertentu dengan cara meneliti hubungan antar variabel. Variabel-variabel ini diukur-biasanya dengan instrumen-instrumen penelitian- sehingga data yang terdiri dari angka-angka dapat dianalisis berdasarkan prosedur statistik”.

Sedangkan Bungin (2006:36) penelitian deskriptif dengan format deskriptif “bertujuan untuk menjelaskan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi, atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian itu berdasarkan apa yang terjadi”. Bungin (*ibid*) dalam penelitian kuantitatif dengan menggunakan format deskriptif dapat dilakukan pada penelitian studi kasus dan survei, sehingga disebut format deskriptif studi kasus dan format deskriptif survei. Menurut Bungin Bungin (2006:36) format deskriptif studi kasus “tidak memiliki ciri-ciri pembedaan (menyebar di permukaan) tetapi memusatkan diri pada suatu unit tertentu dari berbagai variabel”, dalam penelitian deskriptif studi kasus dilakukan dengan cara yang mendalam dan ‘menusuk’ sasaran penelitian. Ciri dari penelitian deskriptif studi kasus merupakan penelitian eksplorasi yang menciptakan hipotesis atau pemahaman orang tentang berbagai variabel sosial. Penelitian deskriptif studi kasus hanya menggunakan kasus atau wilayah tertentu sebagai objek penelitian dan bersifat kasuistik terhadap terhadap objek penelitian. Menurut Suryabrata (2008:75) tujuan dari penelitian Deskriptif (*descriptive research*), adalah untuk membuat pencanderaan secara sistematis, aktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, namun tidak berusaha mencari hubungan variabel di dalamnya, hanya sebatas pada pengukuran pada empat variabel yang digunakan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui nilai dari masing-masing variabel tanpa membuat perbandingan atau mencari hubungan antar variabel. Sedangkan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan penelitian deskriptif dengan menggunakan

pendekatan kuantitatif. Jenis penelitian kuantitatif digunakan untuk mengetahui hasil pengukuran pada empat variabel yaitu variabel perspektif keuangan (*financial perspective*), variabel perspektif pelanggan (*customer perspective*), variabel perspektif proses bisnis internal (*internal business process*) dan variabel perspektif pembelajaran bertumbuh (*learning and growth perspective*). Dari keempat variabel tersebut dapat diketahui hasil pengukuran pada masing-masing variabel dan dianalisis secara deskriptif pada kinerja PT. PLN Area Jember pada tahun 2013-2014 dengan menggunakan teknik *Balanced Scorecard*.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi berasal dari bahasa Inggris '*population*', yang artinya adalah jumlah penduduk. Sedangkan menurut Bungin (2005:99) populasi dalam suatu penelitian "merupakan keseluruhan (*universum*) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian". Bungin (*ibid*) membagi populasi menjadi dua, yaitu populasi terbatas pada sumber data secara kuantitatif dan populasi tak terhingga, yaitu sumber data yang tidak dapat ditentukan batas-batasnya secara kuantitatif.

Definisi sampel menurut Bungin (2005:102) adalah "wakil semua unit strata dan sebagainya yang ada di dalam populasi". Dari definisi sampel menurut Bungin tersebut dapat dipahami bahwa kondisi sampel digunakan untuk mengetahui keadaan dari suatu populasi secara generalisasi. Bungin (2005:106-109) membagi sampel menjadi dua rancangan yaitu rancangan sampel probabilitas (*probability sampling design*), yaitu penarikan sampel yang berdasarkan pemikiran bahwa keseluruhan unit populasi memiliki kesempatan sama dijadikan sampel dan rancangan sampel non-probabilitas (*non-probability sampling design*), yaitu penarikan sampel yang tidak semua unit populasinya memiliki kesempatan untuk dijadikan sampel penelitian.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan populasi terbatas, yaitu populasi PT. PLN Area Jember yang sumber datanya jelas batas-batasannya secara kuantitatif.

PT. PLN Area Jember merupakan anak usaha PT. PLN (persero) yang melayani kabupaten Jember dan Lumajang. Kantor kerja PT. PLN Area Jember bertempat di Jalan Gajah Mada Nomor 198 Kabupaten Jember.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini diambil dengan menggunakan teknik probability sampling dan non-probability sampling. Teknik probability sampling digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai di PT. PLN Area Jember, dengan mengambil sampel secara acak atau random pada seluruh pegawai.

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel acak sederhana (*simple random sampling*), penentuan jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Rumus Krejcie dan Morgan dalam Purwanto dan Sulistyatuti (2007:42).

$$S = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot d}{Z^2 \cdot P \cdot d + N}$$

Keterangan :

S = Jumlah Sampel

N = Jumlah populasi

P = proporsi populasi (0,5)

d = Derajat ketelitian (0,05)

= nilai tabel (6,65), yaitu dari nilai confidence interval 99% (2,58)

Dalam penelitian ini jumlah populasi adalah jumlah seluruh pegawai PT. PLN APJ Jember yang bekerja di kantor APJ Jember pada tahun 2015 yaitu sejumlah 69 pegawai. Peneliti menggunakan koefisiensi konfidensi sebesar 99% yaitu taraf kesalahan 1% dengan alasan bahwa jumlah populasi yang tidak terlalu besar dan mendapatkan generalisasi yang lebih akurat dan mewakili dari keadaan populasi sebenarnya.

$$s = \frac{69 \cdot 6,65^2 \cdot 0,5 \cdot 0,05}{6,65^2 \cdot 0,5 \cdot 0,05 + 69}$$

$$= \frac{1500,675}{2,34225 + 69}$$

$$= \frac{1500,675}{71,34225}$$

$$= 21,035$$

$$= 62,68 \text{ dibulatkan } 63 \text{ sampel}$$

Sedangkan teknik non-probability sampling digunakan untuk mengambil sampel pada sampel yang telah ditentukan (*purposive sampling*). Menurut Bungin (2005:115) *purposive sampling* digunakan pada penelitian-penelitian yang lebih mengutamakan tujuan penelitian dari pada sifat populasi dalam menentukan sampel penelitian. Teknik *purposive sampling* digunakan peneliti untuk mengambil sampel yaitu pegawai PT. PLN Area Jember yang dianggap mengetahui mengenai topik dan memiliki data yang diperlukan dalam penelitian.

Sampel purposiv dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Ibu Lulun Nadia
Bidang : Pelayanan Pelanggan Administrasi Umum dan SDM
2. Bapak Setijo Lelono
Bidang : Fungsional Ahli Kinerja
3. Ibu Hj. RR. Endang Harimurti S.E
Bidang : AO Administrasi Pelayanan Pelanggan
4. Bapak Ahmad Fathur Roji
Bidang : Junior Analyst Akuntansi dan Keuangan
5. Bapak Rustam Efendi
Bidang : Fungsional Ahli Kinerja dan Ketua Tim Inovasi
6. Bapak Bogi Yuniar Rachman
Bidang : Administrasi Pelayanan Pelanggan dan SDM dan Tim Inovator
7. *No Name*
Bidang : Adminitrasi Pelayanan Pelanggan dan SDM

3.4 Jenis dan Sumber Data

Dalam Pedoman Penulisan Karya Ilmiah, Universitas Jember (2011:25), mendefinisikan data sebagai “kumpulan fakta atau informasi yang berbentuk angka atau dekskripsi yang berasal dari sumber data”. Menurut Pedoman penulisan karya ilmiah Universitas Jember (2011:25) membagi sumber data menjadi dua yaitu data primer, merupakan data yang diperoleh langsung dari objek penelitian. Data

sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung yang berasal dari dokumen atau sumber data yang lain.

Menurut Sugiyono (2006:13) jenis data serta analisisnya dalam penelitian dapat dibedakan dan dikelompokkan menjadi tiga jenis penelitian, yaitu data kualitatif, kuantitatif dan gabungan keduanya.

Sugiyono memberikan pernyataannya mengenai jenis data dalam penelitian (2006:13) berikut ini :

“Pada suatu proses penelitian sering hanya terdapat suatu jenis data yaitu kuantitatif atau kualitatif saja, tetapi mungkin juga gabungan keduanya. Dalam analisis data juga terdapat tiga macam, yaitu analisis data kuantitatif dengan statistik dan kualitatif (tidak menggunakan statistik) atau gabungan keduanya”.

Pernyataan Sugiyono (2006:13) diatas, dapat diketahui tiga jenis data yaitu data kualitatif yaitu data yang tidak berbentuk bilangan, data kuantitatif merupakan data yang diwujudkan dalam bentuk bilangan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis data gabungan yaitu, jenis data kualitatif-kuantitatif. Penelitian ini menggunakan jenis data gabungan sebagai berikut.

1. Data kualitatif, dalam penelitian ini data yang berupa data kualitatif yaitu kondisi PT. PLN Area Jember secara umum.
2. Data kuantitatif, dalam penelitian data yang berupa data kuantitatif ini yaitu data finansial dan data non-finansial, data finansial yaitu laporan keuangan tahunan berupa laporan laba/rugi, arus kas, dan lain sebagainya. Sedangkan pada data non-finansial skor Indeks Kepuasan Masyarakat, target kinerja, tingkat pencapaian, jumlah pegawai, jumlah pelanggan, jumlah gangguan dan lain sebagainya. Seluruh data tersebut adalah data pada tahun pengukuran 2011, 2012, 2013 dan 2014.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Usman dan Akbar (2001:54) teknik pengumpulan data sebagai usaha untuk mengumpulkan data melalui teknik-teknik tertentu. Sedangkan menurut

Widoyoko (2013:33) pengumpulan data dalam penelitian digunakan untuk memperoleh bahan-bahan, keterangan, kenyataan-kenyataan dan informasi yang dapat dipercaya. Metode pengumpulan data dapat melalui angket, observasi, wawancara, tes dan analisis dokumen.

Menurut Pedoman penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember (2011:24) teknik dan alat perolehan data adalah uraian mengenai cara dan instrumen dalam mendapatkan data. Perolehan data dapat dilakukan melalui teknik wawancara, observasi, tes, atau pengukuran.

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti melalui :

3.5.1 Angket

Menurut Widoyoko (2013:33) angket atau kuesioner “merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk diberikan respon sesuai dengan permintaan pengguna”. Metode pengumpulan data melalui angket atau kuesioner mempunyai fungsi memberikan gambaran (deskripsi) mengenai karakteristik individual pada populasi dan mengukur variabel-variabel individual. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data melalui angket untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai PT. PLN Area Jember dan hasil jawaban responden dapat dilihat pada *Lampiran F*.

1.5.1 Wawancara

Sutopo dan Hasan *et al.* (2003:117) mengungkapkan bahwa wawancara adalah percakapan yang dimaksudkan pada suatu hal tertentu. Percakapan dilakukan oleh kedua belah pihak antara si peneliti dengan responden. Tujuan utama melakukan wawancara adalah untuk menyajikan konstruksi saat sekarang dalam suatu konteks mengenai para pribadi, peristiwa, aktivitas, organisasi, perasaan, motivasi, keterlibatan, dan sebagainya untuk merekonstruksi beragam hal tersebut sebagai pengalaman masa lampu dan proyeksi mengenai suatu hal yang dikaitkan dengan harapan

yang akan terjadi di masa datang, Peneliti bertindak sebagai pewawancara yang bertugas untuk menanyakan suatu hal tertentu kepada informan, sedangkan pihak informan memberikan informasi atas sumber jawaban yang di ajukan oleh peneliti. Sedangkan teknik wawancara yang digunakan peneliti adalah wawancara tidak terstruktur atau wawancara terbuka, yaitu teknik perolehan data dengan mengajukan sejumlah pertanyaan tanpa memberikan opsi jawaban kepada informan, sehingga didapatkan jawaban yang tidak terstruktur dan bersifat bebas. Pedoman wawancara yang telah dilakukan dari informan-informan di atas dapat dilihat pada *lampiran H*.

3.5.2 Dokumentasi

Dalam dokumentasi atau studi pustaka, peneliti berusaha untuk mencari, mempelajari, dan menelaah berbagai literatur seperti buku, jurnal, undang-undang, surat kabar dan lain-lain. Dalam upaya untuk mendapatkan pengetahuan yang di dapatkan dari pustaka yang sesuai dengan topik penelitian, yang digunakan untuk mendukung kelengkapan suatu data dan studi pustaka dilakukan untuk bahan kajian dalam analisis data setelah data diperoleh. Studi pustaka dilakukan untuk mengoptimalkan kerangka teori, konsep dan bahan teoritis lain serta memberikan arah tentang penelitian yang sedang dilakukan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan data yang berasal dari :

- a. Laporan Keuangan (*financial statement*) PLN APJ Jember tahun 2010, 2011, 2012, 2013 dan 2014
- b. Laporan Penjualan Tenaga Listrik Pascabayar per Golongan Tarif PLN APJ Jember tahun 2012, 2013 dan 2014
- c. Karya Inovasi PLN APJ Jember tahun 2012, 2013 dan 2014
- d. Laporan Kronologis TUL III-09 Area Jember Tahun Rekening 2014
- e. Pedoman penilaian kinerja PLN Area Jember berdasarkan kontrak manajemen tahun 2012, 2013 dan 2014.

3.6 Teknik Analisis Data

Menurut Zuriyah (2009:198) analisis data merupakan kegiatan yang sangat penting untuk dalam penelitian yang memerlukan ketelitian dan kekritisannya. Berdasarkan jenis analisis data dalam penelitian kuantitatif, Creswell yang diterjemahkan oleh Fawaid (2010:249) membedakan analisis data menjadi dua yaitu analisis statistik deskriptif. Sugiyono (2005:169) mendefinisikan analisis statistik deskriptif adalah “statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi”.

Menurut Purwanto dan Sulistyatuti (2007:93) penyajian data disesuaikan dengan tujuan dan desain penelitian, jika penelitian tersebut bertujuan untuk mendeskripsikan suatu fenomena, maka analisa data dapat dipandang dengan sebagai metode untuk mendeskripsikan karakter suatu variabel. Purwanto dan Sulistyatuti (*ibid*) mendefinisikan teknis analisis deskriptif adalah “teknik analisa yang memberikan informasi hanya mengenai data yang diamati dan tidak bertujuan menguji hipotesis serta menarik kesimpulan yang digeneralisasikan”. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data statistik deskriptif. Teknik analisis statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dari variabel yang digunakan, yaitu variabel perspektif keuangan, variabel perspektif pelanggan, variabel perspektif proses bisnis internal dan variabel perspektif pembelajaran bertumbuh termasuk analisis pada indikator Kepuasan Kerja Pegawai.

3.6.1 Teknik analisis Statistik deskriptif Balanced Scorecard yang digagas Kaplan dan Norton sebagai Metode

Berikut adalah berbagai Indikator-indikator yang terdapat pada empat perspektif yang digagas dan direkomendasikan oleh Kaplan dan Norton dalam melakukan pengukuran kinerja. Namun dalam aplikasinya pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PLN dengan menggunakan Balanced Scorecard yang telah dimodifikasi banyak diantaranya indikator-indikator yang direkomendasikan Kaplan

dan Norton tidak digunakan oleh PLN dalam pedoman pengukuran kinerjanya. Berikut adalah indikator-indikator yang tidak digunakan oleh PLN yang penulis gunakan untuk melakukan pengukuran kinerja yang disadur dari Kaplan dan Norton, sehingga hasil pengukuran dapat digunakan PLN sebagai alternatif pembandingan pengukuran kinerja yang telah dilakukan dari indikator yang berbeda.

Tabel 3.1 Teknik Analisis Indikator Kinerja Kunci

No	Indikator Kinerja Kunci	Formula	Satuan	Bobot
I	Financial			25
	Peningkatan Pendapatan	$\frac{\text{Pendapatan}_{\text{tahun ini}} - \text{Pendapatan}_{\text{tahun sebelumnya}}}{\text{Pendapatan}_{\text{tahun sebelumnya}}}$	%	6,25
	Net Profit Margin	$\frac{\text{Net Profit}}{\text{Pendapatan}}$	%	6,25
	Current Ratio (R. Likuiditas)	$\frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Liabilitas Lancar}}$	%	6,25
	Return on Investment	$\frac{\text{Net Profit}}{\text{Investment}}$	%	6,25
II	Customer			20
	Market Share	$\frac{\text{Penjualan Perusahaan}}{\text{Penjualan Pasar}}$	Rp	10
	Customer Profitability	$\frac{\text{Profit}}{\text{Penjualan}}$	%	10
III	Bussiness Internal Process			28
	Network Growth Ratio	$\frac{\text{Growth}}{\text{Network}}$	%	14
No	Indikator Kinerja Kunci	Formula	Satuan	Bobot
	Proses Operasi Pelayanan	$\frac{\text{Proses Operasi}}{\text{Pelayanan}}$	%	14
IV	Learn and Growth			27
	Produktivitas	$\frac{\text{Produktivitas}}{\text{Growth}}$	%	9

Diklat	kali	9
Kepuasan Kerja Pegawai	%	9
Total Bobot		100

Sumber: disadur dari berbagai sumber (2014)

Menurut Purwanto dan Sulistyatuti (2007:93) penentuan kelas dengan ketentuan interval atau lebar kelas dapat dilakukan dengan menggunakan formula berikut. Sehingga dari hasil analisis di atas dapat diketahui tingkat kinerja PLN APJ Jember yang diklasifikasikan kedalam 5 kriteria kinerja sebagai berikut.

$$c = \frac{100}{k} \left(\frac{O_{max} - O_{min}}{5} \right)$$

Dimana :

- c = lebar Kelas/Interval
- k = banyaknya kelas
- = nilai observasi terbesar
- = nilai observasi terkecil

Lebar kelas Kinerja PLN APJ Jember

$$= \frac{100}{k} \left(\frac{O_{max} - O_{min}}{5} \right)$$

$$= \frac{100}{5} \left(\frac{90 - 70}{5} \right)$$

$$= \frac{100}{5} \left(\frac{20}{5} \right)$$

$$= 20$$

Tabel 3.2 Nilai Interval Kinerja PLN Area Jember

Nilai			Diskripsi
0	-	19	Kinerja Sangat Buruk
20	-	39	Kinerja Buruk
40	-	59	Kinerja Cukup
60	-	79	Kinerja Baik
80	-	100	Kinerja Sangat Baik

Sumber : PLN Area Pelayanan dan Jaringan Jember (2015)

3.6.2 Teknik Analisis Statistik Deskriptif hasil Angket

Teknik analisis statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data hasil data angket atau kuesioner kepuasan pegawai PT. PLN Area Jember. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan skala Likert untuk mengetahui tingkat kepuasan pegawai PT. PLN Area Jember. Menurut Widoyoko (2013:104) prinsip pokok skala Likert adalah ‘menentukan lokasi kedudukan seseorang dalam suatu kontinum sikap terhadap objek sikap, mulai dari sangat negatif sampai dengan sangat positif’. Penelitian ini menggunakan respon skala Likert skala lima

- a. **Sangat Tidak Setuju (STS)**
- b. **Tidak Setuju (TS)**
- c. **Ragu-ragu (R)**
- d. **Setuju (S)**
- e. **Sangat Setuju (STP)**

Skoring pilihan jawaban pada skala Likert yang digunakan tergantung dari sifat pernyataan atau pertanyaan. Berikut skoring pada jawaban angket

- a. **Sangat Tidak Setuju (STS) (skor 1)**
- b. **Tidak Setuju (TS) (skor 2)**
- c. **Ragu-ragu (R) (skor 3)**
- d. **Setuju (S) (skor 4)**
- e. **Sangat Setuju (STP) (skor 5)**

3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut Widoyoko (2013:141) data yang baik adalah data yang sesuai dengan kenyataan sebenarnya dan data tersebut bersifat tetap, ajeg atau dapat dipercaya. Data yang sesuai dengan keadaan sebenarnya adalah data yang valid, dan data yang dapat dipercaya adalah data yang reliabel. Agar dapat mengetahui apakah data yang diperoleh valid dan reliabel, maka instrumen penilaian yang digunakan untuk mengukur objek yang akan dinilai baik tes maupun non tes harus memiliki bukti validitas dan realibilitas.

3.7.1 Uji Validitas

Menurut Widoyoko (2013:141) instrumen dikatakan valid apabila instrumen tersebut dapat dengan tepat mengukur apa yang hendak diukur. Validitas suatu data berkaitan dengan 'ketepatan' dengan alat ukur. Validitas instrumen dibedakan menjadi dua yaitu validitas internal (*internal validity*) dan validitas eksternal (*external validity*). Validitas internal atau validitas logis adalah kevalidan suatu instrumen yang menunjuk pada kondisi sebuah instrumen yang memenuhi syarat valid berdasarkan hasil penalaran atau rasional. Sedangkan kriteria validitas eksternal didasarkan pada kriteria yang ada di luar instrumen yaitu berdasarkan fakta empiris atau pengalaman. Menurut Mardapi dalam Widoyoko (2013:144) dalam instrumen validitas internal terdapat dua jenis uji yaitu melalui validitas tampak dan validitas logis.

Menurut Widoyoko (2013:144-145) uji validitas tampak dan uji validitas logis dijelaskan sebagai berikut:

a. Validitas tampak

Uji validitas tampak diperoleh melalui pemeriksaan terhadap butir-butir tes untuk membuat kesimpulan bahwa tes tersebut mengukur aspek yang relevan. Dasar uji validitas tampak adalah dengan berdasarkan pada akal sehat, dengan kunci bahwa peneliti yang menggunakan uji validitas tampak harus

memiliki keyakinan terlebih dahulu bahwa dari segi isi, tes yang digunakan valid untuk tujuan pengukuran kinerja.

b. Validitas logis

Validitas logis atau validitas pencuplikan (*sampling validity*) menuntut batasan yang seksama pada kawasan perilaku yang diukur dan sebagai desain logis yang mampu mencakup bagian kawasan perilaku yang diukur. Validitas logis digunakan untuk mengetahui apakah keseluruhan butir yang merupakan sampel yang representatif bagi seluruh butir yang dibuat.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan uji validitas tampak dan uji validitas logis. Uji validitas tampak digunakan untuk mengetahui kevalidan data tentang indikator-indikator yang diukur dalam setiap variabel keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran bertumbuh. Data yang diperoleh merupakan data sekunder yang didapatkan dari dokumen milik PT. PLN Area jember dengan derajat kepercayaan peneliti terhadap data yang diperoleh.

Sedangkan untuk mengetahui validitas data dari instrumen angket atau kuesioner kepuasan pegawai PT. PLN Area Jember, peneliti menggunakan metode dengan rumus korelasi Product moment dengan angka kasar.

Penafsiran harga koefisiens korelasi dilakukan dengan membandingkan harga dengan harga kritik. Harga kritik untuk validitas butir instrumen adalah 0,3. Jika lebih besar atau sama dengan 0,3 (), nomor butir tersebut dapat dikatakan valid. Sebaliknya jika lebih kecil dari 0,3 (), nomor butir dikatakan tidak valid.

Dalam penelitian ini uji validitas dengan formula hitung dengan menggunakan product moment di atas dengan menggunakan bantuan program Microsoft Excel 2010 dan program SPSS 16.0 (Statistikal Package for the Social

Sciens) adalah sebuah program aplikasi yang memiliki kemampuan analisis statistik cukup tinggi serta sistem manajemen data pada lingkungan grafis dengan menggunakan menu-menu deskriptif dan kotak-kotak dialog.

Berikut adalah hasil validitas butir kuesioner kepuasan kerja pegawai PLN APJ Jember

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	63	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	63	100.0

Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Dengan hasil jawaban responden melalui uji korelasi Product Moment sebagai berikut ini.

Tabel 3.3 Item-Total Statistics kuesioner kepuasan kerja pegawai PLN Area jember

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	56.5397	32.220	.661	.888
B2	56.5238	32.512	.640	.889
B3	56.3968	30.405	.849	.878
B4	56.6032	33.405	.558	.892
B5	56.4127	32.891	.600	.891
B6	56.1905	35.963	.324	.900
B7	56.2857	35.498	.350	.900
B8	56.4286	32.959	.572	.892
B9	56.4286	30.926	.790	.882
B10	56.5873	33.472	.518	.894
B11	56.4444	31.509	.718	.885
B12	56.3968	32.566	.616	.890
B13	56.1746	34.792	.494	.895
B14	56.2857	35.143	.432	.897

Tabel 3.4 Validitas Indeks Korelasi Product Moment > 0,30

No	Butir	Indeks Korelasi	Validitas
1	B1	0.661	Valid
2	B2	0.640	Valid
3	B3	0.849	Valid
4	B4	0.558	Valid
5	B5	0.600	Valid
6	B6	0.324	Valid
7	B7	0.350	Valid
8	B8	0.572	Valid
9	B9	0.790	Valid
10	B10	0.518	Valid
11	B11	0.718	Valid
12	B12	0.616	Valid
13	B13	0.494	Valid
14	B14	0.432	Valid

Sumber : data diolah dari SPSS 16.0 (2015)

3.7.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas dalam bahasa indonesia yang diambil dari bahasa Inggris *reliability* yang artinya dapat ‘dipercaya’. Menurut Widoyoko (2013:157) suatu instrument tes dikatakan reliabel atau dapat dipercaya jika memberikan hasil yang tetap atau ajeg (konsisten) apabila dilakukan tes beberapa kali. Terdapat dua cara dalam menguji reliabilitas yaitu reliabilitas eksternal dan reliabilitas internal. Reliabilitas eksternal diperoleh jika ukuran atau kriteria tingkat reliabilitas berada di luar insrumen yang bersangkutan. Sedangkan reliabilitas internal digunakan jika kriteria maupun perhitungan didasarkan pada data dari instrumen tersebut.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan uji reliabilitas internal (*internal reliability*), yaitu reliabilitas data yang diperoleh dilakukan dengan cara menganalisis data dari satu kali pengumpulan data. Uji reliabilitas data yang didapatkan dari angket atau kuesioner kepuasan kerja pegawai dengan menggunakan rumus Alpha. Penggunaan rumus Alpha berhubungan dengan penggunaan skala Likert pada bentuk angket dengan interval skor 1-5

Rumus Alpha :

$$\left[\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{N} \right] \left[1 - \frac{1}{k} \right]$$

Dimana :

$$= \frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{N}$$

Keterangan:

- = Reliabilitas Instrumen
- k = Banyaknya butir soal
- = Jumlah varian butir
- = Varians total
- N = Jumlah responden

Untuk mengetahui apakah suatu instrumen tersebut reliabel atau tidak, yaitu dengan mengkonsultasikan pada harga kritik atau standar reliabilitas. Harga kritik untuk indeks reliabilitas yang digunakan instrumen adalah 0,7. Menurut Kaplan dalam Widoyoko (2013:165) suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai koefisien Alpha sekurang-kurangnya 0,7 atau instrumen dikatakan reliabel jika nilai Alpha lebih besar dari harga kritik.

Nilai Alpha	Reliabilitas
$x < 0,7$	Tidak Reliabel
$x > 0,7$	Reliabel

Dalam penelitian ini uji Reliabilitas dengan formula hitung dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* di atas dengan menggunakan bantuan program Microsoft Excel 2010 dan program SPSS 16.0 (*Statistikal Package for the Social Sciens*). Berikut adalah hasil hitung reliabelitas kuesioner kepuasan kinerja pegawai PLN APJ Jember.

Tabel 3.5 Reliability Statistics kepuasan kerja pegawai PLN Area Jember

Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.790
		N of Items	7 ^a
	Part 2	Value	.806
		N of Items	7 ^b
		Total N of Items	14
Correlation Between Forms			.902
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.949
		Unequal Length	.949
Guttman Split-Half Coefficient			.948

a. The items are: B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7.

b. The items are: B8, B9, B10, B11, B12, B13, B14.

Sumber: data diolah dari SPSS 16.00 (2015)

Dari hasil uji Reliabilitas kuesioner dengan menggunakan program SPSS 16.0 diatas dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* belahan 1 sebesar 0,790 yang berarti belahan 1 pada butir-butir kuesioner yang digunakan Reliabel. Sedangkan nilai Cronbach's Alpha pada belahan 2 sebesar 0,806 yang menunjukkan belahan 2 pada butir-butir kuesioner yang digunakan adalah Reliabel.

Sedangkan dalam melakukan pengukuran kinerja pada indikator-indikator selain indikator kepuasan kerja pegawai yang digunakan dalam balanced scorecard, peneliti menggunakan uji keabsahan data (reliabilitas) secara positivistik. Dalam penelitian ini tidak meneliti hubungan antar variabel dan variabel-variabel yang digunakan merupakan dari satu konsep yang sama yaitu Balanced Scorecard, sehingga uji keabsahan datanya tidak dapat dilakukan dengan menggunakan instrumen-instrumen penelitian dan analisis prosedur statistik .

Mengingat tipe penelitian ini adalah penelitian deskriptif maka tujuan dari penelitian ini adalah menjelaskan, meringkas berbagai kondisi, atau berbagai variabel yang digunakan dalam pengukuran kinerja di PLN Area Jember, sehingga penelitian

ini mempunyai format deskriptif studi kasus pada pengukuran kinerja masing-masing indikator dalam balanced scorecard dan format deskriptif survei pada kepuasan kerja pegawai PLN APJ Jember sebagai salah satu indikator dalam variabel (perspektif) balanced scorecard. Menurut Bungin (2006:36) dalam format deskriptif studi kasus dilakukan dengan cara yang mendalam dan menusuk pada sasaran penelitian. Sehingga uji reliabilitas pada format deskriptif studi kasus tidak dapat dilakukan dengan hanya pemairan (menyebar di permukaan) tapi memusatkan pada unit tertentu dari berbagai variabel, sehingga uji reliabilitas pada penelitian kuantitatif format deskriptif studi kasus dilakukan secara mendalam seperti halnya penelitian positivistik.

Moleong (2001:171) mendefinikan keabsahan data “adalah konsep penting dalam menentukan kesahihan (validitas) dan keandalan (reabilitas)”. Menurut Moleong (*ibid*) untuk menentukan keabsahan (*trustworthiness*) data yang diperoleh dari hasil wawancara, terdapat empat kriteria dalam menguji keabsahan data yaitu:

- a. Derajat Kepercayaan (*credibility*), derajat kepercayaan merupakan melaksanakan inkuiri sedemikian rupa sehingga kepercayaan penemuannya dapat dicapai, menunjukkan derajat kepercayaan dari hasil penemuan dengan menggunakan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.
- b. Realibilitas, menunjukkan pada ketaat-asas-an atas pengukuran dan ukuran yang digunakan. Pengetesan realibilitas biasanya dilakukan melalui replikasi sebagaimana yang dilakukan terhadap pengukuran butir-butir ganjil-genap, dengan jalan tes-retes, atau dalam korelasi bentuk paralel.
- c. Kepastian, menetapkan obyektivitas dari segi kesepakatan antar subyek, yang dilihat dan bergantung pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan penemuan seseorang. Menurut Sciven (1971) dalam Moleong (2001:171), bahwa unsur ‘kualitas’ melekat pada konsep obyektivitas, sebagai suatu konsep yang dapat dipercaya, faktual, dan dapat dipastikan.

Kreteria keabsahan data diatas dibagi berdasarkan teknik pemeriksaan keabsahan data pada masing-masing kreteria, yang dilakukan dan diperiksa dengan satu atau beberapa teknik pemeriksaan tertentu, (Moleong, 2001:171). Teknik pemeriksaan data dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.6 Teknik Pemeriksaan Data

Kreteria	Teknik Pemeriksaan
Kredibilitas	1. Perpanjangan keikutsertaan 2. Ketekunan Pengamatan 3. Trianggulasi 4. Pengecekan Sejawat 5. Kecukupan referensial 6. Kajian Kasus Negatif 7. Pengecekan Anggota
Keterangan	8. Uraian Rinci
Kebergantungan	9. Audit Kebergantungan
Kepastian	10. Audit Kepastian

Sumber : Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (2001)

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pemeriksaan keabsahan data dengan perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan dalam memeriksa keabsahan data yang didapat kan dari penelitian pengukuran kinerja PT. PLN Area Jember melalui teknik *Balanced Scorecard* adalah valid dan reliabel.

a. Perpanjangan keikutsertaan

Peneliti dalam penelitian kualitatif adalah instrumen itu sendiri. Keikutsertaan menentukan dalam pengumpulan data. Perpanjangan keikutsertaan merupakan perpanjangan ukuran waktu peneliti dalam latar penelitian, sehingga perpanjangan keikutsertaan memungkinkan derajat kepercayaan data yang terkumpul

b. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan dimaksudkan untuk menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang diharapkan sangat relevan dengan persoalan atau isu-isu, selanjutnya dilakukan pemusatan pada hal-hal tertentu secara rinci.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero)

Sebelum membahas mengenai kinerja PT. PLN (Persero) APJ Jember pada tahun 2012-2013-2014, berikut akan dijelaskan terlebih dahulu mengenai sejarah, profil maupun gambaran umum mengenai salah satu BUMN sektor penyediaan energi listrik yang penulis angkat dalam sebuah penelitian ini, yaitu PT. PLN (Persero).

4.1.1 Sejarah Singkat PT. PLN (Persero)

Pada akhir abad ke-19 tepatnya pada tahun 1898 bidang ketenagalistrikan mulai berkembang di Indonesia dan terus ditingkatkan. Perkembangan ketenagalistrikan diawali dari pendirian pembangkit listrik oleh beberapa perusahaan Belanda di bidang pabrik gula dan pabrik teh untuk digunakan sebagai keperluan kebutuhan energi sendiri. Pada tahun 1942 sampai dengan 1945 terjadi peralihan pengelolaan perusahaan-perusahaan Belanda kepada Jepang, sebagai akibat dari penyerahan Belanda kepada tentara Jepang pada Perang Dunia II. Peralihan kekuasaan atas perusahaan-perusahaan tersebut terjadi kembali pada bulan Agustus tahun 1945 ketika Jepang menyerah kepada sekutu di akhir Perang Dunia II. Peristiwa tersebut digunakan sebagai kesempatan oleh para pemuda dan buruh listrik melalui delegasi Buruh/Pegawai Listrik dan gas beserta Pimpinan KNI Pusat untuk berinisiatif menghadap Presiden Soekarno untuk menyerahkan perusahaan-perusahaan tersebut kepada Pemerintah Republik Indonesia.

Pada tanggal 27 Oktober 1945, presiden Soekarno membentuk Jawatan Listrik dan Gas di bawah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga dengan menggunakan kapasitas pembangkit tenaga listrik sebesar 157,5 MW. Selanjutnya, Jawatan Listrik dan Gas diubah menjadi BPU-PLN (Badan Pimpinan Umum Perusahaan Listrik Negara) pada tanggal 1 Januari 1961 yang bergerak dibidang listrik, gas dan kokas. Pada tanggal 1 Januari 1965 BPU-PLN dibubarkan dan pada saat yang bersamaan

dua perusahaan negara yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN) sebagai perusahaan negara pengelola listrik dan Perusahaan Gas Negara (PGN) sebagai perusahaan negara pengelola gas diresmikan.

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.17 Tahun 1972, status Perusahaan Listrik Negara (PLN) ditetapkan sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara dan sekaligus sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) dengan tugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum. Setelah keluarnya kebijakan Pemerintah yang memberikan kesempatan pada sektor swasta untuk bergerak dalam bidang ketenagalistrikan dan dalam bisnis penyediaan listrik, maka pada tahun 1994, bentuk perusahaan PLN beralih dari Perusahaan Umum (PERUM) menjadi Perusahaan Perseroan (PERSERO) dan juga sebagai PKUK dalam penyediaan listrik bagi kepentingan umum hingga saat ini.

Tabel 4.1 Kronologi Sejarah Industri Kelistrikan Indonesia

No	Periode	Deskripsi Kronologi
1.	1893-1943	Pengelolaan Listrik oleh Perusahaan Listrik Hindia Belanda <i>s' Lands Waterkracht Bedriven</i> (LWB)
2.	1943-1945	Pengelolaan Listrik oleh Perusahaan Listrik Jepang <i>Djawa Denki Jogyosha Djakarta Sisha</i>
3.	1945-1950	Pengelolaan Listrik oleh Pemerintah Republik Indonesia yaitu Jawatan Listrik dan Gas
4.	1951-1984	Pengelolaan Industri Listrik Nasional dilakukan oleh Perusahaan Listrik Negara BPU-PLN dan dipecah menjadi PLN dan PGN
5.	1984-sekarang	Penyediaan tenaga listrik oleh PERUM Listrik Negara dan berganti menjadi PT. PLN (Persero) pada tanggal 1 agustus 1994

Sumber: PT. PLN (persero) Area Pelayanan dan Jaringan Jember (Januari 2015)

4.1.2 Visi, Misi, Motto, Nilai-nilai dan Makna Lambang PT. PLN (Persero)

Berikut adalah uraian mengenai Visi, Misi, Motto, Nilai-nilai dan Makna Lambang yang digunakan PT. PLN (Persero) sebagai landasan dan pandangan dalam aktivitas organisasinya sebagai BUMN penyedia tenaga listrik negara.

a. Visi PT. PLN (Persero)

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

b. Misi PT. PLN (Persero)

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

c. Motto

“ **Listrik untuk Kehidupan yang Lebih Baik**” (*Electricity for a Better Life*).

d. Nilai-nilai PT. PLN (Persero)

Merupakan nilai-nilai pokok atau fundamental yang dijadikan prinsip dalam menjalankan organisasi, yaitu.

1. Jujur
2. Integrasi
3. Peduli
4. Pembelajaran
5. Teladan

e. Makna Logo PT. PLN (Persero)

Bentuk warna dan lambang PT. PLN (Persero) secara resmi digunakan sesuai dengan Bentuk, Warna dan makna yang diatur dalam lampiran Surat Keputusan Direksi Perusahaan Umum Negara No:031/DIR/76 Tanggal 1 Juni 1976 Tentang Pembakuan Lambang Perusahaan Umum Listrik Negara

(Perum PLN), lamabang tersebut disahkan sebelum PLN berubah bentuk BUMN menjadi Perusahaan Perseroan Terbatas (Persero).

Berikut adalah Lambang PT. PLN (Persero)



Gambar 4.1 Lambang PT. PLN (Persero) (Sumber : PT. PLN Area Jember, 2015)

Berikut adalah ulasan mengenai makna dari lambang atau logo PT. PLN (Persero):

1) Bidang Persegi Panjang Vertikal

Merupakan bidang dasar bagi elemen-elemen dari bagian lambang PT. PLN lainnya. Bidang persegi panjang vertikal melambangkan bahwa PT. PLN (Persero) merupakan suatu wadah atau organisasi yang terorganisir dengan sempurna. Lambang tersebut mengukuhkan bahwa PT. PLN (Persero) merupakan suatu entitas organisasi dalam administrasi perusahaan negara (BUMN) yang mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan warna dasar Kuning untuk menggambarkan Pencerahan, sesuai dengan harapan dasar dari pembentukan PT. PLN (Persero), yaitu bahwa Listrik mampu menciptakan 'Pencerahan' bagi kehidupan masyarakat. Warna dasar Kuning juga mempunyai makna sebagai

‘semangat yang menyala-nyala’ yang dimiliki oleh setiap insan yang berkarya di PT. PLN (Persero).

2) Petir atau kilat

Petir atau Kilat melambangkan sebuah energi dari tenaga Listrik yang terkandung di dalam PT. PLN (Persero) sebagai produk jasa utama yang dihasilkan. Petir atau Kilat juga memiliki makna atau filosofi dari ‘Kerja Cepat dan Tepat’ dari pada Indan PT. PLN (Persero) dalam memberikan solusi terbaik bagi pelanggan. Sedangkan warna Merah dari lambang Petir atau Kilat mempunyai arti ‘Kedewasaan’ PT. PLN (Persero) sebagai Perusahaan Listrik pertama di Indonesia dan ‘Kedinamisan’ dalam gerak dan laju Perusahaan Negara beserta setiap Insan PT. PLN (Persero), serta sebagai ‘Keberanian dalam menghadapi tantangan perkembangan jaman.

3) Tiga Gelombang

Lambang Tiga Gelombang diartikan sebagai ‘Gaya Rambat Energi Listrik’ yang dialirkan oleh tiga bidang utama yang digeluti PT. PLN (Persero) yaitu Pembangkitan, Penyaluran dan Distribusi yang sejalan dengan kerja keras insan PT. PLN (Persero) dalam memberikan layanan terbaik kepada pelanggan. Warna Biru pada Lambang Tiga Gelombang, merupakan makna ‘Konstan’ atau sesuatu yang tetap, seperti halnya Energi Listrik yang akan terus digunakan dalam kehidupan manusia. Warna Biru juga melambangkan ‘Keandalan’ para Insan-insan PT. PLN (Persero) dalam memberikan layanan yang terbaik.

4.1.3 Maksud dan Tujuan Utama PT. PLN (Persero)

Maksud dan tujuan utama merupakan alasan berdiri dan dibentuknya PT. PLN (Persero) sebagai entitas perusahaan negara yang memberikan pelayanan dan penyedia kebutuhan listrik negara. Maksud dan tujuan utama PT. PLN (Persero) adalah sebagai berikut.

- a. Menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dan sekaligus akumulasi profit berdasarkan prinsip pengelola perusahaan

- b. Mengusahakan penyedia tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang memadai dengan tujuan:
 1. Meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat secara adil dan merata serta mendorong peningkatan kegiatan ekonomi
 2. Mengusahakan keuntungan agar dapat membiayai pengembangan
 3. Merintis kegiatan usaha menyediakan tenaga listrik
 4. Menyelenggarakan usaha-usaha lain, menunjang tenaga listrik sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

4.1.4 Kegiatan Usaha PT. PLN (Persero)

PLN sebagai Badan Usaha Milik Negara yang berbentuk Perusahaan Perseroan (Persero) wajib menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum dan tetap memperhatikan tujuan yaitu menghasilkan keuntungan, hal tersebut tercantum dalam Undang-undang no. 19 Tahun 2000. Kegiatan Usaha PLN meliputi.

- a. Menjalankan usaha penyediaan tenaga listrik yang meliputi kegiatan pembangkitan, penyaluran, distribusi tenaga listrik, perencanaan dan pembangunan sarana penyediaan tenaga listrik
- b. Menjalankan usaha penunjang dalam penyediaan tenaga listrik yang meliputi kegiatan konsultasi, pembangunan, pemasaran, pemeliharaan peralatan ketenagalistrikan, pengembangan teknologi peralatan yang menunjang penyediaan tenaga listrik
- c. Menjalankan kegiatan pengelolaan dan pemanfaatan sumber daya alam dan sumber energi lainnya untuk kepentingan penyediaan tenaga listrik, melakukan pemberian jasa operasi dan pengaturan (*dispatcher*) pada pembangkitan, penyaluran, distribusi dan retail tenaga listrik, menjalankan kegiatan perindustrian perangkat keras dan perangkat lunak bidang ketenagalistrikan dan peralatan lain yang terkait dengan tenaga listrik, melakukan kerja sama dengan badan lain atau pihak lain atau badan penyelenggara bidang ketenagalistrikan baik dari dalam negeri maupun luar

negeri dibidang pembangunan, operasional, telekomunikasi dan informasi yang berkaitan dengan ketenagalistrikan.

4.1.5 Unit Bisnis PT. PLN (Persero)

Unit Bisnis PT. PLN (Persero) merupakan wilayah kerja dari PLN yang tersebar di Indonesia dan membaginya dalam berbagai daerah pelayanan dalam Wilayah dan Distribusi, Jasa, Pembangkitan, Penyaluran dan Pusat Pengatur Beban, Unit Induk Proyek (UIP). Berikut adalah daftar unit bisnis PT. PLN (Persero):

a. PLN Wilayah dan Distribusi

1. Wilayah Aceh
2. Wilayah Sumatra Utara
3. Wilayah Sumatra Barat
4. Wilayah Riau dan Kepulauan Riau
5. Wilayah Bangka Belitung
6. Wilayah Sumatra Selatan, Jambi dan Bengkulu
7. Wilayah Kalimantan Barat
8. Wilayah Kalimantan Selatan dan KalimantanTengah
9. Wilayah Kalimantan Timur
10. Wilayah Sulawesi Utara, Sulawesi Tengah dan Gorontalo
11. Wilayah Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, dan Sulawesi Barat
12. Wilayah Maluku dan Maluku Utara
13. Wilayah Nusa Tenggara Barat
14. Wilayah Nusa Tenggara Timur
15. Wilayah Papua dan Papua Barat
16. Distribusi Daerah Khusus Ibukota Jakarta dan Tangerang
17. Distribusi Jawa Barat dan Banten
18. Distribusi Jawa Timur
19. Distribusi Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta
20. Distribusi Bali
21. Distribusi Lampung

b. PLN Jasa

1. Pusat Pendidikan dan Pelatihan
2. Pusat Enjiniring dan Ketenagalistrikan
3. Pusat Pemeliharaan Ketenagalistrikan
4. Pusat Penelitian dan Pengembangan Ketenagalistrikan
5. Jasa Sertifikasi
6. Jasa Manajemen Konstruksi

c. PLN Pembangkit

1. Pembangkitan Sumatra Bagian Selatan
2. Pembangkitan Sumatra Bagian Utara
3. Pembangkitan Lontar
4. Pembangkitan Tanjung Jati B
5. Unit Pembangkitan Jawa Bali

d. PLN Penyaluran dan Pusat Pengatur Beban

1. Penyaluran dan Pusat Pengatur Beban Jawa Bali (P3B Jawa Bali)
2. Penyaluran dan Pusat Pengatur Beban Sumatra (P3B Sumatra)

e. PLN Unit Induk Proyek (UIP)

1. UIP Pembangkitan Sumatra I (UIP I)
2. UIP Pembangkitan Sumatra II (UIP II)
3. UIP Jaringan sumatra I (UIP II)
4. UIP Jaringan Sumatra III (UIP III)
5. UIP Transmisi Interkoneksi Sumatra Jawa (UIP IV)
6. UIP Jaringan Jawa Bali I (UIP V)
7. UIP Pembangkitan Hidro Jawa Bali (UIP VI)
8. UIP Jaringan Jawa Bali II (UIP VII)
9. UIP Pembangkitan Thermal Jawa Bali (UIP VIII)
10. UIP Pembangkitan Kalimantan (UIP IX)
11. UIP Jaringan Kalimantan (UIP X)
12. UIP Pembangkitan dan jaringan Nusa Tenggara (UIP XI)

13. UIP Pembangkitan Sulawesi Maluku Papua (UIP XII)
14. UIP Jaringan Sulawesi Maluku Papua (UIP XIII)
15. UIP Pembangkitan dan Jaringan Sulawesi Maluku Papua (UIP XIV)

f. Anak Perusahaan

1. PT Indonesia Power
2. PT Indonesia Comnet Plus
3. PT Pelayanan Listrik Nasional Batam
4. PT Pelayanan Listrik Nasional Tarakan
5. PT Pengembangan Listrik Nasional Geothermal
6. PT PLN Batu Bara
7. PT Pembangkitan Jawa Bali
8. PT Prima Layanan Nasional Enjiniring
9. PT Pelayaran Bahtera Adhiguna
10. PT Haleyora Power

4.2 PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

4.2.1 Sejarah Singkat PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

Tanggal 20 Mei 1961 sesuai Keputusan Menteri Pekerjaan Umum dan tenaga nomor: Ment,16/1/120 disebutkan dibentuknya daerah Exploitasi yang terdiri dari sepuluh daerah exploitasi Listrik Umum (Pembangkit dan Distribusi), sedangkan Jawa Timur merupakan Exploitasi IX yang melaksanakan fungsi pembangkit dan pendistribusian tenaga listrik. Berdasarkan Keputusan Direksi PLN Nomor 054/DIR/73 tanggal 23 Oktober tahun 1973, nama PLN Jawa timur ditetapkan menjadi Distribusi I/Pembangkit I. Selanjutnya berdasarkan Keputusan Direksi PLN Nomor 012/DIR/1976 tanggal 25 Februari 1976 diubah menjadi PLN Wilayah XII. Hingga perubahan kembali dilakukan dengan mengacu pada Keputusan Direksi Nomor 042/DIR/1982 pada tanggal 3 Juli tahun 1982 nama PLN Wilayah XII diubah menjadi PLN Distribusi Jawa Timur sampai dengan saat ini.

Kebijakan restrukturisasi pada sektor ketenagalistrikan yang termuat dalam Keputusan Menteri koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 39/KEP/MK.WASPAN/9/1998 serta kebijakan PT. PLN (Persero) Kantor Pusat Tentang PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur diarahkan kepada *Stagic Bussines Unit/Investement Centre*. Dalam rangka optimasi *Corporate Gain* dan penyusunan organisasi yang berdaarkan *Value Chain*, sehingga tugas pokok dan susunan yang telah ditetapkan dalam Keputusan Direksi Perusahaan Umum Listrik Negara Nomor 154.K/023/DIR/2001 pada tanggal 20 Februari tahun 2001.

Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor 120.K/010/2002 tanggal 27 agustus tahun 2002 tentang Nama Unit Bisnis di Lingkungan PT. PLN (Persero), yang memuat tentang organisasi dan status Unit Bisnis hanya untuk anak Perusahaan PT. PLN (Persero) sedangkan PLN Jawa Timur menjadi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

4.2.2 Profil Umum PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur telah melayani 7.350.425 pelanggan dengan pemakaian energi tenaga listrik rata-rata setiap bulannya yaitu 1.152.907.858 kWh, dengan pendapatan rata-rata RP 974.332.119.601 setiap bulan. Pelanggan 92,77% yang terdiri dari kelompok Rumah Tangga yang memberikan kontribusi pendapatan sebesar 35,13%, sedangkan kelompok Industri sejumlah 0,18% memberikan kontribusi pendapatan sebesar 46,83%. Daya tersambung sebesar 7.568.614.211 VA dengan pemakaian energi di Jawa Timur tertinggi pada siang hari yaitu 933MW dan malam hari 2.151 MW.

Pendistribusian tenaga listrik dikelola oleh 4100 orang pegawai PLN Distribusi dan 14 Area Pelayanan, 1 Unit Pengaturan Distribusi, 18 UPPTR, 81 Kantor Jaga 1715 Unit Payment Point. Sedangkan sarana kelistrikan terdiri dari Jaringan Tegangan Menengah 27.756,6 Kms, Jaringan Tegangan Rendah 49.953,5 Kms. Total Pelanggan Daerah Pelayanan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

dengan luas 47.922 , terdiri dari 29 Kabupaten, 9 Kota Madya, 607 Kecamatan, 8.402 Desa. Tingkat kebocoran sebesar 12,54% dan kembali rata-rata Rp 2 Milyar per bulan oleh Operasi Penerbitan Aliran listrik (OPAL) atas energi yang dipakai secara ilegal.

Pada akhir tahun 2003 PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur total energi yang terjual mencapai 15.704.975 MWh, harga jual per kWh Rp 562,23 dan susut atau losses sebesar 9,19%. Langganan tersambung sejumlah 6.118.120 dan daya tersambung sebesar 7.813.398 kVA. Penambahan 3 unit organisasi Area yaitu Area Pelayanan Surabaya Barat, Area Jaringan Surabaya Barat dan Area Pelayanan Ponorogo. Sedangkan kontribusi keuangan PT. PLN (Persero) sebesar 25% terhadap kelistrikan Indonesia.

Berikut adalah data jumlah pelanggan dari berbagai golongan, pendapatan dan gangguan jaringan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur periode tahun 2012.

Tabel 4.2 Jumlah Pelanggan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

No	Golongan	2010	2011	2012	2013
1.	Rumah Tangga	6.909.611	7.303.144	7.857.634	8.434.763
2.	Industri	11.333	11.658	12.287	12.926
3.	Bisnis	331.288	342.445	358.067	385.688
4.	Sosial	170.351	179.006	192.772	209.244
5.	Gdg. Kantor Pemerintah	12.727	13.151	13.882	14.635
6.	PJU	24.429	25.635	27.738	30.242
	Total	7.459.745	7.875.039	8.462.380	9.087.498

Sumber: Statistik PT. PLN (Persero) tahun 2012 (2014)

Dari pertambahan jumlah pelanggan PT. PLN Distribusi Jawa Timur setiap tahunnya yang berasal dari berbagai golongan tarif tenaga listrik, PT. PLN Distribusi mengalami peningkatan pendapatan yang signifikan setiap tahunnya. Peningkatan pendapatan dalam kurun waktu empat tahun terakhir, persentase prningkatan pendapatan terbesar terjadi pada tahun 2013 sebesar 23,97% terhadap pendapatan tahun 2012. Berikut adalah data mengenai pendapatan usaha dari penjualan tenaga listrik PLN Distribusi Jawa Timur berdasarkan jenis tegangan.

Tabel 4.3 Pendapatan Per Jenis Pelanggan (Juta RP) Distribusi Jawa Timur

No.	Jenis Tegangan	2010	2011	2012	2013
1.	Rendah	8.469.894,89	8.972.618,72	9.240.604,10	11.013.764,08
2.	Menengah	5.178.618,35	5.881.385,45	6.565.983,70	9.494.221,56
3.	Tinggi	1.610.048,77	1.889.108,96	2.341.330,67	2.412.229,98
4.	Multiguna	105.845,22	-	340.486,07	-
	Total	15.364.407,23	16.743.113,16	18.488.404,55	22.920.215,61

Sumber: Statistik PT. PLN (Persero) (2014)

Peningkatan pendapatan pada tahun 2013 diikuti pula meningkatnya jumlah gangguan jaringan Distribusi Jawa timur, dari tahun 2010 hingga tahun 2013. Meningkatnya gangguan jaringan per 100kms cukup tinggi terjadi pada tahun 2011 dengan jumlah gangguan 2,45 kali/100kms dan tahun 2012 yang meningkat pada angka jumlah gangguan 3,14 kali/100kms. Berikut adalah data mengenai gangguan jaringan Distribusi Jawa Timur pada kurun waktu empat tahun terakhir.

Tabel 4.4 Jumlah Gangguan Distribusi Jawa Timur per 100kms

No	Gangguan	2010	2011	2012	2013
1.	Jumlah Gangguan (kali)	-	778	1.019	12
2.	Panjang Jaringan JTM (kms)	31.829,81	31.795,39	32.463,00	33.040,00
3.	Jumlah Gangguan (kali/100kms)	-	2,45	3,14	0,04

Sumber: Statistik PT. PLN (Persero) (2014)

Berikut adalah data penjualan total tenaga listrik PLN Distribusi Jawa Timur pada tahun 2010 hingga tahun 2014, yang nantinya menjadi acuan dasar market share PLN APJ Jember dalam perspektif pelanggan.

Tabel 4.5 Penjualan Tenaga Listrik PLN Distribusi Jawa Timur (Rupiah)

No	Tahun	Penjualan Listrik
1	2010	15.364.407.230.000
2	2011	16.743.113.160.000
3	2012	18.488.404.550.000
4	2013	22.920.215.610.000
5	2014	28.000.000.000.000

Sumber : Data Statistik PLN (Persero) tahun 2010-2013 (2014)

Dari hal tersebut diatas menjadi acuan penelitian penulis untuk mengetahui kinerja unit bisnis setingkat Area dibawah PT. PLN Distribusi Jawa Timur.

4.2.3 Susunan dan Jenjang Unit Organisasi PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur

Jenjang unit organisasi berikut adalah jenjang organisasi unit di bawah Distribusi yang merupakan jenjang vertikal:

- a. Jenjang Pertama adalah Kantor Unit Induk yang mempunyai peran dalam hal visoner, strategik, perencanaan korporat, regulasi, supervise, pengendalian dan advokasi
- b. Jenjang Kedua adalah sebagai Pelaksana yaitu organisasi Area Pelayanan dan Jaringan (APJ), Area Pelayanan (AP), Area Jaringan (AJ) dan Area Pengatur Distribusi (APD) yang mempunyai peran dalam bidang operasional, perencanaan jangka pendek dan koordinasi tentang kegiatan rutin pada unit asuhan bawahannya
- c. Jenjang Ketiga adalah Sub Unit Pelaksana,yaitu diantaranya Unit Pelayanan dan Jaringan (UPJ), Unit Pelayanan (UP) dan Unit Jaringan (UJ) yang mempunyai peran dalam bidang operasional. Sub unit pelaksana bidang tiga merupakan unit pelaksana dari unit jenjang kedua.

4.3 Deskripsi Lokasi Penelitian

Dalam sub bab ini akan dijelaskan lebih lanjut mengenai profil atau gambaran umum mengenai PT. PLN APJ Jember merupakan salah satu unit bisnis PT. PLN (Persero) di bawah Distribusi Jawa Timur. Dimana akan dilakukan pengukuran kinerja pada PT. PLN APJ Jember yang merupakan fokus dari objek penelitian ini.

4.3.1 Profil Umum

Area Jember merupakan salah satu wilayah usaha dari PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur yang terletak di bagian timur pulau Jawa. Kota jember yang terletak di ketinggian 83 meter dari permukaan air laut yang sebagian besar

wilayahnya merupakan dataran dan perbukitan yang membentang dari Jember bagian Utara dan timur Pusat Kota. Letak PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Jember berlokasi di Jalan Gajah Mada No. 198 Kabupaten Jember. PT. PLN APJ jember melayani dua kabupaten yaitu kabupaten Jember dan Lumajang.

Berikut adalah gambar kenampakan dari depan Kantor PT. PLN APJ Jember.



Gambar 4.2 Kantor PT. PLN APJ Jember (sumber: PT. PLN APJ Jember, 2014)

Luas daerah pelayanan PT. PLN APJ Jember yaitu sekitar 3.293,4 km² untuk kabupaten Jember dan sekitar 1.790 km² untuk kabupaten Lumajang. Pada tahun 2012 jumlah pelanggan mencapai 625.146 pelanggan, dengan daya tersambung sebesar 561.816.665 VA, dan penjualan rata-rata per bulan sebesar 73.653.854 kWh dengan pendapatan rata-rata Rp 48 Milyar.

Sistem kelistrikan PT. PLN APJ Jember dalam melayani kebutuhan listrik pelanggan disuplai dari sistem Jawa Bali. Penyaluran melalui sistem SUTT 150 KV dengan tower transmisi ke pusat beban melalui 3 unit Gardu Induk (GI), yaitu GI Jember, GI Lumajang dan GI Tanggul. Suplai ke pelanggan disalurkan melalui 37

penyulang, JTM sepanjang 2.324 kms, JTR sepanjang 4.478 kms dan jumlah gardu distribusi sebanyak 2.141 buah dengan daya 287 MVA.

4.3.2 Visi, Misi dan Motto

Visi, Misi dan Motto merupakan suatu pedoman bagi organisasi dalam beraktivitas. Berikut ulasan mengenai Visi, Misi dan Motto yang digunakan oleh PT. PLN APJ Jember sebagai landasan dan pandangan kedepan dalam aktivitas organisasinya.

a. Visi

Menjadi Pengelola Distribusi Tenaga Listrik yang efisien, Andal, dan berkualitas dengan Pelayanan Ekselen.

b. Misi

1. Mengelola Distribusi Tenaga Listrik yang Berorientasi pada Kepuasan Pelanggan dan Anggota Perusahaan
2. Mendistribusikan Tenaga Listrik untuk Meningkatkan Kualitas Kehidupan Masyarakat dan Menjadi Pendorong Kegiatan Ekonomi
3. Mengelola Distribusi Tenaga Listrik yang Aman Terhadap Lingkungan

c. Motto

PT. PLN APJ Jember memiliki motto “**MAJU**” (Mudah, Akuntabel, Jujur, Unggul). Motto tersebut mempunyai makna bahwa PT. PLN (Persero) APJ Jember berusaha melayani pelanggan dan calon pelanggan dengan mudah dan selalu akuntabel dalam bisnisnya serta selalu bersikap jujur untuk meraih keunggulan.

4.3.3 Wilayah Kerja

PT. PLN (Persero) APJ Jember merupakan Unit Pelaksana dari PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur. Wilayah kerja PT. PLN Jember meliputi kabupaten Jember dan Lumajang. Unit yang tersebar di wilayah kerja kabupaten Jember dan Lumajang meliputi

a. Gardu Induk:

1. GI Jember
 2. GI Tanggul
 3. GI Lumajang
- b. Unit Rayon:
1. Unit Jaringan Jember
 2. Unit Pelayanan Jember
 3. Unit Pelayanan Jaringan Lumajang
 4. Unit Pelayanan Jaringan Rambipuji
 5. Unit Pelayanan Jaringan Ambulu
 6. Unit Pelayanan Jaringan Kalisat
 7. Unit Pelayanan Jaringan Klakah
 8. Unit Pelayanan Jaringan Tempeh
 9. Unit Pelayanan Jaringan Tanggul
 10. Unit Pelayanan Jaringan Kengcong

Unit atau rayon di bawah PT. PLN APJ Jember di atas dapat di gambarkan dalam peta wilayah kerja di kabupaten Jember dan Lumajang berikut ini

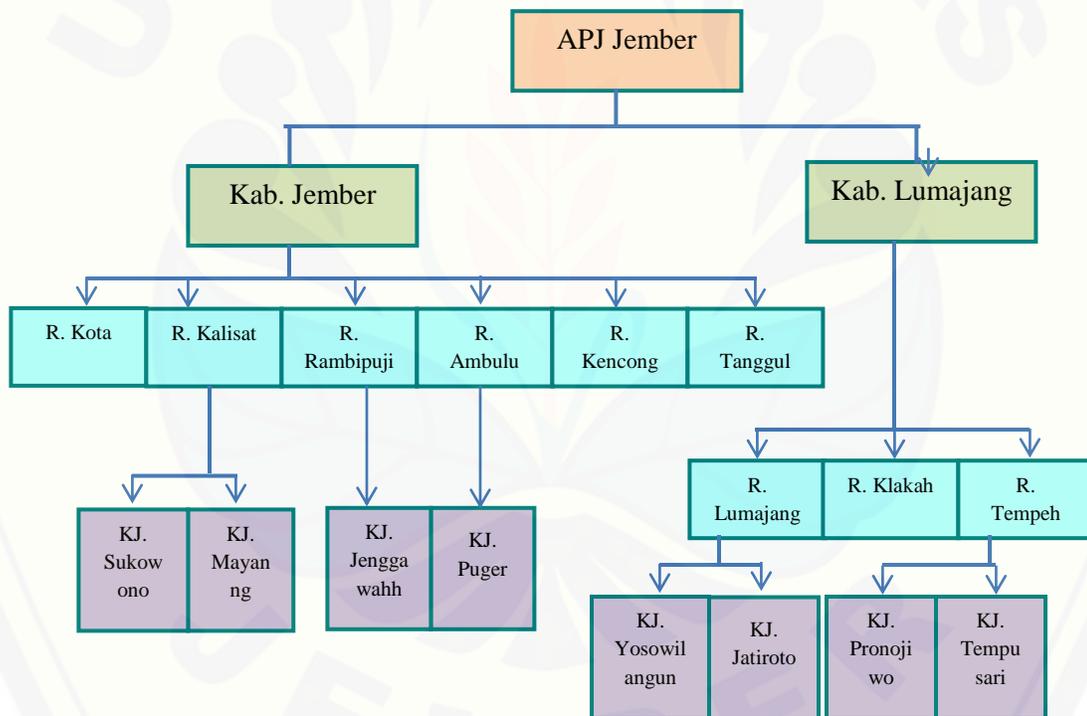


Gambar 4.3 Peta Wilayah Kerja PT. PLN APJ Jember (Sumber: PT. PLN APJ Jember, 2014)

c. Kantor Jaga PT. PLN (Persero) Area jember mengasuh 8 kantor jaga, di antaranya.

- 1) Kantor Jaga Jatiroto
- 2) Kantor Jaga Yosowilangun
- 3) Kantor Jaga Mayang
- 4) Kantor Jaga Sukowono
- 5) Kantor Jaga Jenggawah
- 6) Kantor Jaga Pronojiwo
- 7) Kantor Jaga Tempur Sari
- 8) Kantor Jaga Puger

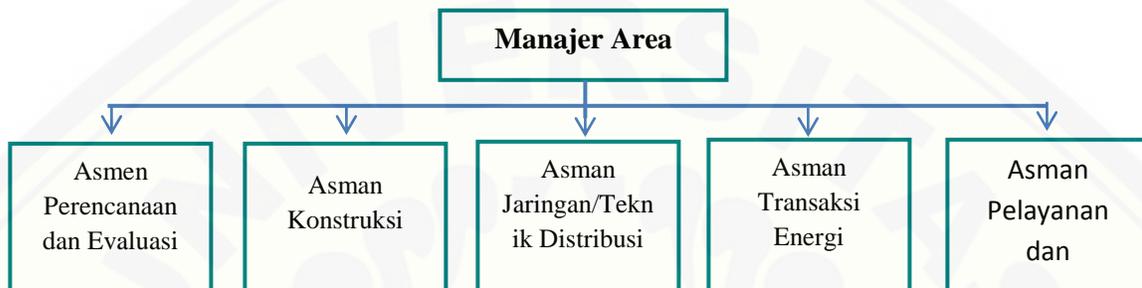
Wilayah Kerja PT. PLN APJ Jember dapat di gambarkan dalam bagan berikut:



Gambar 4.4 Bagan Wilayah Kerja PT. PLN APJ Jember (Sumber: PT. PLN APJ Jember, 2014)

4.3.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan alat ukur kontrol dalam manajemen, struktur organisasi dapat membawa persatuan dan dinamika bagi organisasi tersebut. Dapat dikatakan bahwa struktur organisasi mampu mempersatukan fungsi-fungsi yang ada di dalam lingkungan tersebut internal manajemen. Adapun pembagian tugas masing-masing fungsi dalam struktur organisasi PT. PLN APJ Jember adalah sebagai berikut.



Gambar 4.5 Struktur Organisasi PT. PLN APJ Jember (sumber: PT. PLN APJ Jember berdasarkan Kepdir No: 1032.K/DIR/2011, 2015)

Manajer Area Jember	: B.I. Putu Priyatna (2013-2015)
Asmen Perencanaan dan Evaluasi	: Irwanto
Asmen konstruksi	: Cipto Basuki
Asmen Jaringan/T.Distribusi	: Iwan Suwaryana
Asmen Transaksi Energi	: Ahmad Junaidi
Asmen Pelayanan dan Administrasi	: Ade Dewantoro

Berikut adalah uraian dari masing-masing fungsi formasi jabatan dari struktur organisasi PT. PLN APJ Jember berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) Nomor : 1032.K/DIR/2011 Tanggal 30 juni 2011.

a. Manajer Area

Tujuan utama Manajer Area PT. PLN APJ Jember adalah mengkoordinasikan pengelolaan pendistribusian dan penjualan tenaga listrik dengan mengkonsolidasikan tertib Administrasi Tata Usaha Langgan, Administrasi Keuangan, Administrasi

pembekalan, serta mengelola SDM untuk menjamin tercapainya kinerja yang ditetapkan dengan menghasilkan keuntungan serta citra PLN yang lebih baik.

Tanggung Jawab utama Manajer Area Jember adalah sebagai berikut:

1. Mengkoordinasikan program kerja dan anggaran sebagai pedoman kerja untuk mencapai kinerja unit
2. Mengoptimalkan PRK Unit sebagai bahan penyusunan RKAP untuk menetapkan arah pencapaian target kinerja
3. Mengkoordinasikan tugas untuk mencapai efektifitas kerja dalam pengelolaan perencanaan, Distribusi, Niaga dan Pelayanan Pelanggan, APP serta SDM dan Keuangan
4. Mengoptimalkan sumber daya manusia (SDM) untuk memenuhi target dan citra perusahaan
5. Mengoptimalkan implementasi peraturan untuk pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) sesuai dengan kewenangannya.
6. Mengoptimalkan atas sosialisasi dan pelaksanaan Pedoman Keselamatan Ketenagalistrikan (K2) dan K3 untuk keselamatan dan keamanan pegawai dalam bekerja
7. Mengevaluasi perkiraan kebutuhan energi listrik dan pendapatan penjualan tenaga listrik (bottom-up load forecast) untuk merencanakan pengusahaan ketenagalistrikan di unit Area yang dipimpinnya
8. Mengoptimalkan operasi dan pemeliharaan jaringan distribusi untuk mempertahankan keandalan pasokan energi listrik
9. Mengevaluasi pencapaian kinerja unit asuhannya secara berkala
10. Mengkoordinasikan permasalahan hukum di lingkungan kerja area untuk menjaga kelangsungan operasional perusahaan
11. Mengevaluasi updating data pelanggan (PDPJ) untuk ketertiban administrasi pelanggan
12. Mengkoordinasikan pengadaan barang dan jasa untuk mendukung operasional kegiatan perusahaan

13. Mengkoordinasikan pengelolaan material PDP dan material Pemeliharaan untuk menunjang pencapaian target kinerja
14. Mengkoordinasikan penerimaan dan pengeluaran dana imprest untuk kelancaran operasional perusahaan
15. Mengkoordinasikan penerimaan dan pengiriman dana receipt untuk menjaga kelangsungan operasional perusahaan
16. Mengkoordinasikan piutang lancar menjadi piutang ragu-ragu dan pengusulan penghapusannya ke kantor induk untuk pengendalian manajemen dalam pengambilan keputusan
17. Mengkoordinasikan penagihan kembali piutang ragu-ragu maupun piutang yang telah dihapuskan untuk meningkatkan pendapatan
18. Melaksanakan penandatanganan produk hukum sesuai dengan kewenangannya
19. Mengkoordinasikan pelaksanaan kontrak kerja sama dengan pihak ketiga untuk menjaga agar pekerjaan dilaksanakan sesuai kontrak
20. Mengkoordinasikan permasalahan hukum yang terjadi di wilayah kerjanya
21. Mewakili perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan
22. Mengkoordinasikan kewenangan lain sesuai dengan Surat Kuasa dari General Manager
23. Mengoptimalkan dan mengkoordinasikan penyelesaian klaim, tuntutan ganti rugi/ santunan atas terjadinya kecelakaan ketenagalistrikan yang dialami masyarakat untuk citra perusahaan yang baik di mata masyarakat
24. Mengoptimalkan dan mengkoordinasikan pelaksanaan dan hasil Penertiban Pemakaian tenaga Listrik (P2TL) untuk menekan losses
25. Mengevaluasi pelaksanaan action plan dalam rangka pencapaian target kinerja untuk efektivitas pelaksanaan pekerjaan
26. Mengoptimalkan penyusunan dan pencapaian Tingkat Mutu Pelayanan (TMP) untuk menentukan target tingkat pelayanan kepada pelanggan

27. Mengoptimalakn hubungan yang baik dengan Serikat Pekerja (SP) Perusahaan untuk tercapainya sinergi yang positif antara manajemen dan Serikat Pekerja dalam mengelola perusahaan
28. Melaksanakan tugas/kegiatan yang ditetapkan pada cascading KPI atasannya
29. Menyusun Sistem manajemen Unjuk Kerja setiap semester tahun berjalan
30. Memantau dan membina pencapaian Sasaran Unjuk Kerja Individu bawahannya
31. Membina kompetensi dan karir bawahannya, melalui Diklat Profesi, diklat dan Penjurangan
32. Menyampaikan laporan rutin sesuai dengan bidang tuganya.

Manajer PT. PLN (Persero) Area Jember membawahi berbagai bidang berikut ini sesuai dengan tingkat formasi jabatan di bawahnya sebagai berikut:

- a. Senior Specialist II/Assistant Analyst
Bidang : Kinerja
- b. Senior Engineer II/Engineer/Assistant Engineer
Bidang : Lingkungan dan keselamatan ketenagalistrikan
- c. Senior Specialist II/Analyst/Assistant Analyst
Bidang : Manajemen Mutu

1. Asisten Manajer Perencanaan dan Evaluasi

Tujuan utama jabatan Asisten Manajer Perencanaan dan Evaluasi PT. PLN APJ Jember adalah mengkoordinasikan rencana kegiatan perusahaan tahun berikutnya, mulai dari RUPTL, RKAP, LKAO, LKAI, Prakiraan Beban, Master Plan Jaringan Distribusi dan kelayakan pembangunannya untuk menunjang kegiatan Operasional dalam melaksanakan rencana jangka pendek dan menengah.

- a. Engineer/Assistant Engineer/Junior Engineer
Bidang : Perencanaan dan Evaluasi Sistem Distribusi
- b. Engineer/Assistant Engineer/Junior Engineer
Bidang : Perencanaan dan Evaluasi Konstruksi Distribusi

- c. Engineer/Assistant Engineer/Junior Engineer
Bidang : Perencanaan dan Evaluasi Anggaran
- d. Analyst/Assistant Analyst/Junior Analyst
Bidang : Sistem Teknologi Informasi
- e. Analyst/Assistant Analyst/Junior Analyst
Bidang : mapping data Jaringan dan Pelanggan

2. Asisten Manajer Jaringan

Tujuan utama jabatan Asistem Manajer Jaringan PT. PLN APJ Jember adalah melaksanakan koordinasi, pengendalian dan evaluasi kegiatan Operasi, Efisiensi, Pemeliharaan, Pembangkitan, PDKB TM dan Fungsi lain Terkait, untuk mencapai keandalan, efisiensi dan tingkat mutu pelayanan. Sedangkan jabatan dibawah Asmen Jaringan PT. PLN APJ Jember adalah sebagai berikut:

- a. Engineer/Assistant Engineer/Junior Engineer
Bidang : Efisiensi Jaringan Distribusi
- b. Engineer/Assistant Engineer/Junior Engineer
Bidang : Proteksi

3. Asisten Manajer Konstruksi

Tujuan utama jabatan asisten manajer konstruksi PT. PLN APJ Jember adalah mengkoordinasikan rencana kegiatan konstruksi jaringan Distribusi meliputi penyusunan RAB, perencanaan dan pengadaan kebutuhan material teknik, penyusunan TOR yang mengacu pada standar konstruksi dan spesifikasi peralatan material teknik serta pelaksanaan dan pengendalian konstruksi jaringan distribusi sampai siap operasi untuk pembangunan/rehabilitasi jaringan distribusi. Jabatan atau bidang di bawah Asmen Konstruksi PT. PLN APJ Jember adalah sebagai berikut:

- a. Analyst/Assistant Analyst/Junior Analyst
Bidang : Pengadaan
- b. Engineer/Assistant Engineer/Junior Engineer
Bidang : Perencanaan dan Pengendalian Konstruksi
- c. Technician/Assistant technician/Junior Technician

Bidang : Penyambungan

d. Officer/Assistant Officer/Junior Officer

Bidang : Logistik

4. Asisten Manajer Transaksi Energi Listrik

Tujuan utama jabaa Asistem Manajer Transakasi Energi Listrik PT. PLN APJ Jember adalah mengkoordinasikan kegiatan pembacaan meter (Fungsi II), pembuatan rekening (Fungsi III), Pengelolaan APP terdiri dari Pemasangan, Pengoperasian, Pemeliharaan dan Pengendalian) untuk memenuhi standar operasional yang berlaku dan mendapatkan hasil pengukuran yang cepat dan akurat. Jabatan dan Bidang di bawah Asmen Transaksi Energi Listrik PT. PLN APJ Jember adalah sebagai berikut :

a. Supervisor Transaksi Energi Listrik

1) Assistant Engineer/Junior Engineer

Bidang : pengendalian APP

2) Assistant Officer/Junior Officer

Bidang : Pengelolaan Rekening

3) Assistant Officer/Junior Officer

Bidang : Pembacaan meter dan Meter Elektronik

4) Assistant Technician/Junior Technician

Bidang : IPP

5) Assistant Engineer/Junior Engineer

Bidang : Analisis Data Evaluasi Penyaluran Energi

b. Supervisor Pengendalian Susut

1) Assistant Engineer/Junior Engineer

Bidang : Pengendalian Susust dan PJU

2) Assistant Officer/Junior Officer

Bidang : Penertiban Pemakaian Tenaga Listrik

c. Supervisor Pemeliharaan Meter Transaksi

1) Assistant technician/Junior Technician

Bidang : Pemeliharaan Meter Transaksi

5. Asisten Manajer Pelayanan dan Administrasi

Tujuan utama dari Jabatan Asmen Pelayanan dan Administrasi di PT. PLN APJ Jember adalah mengkoordinasikan pelaksanaan kegiatan Fungsi I, IV, V dan VI serta mengendalikan fungsi Administrasi untuk meningkatkan kepuasan pelayanan kepada pelanggan. Berikut adalah jabatan beserta bidang di bawah Asmen Pelayanan dan Administrasi PT. PLN APJ Jember :

- a. Supervisor Pelayanan Pelanggan
 - 1) Assistant Analyst/Junior Analyst
Bidang : Pemasaran dan Pelayanan Pelanggan
 - 2) Assistant Officer/Junior Officer
Bidang : Administrasi Pelanggan
 - 3) Assistant Officer/Junior Officer
Bidang : Administrasi Pengelolaan Pendapatan
- b. Supervisor Administrasi Umum
 - 1) Assistant Officer/Junior Officer
Bidang : Administrasi Umum dan K3
 - 2) Assistant Analyst/Junior Analyst
Bidang : Akuntansi dan Keuangan

4.4 Pelanggan PT. PLN Area Jember

Jaringan yang dimiliki oleh PLN APJ Jember yang tersebar di kabupaten Jember dan Lumajang dengan total Saluran Udara Tegangan Menengah (SUTM) mencapai 3.971 kms dan Saluran Kabel Tegangan Menengah (SKTM) mencapai 2.441 kms sedangkan pada Saluran Udara Tegangan Rendah (SUTR) mencapai 1.562 kms dan SKTR 0 kms. Jumlah Daya yang disalurkan dari Trafo distribusi adalah 272.695 kVA. Berikut data mengenai Aset daya dan Jaringan PT. PLN APJ Jember pada tahun 2012.

Tabel 4.6 Asset PT. PLN Area Jember tahun 2012

No	Kabupaten	Unit PLN	Tegangan Mengah			Tegangan rendah			Jumlah dan Daya Trafo Distribusi		Jumlah Tiang	
			SUTM	SKT	jumlah	SUTR	SKTR	Jumla	Unit	Daya	TM	TR
			(kms)	M	(kms)	(kms)	(kms)	h	(buah)	(kVA)	(btg)	(btg)
			1	2	3	4	5=3+4	6	7	8=6+7	9	10
1.	Jember	Jemkot	323	5	329	571	0	571	593	62.665	6.063	9.404
2		Kalisat	283	0	283	523	0	523	279	24.685	5.772	7.629
3		Rambipuji	220	0	220	463	0	463	192	25.050	4.266	7.342
4		Ambulu	253	0	253	600	0	600	231	27.650	4.857	10.123
5		Tanggul	202	1	203	405	0	405	154	19.390	3.935	5.823
6		Kencong	266	5	271	501	0	501	198	24.150	4.076	8.254
	Total		1.546	11	1.558	3.063		3.063	1.647	183.590	28.969	48.575
7	Lumajang	Lumajang	388	2	390	701	0	701	410	47.560	7.738	9.640
8		Klakah	223	0	223	351	0	351	163	15.275	4.166	4.943
9		Tempeh	269	0	269	510	0	510	244	26.270	5.181	7.267
	Total		879	2	882	1.562	0	1.562	817	89.105	17.085	21.850

Sumber: PT. PLN APJ Jember (2014)

Hingga sampai pada tahun rekening 2014 Tata Usaha Pelanggan (TUL) III-09PLN APJ Jember tercatat peningkatan daya yang tersalurkan sebesar 234.653.653 kVA dari TUL III-07 pelanggan dengan daya sebesar 865.587.266 kVA. Pembetulan gangguan dilaporkan oleh 1.053 pelanggan, pembatalan dari calon pelanggan sejumlah 2.561. pelayanan Pesta dengan jumlah 1.234 pelanggan, estimasi LPB (Listrik Pasca Bayar) sejumlah 3.250.380 pelanggan dan operasi P2TL (Pelaksanaan Penertiban Tenaga Listrik) sejumlah 1.530 pelanggan. Hal tersebut dapat dilihat pada lampiran 1*. Berikut adalah data jumlah pelanggan PLN APJ Jember listrik Pasca dan LPB dari tahun 2012 hingga tahun 2014 berdasarkan golongan tarif tenaga listrik.

4.4.1 Jumlah Pelanggan

Tabel 4.7 Jumlah Pelanggan Listrik Pascabayar dan LPB PLN APJ Jember tahun 2012

No	Golongan Tarif	Jumlah Pelanggan		
		Pasca	LPB	
1.	Rumah Tangga	S1 – TR	9	-
		R1 – TR	505.205	140.390
		R2 – TR	1.646	632
		R3 – TR	148	21
2.	L (Layanan Khusus) Usaha	B1 – TR	10.403	2.326
		B2 – TR	1.270	281
		B3 – TM	13	-
		B4 – TM	-	-
		T (Traksi)	-	-
		C (Curah)	-	-
		L (Khusus)	-	1
3.	Industri	I1 – TR	76	10
		I2 – TR	197	-
		I3 – TM	41	-
		I4 – TT	-	-
4.	Umum	P1 – TR	827	68
		P2 – TM	1	-
		S2 – TR	12.629	2.542
		S3 – TM	5	-
		P3 – TR	1.787	2
Jumlah		534.949	146.273	

Sumber : PT. PLN APJ Jember (2015)

Dari data tersebut dapat diketahui perbandingan jumlah pelanggan listrik Pasca dan LPB sebesar 3,66 : 1. Hal tersebut terlihat masyarakat di kabupaten Jember dan lumajang mayoritas menggunakan listrik pasca atau listrik analog stroom, hal selengkapnya dapat dilihat pada lampiran C1. Berikut adalah data jumlah pelanggan pada tahun 2013.

Tabel 4.8 Jumlah Pelanggan Listrik pascabayar PLN APJ Jember 2013

No	Golongan Tarif	Jumlah Pelanggan		
		Pasca	LPB	
1.	Rumah Tangga	S1 – TR	-	-
		R1 – TR	492.582	226.405
		R2 – TR	1.629	1.304
		R3 - TR	138	46
2.	Usaha	B1 – TR	9.569	4.240
		B2 – TR	1.208	482
		B3 – TM	12	-
		B4 – TM	-	-
		T (Traksi)	-	-
		C (Curah)	-	-
		L (Khusus)	857	-
3.	Industri	I1 – TR	67	13
		I2 – TR	222	-
		I3 – TM	44	-
		I4 – TT	-	-
4.	Umum	P1 – TR	808	109
		P2 – TM	1	-
		S2 – TR	12.374	4.689
		S3 – TM	5	-
		P3 - TR	2.191	5
Jumlah		521.709	237.293	

Sumber : PT. PLN APJ Jember (2015)

Dari data jumlah pelanggan pasca dan LPB PLN APJ Jember menunjukkan peningkatan pada jumlah pelangga LPB dari tahun 2012 ke tahun 2013 dengan peningkatan sejumlah 91.020 pelanggan sedangkan pada pelanggan Pasca mengalami penurunan sejumlah 13.240 pelanggan, hal selengkapnya dapat dilihat pada lampiran C2.

Berikut data jumlah pelanggan PLN APJ Jember pada tahun 2014.

Tabel 4.9 Jumlah Pelanggan Listrik pascabayar PLN APJ Jember 2014

No	Golongan Tarif	Jumlah Pelanggan		
		Pasca	LPB	
1.	Rumah Tangga	S1 – TR	-	-
		R1 – TR	482.606	281.391
		R2 – TR	1.525	1.699
		R3 - TR	141	55
2.	Usaha	B1 – TR	9.068	6.191
		B2 – TR	1.970	617
		B3 – TM	15	-
		B4 – TM	-	-
		T (Traksi)	-	-
		C (Curah)	-	-
3.	Industri	L (Khusus)	47	-
		I1 – TR	62	6.808
		I2 – TR	238	20
		I3 – TM	50	-
4.	Umum	I4 – TT	-	-
		P1 – TR	787	161
		P2 – TM	1	-
		S2 – TR	12.146	6.760
		S3 – TM	7	-
Jumlah			510.993	296.903

Sumber : PT. PLN APJ Jember (2015)

Dari data tersebut dapat diketahui terjadi peningkatan pelanggan LPB pada tahun 2014 dengan jumlah 59.610 pelanggan, namun peningkatan tersebut tidak lebih tinggi dari tahun 2013 terhadap tahun 2012. Sedangkan pada listrik Pasca mengalami penurunan sejumlah 10.716 pelanggan, hal selengkapnya dapat dilihat pada lampiran C3.

Menurut Bu. Endang Harimukti bagian A.O Administrasi Pelayanan pelanggan (22 Januari 2015) yang ditemui di kantor PLN APJ Jember menyatakan bahwa pemasangan tenaga listrik sekarang lebih diarahkan pada pemasangan LPB meter, karena LPB lebih efektif untuk menekan tunggakan rekening pelanggan dan LPB penggunaannya lebih efisien untuk mengatur kebutuhan daya pelanggan. LPB dapat diisi ulang dengan menggunakan token LPB. Sedangkan meter yang digunakan pun berbeda dari mater analog.

Sedangkan layanan pengaduan gangguan dapat dilakukan dengan menelpon call center PT. PLN (Persero) 123 atau langsung mendatangi kantor Rayon PLN terdekat. Layanan gangguan tidak dipungut biaya sama sekali kepada pelanggan. Bu. Endang menambahkan bahwa produk layanan PLN APJ Jember adalah Pasang Baru (PB), Perubahan Daya dan Pesta (JBST).

4.4.2 Pelayanan Pelanggan

Pelayanan Pelanggan PT. PLN APJ Jember meliputi Pasang Baru (PB), Perubahan Daya dan Pesta (JBST). Berikut adalah penjelasan dari produk pelayanan pelanggan PLN APJ Jember

a. Pasang Baru atau Penyambungan Baru

Merupakan bentuk pelayanan dari PT. PLN APJ Jember dalam upaya penjualan tenaga listrik kepada masyarakat di kabupaten Jember dan Lumajang. Jenis pasang baru bagi calon pelanggan terdapat dua yaitu dengan menggunakan listrik Pascabayar dan listrik Prabayar. Listrik Pascabayar adalah sistem analog.

Sedangkan *Stroom Steer* LPB atau yang lebih dikenal dengan listrik Prabayar adalah layanan terpadu dari PLN dengan berbagai kelebihan dalam mengatur penggunaan energi listrik melalui meter elektronik prabayar. Melalui listrik Prabayar pelanggan dapat lebih leluasa dalam mengendalikan pemakaian listrik sesuai dengan kebutuhan dan keinginan, dan penggunaannya pun menjadi terkendali. Penghitungan harga Rp/kWh listrik sama dengan Listrik analog atau Pascabayar, ketentuan tersebut telah diatur dalam TDL 2010 yang dikeluarkan oleh Menteri ESDM No: 07 Tahun 2007.

PT. PLN APJ Jember melayani Pasang Baru *Stroom Streer* LPB dengan ketentuan prosedur berikut ini:

1. Calon pelanggan melakukan pendaftaran
2. Petugas PLN melakukan survey
3. Penerbitan surat persetujuan
4. Calon pelanggan menyampaikan Sertifikasi Laik operasi (SLO)

5. Calon pelanggan membayar biaya penyambungan dan stroom perdana
6. Calon pelanggan menandatangani surat perjanjian jual beli tenaga listrik tenaga listrik (SPJBTL)
7. Petugas PLN melaksanakan penyambungan

Proses migrasi dari pascabayar Analog ke *Stroom Steer* LPB

1. Pelanggan melakukan pendaftaran dilengkapi KTP dan denah lokasi
2. Penertiban surat persetujuan
3. Membayar biaya stroom perdana
4. Menandatangani surat perjanjian jual beli tenaga listrik (SPJBTL)
5. Petugas melaksanakan penggantian kWh meter.

Pembacaan alat ukur, sistem penggunaan listrik pascabayar, pelanggan wajib melakukan pembayaran rekening atas pemakaian listrik setiap bulan. Untuk mengetahui besarnya pemakaian listrik dalam waktu satu bulan tertentu, digunakan alat pengukur yang dipasang dilokasi pelanggan. Ada beberapa macam alat ukur yang dipasang yaitu kWh meter tunggal, kWh meter tarif ganda, kVArh meter dan kVA-max, yang dipasang sesuai dengan golongan tarif berikut ini

Tabel 4.10 Alat Ukur Berdasarkan Golongan Tarif

No	Golongan Tarif	Alat ukur yang Digunakan
1	S1, S-2, R-1, R-2, R-3, B-1, B-2, I-1, P-1	kWh Meter Tunggal
2.	S-3, B-3, I-2, I-3, P-2, c	KWh Meter Tarif Ganda kVArh Meter
3.	I-4	kWh Meter Tarif Tunggal kVArh Meter kVA-Max
4.	T, I-3 (Tanur)	kWh Meter tarif ganda kVArh Meter kVA-Max

Sumber : PT. PLN APJ Jember (2014)

Selain alat ukur di atas , terdapat pula alat bantu pengukuran yaitu Time Switch, Trafo Arus dan trafo Tegangan. Time Switch dipasang pada kWh meter tarif ganda yang berfungsi untuk memindahkan register pengukuran dari LWBP (luar waktu beban puncak) ke WBP (waktu beban puncak) atau sebaliknya. Sedangkan

trafo arus (CT) dan trafo tagangan (PT) berfungsi membantu pengukuran pada pelanggan dengan daya besar (di atas 53.000 VA), karena keterbatasan kemampuan meter dalam hal arus dan tegangan. Dari kedua alat tersebutlah dikenal dengan istilah rasio, yaitu perbandingan lilitan kumparan primer dan sekunder atau perbandingan nilai sebenarnya (input) dengan nilai setelah melewati trafo (output). Rasio tersebut timbul faktor meter yang dipergunakan dalam perhitungan pemakaian kWh dan KVArh.

b. Tambah Daya/Perubahan daya

Perubahan daya merupakan penggantian atas pembatas daya yang digunakan sebelumnya menjadi batas daya tertentu sesuai dengan permintaan dan kebutuhan pelanggan baik pascabayar maupun prabayar. Seperti halnya pelanggan dengan golongan tarif Rumah tangga dengan penggunaan daya sebesar 450 VA dapat dilakukan Perubahan Daya menjadi 900 VA/1300 VA/2200VA/2201 VA sampai 200 kVA atau bahkan lebih, dengan ketentuan bahwa biaya beban yang dikenakan untuk setiap daya berbeda.

Perubahan daya pada sistem Analog Pascabayar berikut adalah prosedur:

1. Dokumen yang dibutuhkan rekening Listrik terakhir
2. Fotocopy KTP Pemohon, dan apabila pemohon tidak sama dengan nama pelanggan, maka untuk menghindari adanya konflik dikemudian hari sebaiknya menggunakan surat kuasa, atau surat perjanjian sewa atau surat keterangan lainnya
3. Denah lokasi bangunan atau rumah
4. Biaya yang dipersiapkan yaitu biaya Penyambungan (BP), sebesar selisih kenaikan daya kali tarif yang berlaku
5. Uang jaminan pelanggan (UJL), dikompensasikan dengan UJL yang telah dibayar (sesuai dengan standar PLN)
6. Materai

7. Biaya instalasi dan Jaminan Instalasi Pelanggan (JIL), jika ada perubahan instalasi
8. Sertifikasi Alik Operasi (SLO) dari Konsmil (Komite Nasional untuk Keselamatan Instalasi Listrik)

Tabel 4.11 Batas Daya berdasarkan Golongan Tarif

No	Golongan Tarif	Batas Daya	Keterangan Keperluan
1.	TR/TM/TT	-	-
2.	S-1/TR	220 VA	Pemakaian sangat kecil
3.	S-2/TR	250VA s.d.200 kVA	Keperluan kecil
4.	S-3/TM	Di atas 200 VA	Sosial besar
5.	R-1/TR	250 VA s.d. 2.200 VA	Rumah tangga kecil
6.	R-2/TR	Di atas 2.200 VA s.d. 6.600 VA	Rumah tangga sedang
7.	R-3/TM	Di atas 6.600 VA	Rumah tangga besar
8.	B-1/TR	250 VA s.d. 2.200 kVA	Bisnis kecil
9.	B-2/TR	Di atas 2.200 VA s.d. 200 kVA	Bisnis menengah
10.	B-3/TM	Di atas 200 kVA	Bisnis besar
11.	I-1/TR	450 VA s.d. 14 kVA	Industri kecil/rumah tangga
12.	I-2/TR	Di atas 14 kVA s.d. 200 kVA	Industri sedang
13.	I-3/TM	Di atas 200 kVA	Industri menengah
14.	I-4/TT	30.000 kVA ke atas	Industri besar
15.	P-1/TR	250 VA s.d. 200 kVA	Kantor Pemerintah kecil
16.	P-2/TM	Di atas 200 kVA	Kantor Pemerintah besar
17.	P-3/TR	-	Penerangan Jalan Umum
18.	T/TM	Di atas 200 kVA	Traksi diperuntukan bagi PT. KAI
19.	C/TM	Di atas 200 kVA	Penjualan secara curah (bulk) kepada pemegang Izin Usaha Ketenagalistrikan untu Kepentingan Umum (PIUKU)
	M/TR,TM,T T	-	Multi guna diperuntukan hanya bagi pengguna listrik yang memerlukan pelayanan dengan kualitas khusus dan yang berbagai hal tidak termasuk dalam ketentuan golongan tarif S,R,B,I dan P.

Sumber : PT. PLN APJ Jember (2014)

c. Pesta (JBST)

Layanan yang diberikan PT. PLN APJ Jember dalam hal pesta atau hajatan bagi pelanggan yang mempunyai keterbatasan daya untuk penggunaan daya yang besar dalam suatu acara. Dapat diartikan bahwa PLN Jember dapat memberikan pelayanan perubahan daya yang bersifat sementara dari golongan tarif sebelumnya

untuk diubah menjadi daya yang dibutuhkan dalam pesta yang secara otomatis penggunaan alat-alat listrik yang pasti membutuhkan daya yang besar.

4.5 Keuangan PT. PLN Area Jember

Salah satu perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang digunakan untuk melihat kinerja suatu organisasi khususnya yang bergerak dibidang profit adalah keandalan keuangan. Karena dari laporan keuangan dapat diketahui performa dari organisasi tersebut dalam memenuhi kepentingan dari stakeholder yang terlibat.

4.5.1 Pendapatan Usaha

Pendapatan usaha PT. PLN PAJ Jember merupakan pendapatan yang berasal dari penjualan tenaga listrik, subsidi listrik pemerintah, penyambungan pelanggan dan lain-lain. Berikut adalah pendapatan usaha PLN APJ Jember pada tahun 2010 hingga pada tahun 2014.

Tabel 4.12 Pendapatan Usaha PLN APJ Jember (Rupiah)

Akun	2010	2011	2012	2013	2014
Pendapatan Usaha	497.370.770.721	1.580.237.602.712	1.676.117.332.396	1.221.962.417.896	1.693.120.735.109
Penjualan Tenaga Listrik	491.169.170.237	534.626.581.211	604.039.058.664	756.626.466.726	821.753.121.573
Subsidi Pemerintah	0	1.037.918.779.669	1.061.557.057.762	452.783.142.827	815.962.319.306
Penyambungan Pelanggan	6.059.689.749	7.552.645.796	10.234.966.313	12.454.024.861	55.344.606.623
Lain-lain	141.910.699	139.596.036	286.249.657	98.783.482	60.687.607

Sumber : Laporan Keuangan PLN APJ Jember 2010 2011 2013 2014 (2015)

Dari data diatas dapat diketahui peningkatan pendapatan usaha PLN APJ Jember terjadi pada tahun 2011 sejumlah Rp 1.082.866.831.991,- terhadap tahun 2010. Sampai pada tahun 2012 pendapatan usaha PLN APJ Jember mengalami peningkatan, namun pada tahun 2013 mengalami penurunan pendapatan usaha sebesar Rp 454.154.914.500,- terhadap tahun 2012, dan meningkat kembali pada

tahun 2014. Hal tersebut banyak dipengaruhi oleh pemberian subsidi pemerintah yang besaran rupiahnya tidak menentu setiap tahun dan pendapatan yang diperoleh dari penyambungan tenaga listrik ke pelanggan yang cenderung meningkat khususnya pada pada tahun 2014.

4.5.2 Laba Bersih setelah pajak

Laba bersih merupakan keuntungan usaha atau net profit yang dikalkulasikan dari pendapatan usaha setelah dikurangi oleh beban usaha dan di tambahkan pendapatan lain-lain. Berikut adalah data net profit PLN APJ Jember pada tahun 2010 hingga tahun 2014

Tabel 4.13 Laba Bersih PLN APJ Jember (Rupiah)

No	Tahun	Laba Bersih
1	2010	314.661.559.381
2	2011	725.308.680.403
3	2012	607.580.283.864
4	2013	11.591.990.552
5	2014	355.592.746.635

Sumber : Laporan Keuangan PLN APJ Jember 2010 hingga 2014 (2015)

Laba bersih PLN Jember mengalami peningkatan dari tahun 2010 hingga tahun 2012, namun pada tahun 2013 mengalami penurunan laba bersih hingga mencapai Rp 595.988.293.312,-. Selanjutnya mengalami peningkatan kembali pada tahun 2014 sejumlah Rp 344.000.756.083,- terhadap tahun 2013.

4.5.3 Total Aktiva, Aktiva Lancar dan Hutang Lancar

Aktiva merupakan akun aset yang dimiliki oleh setiap organisasi dalam laporan keuangan tahunan. Neraca aktiva PLN APJ Jember tersusun atas aktiva tetap, aktiva lancar, akyiva lain-lain dan pekerjaan dalam penyelesaian. Dalam akun neraca juga terdapat Liabilitas, Ekuitas, BP dan lain-lain. Selengkapnya dapat dilihat pada

Lampiran. Berikut adalah posisi neraca aset lancar dan hutang lancar PLN APJ Jember pada tahun 2010 hingga 2014.

Tabel 4.14 Akun Aktiva PLN APJ Jember tahun 2010-2014 (Rupiah)

No	Tahun	Aktiva Lancar	Hutang Lancar	Total Aktiva
1	2010	16.198.585.550	47.243.620.411	507.825.018.083
2	2011	24.790.192.580	63.987.049.792	561.816.808.496
3	2012	15.372.552.319	51.558.166.031	617.181.362.111
4	2013	93.759.812.361	67.030.265.728	757.616.758.572
5	2014	82.678.524.757	73.251.216.104	760.569.738.275

Sumber : Laporan Keuangan PLN APJ Jember 2010-2014 (2015)

4.5.4 Hutang Pajak dan Biaya Administrasi

Hutang pajak PLN APJ Jember setiap tahunnya mengalami peningkatan khususnya pada tahun 2010 hingga 2013 yaitu sebesar 84,75% pada tahun 2011 terhadap tahun 2010, sedangkan hutang pajak pada tahun 2012 mengalami penurunan hingga 17,42% terhadap tahun 2011 dan meningkat hingga kisaran 19,69% pada tahun 2013 dan 2014 terhadap tahun 2012. Berikut adalah data Hutang Pajak PLN APJ Jember pada tahun 2010 hingga 2014. Sedangkan pada biaya administrasi yang merupakan beban akumulasi biaya administrasi umum dan niaga PLN APJ Jember mengalami peningkatan dari tahun 2010 hingga pada tahun 2013 menurun sampai pada tahun 2014.

Tabel 4.15 Hutang Pajak dan Biaya Administrasi PLN APJ Jember (Rupiah)

No	Tahun	Hutang Pajak	Biaya Administrasi
1	2010	157.399.504	17.357.563.264
2	2011	290.810.955	17.435.230.334
3	2012	240.150.493	19.783.617.055
4	2013	287.448.381	18.592.844.936
5	2014	285.270.804	17.425.640.255

Sumber: Laporan Keuangan PLN APJ Jember tahun 2010 hingga 2014 (2015)

Secara keseluruhan data mengenai keuangan PT. PLN Area Jember dapat dilihat pada Lampiran D1, D2 dan D3.

4.6 Operasi Pelayanan PT. PLN Area Jember

Operasi pelayanan merupakan produk layanan pemasangan tenaga listrik PLN APJ Jember kepada pelanggan. Jenis operasi pelayanan berupa PB terdapat dua jenis yaitu Penyambungan Tenaga Listrik Pascabayar dan Listrik Prabayar (LPB). Berikut adalah data mengenai daya penyambungan tenaga listrik dalam satuan Kilo Volt Ampere pada jenis golongan pelanggan berdasarkan tarif pada listrik Pasca dan LPB pada tahun 2012 hingga 2014.

4.6.1 Penjualan Tenaga Listrik Pasca dan LPB

Tabel 4.16 Daya Listrik Tersambung Pasca dan LPB Tahun 2012 (kVA)

No	Golongan Tarif	Daya Tersambung (KVA)		
		Pasca	LPB	
1.	Rumah Tangga	S1 – TR	1.980	-
		R1 – TR	329.366.150	69.549.737
		R2 – TR	6.788.600	2.256.889
		R3 - TR	1411.590.600	132.479
2.	Usaha	B1 – TR	14.918.850	3.775.400
		B2 – TR	28.877.600	3.911.957
		B3 – TM	6.740.000	-
		B4 – TM	-	-
		T (Traksi)	-	-
		C (Curah)	-	-
	L (Khusus)	15.571.100	7.548	
3.	Industri	I1 – TR	627.000	17.053
		I2 – TR	24.435.500	-
		I3 – TM	29.395.000	-
		I4 – TT	-	-
4.	Umum	P1 – TR	6.716.150	56.550
		P2 – TM	1.110.000	-
		S2 – TR	20.643.650	1.736.151
		S3 – TM	1.935.000	-
		P3 - TR	11.221.155	2.090
Jumlah		499.938.335	81.445.854	

Sumber: Laporan Penjualan Tenaga Listrik PT. PLN APJ Jember tahun 2012 (2015)

Berikut adalah daya yang tersambung ke berbagai pelanggan PLN APJ Jember dalam golongan tarif yang berbeda pada tahun 2013. Dapat diketahui terjadi penurunan pada daya tersambung pada Listrik Pasca sedangkan pada LPB mengalami peningkatan yang signifikan terhadap tahun 2012.

Tabel 4.17 Daya Listrik Tersambung Pasca dan LPB Tahun 2013 (kVA)

No	Golongan Tarif	Daya Tersambung (KVA)		
		Pasca	LPB	
1.	Rumah Tangga	S1 – TR	-	-
		R1 – TR	319.928.800	134.498.853
		R2 – TR	6.715.300	4.183.490
		R3 - TR	1.525.200	232.871
2.	Usaha	B1 – TR	13.662.850	5.850.981
		B2 – TR	30.033.500	9.023.372
		B3 – TM	6.955.000	-
		B4 – TM	-	-
		T (Traksi)	-	-
		C (Curah)	-	-
		L (Khusus)	17.794.000	6.608
3.	Industri	I1 – TR	517.100	25.311
		I2 – TR	27.880.550	-
		I3 – TM	32.200.000	-
		I4 – TT	-	-
4.	Umum	P1 – TR	6.987.950	217.143
		P2 – TM	1.110.000	-
		S2 – TR	20.743.550	3.247.555
		S3 – TM	2.520.000	-
Jumlah		501.069.105	157.300.597	

Sumber: Laporan Penjualan Tenaga Listrik PT. PLN APJ Jember tahun 2013 (2015)

Pada tahun 2014 terjadi peningkatan sebesar 3.909.700 kVA pada listrik Pascabayar dan 72.634.474 kVA pada LPB. Hal tersebut tidak lepas dari peningkatan pelanggan LPB yang selalu meningkat setiap tahunnya.

Tabel 4.18 Daya Listrik Tersambung Pasca dan LPB Tahun 2014

No	Golongan Tarif		Daya Tersambung (KVA)	
			Pasca	LPB
1.	Rumah Tangga	S1 – TR	-	-
		R1 – TR	311.603.450	196.557.714
		R2 – TR	6.304.700	6.456.000
		R3 – TR	1.800.000	426.234
2.	Usaha	B1 – TR	13.101.850	8.653.462
		B2 – TR	41.183.000	12.097.035
		B3 – TM	8.405.000	-
		B4 – TM	-	-
		T (Traksi)	-	-
		C (Curah)	-	-
		L (Khusus)	531.700	17.625
3.	Industri	I1 – TR	527.100	29.201
		I2 – TR	30.408.500	-
		I3 – TM	45.855.000	-
		I4 – TT	-	-
4.	Umum	P1 – TR	7.164.850	381.631
		P2 – TM	1.110.000	-
		S2 – TR	21.610.500	5.287.127
		S3 – TM	2.520.000	-
		P3 – TR	12.853.155	29.042
Jumlah			504.978.805	229.935.071

Sumber: Laporan Penjualan Tenaga Listrik PT. PLN APJ Jember tahun 2014 (2015)

4.6.2 Pesta (JBST)

Dari laporan TUL III-09 PLN APJ Jember pada tahun 2014 sebanyak 1.234 pelanggan menggunakan layanan JBST dengan menggunakan daya sebesar 536.455 kWh. Data selengkapnya dapat dilihat pada lampiran E.

Tabel 4.19 Layanan Pesta (JBST) TUL 2014

No	Unit	Plg	kWH	PAL
1	Jember Kota	669	293.641	484.487.916
2	Lumajang	231	80.890	133.442.006
3	Kalisat	9	5.765	9.511.920
4	Rambipuji	95	60.577	99.947.496
5	Ambulu	96	63.484	104.734.740
6	Klakah	28	3.756	6.197.400
7	Tanggul	32	8.239	13.595.010
8	Kencong	42	7.841	12.940.125
9	Tempeh	32	12.262	20.229.000
Total		1.234	536.455	Rp 885.085.613

Sumber: Laporan Kronologis TUL III-09 PLN APJ Jember AP2T tahun Rekening 2014 (2015)

4.7 Pegawai PT. PLN Area Jember

Pegawai merupakan sumber daya manusia yang sangat berperan penting dalam pengelolaan dan pemberi pelayanan di bidang ketenagalistrikan kepada pelanggan. Pegawai juga menjadi tolok ukur dalam menentukan arah suatu organisasi dimana pegawai berperan langsung sebagai SDM yang ikut menentukan kinerja organisasi, tidak terkecuali pegawai PLN Jember. Dalam sub bab ini akan diulas mengenai jumlah pegawai PLN APJ Jember, selanjutnya yaitu inovasi dan kepuasan kerja pegawai.

4.7.1 Jumlah Pegawai

Pegawai PLN APJ jember adalah total keseluruhan pegawai yang bekerja di kantor Area dan Unit, baik pegawai inti area Jember maupun yang terdapat di berbagai unit bisnis di bawahnya. Sedangkan PLN APJ Jember juga mempunyai pegawai *Outsourcing* dari berbagai PT yang bekerjasama dengan PLN Jember.

Menurut hasil wawancara kepada Bu. Lulun yang ditemui di kantor PLN APJ Jember (22 Januari 2015) menyatakan bahwa

“pegawai area Jember adalah seluruh pegawai yang berada di sembilan rayon lainnya di tambah dengan pegawai area sini, sedangkan pegawai area semuanya 60 orang dan keseluruhan total 145 termasuk rayon dan 261 pegawai *outsourcing*. Kami menggunakan jasa vendor dalam perjanjian kerja melalui lelang pada bidang pelayanan dan gangguan dengan ketentuan bahwa harus ada kontrak IHR, seragam PLN, mendapat BPJS, pesangon dan RKS”.

Dari wawancara tersebut diketahui bahwa PLN Jember bekerja sama dengan pegawai *outsourcing* yang berasal dari kontrak kerja vendor dengan berbagai PT yang memenangkan tender pada jasa pelayanan yang ditawarkan PLN Jember. Seperti halnya PT. Eka Tjipta Semesta, PT. Jaya Makmur, PT Mahera Jaya Perkasa dan lain sebagainya. Berikut adalah pegawai PLN Area Jember yang tersebar di kantor Area dan Rayon pada tahun 2012 hingga 2015.

Tabel 4.20 Pegawai PT. PLN Area Jember

No	Unit	2012	2013	2014	2015
1.	APJ Jember	62	66	69	69
2.	UPJ Ambulu	9	11	9	8
3.	UPJ Jember Kota	13	12	13	12
4.	UPJ Kalisat	10	10	10	10
5.	UPJ Kencong	7	7	6	6
6.	UPJ Klakah	6	5	6	6
7.	UPJ Lumajang	11	11	11	11
8.	UPJ Rambipuji	9	9	9	8
9.	UPJ Tanggul	7	8	6	6
10.	UPJ Tempeh	9	9	9	9
Jumlah		143	148	148	145

Sumber : PT. PLN APJ Jember (2015)

4.7.2 Inovasi PT. PLN Area Jember

Inovasi merupakan tolok ukur usaha suatu organisasi untuk terus tumbuh dan berkembang menciptakan suatu pembaharuan pada sistem maupun produk dan jasa yang ditawarkan kepada pelanggan. Menurut Bapak Rustam Effendi selaku Ketua

Tim Inovasi PLN APJ Jember dari hasil wawancara yang ditemui di kantor PLN APJ Jember (27 Januari 2015) menyatakan

“inovasi-inovasi merupakan knowledge management yang diperoleh dari diskusi dari tim inovator kepada sesama rekan kerja setiap hari dan CoC (*Coaching Counseling*) setiap hari sehingga dari situlah muncul ide-ide mengenai inovasi tersebut. Sebenarnya tidak ada target harus ada berapa inovasi, namun dari Kepala Manjer menetapkan satu inovasi yang wajib yaitu produk unggulan minimal 1 setiap tahun”.

Berikut adalah susunan tim Inovator PLN APJ Jember pada tahun 2012 hingga sekarang (2015)

- a. Ketua Tim Inovator : Bapak Rustam Efendi
- b. Sekretaris Tim : Bapak Kukoh Hermansyah
- c. Anggota
 1. Hari Widiono
 2. Tri Hari Waluyo
 3. Teguh Kuku Patuh

Sedangkan Menurut Bapak Bogi Yuniar Rachman dari hasil wawancara yang ditemui di kantor PLN APJ Jember (29 Januari 2015) menyatakan bahwa “jumlah inovasi pada tahun 2011 yaitu 5 inovasi salah satunya dari saya yaitu Sistem Informasi P2TL dengan inovasi pengarsipan data temuan P2TL pelanggan dengan bukti fisik dan digital, selanjutnya tahun 2012 ada 6 inovasi, 2013 ada 5 inovasi dan 2014 hanya penyempurnaan saja”.

Berikut adalah karya inovasi yang dihasilkan oleh PLN APJ Jember pada tahun 2012 hingga 2014

Tabel 4.21 Karya Inovasi PT. PLN Area Jember Tahun 2012

No	Judul Karya Inovasi	Inovator	Unit
1.	'SEMEJA RAWON'	Abah Mashuri	Area Jember
2.	SMART CO	Rolly Dwi Noviandaru	Rayon Ambulu
3.	'TUTIK TR' Tegangan Ujung Tinggal Klik	Pangky Yongkynata Ardiyansah	Rayon Ambulu
4.	'SIP' Sistem Informasi Pelanggan	Jaka Pramana Putra	Rayon Tempeh
5.	'SIGAP' Sistem Informasi Gangguan Penyulang	Luddie Wied Hardono	Area jember
6.	'SPG' dan 'ARES' Sistem Penguat GPRS dan Auto Restart System	Wahyu	Area Jember

Sumber: PT. PLN APJ Jember (2015)

Namun pada tahun 2012 jumlah inovasi yang dihasilkan menurun menjadi 5 karya inovasi yang dikirimkan ke Distribusi Jawa Timur.

Tabel 4.22 Karya Inovasi PT. PLN APJ Jember Tahun 2013

No	Judul Karya Inovasi	Inovator	Unit
1.	'ALATT' Aplikasi Pemeliharaan Tehnik Terpadu	Mochamad junus Jaka Pramana Putra Muhammad Syahrir	Rayon Tempeh
2.	'SATPAM JTR' Satuan Pengaman Jaringan Tegangan rendah	Pangky Yongkynata Sholihul Adib Rolly Dwi N.	Rayon Ambulu
3.	'SIGAP' Sistem Informasi Gangguan Penyulang	Arief setyo Nugroho Luddie Wied H. Suhandopo	Area Jember
4.	'PESAT JEMBER' Pelayanan Satu Atap Jembatan Bersama	Sugesti Nuraini P. Bogi Yuniar R. Ade Dewanto	Area Jember
5.	Membebaskan Tanggung Jawab PLN terhadap Sanksi Pidana SLO dalam Percepatan Pelayanan Pelanggan	Ade Dewanto Miftakhus Saidi Yahya Hariadi	Gabungan Area Jember dan Kantor Distribusi

Sumber: PT. PLN APJ Jember (2015)

Sedangkan pada tahun 2014 hanya melakukan penyempurnaan dua inovasi sebelumnya dari inovasi tahun 2012. Dapat dikatakan pada tahun 2014 inovasi pada tahun 2014 justru sangat kecil persentasenya yaitu sebesar 40% terhadap tahun 2013 dan 3,33% jika dibandingkan dengan jumlah inovasi tahun 2012.

Tabel 4.22 Karya Inovasi PT. PLN APJ Jember Tahun 2014

No	Judul Karya Inovasi	Inovator	Unit
1.	‘ALATT’ Aplikasi Pemeliharaan Tehnik Terpadu (Penyempurnaan)	Luddie Wied H. Mochamad Junus Jaka Pramana	Gabungan Rayon Tempeh dan Area Jember
4.	‘PESAT JEMBER’ Pelayanan Satu Atap Jembatan Bersama (Penyempurnaan)	Ade Ary Wardhana Luddie Wied H. Rustam Efendi	Area Jember

Sumber: PT. PLN APJ Jember (2015)

4.7.3 Pendidikan dan Pelatihan Pegawai

Pendidikan dan pelatihan merupakan upaya PLN untuk meningkatkan kompetensi kinerja dari pegawainya, tidak terkecuali dengan PLN APJ Jember. Peningkatan kompetensi para pegawai PLN APJ Jember diharapkan mampu meningkatkan pula kinerja perusahaan PLN APJ Jember secara keseluruhan baik secara keandalan finansial maupun non finansial, terutama terkait performa individu.

Menurut hasil wawancara bersama Bu. Lulun bagian Pelayanan Administrasi dan SDM PLN yang ditemui di kantor PLN APJ Jember (Senin, 19 Januari 2015) menyatakan.

“identifikasi kebutuhan diklat pegawai harus berdasarkan IKD, dimana dalam pendaftaran diklat untuk terlebih dahulu mengajukan aplikasi secara online. Setiap satu pegawai wajib untuk mengikuti dua kali diklat dalam setahun atau setiap satu semester sekali, dari diklat itulah pegawai mempunyai poin yang dapat dikumpulkan untuk mengisi pohon profesi. Rencana diklat harus diisi pada bulan oktober-november, dan diklat harus mendapat approval dari atasan masing-masing terkait jenis diklat apa yang dipilih pegawai, sehingga jenis diklat yang sesuai dengan posisi dapat sebagai penambah penilaian kinerja individu, dan nilai pengurangannya adalah pada saat pegawai tidak disiplin ketika diklat”.

Dari pernyataan di atas dapat dikatakan bahwa Diklat merupakan suatu kebutuhan pengembangan kompetensi pegawai PLN APJ Jember dalam meningkatkan kinerja secara individual menjadi lebih baik dan terampil. Selain itu diklat juga digunakan sebagai alat pegawai dalam mempromosikan diri ke jabatan

yang lebih tinggi, sehingga kesempatan profesi di PLN sangat terbuka lebar dan profesional.

Pelaksanaan diklat dilakukan di PT. PLN (Persero) Unit Pendidikan dan Pelatihan Pandaan yang terletak di Pandaan kabupaten Pasuruan Jawa Timur. Seperti halnya pada tahun 2015, jenis diklat yang ditawarkan adalah sebagai berikut

- a. Perhitungan Setting dan Koordinasi Proteksi Sistem Distribusi
- b. Aplikasi Pelayanan Pelanggan Terpusat (AP2T) pembacaan Meter dan Perhitungan Tagihan Listrik untuk Supervisor Dasar dan Pelaksana
- c. P2APST
- d. Implementasi Sitem Pengahrgaan
- e. Pembacaan Data AMR
- f. E-Procurement (APLN)
- g. Aplikasi Pelayanan Pelanggan Terpusat (AP2T) Pelayanan Pelanggan untuk Supervisor Dasar dan Pelaksana
- h. Installing and Configuring windows 7 Client
- i. Manajemen alat Pengukur dan Pembatas
- j. Pengelolaan Dokumen Perusahaan
- k. Coaching Mentoring Counseling (CMC)
- l. Perencanaan Operasi dan Pemeliharaan Jaringan Distribusi

Menurut hasil wawancara diklat yang diikuti oleh pegawai PLN APJ Jember pada tahun 2011 adalah sejumlah 120 kali, pada tahun 2012 sejumlah 124 kali dan pada tahun 2013 dan 2014 berturut-turut adalah 132 kali dan 138 kali diklat.

4.7.4 Kepuasan Kerja Pegawai

Kepuasan kerja pegawai digunakan untuk mengetahui sejauhmana pegawai merasa puas dengan kondisi kerja. Dalam penelitian ini kepuasan kerja pegawai termasuk kedalam perspektif pembelajaran bertumbuh yang artinya suatu organisasi yang melakukan pembelajaran berjalan dan terus bertumbuh maka harus memastikan bahwa kepuasan kerja pegawainya juga tinggi. Hal tersebut digunakan oleh penulis

untuk mengetahui tingkat tumbuh dan belajar PLN APJ Jember melalui kepuasan kerja pegawai. Penulis menyebarkan kuesioner kepada sampel 63 pegawai kantor area Jember dengan jumlah keseluruhan populasi yaitu 69 pegawai. Dari hasil kuesioner didapatkan total skor sejumlah 3827 poin dari 14 pertanyaan yang diajukan, hasil jawaban responden dapat dilihat pada lampiran F. Dalam kuesioner menggunakan skala Likert dengan 5 skala opsi jawaban yaitu

- a. **Sangat Tidak Setuju (STS) (skor 1)**
- b. **Tidak Setuju (TS) (skor 2)**
- c. **Ragu-ragu (R) (skor 3)**
- d. **Setuju (S) (skor 4)**
- e. **Sangat Setuju (STP) (skor 5)**

Sedangkan penentuan skor kreterium untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawai dengan menggunakan formula berikut (Sugiyono, 2005:114) dimana untuk mencari skor kreterium tertinggi menggunakan formula berikut :

$$\begin{aligned} \mathbf{Kmaks} &= \mathbf{Skor\ Tertinggi\ x\ PP\ x\ R} \\ &= 5 \times 14 \times 63 \\ &= 4410 \end{aligned}$$

Dimana

Skor Tertinggi : nilai skor jawaban atas butir pertanyaan yang paling tinggi

PP : Banyak Item Pertanyaan

R : Jumlah Responden

Dan hasil tingkat kepuasan kerja pegawai PLN APJ Jember data diketahui sebagai berikut

$$\begin{aligned} \text{Skor Hasil} &= \text{hasil/kmaks} \times 100\% \\ &= 3827/4410 \times 100\% \\ &= 0,8678 \times 100\% \\ &= 86,78\% \end{aligned}$$

Uji validitas dan reliabilitas penulis menggunakan rumus *Product Moment* untuk ketentuan suatu butir kuesioner dinyatakan valid jika uji product moment >0,30

(lebih besar dari 0,30), uji validitas butir kuesioner yang dilakukan dengan menggunakan bantuan program microsoft excel 2010 dan SPSS 16.0 dengan hasil ke 14 indeks korelasi product moment dinyatakan valid (dapat dilihat di lampiran). Sedangkan uji reliabilitas butir kuesioner menggunakan rumus Cronbach Alpha dengan ketentuan suatu butir kuesioner dikatakan reliabel jika nilai koefisien alpha lebih dari 0,70 ($> 0,70$) dan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa koefisien alpha pada belahan 1 sebesar 0,79 dan belahan 2 sebesar 0,86. Dapat dipastikan bahwa butir kuesioner yang digunakan yaitu reliabel.

Dalam mengeneralisasikan hasil skor kuesioner perlu dilakukan penentuan interval atau lebar kelas terlebih dahulu. menurut Susanti (2010:52) tidak ada aturan umum untuk menentukan jumlah kelas. H.A Sturges (1926) menulis artikel yang berjudul "*The Choice of a Class Interval*" dalam Journal of the American Statistical Assosiation dengan menentukan banyaknya kelas dengan rumus sebagai berikut :

Dimana :

K = banyaknya kelas

n = banyaknya Nilai observasi

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan 5 kelas. Sedangkan lebar kelas atau interval, penulis menggunakan rumus yang diambil dari Susanti (2010:53) sebagai berikut:

Dimana :

C = lebar kelas

K = banyaknya kelas

Xn = Nilai Observasi terbesar

X1 = Nilai Observasi terkecil

$$C = 4,4$$

$$C = 5$$

Dari hasil tersebut diatas dapat diketahui skor rata-rata kepuasan kerja pegawai secara individu adalah 67,4 dapat diketahui dalam sebaran interval sebagai berikut. Dapat dikatakan bahwa Tingkat kepuasan kerja pegawai PLN APJ Jember secara individual adalah '**Puas**'.

Tabel 4.24 Distribusi Sebaran Kelas kepuasan Kerja Pegawai PLN APJ Jember

Nilai		Deskripsi	
48	-	52	Tidak Puas
53	-	57	Kurang Puas
58	-	62	Cukup Puas
63	-	67	Puas
68	-	70	Sangat Puas

Sumber : Data diolah oleh penulis (2015)

4.8 Pengukuran Kinerja oleh PT. PLN APJ Jember

Pengukuran yang dilakukan oleh PLN APJ Jember untuk mengetahui tingkat kinerja dengan menggunakan pedoman penilaian kinerja. Pada tahun 2012 PLN APJ Jember menggunakan pedoman berdasarkan Kontrak Manajemen Unit Tahun 2012 antara General Manager PT. PL Distribusi Jawa Timur dengan Manajer APJ Jember. Sedangkan pada tahun 2013 PLN APJ Jember menggunakan pedoman berdasarkan Edaran Direksi PLN No : 002.E/DIR/2013. Pada tahun 2014 menggunakan pedoman berdasarkan Edaran Direksi PLN No : 0109.E/DIR/2014. Pada ketiga pedoman tersebut terdapat perbedaan dan perubahan pada Indikator Kinerja Kunci yang digunakan dan besaran target juga berubah setiap tahun termasuk bobot penilaiannya.

Menurut hasil wawancara kepada Bapak Setijo Lelono Bagian Fungsional Ahli Kinerja menyatakan

“setiap tahun indikator yang digunakan selalu berubah target yang digunakan juga berubah maka hasil perhitungan yang dilakukan (PLN Jember) dengan hitungan yang digunakan Distribusi (Jawa Timur) juga beda. Pernah juga pada pertengahan tahun pada bulan juni target yang ditetapkan berubah, sebenarnya yang melakukan penilaian kinerja PLN sini (Jember) adalah Distribusi namun hasilnya tidak selalu dikirimkan kembali, jadi selain pengukuran yang dilakukan oleh Distribusi, PLN Jember juga melakukan pengukuran sendiri”.

Dapat diartikan bahwa pengukuran kinerja tingkat Area adalah unit bisnis di atasnya yaitu Distribusi, namun tingkat Area juga melakukan pengukuran kinerja tahunan yang disebut dengan ‘Prediksi Penilaian Kontrak Kinerja’. Sebelum mengetahui hasil pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PLN APJ Jember, maka lebih baik untuk diketahui terlebih dahulu sasaran strategis yang digunakan oleh PLN Jember yang nantinya digunakan sebagai Indikator Kinerja Kunci.

Sasaran Strategis PT. PLN Area Jember

1. Perspektif Pelanggan
 - a. Peningkatan kepuasan pelanggan
 - b. Peningkatan jumlah pelanggan setiap tahun
 - c. Penurunan waktu Recovery Time
 - d. Peningkatan kecepatan pelayanan pasang baru
2. Perspektif Efektifitas Produk dan Proses
 - a. Peningkatan pertumbuhan penjualan tenaga listrik
 - b. Penurunan tingkat SAIDI Distribusi
 - c. Penurunan tingkat SAIFI Distribusi
 - d. Penurunan Rasio Kerusakan Trafo Distribusi
 - e. Penurunan gangguan Penyulan per 100 kms
 - f. Penurunan susut distribusi tanpa I-4
3. Perspektif SDM
 - a. Penurunan OPEX Non-Fuel

- b. Penurunan Biaya Pokok Penjualan (BPP)
 - c. Penetapan harga jual rata-rata
 - d. Penurunan Umur piutang
 - e. Penurunan Tunggalan
 - f. Peningkatan Rasio Pemakaian material
4. Perspektif Kepemimpinan
- a. Perwujudan gaya kepemimpinan Malcolm Baldrige
 - b. Peningkatan ERM
 - c. Ditemukannya nilai kepatuhan oleh Auditor

Penetapan target berdasarkan sasaran-sasaran strategik pada masing –masing perspektif. Target diidentifikasi sebagai suatu ukuran yang ingin dicapai dalam waktu tertentu yang biasa tercantum dalam perencanaan kinerja tahunan.

Sedangkan dalam penilaian kinerja PLN APJ Jember, penulis melakukan perhitungan interval nilai yang diperoleh PLN APJ Jember ke dalam deskripsi mengenai tingkat kinerja yang telah dicapai. Penentuan interval dengan menggunakan skor kreterium terendah adalah 0 dan kreterium tertinggi adalah 100, nilai tersebut berasal dari pemberian nilai terhadap pencapaian terhadap target dan bobot masing-masing iindikator dengan total poin 100.

Dimana :

- C = lebar kelas
K = banyaknya kelas
Xn = Nilai Observasi terbesar
X1 = Nilai Observasi terkecil

$$C = 20$$

Sehingga lebar kelas dalam masing-masing kelas dapat diketahui beserta deskripsi mengenai tingkat pencapaian kinerja PLN APJ Jember berikut ini.

Tabel 4.24 Distribusi Tingkat Kinerja PLN APJ Jember

Nilai			Deskripsi
0	-	19	Kinerja Sangat Buruk
20	-	39	Kinerja Buruk
40	-	59	Kinerja Cukup
60	-	79	Kinerja Baik
80	-	100	Kinerja Sangat Baik

Sumber : PLN APJ Jember (2015)

4.8.1 Kinerja tahun 2012

Berikut adalah hasil pengukuran kinerja tahun 2012 yang dilakukan oleh PLN APJ Jember dengan menggunakan pedoman Kontrak Manajemen Unit Tahun 2012 antara General Manager PT. PL Distribusi Jawa Timur dengan Manajer APJ Jember, pedoman pengukuran yang digunakan dapat dilihat pada lampiran G1.

Tabel 4.25 Pengukuran Kinerja oleh PLN APJ Jember tahun 2012

No	Indikator Kinerja Kunci	Satuan	Bobot	Target sd Des.	Realisasi sd. Des	Pencapaian	Nilai
1	2	3	4	5	6	7	8
I	Pelanggan		25				24,80
1.	Penambahan Jumlah Pelanggan	Plg	5	50.500	77.983	154,42	5,00
2.	Delta Daya Tersambung	MVA	3	69	67	96,67	2,80
3.	Komplain Pelanggan	%	5	4,00	1,57	160,84	5,00
4.	Kecepatan Pelayanan Pasang Baru *)	Hari	6	5/25/75	5/25/75	100,00	6,00
5.	Kecepatan Pelayanan Perubahan Daya *)	Hari	6	3/5/25/75	3/5/25/75	100,00	6,00
II	Produk dan Layanan		20				20,00
1.	SAIDI Total	Mnt/plg	4	193,69	37,71	180,53	4,00
2.	SAIFI Total	x/plg	4	2,94	1,30	155,87	4,00
3.	Mutu tegangan Pelayanan (TR)	5	4	8,00	4,56	142,99	4,00
4.	Respon Time	Menit	4	30,00	25,75	114,17	4,00
5.	Recovery Time	Menit	4	60,00	41,67	130,56	4,00
III	Proses Bisnis Internal		26				17,75
1.	Susut Distribusi tanpa I-4 **)	%	10	8,13	9,21	86,77	7,35
2.	Rasio Kerusakan Trafo Distribusi	%	5	0,20	0,00	200,00	5,00
3.	Gangguan Penyulang per 100 kms	x/100km	5	9,49	17,33	17,32	0,00
4.	Perputaran Material	Kali	4	3,00	6,80	226,76	4,00
5.	Pelaksanaan E-Proc	%	2	83,00	72,17	84,90	1,40
IV	SDM		12				12,00
1.	Kesiapan Kompetensi Pegawai *)	%	4	75,00	100,00	133,33	4,00
2.	Kesiapan Motivasi kerja *)	%	4	100,00	100,00	100,00	4,00
3.	Kesiapan aspek Budaya Kerja dan Kepemimpinan *)	%	4	100,00	100,00	100,00	4,00
V	Keuangan dan Pasar		17				15,55
1.	BPP	Rp/kWh	4	981,62	1.159,09	81,92	2,55
2.	Umur Piutang	Hari	5	3,36	3,30	101,66	5,00
3.	Biaya Administrasi/Pelanggan	Rp/plg	3	29.863	29.041	102,75	3,00
4.	Penyerapan Disburse Investasi APLN	%	5	90,00	96,86	107,62	5,00
VI	Kepemimpinan		0				0,00
1.	Temuan auditor Internal *)		Max-10				0,00
2.	Kepatuhan *)		Max-10				0,00
Total Bobot			100				90,10

Sumber: PT. PLN APJ Jember (2015)

Dari tabel pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PLN APJ Jember pada tahun 2012, banyak diantaranya realisasi kinerja pada indikator yang tidak memenuhi

target yang ditetapkan. Seperti halnya gangguan penyulang per 100kms pada perspektif proses bisnis internal yang mendapatkan nilai 0,00, dari target yang ditetapkan yaitu 9,49 sedangkan realisasi mencapai 17,33. Indikator gangguan penyulang per 100kms merupakan KPI polaritas negatif, yang artinya jika angka realisasi lebih besar dari target maka nilai yang dihasilkan menjadi terbalik atau negatif.

Selanjutnya yaitu pelaksanaan E-proc dengan realisasi sebesar 72,17% sedangkan target yang ditetapkan 85,00% , dapat dikatakan terjadi gap 12,83%. Dapat diketahui dari hasil pengukuran yang dilakukan oleh PLN APJ Jember di atas PLN APJ Jember memperoleh nilai dengan poin 90,10 dan berada pada interval 80 sampai 100, dapat dikatakan bahwa kriteria Kinerja PLN APJ Jember tahun 2012 adalah ‘Sangat Baik’.

4.8.2 Kinerja tahun 2013

Berikut adalah hasil pengukuran kinerja tahun 2012 yang dilakukan oleh PLN APJ Jember dengan menggunakan pedoman Edaran Direksi PLN No : 002.E/DIR/2013.

Tabel 4.26 Pengukuran Kinerja oleh PT. PLN APJ Jember tahun 2013

No	Indikator Kinerja Kunci	Satuan	Bobot	Target sd Des.	Realisasi Sd. Des	Pencapaian	Nilai
1	2	3	4	5	6	7	8
I	Pelanggan		11				10,70
1.	Kepuasan Pelanggan	%	6	90	90	100,00	6,00
2.	Penambahan Jumlah Pelanggan	plg	5	80.200	77.780	96,98	4,70
II	Produk dan Layanan		25				20,05
1.	SAIDI Total	Mnt/plg	3	296,58	188,35	136,49	3,00
2.	SAIFI Total	x/plg	3	4,35	3,58	117,72	3,00
3.	Respon Time	Menit	5	45	17	162,59	5,00
4.	Kecepatan Pelayanan Pasang Baru *)	Hari	6	5	7	58,79	1,05
5.	Kecepatan Pelayanan Perubahan Daya *)	Hari	3	25	7	173,37	3,00
6.	Mutu tegangan Pelayanan (TR)	%	5	3,98	2,60	134,70	5,00
III	Proses Bisnis Internal		23				18,76
1.	Susut Distribusi tanpa I-4 **)	%	8	9,38	11,23	80,20	4,83
2.	Rasio Pemakaian Material	Kali	4	4,00	3,94	98,59	3,89
3.	Gangguan Penyulang per 100 kms	x/100kms	4	10,07	11,28	88,00	3,04
4.	Rasio Kerusakan Trafo Distribusi	Kali	4	0,10	0,07	129,13	4,00
5.	Enterprise Asset Management	Level	3	2	2	100,00	3,00
IV	SDM		14				14,00
1.	Human Capital Readlines	Level	7	3,4	3,4	100,00	4,00
2.	Organization Capital Readlines	Level	7	3,4	3,4	100,00	4,00
V	Keuangan dan Pasar		16				16,00
1.	OPEX Non-Fuel	Rp/kWh	5	74,46	71,80	103,57	5,00
2.	Umur Piutang	Hari	7	17,02	15,91	106,52	7,00
3.	Penyerapan Disburse Investasi APLN	Juta Rp	4	21.111	41.584	196,97	4,00
VI	Kepemimpinan		11				8,37
1.	Skor Malcoln Baldrige	Skor	6	476	476	100,00	6,00
2.	ERM	Level	5	3	3	100,00	5,00
3.	Kepatuhan *)		Max- 10				-2,63
Total Bobot			100				87,88

Sumber: PT. PLN APJ Jember (2015)

Dari tabel diatas terdapat beberapa indikator kinerja yang tidak mencapai target yang telah ditetapkan, indikator tersebut adalah Penambahan Jumlah Pelanggan

dari target yang telah ditetapkan yaitu 80.200 pelanggan sedangkan PLN APJ Jember hanya mampu mencapai penambahan sebesar 77.780 pelanggan dengan total pelanggan pada tahun 2013 tercatat 759.002 sedangkan jumlah pelanggan tahun 2012 yaitu 681.222 pelanggan. Selanjutnya yaitu Indikator Susut Distribusi tanpa I-4 yang merupakan Polaritas Negatif dengan realisasi tahun 2013 sebesar 11,23% sedangkan target yang ditetapkan hanya 9,38% sehingga diketahui gap Susut Distribusi, sebesar 1,85% sehingga nilai Susut Distribusi PLN APJ Jember hanya sebesar 4,83 dari total nilai indikator sebesar 8.

Indikator Kecepatan Pelayanan Pasang Baru dengan realisasi 7 hari sedangkan target yang ditetapkan adalah 5 hari sejak calon pelanggan melakukan permohonan pemasangan tenaga listrik, sehingga dalam perhitungan indikator Kecepatan Pasang Baru PLN APJ Jember hanya memperoleh nilai 1,05 dari nilai maksimum 6. Indikator lain yang juga mengalami ketimpangan terhadap target adalah Rasio Pemakaian Material, dengan realisasi 3,94 kali sedangkan target yang ditetapkan yaitu 4 kali dalam satu tahun, sehingga kinerja indikator Rasio Pemakaian Material PLN APJ Jember mendapatkan poin 3,89 dari nilai maksimum indikator 4. Selanjutnya PLN APJ Jember juga mendapatkan nilai pengurang pada Indikator Kepatuhan yang dinilai oleh PLN Distribusi Jawa Timur sebesar -2,63 sedangkan target yang ditetapkan bahwa nilai kepatuhan PLN APJ Jember terhadap Distribusi Jawa Timur adalah 10.

Secara garis besar selain dari keempat Indikator Kinerja yang tidak memenuhi target, sedangkan 17 Indikator lainnya dapat memenuhi target atau bahkan melebihi dari target. Dapat diketahui dari hasil pengukuran kinerja PLN APJ Jember pada tahun 2013 di atas, memperoleh nilai dengan poin 87,88 dan dapat dikatakan bahwa kriteria Kinerja PLN APJ Jember tahun 2012 adalah 'Sangat Baik'.

4.8.3 Kinerja PT. PLN APJ Jember tahun 2014

Berikut adalah hasil pengukuran kinerja tahun 2012 yang dilakukan oleh PLN APJ Jember dengan menggunakan pedoman Edaran Direksi PLN No : 0109.E/DIR/2014 dan selengkapnya dapat dilihat di lampiran G2.

Tabel 4.27 Pengukuran Kinerja oleh PT. PLN APJ Jember tahun 2014

No	Indikator Kinerja Kunci	Satuan	Bobot	Target sd Des.	Realisasi Sd. Des	Pencapaian	Nilai
1	2	3	4	5	6	7	8
I	Perspektif Pelanggan		21				19,44
1.	Kepuasan Pelanggan	%	6	90,00	90,00	100,00	6,00
2.	Penambahan Jumlah Pelanggan	Plg	5	71,100	48.894	68,77	3,44
3.	Recovery Time	Menit	4	180,00	56,48	168,62	4,00
4.	Kecepatan Pelayanan Pasang Baru	Hari	6	5,00	4,97	100,67	6,00
II	Persepektif Efektifitas Produk dan Proses		29				27,71
1.	Pertumbuhan Penjualan Tenaga Listrik	%	3	9,82	9,87	100,47	3,00
2.	SAIDI Distribusi	Mnt/plg	4	186,37	112,40	139,69	4,00
3.	SAIFI Distribusi	x/plg	4	2,80	2,72	102,80	4,00
4.	Rasio Kerusakan Trafo Distribusi	%	5	0,07	0,07	102,98	5,00
5.	Gangguan Penyulang per 100 kms	x/100kms	5	7,86	6,31	119,75	5,00
6.	Susut Distribusi tanpa I-4	%	8	9,24	10,74	83,86	6,71
III	Perspektif SDM		14				14,00
1.	Human Capital Readlines	Level	7	3,40	3,40	100,00	4,00
2.	Organization Capital Readlines	Level	7	3,40	3,40	100,00	4,00
IV	Keuangan dan Pasar		25				23,49
1.	OPEX Non-Fuel	Rp/kWh	6	67,96	80,39	81,71	4,90
2.	BPP (Biaya Pokok Penyediaan)	Rp/kWh	3	1.166,95	1.223,96	95,12	2,85
3.	Harga Jual Rata-rata	Rp/kWh	5	788,52	746,88	94,72	4,74
2.	Umur Piutang (PAL+TS+PRR)	Hari	3	30,48	28,28	107,21	3,00
5.	Tunggakan	Juta Rp	4	5.313,69	4.597,46	113,48	4,00
6.	Rasio Pemakaian Material	Kali	4	4,27	4,54	106,22	4,00
VI	Kepemimpinan		11				11,00
1.	Skor Malcolm Baldrige	Skor	6	500	532	106,40	6,00
2.	ERM	Level	5	3	3	100,00	5,00
3.	Kepatuhan	Max-	10				0,00
	Total Bobot		100				95,64

Sumber: PT. PLN APJ Jember (2015)

Pada tahun 2014, pengukuran kinerja yang telah dilakukan oleh PLN APJ diketahui bahwa terdapat beberapa Indikator yang tidak memenuhi target yang ditetapkan. Indikator Penambahan Jumlah pelanggan PLN APJ Jember yang

terrealisasi sebesar 48.894 pelanggan sedangkan target yang ditetapkan adalah 71.100 pelanggan, gap yang cukup besar dari realisasi terhadap target yaitu sejumlah 22.206 pelanggan. Mengingat jumlah pelanggan PLN APJ Jember pada tahun 2014 sejumlah 807.896 pelanggan dan pada tahun 2013 sejumlah 759.002 pelanggan, yang memberikan nilai kinerja hanya sebesar 3,44 terhadap nilai kriteria maksimal indikator adalah 5.

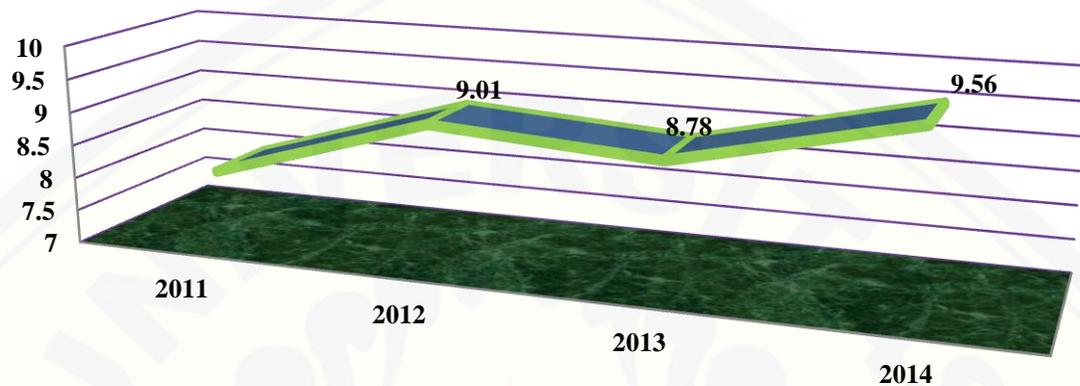
Indikator selanjutnya yang tidak mencapai target adalah Indikator Susut Distribusi tanpa I-4 dalam perspektif Efektifitas produk dan Proses, realisasi Susut distribusi PLN APJ Jember adalah sebesar 10,74% sedangkan target yang ditetapkan hanya 9,24%, indikator Susut Distribusi Merupakan Indikator dengan polaritas negatif yang menempatkan PLN APJ Jember dengan nilai 6,71 dari nilai kriteria maksimum indikator adalah 8.

Indikator OPEX Non-Fuel dalam perspektif Keuangan dan Pasar juga gagal dalam mencapai target yang sebesar 67,96 Rupiah/kWh sedangkan PLN APJ Jember dalam realisasinya dapat mencapai 80,39 Rupiah/kWh sehingga nilai yang didapatkan yaitu 4,90 dari nilai kriteria maksimum indikator adalah 6. Masih dalam perspektif Keuangan dan Pasar, Indikator Biaya Pokok Penyediaan (BPP) yang merupakan Indikator Polaritas Negatif tidak mencapai target, dimana realisasi biaya mencapai 1.223,96 Rupiah/kWh sedangkan target hanya sebesar 1.166,96 Rupiah/kWh sehingga dalam pencapaiannya PLN APJ Jember memperoleh nilai 2,85. Indikator selanjutnya yaitu Harga Jual Rata-rata, dimana PLN APJ Jember hanya mencapai 746,88 Rupiah/kWh, yang menempatkan PLN APJ Jember hanya mencapai 94,72% dari target yang ditetapkan.

Secara garis besar selain 5 Indikator Kinerja yang tidak mencapai target 16 diantaranya mampu mencapai target dan bahkan melebihi target. Sehingga dapat diketahui dari hasil pengukuran kinerja di atas PLN APJ Jember pada tahun 2014 memperoleh nilai dengan poin 95,64 dan dapat dikatakan bahwa kriteria Kinerja PLN APJ Jember tahun 2012 adalah 'Sangat Baik'.

Jika hasil penilaian terhadap kinerja PLN APJ Jember diatas dapat digambarkan kedalam diagram berikut ini

Hasil Pengukuran Kinerja yang dilakukan oleh PLN APJ Jember



Gambar 4.6 Kinerja PLN APJ Jember tahun 2012 hingga 2014 (Sumber : data diolah oleh penulis, 2015)

Dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang telah dimodifikasi, yang dilakukan oleh PLN APJ Jember diatas memang menunjukkan peningkatan kinerja dari tahun 2012 hingga 2014, namun jika dilihat lebih jauh lagi terhadap penggunaan perspektif dan indikator-indikator kinerja yang digunakan oleh PLN terdapat beberapa indikator yang masih belum digunakan. Pada 21 indikator PLN banyak diantaranya belum menampilkan indikator-indikator kinerja yang digagas oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton sebagai penggagas BSC. Sehingga pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PLN APJ Jember belum mampu menampilkan pencapaian kinerja secara menyeluruh dan komprehensif baik pada orientasi eksternal maupun internal PLN APJ Jember. Padahal Indikator-indikator yang digagas oleh Kaplan dan Norton mampu menampilkan keseimbangan usaha pada perspektif finansial dan non finansial. Dari hal tersebutlah penulis ingin melakukan pengukuran kinerja dari PLN APJ Jember dengan menggunakan teknik

BSC dimana indikator-indikator yang digunakan merupakan indikator-indikator yang tidak digunakan oleh PLN, sehingga hasil pengukuran kinerja yang dilakukan oleh penulis dapat memberikan kontribusi alternatif pengukuran kinerja, sekaligus melengkapi hasil pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PLN APJ Jember.

4.9 Pengukuran Kinerja PT. PLN APJ Jember melalui teknik *Balanced Scorecard*

Dalam sub-bab ini penulis terlebih dahulu menjelaskan perbedaan dari indikator-indikator yang digunakan oleh PLN dan penulis.

Tabel 4.28 Perbedaan Indikator Kinerja PLN dengan Balanced Scorecard Kaplan dan Norton

Tabel 4.28 Perbedaan Indikator Kinerja

No.	Pedoman Kinerja PLN		Balanced Scorecard Kaplan dan Norton	
	Perspektif	Indikator	Perspektif	Indikator
1	Pelanggan	Kepuasan Pelanggan	pelanggan	Market Share
		Penambahan Jumlah Pelanggan		Customer Profitability
		Recovery time		-
		Kecepatan Pelayanan		-
		Pasang Baru		
2	Efektifitas Produk dan Proses	Pertumbuhan Penjualan Tenaga Listrik	Proses Bisnis Internal	Network Growth Ratio (inovasi)
		SAIDI Distribusi		Operasi Pelayanan
		SAIFI Distribusi		-
		Rasio Kerusakan Trafo Distribusi		-
		Gangguan Penyulang per 100 kms		-
		Susut Distribui tanpa I-4		-
3	Perspektif SDM	Human Capital Readlines	Pembelajaran Bertumbuh	Produktivitas
		Organization Capital Readlines		Pendidikan dan Pelatihan
4	Keuangan dan Pasar	OPEX Non-Fuel BPP (Biaya Pokok Penjualan)		Kepuasan Kerja Pegawai
		Harga Jual Rata-rata		Peningkatan Pendapatan
		Umur Piutang Tunggakan		Current Ratio (R. Likuiditas)
				Return On Investment (R. Profitabilitas)
		Rasio Pemakaian Material		Debt Ratio (R. Solvabilitas)
5	Kepemimpinan	Skor Malcolm Baldrige		-

ERM	-
Kepatuhan	-

Sumber : Pedoman Pengukuran Kinerja PLN dan BSC Kaplan dan Norton

Dimana indikator yang digunakan oleh penulis di atas mengacu pada BSC yang digagas oleh Kaplan dan Norton, dimana terdapat indikator-indikator yang direkomendasikan justru tidak terdapat pada indikator kinerja PLN. Sebelum melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan BSC Kaplan dan Norton, berikut datum yang diperlukan untuk selanjutnya dilakukan teknik analisis data sekunder, dimana data sekunder yang telah didapatkan dalam penelitian adalah dokumen dari PLN APJ Jember. Berikut adalah dokumen PLN APJ Jember yang digunakan penulis dalam penelitian pengukuran kinerja dari PLN APJ Jember

1. Laporan Keuangan PLN APJ Jember tahun 2010 hingga 2014
2. Laporan Penjualan Tenaga Listrik Pascabayar per Golongan Tarif PLN APJ Jember tahun 2012 hingga 2014
3. Karya Inovasi PLN APJ Jember tahun 2012 hingga 2014
4. Laporan Kronologis TUL III-09 Area Jember Tahun Rekening 2014

Berikut adalah teknik analisis data sekunder untuk mengetahui kinerja PLN APJ Jember melalui pengukuran yang dilakukan oleh penulis.

4.9.1 Target Indikator Kinerja menggunakan Base Line Traditional 10%

Dalam pengukuran yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah pemantauan terhadap target dilakukan dalam periode tahunan. Sedangkan ukuran atau besaran target yang digunakan peneliti, dengan ditentukan dari pencapaian masa lalu atau ditentukan dari hasil pengukuran tahun dasar sebagai tolok ukur penentuan besaran target yang digunakan dalam pengukuran tahun selanjutnya. Pencapaian di masa lalu atau tahun lalu, peneliti menggunakan pencapaian kinerja pada tahun 2011 sebagai besaran target. Sedangkan dalam ukuran target pencapaian kinerja tahun lalu (base line) dibagi lagi menjadi beberapa jenis target yaitu target traditional target, stretch target, dan best possible target.

Dalam pengukuran kinerja PT. PLN APJ Jember pada tahun 2012, 2013 dan 2014 peneliti menggunakan jenis besaran Traditional target. Traditional target adalah target yang paling banyak digunakan, yaitu dengan menggunakan perhitungan menambahkan 10% terhadap target tahun lalu. Angka 10% yang didapatkan berasal dari rata-rata kenaikan inflasi setiap tahunnya. Kenaikan inflasi dijadikan acuan dalam pengukuran ini di karenakan banyaknya anggapan bahwa peningkatan 10% dalam suatu organisasi akan bertahan pada tahun berikutnya. Berikut adalah besaran target pencapaian masing-masing indikator yang penulis tetapkan dengan menggunakan hasil pencapaian kinerja PLN APJ Jember pada tahun 2011, dimana dalam penelitian ini pengukuran 2011 digunakan sebagai tahun pengukuran dasar untuk mengetahui peningkatan maupun penurunan performa kinerja PLN Jember pada tahun 2012, 2013 dan 2014.

Tabel 4.29 Besaran Target Base Line Tradisional PLN APJ Jember

No	Indikator kinerja Kunci	Target Baseline 10%			
		2011	2012	2013	2014
I Financial					
1.	Peningkatan Pendapatan	68,52%	75,37%	82,90%	91,19%
2.	Debt Ratio	11,38%	10,25%	9,23%	8,31%
3.	Current Ratio	38,74%	42,61%	46,87%	51,55%
4.	Return on Investment	129,10%	142,00%	156,20%	171,82%
II Customer					
5.	Market Share	3,19%	3,50%	3,85%	4,23%
6.	Customer Profitability	135,72%	149,29%	154,21%	169,63%
III Bussiness Internal Process					
7.	Network Growth Ratio	100%	110%	120%	130%
8.	Proses Operasi Pelayanan	1,10%	1,21%	1,33%	1,44%
IV Learn and Growth					
9.	Produktivitas	73,71%	81,08%	89,18%	98,09%
10.	Diklat	120/thn	132/thn	145/thn	159/thn
11.	Kepuasan Kerja Pegawai	*	*	*	*

Sumber : Data diolah oleh penulis (2015)

Dimana : Penentuan besaran target tahun $t =$

Sedangkan Kuesioner diolah untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawai PLN Jember dengan menggunakan satu kali survei dengan menggunakan satu waktu tertentu dan tidak bertingkat.

4.9.2 Pengukuran Kinerja tahun 2011

a. Perspektif Financial

1. Peningkatan Pendapatan, untuk mengetahui peningkatan pendapatan pada tahun 2011, dapat diukur dengan melihat pendapatan tahun 2011 yang dikurangi dengan pendapatan pada tahun 2010 dibagi pendapatan PLN APJ jember pada tahun 2011.

$$\begin{aligned}
 2011 &= \frac{\text{Pendapatan 2011} - \text{Pendapatan 2010}}{\text{Pendapatan 2011}} \times 100\% \\
 &= \frac{0.6852557046690868}{1} \times 100\% \\
 &= 0.6852557046690868 \times 100\% \\
 &= 68,52 \%
 \end{aligned}$$

2. Current Ratio, diketahui current ratio atau rasio kemampuan membayar hutang lancar PLN APJ Jember dengan menggunakan akun keuangan pada aktiva lancar. Diketahui aktiva lancar PLN APJ jember pada tahun 2011 adalah Rp 387.425.153.380,11 dan hutang lancar sebesar Rp 100.000.000,00 dan current ratio PLN APJ Jember pada tahun 2011 dapat diketahui sebagai berikut

$$\begin{aligned}
 2011 &= \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \\
 &= \frac{387.425.153.380,11}{100.000.000,00} \\
 &= 0.387425153380011 \times 100\% \\
 &= 38,74\%
 \end{aligned}$$

3. Debt Ratio, atau seberapa besar aktiva perusahaan yang dibiayai oleh kreditur (pinjaman), dimana total liabilitas PLN APJ Jember pada tahun 2011 adalah sebesar Rp 100.000.000,00 dan total aktiva Rp 387.425.153.380,11

, sehingga DR PLN APJ Jember tahun 2011 sebagai polaritas negatif adalah sebagai berikut

$$\begin{aligned}
 2011 &= \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \\
 &= \frac{1.291.005.661.337.674}{11.380.000.000.000} \\
 &= 0,11389309 \times 100\% \\
 &= 11,38\%
 \end{aligned}$$

4. Return of Investment dapat diketahui dari laba bersih setelah pajak PLN APJ Jember pada tahun 2011 yaitu Rp 1.291.005.661.337.674 dan total aktiva atau asset total yang dimiliki pada tahun 2011 yaitu Rp 11.380.000.000.000 sehingga persentase ROI PLNAPJ Jember pada tahun 2011 dapat diketahui sebagai berikut

$$\begin{aligned}
 2011 &= \frac{1.291.005.661.337.674}{11.380.000.000.000} \\
 &= 0,11389309 \\
 &= 1.291005661337674 \times 100\% \\
 &= 129,10\%
 \end{aligned}$$

b. Perspektif Customer

1. Market Share merupakan kemampuan PLN APJ Jember dalam menguasai pasar penjualan tenaga listrik, sedangkan APJ Jember merupakan unit bisnis dibawah PLN Distribusi Jawa Timur, sehingga Market share PLN APJ Jember dapat diketahui melalui perbandingan penjualan tenaga listrik PLN APJ Jember pada tahun 2011 yaitu Rp 1.291.005.661.337.674 dan penjualan PLN Distribusi Jawa Timur sebesar Rp 11.380.000.000.000, sehingga market share PLN Jember di provinsi Jawa Timur yaitu,

$$\begin{aligned}
 2011 &= \frac{1.291.005.661.337.674}{11.380.000.000.000} \\
 &= 0,11389309
 \end{aligned}$$

$$= 0.03193113348169 \times 100\%$$

$$= 3,19\%$$

2. Kemampuan Pelanggan (*Customer Profitability*), merupakan perhitungan untuk mengetahui seberapa besar laba yang diperoleh dari penjualan tenaga listrik PLN APJ Jember kepada pelanggan, dimana laba bersih sebelum pajak dapat diketahui dari laba bersih yang diperoleh ditambahkan dengan pajak yang harus dibayarkan oleh PLN APJ Jember yaitu Rp _____ dan pajak yang harus dibayarkan sebesar Rp _____ sedangkan penjualan tenaga listrik bersih setelah dikurangi diskon pada biaya pemasangan listrik yaitu sebesar Rp _____, sehingga CP PLN APJ Jember pada tahun 2011 dapat diketahui sebagai berikut

$$\begin{aligned} 2011 &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan Bersih}} \\ &= \frac{\text{Rp } 1.357208034277722}{\text{Rp } 1.0357208034277722} \\ &= \frac{\text{Rp } 1.357208034277722}{\text{Rp } 1.0357208034277722} \times 100\% \\ &= 1.357208034277722 \times 100\% \\ &= 135,72\% \end{aligned}$$

c. Perspektif *Internal Business Process*

1. Tingkat Inovasi dapat diketahui dengan produktivitas karya inovasi PLN APJ Jember terhadap jumlah karya inovasi PLN APJ Jember pada tahun tertentu, menurut data di lapangan karya inovasi PLN APJ Jember teraktif pada tahun 2011 hingga tahun 2013, sedangkan dalam penelitian ini penulis menggunakan tahun dasar pengukuran adalah 2011, sehingga tingkat inovasi dapat diketahui jumlah karya inovasi pada tahun tertentu terhadap jumlah karya inovasi pada tahun 2011. Tingkat inovasi PLN APJ Jember dapat diketahui sebagai berikut

$$2011 = \frac{\text{Karya Inovasi}}{\text{Jumlah Karya Inovasi}} = \frac{\text{Rp } 1.357208034277722}{\text{Rp } 1.0357208034277722}$$

$$= -$$

$$= 1 \times 100\%$$

$$= 100 \%$$

2. Proses Operasi Pelayanan (*Administration Expanse to Total Evenue*) PLN APJ Jember pada tahun 2011 dapat diketahui dari persentase biaya Administrasi yaitu Rp _____ terhadap total pendapatan sebesar Rp _____ sebagai berikut

$$2011 = \frac{\text{Rp } ______}{\text{Rp } ______}$$

$$= \frac{\text{Rp } ______}{\text{Rp } ______}$$

$$= 0.0110332967042916 \times 100\%$$

$$= 1,10 \%$$

d. Perspektif Learning and Growth

1. Pelaksanaan Diklat oleh pegawai PLN APJ Jember dapat diketahui dari jumlah pelaksanaan diklat yang diikuti oleh seluruh pegawai setiap tahunnya, pada tahun 2011 total diklat yang telah diikuti oleh pegawai PLN APJ Jember adalah sebagai berikut

$$2011 = \frac{\text{Rp } ______}{\text{Rp } ______}$$

$$= \frac{\text{Rp } ______}{\text{Rp } ______}$$

2. Produktivitas PLN APJ Jember dapat diketahui dari persentase perbandingan penjualan tenaga listrik pada tahun 2011 yaitu Rp _____ dan total keuntungan yang diperoleh Rp _____, sehingga produktivitas bidang penyediaan tenaga listrik PLN APJ jember pada tahun 2011 adalah sebagai berikut

$$2011 = \frac{\text{Rp } ______}{\text{Rp } ______}$$

$$= \frac{\text{Rp } ______}{\text{Rp } ______}$$

$$= 0.7371021410000882 \times 100\%$$

$$= 73,71\%$$

3. Kepuasan Kerja Pegawai diketahui dari hasil kuesioner yang telah disebar kepada sejumlah 63 pegawai PLN APJ Jember dengan menggunakan teknik *Random Sampling* dengan 14 pertanyaan yang diajukan. Diperoleh skor total jawaban responden adalah 3.827 sedangkan kreterium maksimum skor adalah 4.410 dari nilai skor tertinggi adalah 5 dikalikan dengan jumlah pertanyaan dan responden. Kepuasan Kerja Pegawai PLN APJ Jember dapat diketahui sebagai berikut

$$\begin{aligned} 2011 &= \frac{\text{skor total jawaban responden}}{\text{skor maksimum}} \\ &= \frac{3.827}{4.410} \\ &= 87,78\% \end{aligned}$$

Hasil pengukuran kinerja PLN APJ Jember pada tahun 2011 dengan menggunakan teknik *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada tabel dibawah ini, dimana di dalam tabel di bawah telah disajikan pula hasil pencapaian beserta nilai yang diperoleh.

Tabel 4.30 Hasil Pengukuran Kinerja PLN APJ Jember tahun 2011 Menggunakan Teknik Balanced Scorecard

No	Indikator kinerja Kunci	Satuan	Bobot	Target	Realisasi	Pencapaian	Nilai
1	2	3	4	$5=t-1+10\%$	6	7	8
I	Financial		25				
	Peningkatan Pendapatan	%	6,25	68,52 %	68,52 %	100	6,25
	Net Profit Margin	%	6,25	135,66%	135,66%	100	6,25
	Current Ratio	%	6,25	11,38%	11,38%	100	6,25
	Return on Investment	%	6,25	129,10%	129,10%	100	6,25
II	Customer		20				20
	Market Share	Rp	10	3,19%	3,19%	100	10
	Customer Profitability	%	10	135,72%	135,72%	100	10
III	Bussiness Internal Process		28				28
	Network Growth Ratio	%	14	100%	100%	100	14
	Proses Operasi Pelayanan	%	14	1,10%	1,10%	100	14
IV	Learn and Growth		27				27
	Produktivitas	%	9	73,71%	73,71%	100	9
	Diklat	Kali	9	120/thn	120/thn	100	9
	Kepuasan Kerja Pegawai	%	9	86,78%	86,78%	100	9
	Total Bobot		100				100

Sumber : data diolah oleh penulis (2015)

Hasil pengukuran kinerja PL N APJ Jember pada tahun 2011 tersebut, peneliti menggunakan hasil pencapaian sebagai tahun pengukuran dasar terhadap tahun pengukuran 2012 2013 dan 2014. Pada tahun pengukuran 2011 masih belum dapat dikategorikan dalam tingkat kinerja seperti ‘sangat baik’, atau ‘buruk’. Tahun pengukuran 2011 hanya digunakan sebagai tahun tolok ukur, sehingga pencapaian pada tahun 2012 2013 dan 2014 dapat diketahui sejauhmana peningkatan maupun penurunan kinerja secara riil.

4.9.3 Pengukuran Kinerja tahun 2012

Penetapan target pada tahun 2012 adalah hasil pencapaian masing-masing indikator kinerja PLN APJ Jember yang diukur oleh penulis pada tahun 2011 + 10%. Berikut adalah hasil analisis data sekunder yang digunakan oleh penulis dalam melakukan pengukuran pada tahun 2012.

a. Perspektif Financial

1. Peningkatan Pendapatan PLN APJ Jember pada tahun 2012 adalah pendapatan tahun sebesar Rp _____ da pada tahun 2011 sebesar Rp _____, sehingga peningkatan pendapatan PLN APJ Jember tahun 2012 adalah sebagai berikut

$$\begin{aligned}
 2012 &: \frac{\text{pendapatan tahun 2012}}{\text{pendapatan tahun 2011}} \\
 &= \frac{\text{Rp } 5.720.347.127.903,06}{\text{Rp } 108.125.000.000,00} \\
 &= 0.0572034712790306 \times 100\% \\
 &= 5,7\%
 \end{aligned}$$

2. Current Ratio, aktiva lancar PLN APJ Jember tahun 2012 adalah sebesar Rp _____ dibandingkan dengan hutang lancar pada tahun 2012 adalah Rp _____, sehingga CR dapat diketahui sebagai berikut

$$\begin{aligned}
 2012 &= \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \\
 &= \frac{\text{Rp } 298.159.409.117,925}{\text{Rp } 1.177.925.000,00} \\
 &= 0.2981594091177925 \times 100\% \\
 &= 29,81 \%
 \end{aligned}$$

3. Debt Ratio, atau seberapa besar aktiva perusahaan yang dibiayai oleh kreditur (pinjaman), dimana total liabilitas PLN APJ Jember pada tahun 2012 adalah sebesar Rp _____ dan total aktiva Rp _____, sehingga DR PLN APJ Jember tahun 2011 sebagai polaritas negatif adalah sebagai berikut

$$\begin{aligned}
 2011 &= \frac{\text{Total Liabilitas}}{\text{Total Aktiva}} \\
 &= \frac{\text{Rp } 835.381.100,00}{\text{Rp } 10.000.000,00} \\
 &= 0,08353811 \times 100\% \\
 &= 8,35\%
 \end{aligned}$$

4. Return on Investment dapat diketahui dari laba bersih setelah pajak PLN APJ Jember pada tahun 2012 yaitu Rp _____ dan total aktiva atau

asset total yang dimiliki pada tahun 2011 yaitu Rp
sehingga persentase ROI PLNAPJ Jember pada tahun 2012 dapat diketahui
sebagai berikut

$$\begin{aligned} 2012 &= \frac{\text{---}}{\text{---}} \\ &= \frac{\text{---}}{\text{---}} \\ &= 0.9844436678804418 \times 100\% \\ &= 98,44\% \end{aligned}$$

b. Perspektif Customer

1. *Market Share* PLN APJ Jember dapat diketahui melalui perbandingan penjualan tenaga listrik PLN APJ Jember pada tahun 2012 yaitu Rp
dan penjualan tenaga listrik PLN Distribusi Jawa Timur sebesar Rp
, sehingga market share PLN APJ Jember tahun 2012 di provinsi Jawa Timur yaitu,

$$\begin{aligned} 2012 &= \frac{\text{---}}{\text{---}} \\ &= \frac{\text{---}}{\text{---}} \\ &= 0.0326712376414329 \times 100\% \\ &= 3,26\% \end{aligned}$$

2. *Customer Profitability* atau Kemampulabaan Pelanggan PLN APJ Jember adalah dengan mengetahui laba bersih yang dihasilkan pada tahun 2012 yaitu Rp
dan pajak yang harus dibayarkan sebesar Rp
sedangkan penjualan tenaga listrik bersih setelah dikurangi diskon pada biaya pemasangan listrik yaitu sebesar Rp
, sehingga CP PLN APJ Jember pada tahun 2012 dapat diketahui sebagai berikut

$$\begin{aligned} 2012 &= \frac{\text{---}}{\text{---}} \\ &= \frac{\text{---}}{\text{---}} \\ &= \text{---} \times 100\% \end{aligned}$$

$$= 1.006260150960045 \times 100\%$$

$$= 100,62 \%$$

c. Perspektif Internal Bussiness Process

1. *Network Growth Ratio* (Tingkat Inovasi) dapat diketahui dengan produktivitas karya inovasi PLN APJ Jember terhadap jumlah karya inovasi PLN APJ Jember pada tahun 2011, sedangkan inovasi yang dihasilkan PLN APJ Jember pada tahun 2012 adalah 6 karya, sehingga tingkat inovasi PLN APJ Jember tahun 2012 adalah sebagai berikut

$$2012 = \frac{\text{---}}{\text{---}}$$

$$= \frac{6}{5}$$

$$= 1,2 \times 100\%$$

$$= 120 \%$$

2. Biaya Operasi Layanan Proses Operasi Pelayanan (*Administration Expanses to Total Evenue*) PLN APJ Jember pada tahun 2012 dapat diketahui dari persentase biaya Administrasi yaitu Rp --- terhadap total pendapatan sebesar Rp --- sebagai berikut

$$2012 = \frac{\text{---}}{\text{---}}$$

$$= \frac{0.0118032411410718}{0.9881967588589282}$$

$$= 0.0118032411410718 \times 100\%$$

$$= 1,18 \%$$

d. Perspektif *Learning and Growth*

1. Pelaksanaan Diklat oleh pegawai PLN APJ Jember dapat diketahui dari jumlah pelaksanaan diklat yang diikuti oleh seluruh pegawai setiap tahunnya, pada tahun 2012 total diklat yang telah diikuti oleh pegawai PLN APJ Jember adalah sebagai berikut

$$2012 = \frac{\text{---}}{\text{---}}$$

$$= \frac{12}{10}$$

Tabel 4.31 Hasil Pengukuran Kinerja PLN APJ Jember tahun 2012 Menggunakan Teknik Balanced Scorecard

No	Indikator kinerja Kunci	Satuan	Bobot	Target	Realisasi	Pencapaian	Nilai
1	2	3	4	5=t-1+10%	6	7	8
I	Financial		25				
	Peningkatan Pendapatan	%	6,25	75,37%	5,70%	7,56	0,47
	Debt Ratio	%	6,25	10,25	8,35	100	6,5
	Current Ratio	%	6,25	42,61%	29,81%	69,96	4,37
	Return on Investment	%	6,25	142,00%	98,44%	69,32	4,33
II	Customer		20				
	Market Share	Rp	10	3,50%	3,26%	93,14	9,31
	Customer Profitability	%	10	149,29%	100,62%	67,37	6,73
III	Bussiness Internal Process		28				
	Network Growth Ratio	%	14	110%	120%	109,09	14
	Proses Operasi Pelayanan	%	14	1,21%	1,81%	149,58	14
IV	Learn and Growth		27				
	Produktivitas	%	9	81,08%	99,41%	122,60	9
	Diklat	kali	9	132%	132%	100	9
	Kepuasan Kerja Pegawai	%	9	100%	86,78%	86,78%	7,81
	Total Bobot		100				85,52

Sumber : data diolah oleh penulis (2015)

4.9.3 Pengukuran Kinerja tahun 2013

Penetapan target pada tahun 2013 adalah hasil pencapaian masing-masing indikator kinerja PLN APJ Jember yang diukur oleh penulis pada tahun 2012 + 10%. Berikut adalah hasil analisis data sekunder yang digunakan oleh penulis dalam melakukan pengukuran pada tahun 2013.

Hasil Hitung Item Indikator PT. PLN APJ Jember melalui teknik Balanced Scorecard

a. *Financial Perspective*

1. Peningkatan Pendapatan Peningkatan Pendapatan, untuk mengetahui peningkatan pendapatan pada tahun 2013, dapat diukur dengan melihat pendapatan tahun 2013 yang dikurangi dengan pendapatan pada tahun 2012 dibagi pendapatan PLN APJ jember pada tahun 2011, pendapatan usaha PLN APJ Jember pada tahun 2013 adalah Rp _____ dan pada tahun 2012 adalah Rp _____, peningkatan pendapatan PLN APJ Jember pada tahun 2013 adalah sebagai berikut

$$\begin{aligned}
 2013 &: \frac{\text{---}}{\text{---}} \\
 &= \frac{\text{---}}{\text{---}} \\
 &= -0.3716602964614683 \times 100\% \\
 &= -37,16\%
 \end{aligned}$$

2. Current Ratio yang merupakan bagian dari Rasio Likuiditas. Diketahui aktiva lancar PLN APJ Jember pada tahun 2013 adalah Rp --- dan hutang lancar sebesar Rp --- dan current ratio PLN APJ Jember pada tahun 2013 dapat diketahui sebagai berikut

$$\begin{aligned}
 2013 &= \frac{\text{---}}{\text{---}} \\
 &= \frac{\text{---}}{\text{---}} \\
 &= 1.398768322677773 \times 100\% \\
 &= 139,87\%
 \end{aligned}$$

3. Debt Ratio, atau seberapa besar aktiva perusahaan yang dibiayai oleh kreditur (pinjaman), dimana total liabilitas PLN APJ Jember pada tahun 2013 adalah sebesar Rp --- dan total aktiva Rp ---, sehingga DR PLN APJ Jember tahun 2011 sebagai polaritas negatif adalah sebagai berikut

$$\begin{aligned}
 2011 &= \frac{\text{---}}{\text{---}} \\
 &= \frac{\text{---}}{\text{---}} \\
 &= 0,08852833 \times 100\% \\
 &= 8,85\%
 \end{aligned}$$

4. *Return of Investment Return* (ROI) dapat diketahui dari laba bersih setelah pajak PLN APJ Jember pada tahun 2013 yaitu Rp --- dan total aktiva atau asset total yang dimiliki pada tahun 2011 yaitu Rp ---

sehingga persentase ROI PLN APJ Jember pada tahun 2013 dapat diketahui sebagai berikut

$$\begin{aligned}
 2013 &= \frac{\text{ROI PLN APJ Jember}}{\text{ROI PLN APJ Jember}} \\
 &= \frac{0.0153005994400774}{1} \\
 &= 0.0153005994400774 \times 100\% \\
 &= 1,53 \%
 \end{aligned}$$

b. Customer Perspective

1. *Market Share* PLN APJ Jember dapat diketahui melalui perbandingan penjualan tenaga listrik PLN APJ Jember pada tahun 2013 yaitu Rp _____ dan penjualan tenaga listrik PLN Distribusi Jawa Timur sebesar Rp _____, sehingga market share PLN APJ Jember tahun 2012 di provinsi Jawa Timur yaitu

$$\begin{aligned}
 2013 &= \frac{\text{Penjualan tenaga listrik PLN APJ Jember}}{\text{Penjualan tenaga listrik PLN Distribusi Jawa Timur}} \\
 &= \frac{0.0330113154082149}{1} \\
 &= 0.0330113154082149 \times 100\% \\
 &= 3,33\%
 \end{aligned}$$

2. Kemampuan Pelanggan (*Customer Profitability*) PLN APJ Jember adalah dengan mengetahui laba bersih yang dihasilkan pada tahun 2013 yaitu Rp _____ dan pajak yang harus dibayarkan sebesar Rp _____ sedangkan penjualan tenaga listrik bersih setelah dikurangi diskon pada biaya pemasangan listrik yaitu sebesar Rp _____, sehingga CP PLN APJ Jember pada tahun 2012 dapat diketahui sebagai berikut

$$\begin{aligned}
 2013 &= \frac{\text{Laba bersih PLN APJ Jember}}{\text{Penjualan tenaga listrik PLN APJ Jember}} \\
 &= \frac{\text{Laba bersih PLN APJ Jember}}{\text{Penjualan tenaga listrik PLN APJ Jember}}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\quad}{\quad} \times 100\% \\
 &= 0.015700533163218 \times 100\% \\
 &= 1,57\%
 \end{aligned}$$

c. *Internal Business Process Perspective*

1. Tingkat Inovasi *Network Growth Ratio* (Tingkat Inovasi) dapat diketahui dengan produktivitas karya inovasi PLN APJ Jember terhadap jumlah karya inovasi PLN APJ Jember pada tahun 2011, sedangkan inovasi yang dihasilkan PLN APJ Jember pada tahun 2013 adalah 5 karya, sehingga tingkat inovasi PLN APJ Jember tahun 2012 adalah sebagai berikut

$$\begin{aligned}
 2013 &= \frac{\quad}{\quad} \\
 &= - \\
 &= 1 \times 100\% \\
 &= 100\%
 \end{aligned}$$

2. Proses Operasi Pelayanan (*Administration Expanses to Total Revenue*) PLN APJ Jember pada tahun 2013 dapat diketahui dari persentase biaya Administrasi umum dan niaga yaitu Rp terhadap total pendapatan sebesar Rp sebagai berikut

$$\begin{aligned}
 2013 &= \frac{\quad}{\quad} \\
 &= 0.0152155620039555 \times 100\% \\
 &= 1,52\%
 \end{aligned}$$

d. *Learning and Growth Perspective*

1. Pelaksanaan Diklat oleh pegawai Pelaksanaan Diklat oleh pegawai PLN APJ Jember dapat diketahui dari jumlah pelaksanaan diklat yang diikuti

oleh seluruh pegawai setiap tahunnya, pada tahun 2013 total diklat yang telah diikuti oleh pegawai PLN APJ Jember adalah sebagai berikut

$$2013 = \frac{\text{Total diklat}}{\text{Jumlah pegawai}} \times 100\%$$

2. Produktivitas PLN APJ Jember dapat diketahui dari persentase perbandingan penjualan tenaga listrik pada tahun 2011 yaitu Rp _____ dan total keuntungan yang diperoleh Rp _____, sehingga produktivitas bidang penyediaan tenaga listrik PLN APJ jember pada tahun 2011 adalah sebagai berikut

$$2013 = \frac{\text{Penjualan tenaga listrik}}{\text{Total keuntungan}} \times 100\%$$

$$= \frac{65.27148752683007}{100} \times 100\%$$

$$= 6527\%$$

3. Kepuasan Kerja Pegawai (*employee satisfaction index*) PLN APJ Jember dari hasil hitung kuesioner dapat diketahui sebagai berikut

$$= \frac{\text{Jumlah jawaban benar}}{\text{Jumlah pertanyaan}} \times 100\%$$

$$= \frac{87,78}{100} \times 100\%$$

$$= 87,78\%$$

Hasil pengukuran kinerja PLN APJ Jember pada tahun 2013 dengan menggunakan teknik Balanced Scorecard dapat dilihat pada tabel dibawah ini, dimana di dalam tabel di bawah telah disajikan pula hasil pencapaian beserta nilai yang diperoleh.

Tabel 4.32 Hasil Pengukuran Kinerja PLN APJ Jember tahun 2013 Menggunakan Teknik *Balanced Scorecard*

No	Indikator kinerja Kunci	Satuan	Bobot	Target	Realisasi	Pencapaian	Nilai
1	2	3	4	5=t-1+10%	6	7	8
I	Financial		25				
	Peningkatan Pendapatan	%	6,25	82,90%	-37,16%	-44,82%	0
	Debt Ratio	%	6,25	9,23%	8,85%	100	6,5
	Current Ratio	%	6,25	46,87%	139,87%	298,42%	6,25
	Return on Investment	%	6,25	156,20%	1,53%	0,97	0,06
II	Customer		20				
	Market Share	Rp	10	3,85%	3,33	86,49	8,65
	Customer Profitability	%	10	154,21%	1,57%	1,02	0,10
III	Bussiness Internal Process		28				
	Network Growth Ratio	%	14	120%	100%	83,33	9,72
	Proses Operasi Pelayanan	%	14	1,33%	1,52	114,28	14
IV	Learn and Growth		27				
	Produktivitas	%	9	89,18%	6527%	7318	9
	Diklat	Kali	9	145	132 kali	91,073	8,19
	Kepuasan Kerja Pegawai	%	9	100%	86,78%	86,78%	7,81
	Total Bobot		100				70,28

Sumber: data diolah oleh penulis (2015)

9.4.5 Pengukuran Kinerja tahun 2014

Penetapan target pada tahun 2014 adalah hasil pencapaian masing-masing indikator kinerja PLN APJ Jember yang diukur oleh penulis pada tahun 2013 + 10%. Berikut adalah hasil pengukuran kinerja PLN APJ Jember pada tahun 2014.

a. Perspektif Financial

1. Peningkatan Pendapatan Peningkatan Pendapatan Peningkatan Pendapatan, untuk mengetahui peningkatan pendapatan pada tahun 2014, dapata diukur dengan melihat pendapatan tahun 2014 yang dikurani dengan pendapatan pada tahun 2013 dibagi pendapatan PLN APJ jember pada tahun 2014, sedangkan pendapatan PLN APJ Jember pada tahun 2014 adalah Rp _____ sedangkan pada tahun 2013 adalah Rp _____, sehingga peningkatan pendapatan PLN APJ Jember tahun 2014 adalah

$$2014 = \frac{\text{Pendapatan tahun 2014} - \text{Pendapatan tahun 2013}}{\text{Pendapatan tahun 2013}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Rp } 27.82\%}{\text{Rp } 100\%}$$

$$= 0.2782780385609463 \times 100\%$$

$$= 27,82\%$$

2. *Current Ratio*, diketahui aktiva lancar PLN APJ Jember pada tahun 2014 adalah Rp 1.128.698.322.763.889 dan hutang lancar sebesar Rp 112.86% dan current ratio PLN APJ Jember pada tahun 2014 dapat diketahui sebagai berikut

$$2014 = \frac{\text{Rp } 1.128.698.322.763.889}{\text{Rp } 112.86\%}$$

$$= 1.128698322763889 \times 100\%$$

$$= 112,86\%$$

3. *Debt Ratio*, atau seberapa besar aktiva perusahaan yang dibiayai oleh kreditur (pinjaman), dimana total liabilitas PLN APJ Jember pada tahun 2014 adalah sebesar Rp 9,63% dan total aktiva Rp 100%, sehingga DR PLN APJ Jember tahun 2011 sebagai polaritas negatif adalah sebagai berikut

$$2011 = \frac{\text{Rp } 9,63\%}{\text{Rp } 100\%}$$

$$= 0,09631098 \times 100\%$$

$$= 9,63\%$$

4. *Return of Investment* dapat diketahui dari laba bersih setelah pajak PLN APJ Jember pada tahun 2014 yaitu Rp 112,86% dan total aktiva atau asset total yang dimiliki pada tahun 2011 yaitu Rp 100%

sehingga persentase ROI PLNAPJ Jember pada tahun 2014 dapat diketahui sebagai berikut

$$\begin{aligned}
 2014 &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \\
 &= \frac{0.4675347029208621}{1} \\
 &= 0.4675347029208621 \times 100\% \\
 &= 46,75 \%
 \end{aligned}$$

b. Customer Perspective

1. Market Share PLN APJ Jember dapat diketahui melalui perbandingan penjualan tenaga listrik PLN APJ Jember pada tahun 2014 yaitu Rp dan penjualan tenaga listrik PLN Distribusi Jawa Timur sebesar Rp , sehingga market share PLN APJ Jember tahun 2014 di provinsi Jawa Timur yaitu,

$$\begin{aligned}
 2014 &= \frac{\text{Penjualan PLN APJ Jember}}{\text{Penjualan PLN Distribusi Jawa Timur}} \\
 &= \frac{0.0293483257704643}{1} \\
 &= 0.0293483257704643 \times 100\% \\
 &= 2,93\%
 \end{aligned}$$

2. Kemampulabaan Pelanggan (*customer Profitability*) PLN APJ Jember adalah dengan mengetahui laba bersih yang dihasilkan pada tahun 2014 yaitu Rp dan pajak yang harus dibayarkan sebesar Rp sedangkan penjualan tenaga listrik bersih setelah dikurangi diskon pada biaya pemasangan listrik yaitu sebesar Rp , sehingga CP PLN APJ Jember pada tahun 2014 dapat diketahui sebagai berikut

$$\begin{aligned}
 2014 &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \\
 &= \frac{0.4330716952529225}{1} \\
 &= \frac{0.4330716952529225}{1} \times 100\% \\
 &= 0.4330716952529225 \times 100\%
 \end{aligned}$$

$$= 43,31\%$$

c. *Internal Bussiness Process Perspective*

1. Tingkat Inovasi (*Network Growth Ratio*) dapat diketahui dengan produktivitas karya inovasi PLN APJ Jember terhadap jumlah karya inovasi PLN APJ Jember pada tahun 2011, sedangkan inovasi yang dihasilkan PLN APJ Jember pada tahun 2012 adalah 2 karya penyempurnaan terhadap karya tahun 2013, sehingga tingkat inovasi PLN APJ Jember tahun 2014 adalah sebagai berikut

$$\begin{aligned} 2014 &= \frac{2}{5} \\ &= 0,4 \\ &= 0,4 \times 100\% \\ &= 40\% \end{aligned}$$

2. Proses Operasi Pelayanan (*Administration Expanse to Total Evenue*) PLN APJ Jember pada tahun 2014 dapat diketahui dari persentase biaya Administrasi umum dan niaga yaitu Rp 102.920.245.991,07 terhadap total pendapatan sebesar Rp 10.102.920.245,991.07 sebagai berikut

$$\begin{aligned} 2014 &= \frac{102.920.245.991,07}{10.102.920.245,991.07} \\ &= 0.010292024599107 \\ &= 0.010292024599107 \times 100\% \\ &= 1,03\% \end{aligned}$$

d. *Learning and Growth Perspective*

1. Pelaksanaan Diklat oleh pegawai Pelaksanaan Diklat oleh pegawai Pelaksanaan Diklat oleh pegawai PLN APJ Jember dapat diketahui dari jumlah pelaksanaan diklat yang diikuti oleh seluruh pegawai setiap tahunnya, pada tahun 2014 total diklat yang telah diikuti oleh pegawai PLN APJ Jember adalah sebagai berikut

$$2014 = \text{—————}$$

$$= \text{———}$$

2. Produktivitas PLN APJ Jember dapat diketahui dari persentase perbandingan penjualan tenaga listrik pada tahun 2014 yaitu Rp _____ dan total keuntungan yang diperoleh Rp _____, sehingga produktivitas bidang penyediaan tenaga listrik PLN APJ jember pada tahun 2012 adalah sebagai berikut

$$2014 = \text{—————}$$

$$= \text{—————}$$

$$= 2.310938930417759 \times 100\%$$

$$= 231,09\%$$

3. Kepuasan Kerja Pegawai (*employee satisfaction index*) PLN APJ Jember dari hasil hitung kuesioner dapat diketahui sebagai berikut

$$= \text{—————}$$

$$= \text{———}$$

$$= 87,78\%$$

Berikut adalah hasil teknik analisis data yang digunakan dengan menggunakan Balanced scorecard untuk mengetahui tingkat Kinerja PLN APJ Jember pada tahun 2014.

Tabel 4.33 Hasil Pengukuran Kinerja PLN APJ Jember tahun 2014 Menggunakan Teknik Balanced Scorecard

No	Indikator kinerja Kunci	Satuan	Bobot	Target	Realisasi	Pencapaian	Nilai
1	2	3	4	5=t-1+10%	6	7	8
I	Financial		25				
	Peningkatan Pendapatan	%	6,25	91,19%	27,82%	30,51	1,86
	Debt Ratio	%	6,25	8,31%	9,63%	84,2	5,4
	Current Ratio	%	6,25	51,55%	112,86%	218,93	6,25
	Return on Investment	%	6,25	171,82%	46,75%	27,21	1,70
II	Customer		20				
	Market Share	Rp	10	4,23%	2,93%	69,27	6,93
	Customer Profitability	%	10	169,63%	43,31%	0,25	2,55
III	Bussiness Internal Process		28				
	Network Growth Ratio	%	14	130%	40%	30,76	4,30
	Proses Operasi Pelayanan	%	14	1,44%	1,03%	71,53	10,01
IV	Learn and Growth		27				
	Produktivitas	%	9	98,09%	231,09%	235,59	9
	Diklat	kali	9	159	138	86,79	7,81
	Kepuasan Kerja Pegawai	%	9	100%	86,78%	86,78%	7,81
	Total Bobot		100				63,62

Sumber: data diolah oleh peneliti (2015)

Dari pengukuran kinerja yang telah dilakukan di atas dapat diketahui bahwa tingkat Kinerja PLN APJ Jember dari tahun 2012 2013 dan 2014 mendapatkan poin berturut-turut yaitu 83,23 ; 64,26 dan 59,77. Nilai atau poin hasil pengukuran kinerja PLN APJ Jember dapat diketahui tingkat kinerja dalam bentuk deskriptif melalui penentuan sebaran kelas melalui formula berikut ini (Susanti, 2010:53)

Dimana :

C = lebar kelas

K = banyaknya kelas

Xn = Nilai Observasi terbesar = 100 (skor maksimum kreteria nilai)

X1 = Nilai Observasi terkecil = 0 (skor minimum kreteria nilai)

$$C = 20$$

Sehingga lebar kelas dalam masing-masing kelas dapat diketahui beserta deskripsi mengenai tingkat kinerja PLN APJ Jember berikut ini.

Tabel 3.34 Distribusi Tingkat Kinerja PLN APJ Jember

Nilai			Deskripsi
0	-	19,99	Kinerja Sangat Buruk
20	-	39,99	Kinerja Buruk
40	-	59,99	Kinerja Cukup
60	-	79,99	Kinerja Baik
80	-	100	Kinerja Sangat Baik

Sumber : Data diolah oleh penulis (2015)

4.10 Kinerja PT. PLN APJ Jember melalui teknik Balanced Scorecard

4.10.1 Kinerja tahun 2012

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja PLN Area Jember pada tahun 2012, diketahui bahwa terdapat 4 indikator yang mampu mencapai target yang ditetapkan, yaitu indikator debt ratio, network growth ratio, proses operasi pelayanan, produktivitas dan diklat. Hal tersebut menunjukkan bahwa PLN Area jember mampu meminimalkan modal pinjaman dan menciptakan produk/jasa baru terhadap total seluruh pelayanan yang ditawarkan, dimana PLN Area Jember mampu menciptakan 6 karya inovasi yang diajukan ke PLN Distribusi Jawa Timur. Selanjutnya yaitu proses operasi pelayanan, dimana PLN Area Jember mampu untuk melakukan efisiensi dan efektivitas pada pelayanan melalui penekanan pada total biaya administrasi terhadap total keseluruhan pendapatan yang diperoleh pada tahun 2012. Pada perspektif proses

bisnis internal PLN Area Jember mampu menciptakan kualitas produk pelayanan tenaga listrik secara efektif dan efisien dan memenuhi harapan pelanggan.

Selanjutnya yaitu kemampuan PLN Area Jember dalam memenuhi target penjualan bersih tenaga listrik melalui total keuntungan yang didapat, dimana PLN Area Jember mampu melampaui target yang ditetapkan. Pada aspek kepegawaian, PLN Area jember mampu melakukan pengembangan pada kompetensi pegawai melalui diklat yang diikuti oleh seluruh pegawai pada tahun 2012.

Namun terdapat 7 indikator yang tidak dapat mencapai target yang ditetapkan. Diketahui dari lemahnya PLN Area Jember dalam mempertahankan ketahanan keuangan (financial sustainability). PLN Area Jember tidak mampu meningkatkan pendapatan tahun 2012 terhadap tahun 2011. Pada tingkat operasi organisasi PLN Area Jember juga dikatakan kurang baik yang dapat dilihat dari rendahnya kemampuan realisasi perolehan laba bersih dan rendahnya kemampuan pembayaran seluruh kewajiban finansial pada saat jatuh tempo.

Pada perspektif pelanggan, PLN Area Jember dikatakan hampir memenuhi harapan pelanggan melalui pelayanan yang diberikan, hal tersebut didukung dari kemampuan PLN Area Jember dalam melakukan penguasaan pasar penjualan tenaga listrik terhadap total penjualan PLN Distribusi Jawa Timur. Selanjutnya pada indikator customer profitability, dimana PLN Area Jember mempunyai kemampuan cukup baik dalam menghasilkan laba dari seluruh penjualan bersih tenaga listrik kepada 534.949 pelanggan pasca dan 146.237 pelanggan prabayar.

Dari total keseluruhan poin yang diperoleh oleh PLN Area Jember adalah 83,23. Dapat dikatakan bahwa kinerja PLN Area Jember pada tahun 2012 adalah “Kinerja Sangat Baik”.

4.10.2 Kinerja tahun 2013

Dari total 11 indikator yang diukur hanya 4 indikator yang mampu mencapai target yaitu indikator debt ratiopada financial, proses operasi pelayanan pada perspektif proses bisnis internal, produktivitas pada perspektif pembelajaran

bertumbuh dan current ratio pada perspektif keuangan. Dapat dikatakan bahwa PLN Area Jember mampu secara keuangan organisasional keseluruhan dalam membayar seluruh kewajiban finansial pada saat jatuh tempo dan menekan peminjaman modal yang sangat efektif. Hal tersebut ditunjukkan dari realisasi sebesar 139,87% yang dilakukan lebih tinggi dibanding target yang ditetapkan sebesar 46,87% dan pencapaian melebihi target atas debt ratio sebesar 8,85%.

PLN Area Jember juga dikatakan efisien dan efektif atas pelayanan yang dilakukan, hal tersebut karena kemampuan PLN Area Jember dalam menekan seluruh biaya pelayanan yang tinggi. PLN Area Jember sangat produktif dalam menghasilkan keuntungan dari penjualan seluruh tenaga listrik pada tahun 2013.

Namun kedelapan indikator lainnya tidak dapat mencapai target yang ditetapkan. Dari perspektif finansial PLN Area Jember tidak dapat mempertahankan keandalan keuangannya. Hal tersebut diperburuk dari sangat rendahnya kemampuan meningkatkan pendapatannya, dan perolehannya cenderung negatif terhadap tahun 2012. Tingkat operasi organisasi PLN Area Jember dikatakan kurang baik jika dilihat dari kurang mampunya memperoleh laba dari target yang ditetapkan.

Pada perspektif pelanggan, hal baik ditunjukkan PLN Area Jember dalam penguasaan pasar terhadap total penjualan tenaga listrik PLN Distribusi Jawa Timur, dimana realisasi mampu mendekati target market share, namun sangat bertolak belakang dengan kemampuan PLN Area Jember dalam mendapatkan keuntungan dari keseluruhan pelanggannya yang dapat dikatakan sangat buruk.

Pada perspektif proses bisnis internal, PLN Area Jember dikatakan kurang mampu dalam menghasilkan produk/jasa melalui inovasi karya terbaru dalam menghasilkan produk unggulan, karena total inovasi yang dihasilkan menurun yaitu sebesar 5 karya jika dibanding dengan jumlah inovasi tahun 2012.

Pada perspektif pembelajaran bertumbuh, kemampuan PLN Area Jember cenderung menurun dalam mengembangkan kompetensi pegawai, hal tersebut dikarenakan menurunnya jumlah diklat yang diikuti oleh seluruh pegawai PLN Area Jember pada tahun 2013. Sehingga dapat dikatakan PLN Area Jember sebenarnya

mampu melakukan perbaikan dan perubahan dengan pengembangan SDM pegawai namun dalam pencapaiannya masih belum dapat mencapai target.

Secara keseluruhan total poin dari hasil pengukuran kinerja PLN Area Jember adalah 70,28 sehingga dapat dikatakan bahwa kinerja PLN Area Jember pada tahun 2013 adalah “Kinerja Sangat Baik”.

4.10.3 Kinerja tahun 2014

Dari keseluruhan 11 indikator yang diukur, hanya 2 indikator yang dapat mencapai target yang ditetapkan. Yaitu indikator current ratio pada perspektif finansial dan indikator produktivitas pada perspektif pembelajaran bertumbuh. PLN Area Jember mampu dalam membayar seluruh kewajiban finansial jatuh tempo pada tahun 2014 dengan sangat baik, dimana realisasi sebesar 112,86% terhadap target sebesar 51,55%. PLN Area Jember juga mampu mempertahankan produktivitasnya yang tinggi dengan perolehan keuntungan yang tinggi dibanding dengan total penjualan bersih tenaga listrik pada tahun 2014.

Namun pada perspektif finansial, PLN Area Jember tidak mampu mempertahankan ketahanan keuangannya terutama pada rendahnya kemampuan meningkatkan pendapatan tahun 2014 terhadap tahun 2013, hal tersebut terlihat dari tingkat operasi yang kurang baik dalam menghasilkan laba yang rendah, namun pada kemampuan menekan hutang peminjaman modal terlihat cukup baik.

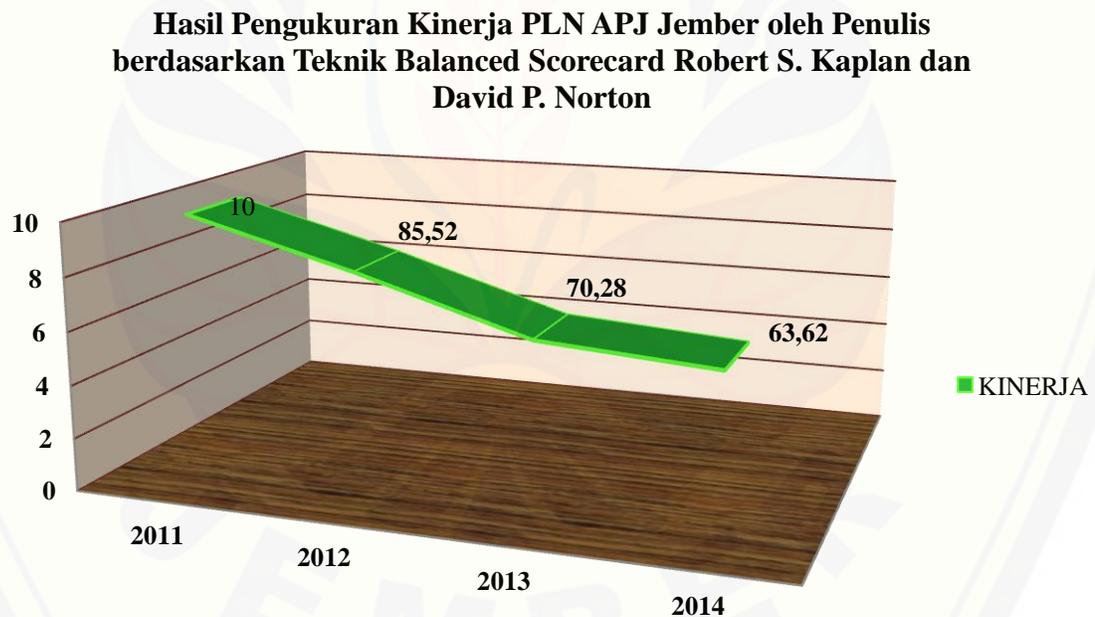
Pada perspektif pelanggan, PLN Area Jember dikatakan kurang mampu dalam memenuhi harapan pelanggan, hal tersebut terlihat pada menurunnya kemampuan PLN Area Jember dalam menguasai pasar penjualan tenaga listrik dan rendahnya kemampuan menghasilkan laba dari keseluruhan pelanggan (*customer profitability*).

Pada perspektif proses bisnis internal, pada indikator network growth ratio, menunjukkan rendahnya kemampuan PLN Area Jember dalam menghasilkan karya inovasi, dimana inovasi yang ditampilkan hanya 2 karya dan karya tersebut hanya merupakan karya penyempurnaan dari tahun 2013 dan bukan inovasi baru. Sedangkan pada indikator proses operasi pelayanan, PLN Area Jember mampu

melakukan efisiensi dan efektifitas pada upaya penekanan biaya administrasi dan hampir memenuhi target yang ditetapkan.

Pada perspektif pembelajaran bertumbuh, PLN Area Jember hampir memenuhi target yang ditetapkan hal tersebut ditunjukkan pada tercapainya target indikator produktivitas, namun pada indikator diklat tidak dapat memenuhi besaran target frekuensi pelaksanaan diklat yang ditetapkan. Dikatakan bahwa PLN Area Jember mampu melakukan perbaikan dan perubahan melalui kompetensi pegawainya hanya saja pencapaiannya tidak mencapai target.

Secara keseluruhan, poin yang didapatkan dari hasil pengukuran kinerja yang dilakukan, kinerja PLN Area Jember pada tahun 2014 adalah 63,62 dengan kriteria “Kinerja Baik”. Dari hasil tersebut tingkat Kinerja PLN APJ Jember pada tahun 2012 2013 dan 2014 dapat digambarkan dalam diagram adalah sebagai berikut.



Gambar 4.7 Kinerja PLN APJ Jember tahun 2012 2013 dan 2014 menggunakan Teknik balanced Scorecard (sumber : data diolah oleh penulis, 2015)

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Jember, penulis dapat menarik beberapa kesimpulan dari hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan teknik *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja menggunakan empat perspektif yaitu *financial*, *customer*, *bussiness internal process* dan *learning and growth*. Hasil penelitian terangkum dalam bentuk kesimpulan dari masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* pada tahun 2012, 2013 dan 2014 sebagai berikut.

- a. Hasil penelitian tentang kinerja PLN Area Jember yang diukur melalui teknik *Balanced Scorecard* dengan menggunakan empat perspektif finansial, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran bertumbuh, menunjukkan penurunan performa kinerja dari tahun 2012 hingga 2014. Hal tersebut ditunjukkan pada tahun 2012 memperoleh poin 85,52 dengan kriteria “Kinerja Sangat Baik”, tahun 2013 memperoleh poin 70,28 dengan kriteria “Kinerja Sangat Baik” dan tahun 2014 memperoleh poin 63,62 dengan kriteria “Kinerja Baik”.
- b. Perspektif *financial* pada kinerja PT. PLN Area Jember terlihat cukup pada keandalan dan ketahanan keuangannya, hal tersebut ditunjukkan dari performa keuangan sempat menurun dan kembali membaik dari tahun 2012 hingga 2014 dengan poin berturut-turut 13,38; 6,51; 11,3. Kendala yang dihadapi PLN Area jember yaitu pada kemampuan memperoleh laba dan kemampuan pembayaran hutang usaha menurun, namun hasil perspektif keuangan mampu memberikan prospek yang baik bagi PLN sebagai tolok ukur finansial untuk terus meningkatkan keandalan keuangan sebagai lembaga profit negara.

- c. Persepektif *Customer* pada kinerja PT. PLN Area jember terlihat cukup pada kemampuan pemenuhan pelayanan terhadap pelanggan, hal tersebut ditunjukkan dari kurang mampunya PLN Area Jember menguasai pasar dan kemampualabaan pelanggan mencapai target yang ditetapkan. Hal tersebut disebabkan rendahnya kemampuan PLN Area Jember dalam memperoleh laba usaha dari penjualan tenaga listrik secara bersih kepada pelanggan.
- d. Perspektif *Business Internal Process* pada kinerja PT. PLN Area Jember terlihat baik baik pada aktivitas organisasi PLN Area Jember dalam menciptakan kualitas produk dan jasa kelistrikan dalam pemenuhan harapan pelanggan. Hal tersebut didukung dari kemampuan PLN Area Jember yang mampu menciptakan efesiensi dan efektivitas pada pelayanan otomatis Listrik Pra Bayar dengan sangat baik dari tahun 2012-2014, namun pada listrik Pasca Bayar tingkat efisiensi cenderung menurun yang disebabkan tingginya biaya penyaluran tenaga listrik ke pelanggan dan pemeliharaan alat listrik.
- e. Perspektif *Learning and Growth* pada kinerja PT. PLN Area Jember terlihat sangat baik pada kemampuan PLN Area secara organisasional dalam melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal, baik pada kompetensi SDM pegawai dan namun produktivitas cenderung menurun seiring menurunnya pendapatan usaha yang diperoleh.
- f. PLN Area Jember tidak dapat melakukan perbaikan diri secara terus menerus (*continous improvement*), hal tersebut ditunjukkan dari terus melemahnya kemampuan meningkatkan kinerjanya dari tahun 2012-2014.

Dari hasil pengukuran kinerja yang telah dilakukan dengan menggunakan teknik BSC secara komprehensif menampilkan keseimbangan usaha pada kinerja *financial* dan *non-financial* PLN APJ Jember secara berkesinambungan.

5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat penulis sampaikan berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan adalah :

- a. Hasil pengukuran kinerja melalui teknik Balanced Scorecard yang digagas oleh Kaplan dan Norton yang dilakukan peneliti dapat digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerja, terkait indikator-indikator yang belum digunakan pada pedoman pengukuran kinerja PLN APJ Jember. Berikut 11 indikator yang penulis gunakan yaitu peningkatan pendapatan, debt ratio, current ratio, ROI, Market Share, Customer Profitability, Network Growth Ratio, Operasi Pelayanan, Produktivitas, Diklat dan Kepuasan Kerja Pegawai. 11 Indikator tersebut dapat digunakan PLN sebagai alternatif indikator yang secara referensial dapat meningkatkan keandalan pedoman kinerja dalam melihat berbagai aspek yang tidak terdapat pada pengukuran sebelumnya. Sehingga hasil pengukuran kinerja oleh PLN dan penulis lakukan mampu menampilkan pencapaian kinerja secara menyeluruh, komprehensif dan seimbang.
- b. PLN APJ Jember harus memperhatikan pada perspektif *financial* dan *customer*, sedangkan perspektif *financial* merupakan kunci dari keberhasilan ketiga perspektif lainnya. Sehingga untuk selanjutnya PLN Area Jember harus meningkatkan pendapatan usaha secara signifikan melalui penjualan tenaga listrik dan promosi penyambungan pelanggan baru dengan jumlah yang besar pada area Jember yang belum ter-aliri listrik, dan mengefisienkan beban usaha dalam penjualan listrik setiap bulannya serta menekan angka penunggakan pembayaran rekening pasca bayar oleh pelanggan. Sehingga dari besarnya pendapatan usaha secara otomatis perolehan laba usaha tinggi, kemampualabaan pelanggan pun meningkat dan *market share* yang luas sehingga mampu mengangkat performa ketiga perspektif lainnya.

- c. Lebih meningkatkan lagi penciptaan karya inovasi terbaru seperti halnya ‘*one stop electric service*’ dengan menggunakan mobil PLN keliling yang melayani pembayaran rekening listrik pascabayar, token Prabayar, pelayanan gangguan, sosialisasi, promosi dan pemasangan pelanggan baru. Sehingga pelayanan secara aksesibilitas lebih dekat kepada pelanggan sekaligus meningkatkan performa finansial, kompetensi pegawai, mengantisipasi gangguan listrik secara dini dan kepuasan pelanggan meningkat
- d. Untuk penelitian-penelitian selanjutnya yang ingin melanjutkan penelitian ini, perlu kiranya untuk melakukan analisis lebih dalam mengenai evaluasi realisasi terhadap target yang telah ditetapkan. Secara eksploratif dapat diketahui hal apa saja yang menghambat organisasi dalam mencapai target yang ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember. 2014. *Produk Domestik Regional Bruto Kabupaten Jember tahun 2013*. Jember: Badan Pusat Statistik Kabupaten Jember.
- Bastian, I. 2005. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Yogyakarta: Erlangga.
- . 2002. *Privatisasi di Indonesia*. Yogyakarta: Erlangga.
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Kencana
- Cresswell, J. W. diterjemahkan oleh Fawaid, A. 2010. *Research Design, Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Hasan, M. T., Wignjosoebroto, Soetandyo. Dan Wahab, S. A. 2003. *Metodologi Penelitian Kualitatif: Tinjauan Teoritis dan Praktis. Edisi revisi*. Malang: Lembaga Penelitian Universitas Islam Malang dan Visipress.
- Hoadly, M. C. diterjemahkan oleh Gunawan. 2006. *Quo Vadis Administrasi Negara indonesia, Antara Kultur Lokal dan Struktur Barat*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Ivancevich, J.M, Konopaske R dan Matteson, M.T. diterjemahkan oleh Gina Gania. 2005. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, ed.tujuh jilid 1. Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Kadarman, A.M. 2001. *Pengantar Ilmu Manajemen*. Jakarta: PT Prenhalindo.
- Kaplan, S. dan Norton, D. 1996. *The Balanced Scorecard Translating strategi into actionThe Balanced Scorecard*. United States of America: Harvard Business School Press Boston massachusetts.
- Kasiram, M. 2008. *Metodologi Penelitian, Refleksi Pengembangan Pemahaman dan Penguasaan Metodologi Penelitian*. Malang: UIN Malang Pers.
- Mardiasmo. 2002. *Akuntansi Sektor Publik. Edisi II*. Yogyakarta: Andi.

- Moehariono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, edisi revisi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Moehariono. 2012. *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Moeljono, D. 2005. *Good Corporate Culture Sebagai Inti dari Good Corporate Governance*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Moleong, L. J. 2001. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur. 2007. *Electric Catalogue for Business Guidance*. Surabaya: PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur.
- PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur. 2013. *Pelayanan Menuju World Class Services 2015*,ed:II. Surabaya: PT. PLN (persero) Distribusi Jawa Timur.
- PT. PLN Area Jember. 2012. *Journey of PLN Area Jember: Program Unggulan Berbasis OPI*,ed:I. Jember: PT. PLN Area Jember.
- Purwanto, A dan Sulistyatuti, R. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif, Untuk Administrasi Publik dan Masalah Masalah Sosial*. Yogyakarta: Gava Media.
- Ranupandojo, Heidjrachman. 1990. *Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suryabrata, U. 2008. *Metode Penelitian ed.1*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Syafri, Himawan. 2012. *Studi tentang Administrasi Publik*. Jakarta :Erlangga.
- Syamsuddin, Lukman. 1998. *Konsep Aplikasi Manajemen dalam Perencanaan, Pengawasan dan pengambilan Keputusan*. Edisi baru. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Tunggal, A. W. 2002. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- UNEJ. 2010. *Penulisan Karya Ilmiah. Edisi III*. Jember: Jember University. Usman, H dan Akbar, P.S. 2001. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

Westra, P. 2009. *Administrasi Perusahaan Negara: Perkembangan dan Permasalahan*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Widoyoko, E. P. 2013. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka pelajar.

Zuriah, Nurul. 2007. *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan, Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Internet

Cadbury Report. 1992. *The Financial Aspects of Corporate Governance*. www.thecadburyreport.com. [on line] [23 April 2014].

Edw.2014. *Tekan Percaloan PLN Area Jember Gelar Nangkring Bareng PLN*.<http://www.majalah-gempur.com/2014/05/tekan-percaloan-pln-area-jember-gelar.html> [on line] [16 Oktober 2014].

Farazmand, Ali. 2006. *Handbook of Globalization, Governance, and Public Administration*.https://www.academia.edu/4183261/New_Public_Management_Theory_Ideology_and_Practice [on line] [10 november 2014].

Kurniawan, Teguh. 2007. *Pergeseran paradigma Administrasi Publik: dari Pelaku Model Klasik dan NPM ke Good Governance*. Jurnal Ilmu Administrasi Negara, vol.7.https://www.academia.edu/3019022/Pergeseran_Paradigma_Administrasi_Publik_Dari_Perilaku_Model_Klasik_dan_Npm_ke_Good_Governance [on line] [10 November 2014].

PLN. 2003. *Pedoman Good Corporate governance PT. PLN (persero) versi 1.0*. www.pln.co.id. [18 Maret 2014].

Ramadhan, R dan Deviarti, H.2013. *Evaluasi Implementasi Balanced*

Ruz. 2012. *Cerita Buram Dibalik Kinerja PLN Jember*. <http://www.majalah-gempur.com/2012/02/cerita-buram-dibalik-kinerja-pln-jember.html>, [online] [16 Oktober 2014].

Scorecard Sebagai Pengukur Kinerja Pada Pt. Pln (Persero). Universitas Bina Nusantara. www.academia.edu.com jurnal [on line] [25 Novemeber 2014].

Wahyunik, S. 2013. *Target 69 Ribu Pelanggan Baru Listrik*. <http://surabaya.tribunnews.com/2013/07/15/target-69-ribu-pelanggan-baru-listrik>, [on line] [16 Oktober 2014].

Wirawan, O. A. 2014. *Ratusan Dusun Belum teraliri Listrik, PJU Bertambah*. http://m.beritajatim.com/ekonomi/208116/ratusan_dusun_belum_dialiri_listrik_pju_bertambah.html#.VD8twNKB19Y [on line] [16 Oktober 2014].

www.bumn.co.id

www.pln.co.id

Peraturan Perundang-Undangan

Edaran Direksi PT. PLN (persero) Nomor : 002.E/DIR/2013 *Tentang Petunjuk Pelaksanaan Perhitungan Nilai Kinerja Organisasi Unit dan Anak Perusahaan*. Jakarta: PT. PLN (persero).

Edaran Direksi PT. PLN (persero) Nomor : 0109.E/DIR/2014 *Tentang Petunjuk Pelaksanaan Perhitungan Nilai Kinerja Direktorat Unit dan Anak Perusahaan*. Jakarta: PT. PLN (persero).

Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : Kep-100/MBU/2002 *Tentang Penilaian tingkat Kesehatan Badan usaha Milik Negara*. Jakarta: BUMN.

Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor : Per-01/MBU/2011 *Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (Good Corporate Governance) Pada Badan Usaha Milik Negara*. Jakarta: BUMN.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor : 30 Tahun 2009 *Tentang Ketenaga Listrikan*. Jakarta: Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia.

DRAFT WAWANCARA

1. Kinerja (*performance*)

Tentang : Audit Kinerja melalui penilaian kinerja oleh PLN Area Jember

Informan : Bapak Setijo Lelono

Bidang : Staf Ahli Fungsional Kinerja PLN Area Jember

Pertanyaan :

- a. Bagaimana sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PLN Area Jember ?
- b. Pedoman apa yang digunakan dalam melakukan pengukuran ?
- c. Apa saja Indikator Kinerja Utama yang digunakan oleh PLN Area Jember ?
- d. Bagaimana hasil pengukuran kinerja yang dilakukan oleh PLN Area Jember dengan berdasarkan pedoman kinerja pada tahun 2012, 2013 dan 2014 ?
- e. Apakah hasil audit kinerja yang dilakukan oleh PLN Distribusi Jawa Timur dipublikasikan secara berkala ?

2. Kepegawaian (*Human Resource*)

Tentang : Sumber Daya Manusia Pegawai PLN Area Jember

Informan : Bu Lulun Nadia

Bidang : SPV Administrasi Umum PLN Area Jember

Pertanyaan :

- a. Berapakan jumlah keseluruhan pegawai PLN Area Jember pada tahun 2012, 2013, 2014 dan 2015 ?
- b. Bagaimana sistem rekrutmen pegawai PLN Area Jember ?
- c. Bagaimana sistem kerjasama antara PLN Area Jember dengan berbagai PT sebagai mitrakerja dalam hal pegawai *outsourcing* ?

- d. Bagaimana sistem pemberian pendidikan dan pelatihan pegawai PLN Area Jember ?
- e. Bagaimana jenjang karir pegawai PLN Area Jember ?
- f. Apa saja jenjang pendidikan dan berapa usia kerja pegawai PLN Area Jember ?

3. Operasi Pelayanan

Tentang : Sistem Operasi Kelistrikan dan Pelayanan Pelanggan PLN Area Jember

Informan : Bu Hj. RR. Endang Harimurti, S.E

Bidang : AO. Administrasi Pelayanan Pelanggan

Pertanyaan :

- a. Bagaimana sistem pelayanan dibidang ketenaga listrikan oleh PLN Area Jember ?
- b. Apa saja produk layanan yang dimiliki oleh PLN Area Jember saat ini ?
- c. Apa saja jenis pelayanan terhadap gangguan yang diberikan oleh PLN Area jember ?
- d. Bagaimana sistem pelayanan listrik pascabayar dan listrik Prabayar ?
- e. Berapa jumlah pelanggan PLN area Jember tahun 2012, 2013 dan 2014 ?
- f. Berapa total seluruh penjualan tenaga listrik PLN Area Jember tahun 2012, 2013 dan 2014 ?
- g. Bagaimana struktur organisasi PLN Area Jember dan apa saja tugas dan fungsinya ?
- h. Siapa nama Manajer beserta jajaran asisten manajer PLN Area Jember ?

4. Keuangan (*financial*)

Tentang : Keuangan PLN area Jember

Informan : Bapak Fathur Roji

Bidang : JA. Akuntansi dan Keuangan PLN Area Jember

Pertanyaan :

- a. Apa saja yang menjadi acuan perhitungan keuangan PLN Area Jember ?
- b. Apa saja yang ditampilkan dalam laporan keuangan (*financial statement*) PLN Area Jember ?
- c. Bagaimana laporan keuangan PLN Area jember pada tahun 2010, 2011, 2012, 2013 dan 2014 ?
- d. Bagaimana posisi neraca laba rugi PLN area Jember pada tahun 2010, 2011, 2012, 2013 dan 2014 ?

5. Inovasi (*Inovation*)

Tentang : Inovasi Produk Layanan dan Jasa Layanan kelistrikan PLN Area Jember

Informan : Bapak Rustam Efendi dan Yuniar Rachman

Bidang : Staf Ahli Fungsional Kinerja sekaligus Ketua Tim Inovasi
Anggota Tim Inovasi PLN Area Jember

Pertanyaan :

- a. Susunan Keanggotaan tim inovasi PLN Area Jember ?
- b. Bagaimana proses penciptaan dan pelaksanaan inovasi yang dilakukan oleh PLN Area Jember ?
- c. Bagaimana sistem penilaian inovasi ?
- d. Apa saja inovasi yang dihasilkan oleh PLN Area Jember pada tahun 2012, 2013 dan 2014 ?

Jember, 21 Januari 2015

Hal : Permohonan untuk mengisi kuisisioner**Kepada Yth. Bapak/Ibu/Saudara (i) Karyawan PT. PLN Area Pelayanan dan Jaringan Jember**

Saya adalah mahasiswa Jurusan Administrasi Negara (S1) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi sebagai tugas akhir. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil pengukuran kinerja PT. PLN Area Pelayanan dan Jaringan Jember melalui teknik *Balanced Scorecard*.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, saya memohon kesediaan bapak/ibu/saudara (i) berkenan meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuisisioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuisisioner yang saya ajukan bertujuan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja bapak/ibu/saudara (i) sebagai karyawan terhadap tempat bapak/ibu/saudara (i) bekerja, yaitu di PT. PLN Area Pelayanan dan Jaringan Jember. Kuisisioner yang saya ajukan juga bertujuan untuk mengetahui tingkat perspektif pembelajaran dan bertumbuh dalam bidang Sumber Daya Manusia pada PT. PLN Area Pelayanan dan Jaringan Jember.

Kuisisioner yang akan bapak/ibu/saudara (i) isi, nantinya akan diolah dan dianalisis kembali. Hasil kuisisioner kepuasan kerja yang bapak/ibu/saudara (i) bukan merupakan hasil akhir untuk menentukan tingkat kinerja PT. PLN Area Pelayanan dan Jaringan Jember. Data dari kuisisioner ini akan digabung dengan data lain yang diperoleh, untuk mendapatkan hasil yang diinginkan sesuai dengan tujuan penelitian ini. Sesuai dengan etika penelitian, data yang nantinya saya peroleh akan dijaga kerahasiannya dan hanya digunakan semata-mata dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini, bila perlu dan apabila bapak/ibu/saudara (i) menghendakinya, akan saya berikan ringkasannya. Harapan saya bapak/ibu/saudara (i) dapat mengisi kuisisioner ini sesegera mungkin.

Demikian permohonan saya, atas partisipasi dan perhatian yang bapak/ibu/saudara (i) berikan saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya

Peneliti

(Aning Murniati)

Employee Satisfaction Survey

Jawaban atau pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja bapak/ibu/saudara (i) sebagai karyawan/pegawai pada tempat bapak/ibu/saudara (i) bekerja, yaitu PT. PLN Area Pelayanan dan Jaringan Jember, baik ditinjau dari aspek keuangan maupun non-keuangan. Mohon bapak/ibi/saudara (i) menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut dengan memberikan tanda centang (√) pada salah satu kolom bernomor 1 sampai 5 dengan petunjuk sebagai berikut:

- 1** = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2** = Tidak Setuju (TS)
- 3** = Ragu-ragu (R)
- 4** = Setuju (S)
- 5** = Sangat Setuju (SS)

Mohon bapak/ibu/saudara (i) menjawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda keterangan tertulis dan tanda centang (√) seperlunya:

No. Responden : _____ (diisi oleh peneliti)

Jenis Kelamin : () Laki-laki () Perempuan

Jabatan/Bidang : _____

Lama Bekerja : **Tahun/Bulan**

No.	Pertanyaan	STS	TS	R	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya puas dengan kondisi pekerjaan saya selama ini					
2.	Gaji yang saya dapatkan sesuai dengan andil pekerjaan saya dalam selama ini					
3.	Saya puas dengan peningkatan gaji yang saya peroleh					
4.	Saya puas dengan penghargaan (<i>reward</i>) yang perusahaan berikan selama ini					
5.	Saya menyukai dan menikmati pekerjaan yang saya lakukan sekarang					
6.	Saya merasa puas atas pekerjaan saya selama ini , dan saya tidak mau pindah ketempat kerja lain					
7.	Saya merasa puas dengan tunjangan dan fasilitas yang saya terima atas pekerjaan saya					
8.	Saya merasa puas dengan promosi yang diberikan oleh organisasi					
9.	Saya merasa puas dengan jaminan hari tua dan keselamatan kerja yang diberikan organisasi					
10.	Saya puas dengan pemberian kesempatan bebas berkreasi (inovasi)					
11.	Setiap hari saya selalu bersemangat untuk bekerja dan menyelesaikan tugas saya tepat waktu					
12.	Atasan saya selalu memperhatikan saya dan mengapresiasi hasil kerja saya					
13.	Rekan kerja saya membantu dan mendukung saya dalam pekerjaan					
14.	Saya puas dengan kesempatan prestasi seluas-luasnya yang diberikan organisasi					

Lampiran F : Hasil Jawaban Responden Kepuasan Kerja Pegawai PLN APJ Jember

No.Res	Skor Butir Kuesioner No :														jumlah
1	4	4	4	3	3	5	5	4	4	4	4	5	5	3	57
2	3	3	3	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	48
3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	49
4	4	3	3	3	4	5	5	4	3	3	4	5	5	5	56
5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	4	57
6	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	66
7	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	63
8	5	3	3	3	4	5	5	5	3	3	5	3	4	5	56
9	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	64
10	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	60
11	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	68
12	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	68
13	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	67
14	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	4	60
15	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	66
16	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	66
17	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	64
18	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	63
19	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	65
20	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	53
21	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	4	4	57
22	4	3	5	4	5	5	5	4	5	3	4	5	5	5	62
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	70
24	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	57
25	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	68
26	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	68
27	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	5	4	51
28	4	3	3	3	4	5	5	4	3	3	4	4	5	5	55
29	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	66
30	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4	64
31	4	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	3	5	5	58
32	4	4	4	4	5	5	4	4	4	3	4	5	4	5	59
33	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	48
34	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	68
35	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	53
36	3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	3	4	5	5	59
37	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	50

Digital Repository Universitas Jember

38	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	64
39	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	67
40	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	58
41	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	67
42	3	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	50
43	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	63
44	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	68
45	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67
46	4	4	5	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	64
47	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	67
48	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4	3	4	4	4	55
49	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	67
50	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	63
51	5	3	3	3	3	5	5	5	3	3	5	3	5	5	56
52	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	62
53	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	68
54	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	64
55	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	60
56	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	49
57	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4	62
58	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	65
59	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	55
60	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	63
61	4	3	3	3	4	5	5	4	3	3	4	4	5	4	54
62	4	4	3	3	3	4	4	5	3	4	4	4	4	4	53
63	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	67
Jumlah	265	266	261	261	273	287	281	272	272	262	271	274	288	281	3827

DOKUMENTASI

1. Penulis di Lokasi Penelitian



2. Wawancara penulis dengan Bpk. Setijo Lelono Jabatan bidang Fungsional Ahli



3. Wawancara penulis dengan Bu. Lulun Nadia Bidang SPV. Administrasi Umum



4. Wawancara penulis dengan Bu. Hj. RR. Endang Harimurti, S.E bidang A.O Administrasi Pelayanan Pelanggan



5. Wawancara penulis dengan Bapak fathur Roji bidang J.A Akuntansi dan Keuangan



6. Wawancara penulis dengan Bapak Rustam Efendi bidang Jabatan Fungsional Ahli Kinerja sekaligus Ketua Tim Inovasi



PENJUALAN TENAGA LISTRIK - PASCABAYAR PER GOLONGAN TARIF

PERIODE 1 JANUARI S/D 31 DESEMBER 2012

GOLONGAN TARIF	JUMLAH PELANGGAN	DAYA TERSAMBUNG	PENDAPATAN BIAYA BEBAN	PENDAPATAN BIAYA PEMAKAIAN	PENDAPATAN (BRUTO)	POTONGAN/ DISCOUNT	PENDAPATAN (NETTO)	PENJUALAN KWH	HARGA RATA-RATA *)
	Pelanggan	KVA	Rupiah	Rupiah	Rupiah	Rupiah	Rupiah	KWh	Rupiah/Kwh
1	2	3	4	5	6 = 4 + 5	7	8 = 6 - 7	9	10 = 8 / 9
S1 - TR	9	1.980	-	2.905.400	2.905.400	-	2.905.400	28.368	102,42
R1 - TR	505.205	329.366.150	55.955.500.977	225.714.820.473	281.670.321.450	-	281.670.321.450	535.356.377	526,14
R2 - TR	1.646	6.788.600	3.496.215	10.783.620.071	10.787.116.286	-	10.787.116.286	12.239.985	881,30
R3 - TR	148	1.590.600	-	2.247.522.540	2.247.522.540	-	2.247.522.540	2.001.093	1.123,15
Rumah Tangga	507.008	337.747.330	55.958.997.192	238.748.868.484	294.707.865.676	-	294.707.865.676	549.625.823	536,20
B1 - TR	10.403	14.918.850	1.167.091.915	18.074.983.338	19.242.075.253	-	19.242.075.253	23.561.442	816,68
B2 - TR	1.270	28.877.600	4.074.600	52.662.539.215	52.666.613.815	-	52.666.613.815	48.063.308	1.143,35
B3 - TM	13	6.740.000	-	9.872.915.070	9.872.915.070	-	9.872.915.070	11.236.711	878,63
B4 - TM	-	-	-	-	-	-	-	-	-
T (Traksi)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C (Curah)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
L (Layanan Khusus)	692	15.571.100	6.736.770	37.800.333.290	37.807.070.060	-	37.807.070.060	31.748.744	1.190,82
Usaha	12.378	66.107.550	1.177.903.285	118.410.770.913	119.588.674.198	-	119.588.674.198	112.610.205	1.061,97
I1 - TR	76	627.000	-	654.519.690	654.519.690	-	654.519.690	719.258	909,99
I2 - TR	197	24.435.500	7.155	33.347.891.993	33.347.869.148	-	33.347.869.148	38.454.375	867,21
I3 - TM	41	29.395.000	-	38.958.969.530	38.958.969.530	-	38.958.969.530	52.966.479	735,54
I4 - TT	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Industri	314	54.457.500	7.155	72.961.391.213	72.961.398.368	-	72.961.398.368	92.140.112	791,85
P1 - TR	827	6.716.150	57.302.025	14.591.313.457	14.648.615.482	-	14.648.615.482	12.619.333	1.160,81
P2 - TM	1	1.110.000	-	685.176.000	685.176.000	-	685.176.000	876.992	781,28
S2 - TR	12.629	20.643.650	1.092.798.080	17.593.138.011	18.686.066.091	-	18.686.066.091	31.135.198	600,16
S3 - TM	5	1.935.000	-	1.628.664.800	1.628.664.800	-	1.628.664.800	2.378.224	684,82
P3 - TR	1.787	11.221.155	-	31.004.344.555	31.004.344.555	-	31.004.344.555	37.810.170	820,00
Umum	15.249	41.625.955	1.150.100.105	85.502.766.823	66.652.866.928	-	66.652.866.928	84.819.917	785,82
JUMLAH	534.949	499.938.335	58.287.007.737	435.623.797.433	553.910.805.170	-	553.910.805.170	839.196.057	860,05

PT. PLN (PERSERO)
DISTRIBUSI JAWA TIMUR
AREA JEMBER

PENJUALAN TENAGA LISTRIK PRA BAYAR
PER GOLONGAN TARIF
PERIODE 1 JANUARI S/D 31 DESEMBER 2012

GOLONGAN TARIF	JUMLAH PELANGGAN	PEMAKAIAN KWH LPB	PENDAPATAN PENJUALAN LPB	TARIF LPB RATA-RATA
	Pelanggan	KWh	Rupiah	Rupiah/Kwh
1	2	3	4	5 = 4 / 3
S1 - TR	-	-	-	0,00
R1 - TR	140.390	69.549.737	39.490.914.422	567,81
R2 - TR	632	2.256.889	2.005.195.205	888,48
R3 - TR	21	132.479	173.225.203	1307,57
Rumah Tangga	141.043	71.939.105	41.669.334.830	579,23
B1 - TR	2.326	3.775.400	3.204.387.973	848,75
B2 - TR	281	3.911.957	4.252.590.322	1087,07
B3 - TM	-	-	-	0,00
B4 - TM	-	-	-	0,00
T (Traksi)	-	-	-	0,00
C (Curah)	-	-	-	0,00
L (Layanan Khusus)	1	7.548	10.935.723	1448,82
Usaha	2.608	7.694.905	7.467.914.018	970,50
I1 - TR	10	17.053	14.887.735	873,03
I2 - TR	-	-	-	0,00
I3 - TM	-	-	-	0,00
I4 - TT	-	-	-	0,00
Industri	10	17.053	14.887.735	873,03
P1 - TR	68	56.550	55.556.478	982,43
P2 - TM	-	-	-	0,00
S2 - TR	2.542	1.736.151	918.851.240	529,25
S3 - TM	-	-	-	0,00
P3 - TR	2	2.090	1.709.193	817,80
Umum	2.612	1.794.791	976.116.911	543,86
JUMLAH	146.273	81.445.854	50.128.253.494	615,48

PENJUALAN TENAGA LISTRIK - PASCABAYAR PER GOLONGAN TARIF

PERIODE 1 JANUARI S/D 31 DESEMBER 2013

GOLONGAN TARIF	JUMLAH PELANGGAN	DAYA TERSAMBUNG	PENDAPATAN BIAYA BEBAN	PENDAPATAN BIAYA PEMAKAIAN	PENDAPATAN (BRUTO)	POTONGAN/ DISCOUNT	PENDAPATAN (NETTO)	PENJUALAN KWH	HARGA RATA-RATA *)
	Pelanggan	KVA	Rupiah	Rupiah	Rupiah	Rupiah	Rupiah	KWh	Rupiah/Kwh
1	2	3	4	5	6 = 4 + 5	7	8 = 6 - 7	9	10 = 8 / 9
S1 - TR	-	-	-	274.440	274.440	-	274.440	2.736	100,31
R1 - TR	492.582	319.928.800	59.296.150.954	250.355.197.193	309.651.348.147	-	309.651.348.147	579.971.725	533,91
R2 - TR	1.629	6.715.300	967.542	13.346.578.811	13.347.546.353	-	13.347.546.353	12.966.536	1.027,80
R3 - TR	138	1.525.200	-	2.724.781.880	2.724.781.880	-	2.724.781.880	2.129.734	1.279,40
Rumah Tangga	494.349	328.169.300	59.297.118.496	266.426.832.324	325.723.950.820	-	325.723.950.820	595.090.731	547,35
B1 - TR	9.569	13.662.850	1.177.673.322	19.582.568.244	20.770.241.566	-	20.770.241.566	23.321.164	890,62
B2 - TR	1.208	30.033.500	23.912.880	65.405.640.151	65.429.553.031	-	65.429.553.031	50.181.538	1.303,86
B3 - TM	12	6.955.000	-	13.517.280.436	13.517.280.436	-	13.517.280.436	13.096.899	1.032,10
B4 - TM	-	-	-	-	-	-	-	-	-
T (Traksi)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C (Curah)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
L (Layanan Khusus)	857	17.794.000	14.050.329	78.280.727.987	48.274.778.316	-	48.274.778.316	39.802.996	1.212,84
Usaha	11.646	68.445.350	1.215.636.531	146.776.216.818	147.991.853.349	-	147.991.853.349	126.402.597	1.170,80
I1 - TR	67	571.100	-	733.215.908	733.215.908	-	733.215.908	720.215	1.018,05
I2 - TR	222	27.880.500	-	43.685.095.749	43.685.095.749	-	43.685.095.749	44.707.612	977,13
I3 - TM	44	32.200.000	-	51.781.770.421	51.781.770.421	-	51.781.770.421	64.666.511	800,75
I4 - TT	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Industri	333	60.651.600	-	96.200.082.078	96.200.082.078	-	96.200.082.078	110.094.338	873,80
P1 - TR	808	6.987.950	58.789.892	17.510.678.607	17.578.448.299	-	17.578.448.299	14.004.164	1.255,23
P2 - TM	1	1.110.000	-	805.312.449	805.312.449	-	805.312.449	903.952	890,88
S2 - TR	12.374	20.743.550	1.153.636.808	21.454.628.390	22.608.265.198	-	22.608.265.198	34.361.333	657,96
S3 - TM	7	2.520.000	-	3.482.842.703	3.482.842.703	-	3.482.842.703	4.689.133	742,75
P3 - TR	2.191	12.441.355	5.011.776	42.757.081.270	42.762.093.046	-	42.762.093.046	46.392.297	921,75
Umum	15.381	43.802.855	1.217.418.276	86.019.543.419	87.236.961.695	-	87.236.961.695	100.350.879	869,32
JUMLAH	521.709	501.069.105	61.730.173.303	595.422.674.639	657.152.847.942	-	657.152.847.942	931.938.545	705,15

Catatan :

- Discount harus berdasarkan SK Direksi berlaku
- Kolom 8 harus sama dengan kolom 2 lampiran 11.A.2
- Kolom 9 harus sama dengan kolom 4 lampiran 11.A.2 dan kolom 3 lampiran 18 (point 11)
- Telah dilakukan Rekonsiliasi dengan Bg. Niaga / Komersil
- Lampiran ini tidak termasuk Penjualan LPB (Listrik Pra Bayar)

**PENJUALAN TENAGA LISTRIK PRA BAYAR
PER GOLONGAN TARIF
PERIODE 1 JANUARI S/D 31 DESEMBER 2013**

GOLONGAN TARIF	JUMLAH PELANGGAN	PEMAKAIAN KWH LPB	PENDAPATAN PENJUALAN LPB	TARIF LPB RATA-RATA
	Pelanggan	KWh	Rupiah	Rupiah/Kwh
1	2	3	4	5 = 4 / 3
S1 - TR	-	-	-	-
R1 - TR	226.405	134.498.853	75.278.536.884	559,70
R2 - TR	1.304	4.183.490	4.394.004.840	1.050,32
R3 - TR	46	232.871	313.159.947	1.344,78
Rumah Tangga	227.755	138.915.214	79.985.701.671	2.954,80
B1 - TR	4.240	5.850.918	5.577.238.506	953,22
B2 - TR	482	9.023.372	11.835.757.269	1.311,68
B3 - TM	-	-	-	-
B4 - TM	-	-	-	-
T (Traksi)	-	-	-	-
C (Curah)	-	-	-	-
L (Layanan Khusus)	-	6.608	10.673.796	1.615,28
Usaha	4.722	14.880.898	17.423.669.571	3.880,19
I1 - TR	13	25.311	25.601.589	1.011,48
I2 - TR	-	-	-	-
I3 - TM	-	-	-	-
I4 - TT	-	-	-	-
Industri	13	25.311	25.601.589	1.011,48
P1 - TR	109	217.143	250.023.278	1.151,42
P2 - TM	-	-	-	-
S2 - TR	4.689	3.247.555	1.775.040.375	546,58
S3 - TM	-	-	-	-
P3 - TR	5	14.476	13.582.300	938,26
Umum	4.803	3.479.174	2.038.645.953	2.636,26
JUMLAH	237.293	157.300.597	99.473.618.784	632,38

1/27/15 2:28 PM

Catatan :

- Total kolom (3) harus sama dengan total kolom (3) lampiran 11.A.4
- Kolom (4) dihitung berdasarkan KepDir No 300.K/DIR/2009

PENJUALAN TENAGA LISTRIK - PASCABAYAR PER GOLONGAN TARIF

PERIODE 1 JANUARI S/D 31 DESEMBER 2014

GOLONGAN TARIF	JUMLAH PELANGGAN	DAYA TERSAMBUNG	PENDAPATAN BIAYA BEBAN	PENDAPATAN BIAYA PEMAKAIAN	PENDAPATAN (BRUTO)	POTONGAN/ DISCOUNT	PENDAPATAN (NETTO)	PENJUALAN KWH	HARGA RATA-RATA *)
	Pelanggan	KVA	Rupiah	Rupiah	Rupiah	Rupiah	Rupiah	KWh	Rupiah/Kwh
1	2	3	4	5	6 = 4 + 5	7	8 = 6 - 7	9	10 = 8 / 9
S1 - TR	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!
R1 - TR	482.606	311.603.450	53.569.312.907	239.173.005.720	292.742.318.627	-	292.742.318.627	533.139.970	549,09
R2 - TR	1.525	6.304.700	2.701.248	13.863.476.614	13.866.177.862	-	13.866.177.862	11.470.393	1.208,87
R3 - TR	141	1.800.000	-	3.072.703.283	3.072.703.283	94.914	3.072.608.369	2.098.746	1.464,02
Rumah Tangga	484.272	319.708.150	53.572.014.155	256.109.185.617	309.681.199.772	94.914	309.681.104.858	546.709.109	566,45
B1 - TR	9.068	13.101.850	1.021.719.511	18.316.870.478	19.338.589.989	-	19.338.589.989	20.147.854	959,83
B2 - TR	1.970	41.183.000	4.652.666	87.992.901.476	87.997.554.142	-	87.997.554.142	59.352.202	1.482,63
B3 - TM	15	8.405.000	-	16.692.449.135	16.692.449.135	2.301.894	16.690.147.241	13.714.067	1.217,01
B4 - TM	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!
T (Traksi)	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!
C (Curah)	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!
L (Layanan Khusus)	47	531.700	22.547.515	15.477.775.489	15.500.323.004	-	15.500.323.004	12.532.543	1.236,81
Usaha	11.100	63.221.550	1.048.919.692	130.479.996.578	139.528.916.270	2.301.894	139.526.614.376	105.746.666	1.319,44
I1 - TR	62	527.100	-	673.080.056	673.080.056	-	673.080.056	608.196	1.106,68
I2 - TR	238	30.408.500	-	45.649.738.905	45.649.738.905	-	45.649.738.905	43.394.320	1.051,97
I3 - TM	50	45.855.000	-	76.485.159.051	76.485.159.051	-	76.485.159.051	76.711.617	997,05
I4 - TT	-	-	-	-	-	-	-	-	#DIV/0!
Industri	350	76.790.600	-	122.807.978.012	122.807.978.012	-	122.807.978.012	120.714.133	1.017,35
P1 - TR	787	7.164.850	50.913.739	19.008.283.356	19.059.197.095	156.315	19.059.040.780	13.510.860	1.410,65
P2 - TM	1	1.110.000	-	868.253.912	868.253.912	-	868.253.912	832.352	1.043,13
S2 - TR	12.146	21.610.500	1.049.049.167	22.646.045.302	23.695.094.469	-	23.695.094.469	33.324.729	711,04
S3 - TM	7	2.520.000	-	4.538.163.714	4.538.163.714	-	4.538.163.714	5.753.084	788,82
P3 - TR	2.330	12.853.155	-	48.451.904.896	48.451.904.896	-	48.451.904.896	43.714.915	1.108,36
U m u m	15.271	45.258.505	1.099.962.906	95.512.651.180	96.612.614.086	156.315	96.612.457.771	97.135.940	994,61
JUMLAH	510.993	504.978.805	55.720.896.753	612.909.811.387	668.630.708.140	2.553.123	668.628.155.017	870.305.848	768,27

Catatan :

Discount harus berdasarkan SK Direksi berlaku

- Kolom 8 harus sama dengan kolom 2 lampiran 11.A.2

- Kolom 9 harus sama dengan kolom 4 lampiran 11.A.2 dan kolom 3 lampiran 18 (point 11)

Telah dilakukan Rekonsiliasi dengan Bag. Niaga / Komersil

- Lampiran ini tidak termasuk Penjualan LPB (Listrik Pra Bayar)

PT. PLN (PERSERO)
DISTRIBUSI JAWA TIMUR
AREA JEMBER

**PENJUALAN TENAGA LISTRIK PRA BAYAR
PER GOLONGAN TARIF
PERIODE 1 JANUARI S/D 31 DESEMBER 2014**

GOLONGAN TARIF	JUMLAH PELANGGAN	PEMAKAIAN KWH LPB	PENDAPATAN PENJUALAN LPB	TARIF LPB RATA-RATA
	Pelanggan	KWh	Rupiah	Rupiah/Kwh
1	2	3	4	5 = 4 / 3
S1 - TR	-	-	-	#DIV/0!
R1 - TR	281.391	196.557.714	114.596.980.760	583
R2 - TR	1.699	6.456.000	7.833.984.490	1213
R3 - TR	55	426.234	630.209.050	1479
Rumah Tangga	283.145	203.439.948	123.061.174.300	605
B1 - TR	6.191	8.653.462	8.694.097.614	1005
B2 - TR	617	12.097.035	17.812.382.885	1472
B3 - TM	-	-	-	#DIV/0!
B4 - TM	-	-	-	#DIV/0!
T (Traksi)	-	-	-	#DIV/0!
C (Curah)	-	-	-	#DIV/0!
L (Layanan Khusus)	-	17.625	29.061.967	1649
U s a h a	6.808	20.768.122	26.535.542.466	1.278
I1 - TR	20	29.201	31.314.497	1072
I2 - TR	-	-	-	#DIV/0!
I3 - TM	-	-	-	#DIV/0!
I4 - TT	-	-	-	#DIV/0!
Industri	20	29.201	31.314.497	1.072
P1 - TR	161	381.631	478.064.397	1253
P2 - TM	-	-	-	#DIV/0!
S2 - TR	6.760	5.287.127	2.986.488.264	565
S3 - TM	-	-	-	#DIV/0!
P3 - TR	9	29.042	32.382.632	1115
U m u m	6.930	5.697.800	3.496.935.293	614
JUMLAH	296.903	229.935.071	153.124.966.556	666

1/27/15 2:29 PM

Catatan :

- Total kolom (3) harus sama dengan total kolom (3) lampiran 11.A.4
- Kolom (4) dihitung berdasarkan KepDir No 367.K/DIR/2012

Distribusi Jawa Timur
Surabaya
PLN Financial Statement Version2 for BI

PLN Financial Statement Version2 for BI

Time 15:02:03 Date 30.01.2015
RFBILA00/88093814 Page 1

OL Ledger
10 Currency type Company code currency
IDR Amounts in Indonesian Rupiah
2011.01 -2011.16 Reporting periods
2010.01 -2010.16 Comparison periods

2011 2010

Financial Statement Item/Account

2011 2010

	2011	2010	
NERACA	0	0	0
AKTIVA	561.816.808.496	507.825.018.083	53.991.790.413
Aktiva Tetap (Netto)	532.933.545.785	486.697.791.916	46.235.753.869
Aktiva Tetap	883.861.646.120	806.260.787.485	77.600.858.635
Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap	350.928.100.335-	319.562.995.569-	31.365.104.766-
Pekerjaan Dalam Penyelesaian	2.060.704.242	0	2.060.704.242
Aktiva lain-lain	2.032.365.869	4.928.640.617	2.896.274.728-
Aktiva tidak beroperasi	50.160.803	50.160.803	0
Piutang lain-lain (jk. panjang)	731.432.193	830.800.140	99.367.947-
Biaya yang ditangguhkan	1.202.306.544	3.969.383.155	2.767.076.611-
Biaya dibayar dimuka dan uang muka (Jk. Panja)	40.466.349	78.296.519	29.830.170-
Aktiva lancar	24.790.192.500	16.198.585.550	8.591.607.030
Kas dan setara kas	564.498	92.241.890	91.677.392-
Kas	104.186	1.404.783	1.300.597-
Bank	460.312	90.837.107	90.376.795-
Piutang usaha (netto)	4.071.890.267	5.915.125.577	1.843.235.310-
Piutang usaha	4.794.798.902	6.350.524.645	1.555.725.743-
Penyisihan piutang usaha	722.908.635-	435.399.068-	287.509.567-
Persediaan	19.705.461.365	9.108.213.483	10.597.247.882
Persediaan (Bruto)	19.850.675.810	9.192.213.100	10.658.462.710
Penyisihan()	145.214.445-	83.999.617-	61.214.828-
Uang muka pajak	40.993.000	39.963.000	9.030.000
Biaya dibayar dimuka & uang muka (jk. pendek)	963.283.450	1.043.041.600	79.758.150-
LIABILITAS & EKUITAS & BP & LAIN2	561.816.808.496-	507.825.018.083-	53.991.790.413-
Ekuitas	305.643.152.803	314.661.559.381	9.018.406.578-
Akun antar satuan administrasi	694.719.897.820-	694.719.997.820-	0
Pendapatan ditangguhkan	108.752.913.687-	80.522.959.233-	28.229.954.454-
Liabilitas jangka pendek	63.987.049.792-	47.243.620.411-	16.743.429.381-
Hutang usaha	16.671.178.829-	874.892.258-	15.796.286.571-

Distribusi Jawa Timur
Surabaya
PLN Financial Statement Version2 for BI

PLN Financial Statement Version2 for BI

Time 15:19:25 Date 27.01.2015
RFBILA00/88093814 Page 1

OL Ledger
10 Currency type Company code currency
IDR Amounts in Indonesian Rupiah
2013.01 -2013.16 Reporting periode
2012.01 -2012.16 Comparison periods

Financial Statement Item/Account	2013		2012	
	Tot. rpt. pr	Est. Comp. pr	Abn. diff.	Bus. Area
NERACA	0	0	0	
AKTIVA	757.616.758.572	617.181.362.111	140.435.396.461	
Aktiva tetap (Netto)	660.680.646.521	598.522.701.797	62.157.944.724	
Aktiva Tetap	1.085.116.366.441	984.008.870.043	101.107.496.398	
Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap	424.435.719.920-	385.486.168.246-	38.949.551.674-	
Pekerjaan Dalam Penyelesaian	2.439.947.616	2.433.840.174	6.107.442	
Aktiva Lain-lain	736.352.074	852.267.821	115.915.747-	
Aktiva tidak beroperasi	145.489.589	154.267.729	8.778.140-	
Piutang lain-lain (jk. panjang)	552.608.308	511.242.765	41.365.543	
Biaya yang ditangguhkan	0	142.686.497	142.686.497-	
Biaya dibayar dimuka dan uang muka (Jk. Panja)	38.254.177	44.070.830	5.816.653-	
Aktiva lancar	93.759.812.361	15.372.552.319	78.387.260.042	
Kas dan setara kas	0	1.383.458	1.383.458-	
Kas	0	846.235	846.235-	
Bank	0	537.223	537.223-	
Piutang usaha (netto)	68.430.129.212	6.921.469.399	61.508.659.813	
Piutang usaha	68.973.172.239	7.229.573.504	61.743.598.735	
Penyisihan piutang usaha	543.043.027-	308.104.105-	234.938.922-	
Persediaan	24.250.362.010	7.306.614.733	16.943.747.277	
Persediaan (Bruto)	24.409.625.555	7.443.083.530	16.966.542.025	
Penyisihan()	159.263.545-	136.468.797-	22.794.748-	
Uang muka pajak	0	9.993.000	9.993.000-	
Piutang lain-lain (jk. pendek)	132.741.559	145.365.624	12.624.065-	
Biaya dibayar dimuka & uang muka (jk. pendek)	946.579.580	987.726.105	41.146.525-	
LIABILITAS & EKUITAS & BP & LAIN2	757.616.758.572-	617.181.362.111-	140.435.396.461-	
Ekuitas	91.471.978.478-	474.924.964.679	566.396.943.157-	
Akun antar satuan administrasi	412.853.577.353-	886.794.164.635-	473.940.587.282	
Pendapatan ditangguhkan	186.260.937.013-	153.753.996.124-	32.506.940.889-	
Liabilitas jangka pendek	67.030.265.728-	51.558.166.031-	15.472.099.697-	

Distribusi Jawa Timur
Surabaya
Financial Statement Item/Account

PLN Financial Statement Version2 for BI

Time 15:19:25 Date 27.01.2015
RFBILA00/88093814 Page 2

Tot. Rp. Rp. Tot. Rp. Rp. Abs. Diff. Bus. Area

<input type="checkbox"/> Hutang usaha	8.151.619.216-	3.581.848.729-	4.569.770.487-
<input type="checkbox"/> Hutang pajak	287.448.381-	240.150.493-	47.297.888-
<input type="checkbox"/> Hutang lain-lain	12.131.315.992-	6.681.128.951-	5.450.187.041-
<input type="checkbox"/> Hutang lain-lain - 1	3.118.001.520-	2.141.050.095-	976.951.425-
<input type="checkbox"/> Hutang lain-lain - 3	9.013.314.472-	4.540.078.856-	4.473.235.616-
<input type="checkbox"/> Uang jaminan langganan	45.002.945.469-	39.628.168.708-	5.374.776.761-
<input type="checkbox"/> Biaya yang masih harus dibayar	1.456.936.670-	1.426.869.150-	30.067.520-
<input type="checkbox"/> LABA RUGI	0	0	0
<input type="checkbox"/> Pendapatan Usaha	1.221.962.417.896-	1.676.117.332.396-	454.154.914.500
<input type="checkbox"/> Penjualan tenaga listrik	756.626.466.726-	604.039.058.664-	152.587.408.062-
<input type="checkbox"/> Subsidi listrik pemerintah	452.783.142.827-	1.061.557.057.762-	608.773.914.935
<input type="checkbox"/> Penyumbangan pelanggan	12.454.024.861-	10.234.966.313-	2.219.058.548-
<input type="checkbox"/> Lain-lain	98.783.482-	286.249.657-	187.466.175
<input type="checkbox"/> Beban Usaha	1.219.494.914.096	1.074.800.679.543	144.694.234.553
<input type="checkbox"/> Pembelian tenaga listrik	1.093.529.405.224	934.325.970.790	159.203.434.434
<input type="checkbox"/> Pemeliharaan	36.881.304.221	58.124.022.790	21.242.718.569-
<input type="checkbox"/> Pemakaian material	7.866.253.486	22.959.149.879	15.092.916.393-
<input type="checkbox"/> Jasa borong	29.015.050.735	35.164.852.911	6.149.802.176-
<input type="checkbox"/> Kepegawaian	31.549.392.065	27.866.448.914	3.682.943.151
<input type="checkbox"/> Beban Kepegawaian dalam Bentuk Kompensasi	12.107.277.272	10.779.080.782	1.328.196.490
<input type="checkbox"/> Beban Kepegawaian dim Bentuk Manfaat Pegawai	19.442.114.793	17.087.368.132	2.354.746.661
<input type="checkbox"/> Penyusutan aktiva tetap	38.941.967.650	34.700.619.994	4.241.347.656
<input type="checkbox"/> Lain-lain	18.592.844.936	19.783.617.055	1.190.772.119-
<input type="checkbox"/> Biaya Administrasi Niaga	14.992.748.555	14.223.735.601	769.012.954
<input type="checkbox"/> Biaya Administrasi dan Umum	3.600.096.381	5.559.881.454	1.959.785.073-
<input type="checkbox"/> Pendapatan (beban) lain-lain	9.124.486.752-	6.263.631.011-	2.860.855.741-
<input type="checkbox"/> Pendapatan Lain-Lain	8.615.639.175-	7.252.094.846-	1.363.544.329-
<input type="checkbox"/> Beban pensiun ()	1.062.593.256	960.380.234	102.213.022
<input type="checkbox"/> Beban lain-lain ()	1.571.440.833-	28.083.601	1.599.524.434-
<input type="checkbox"/> P+L Result	11.591.990.552	607.580.283.864	595.988.293.312-

OL Ledger
10 Currency type Company code currency
IDR Amounts in Indonesian Rupiah
2014.01 -2014.16 Reporting periods
2013.01 -2013.16 Comparison periods

Financial Statement Item/Account

2014 2013

Financial Statement Item/Account	2014	2013	2012
NERACA	0	0	0
AKTIVA	760.569.738.275	757.616.758.572	2.952.979.703
Aktiva tetap (Netto)	661.141.689.861	660.680.646.521	461.043.340
Aktiva Tetap	1.121.122.882.741	1.085.116.366.441	36.006.516.300
Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap	459.981.192.880-	424.435.719.920-	35.545.472.960-
Pekerjaan Dalam Penyelesaian	15.842.857.430	2.439.947.616	13.402.909.814
Aktiva Lain-lain	906.666.227	736.352.074	170.314.153
Aktiva tidak beroperasi	145.489.589	145.489.589	0
Piutang lain-lain (jk. panjang)	721.293.288	552.608.308	168.684.980
Biaya dibayar dimuka dan uang muka (Jk. Panja)	39.883.350	38.254.177	1.629.173
Aktiva lancar	82.678.524.757	93.759.812.361	11.081.287.604-
Piutang usaha (netto)	72.463.736.945	68.430.129.212	4.033.607.733
Piutang usaha	73.198.378.653	68.973.172.239	4.225.206.414
Penyisihan piutang usaha	734.641.708-	543.043.027-	191.598.681-
Persediaan	10.028.833.788	24.250.362.010	14.221.528.222-
Persediaan (Bruto)	10.201.891.373	24.409.625.555	14.207.734.182-
Penyisihan()	173.057.585-	159.263.545-	13.794.040-
Uang muka pajak	5.582.000	0	5.682.000
Piutang lain-lain (jk. pendek)	180.272.024	132.741.559	47.530.465
Biaya dibayar dimuka & uang muka (jk. pendek)	0	946.579.580	946.579.580-
LIABILITAS & EKUITAS & BP & LAIN2	760.569.738.275-	757.616.758.572-	2.952.979.703-
Ekuitas	99.717.148.301-	91.471.978.478-	8.245.169.823-
Akun antar satuan administrasi	412.850.321.818-	412.853.577.353-	3.252.535
Pendapatan ditangguhkan	174.751.049.052-	186.260.937.013-	11.509.887.961
Liabilitas jangka pendek	73.251.216.104-	67.030.265.728-	6.220.950.376-
Hutang usaha	4.037.389.964-	8.151.619.216-	4.114.229.252
Hutang usaha - 1	2.392.920.522-	4.322.194.373-	4.088.273.851
Hutang usaha - 3	3.803.469.442-	3.829.424.843-	25.955.401
Hutang pajak	285.270.804-	287.448.381-	2.177.577

KOL: 001, 002, 003, 004, 005, 006, 007, 008, 009, 010, 011, 012, 013, 014, 015, 016, 017, 018, 019, 020, 021, 022, 023, 024, 025, 026, 027, 028, 029, 030, 031, 032, 033, 034, 035, 036, 037, 038, 039, 040, 041, 042, 043, 044, 045, 046, 047, 048, 049, 050, 051, 052, 053, 054, 055, 056, 057, 058, 059, 060, 061, 062, 063, 064, 065, 066, 067, 068, 069, 070, 071, 072, 073, 074, 075, 076, 077, 078, 079, 080, 081, 082, 083, 084, 085, 086, 087, 088, 089, 090, 091, 092, 093, 094, 095, 096, 097, 098, 099, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 124, 125, 126, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149, 150, 151, 152, 153, 154, 155, 156, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 169, 170, 171, 172, 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 195, 196, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 206, 207, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 234, 235, 236, 237, 238, 239, 240, 241, 242, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 249, 250, 251, 252, 253, 254, 255, 256, 257, 258, 259, 260, 261, 262, 263, 264, 265, 266, 267, 268, 269, 270, 271, 272, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 279, 280, 281, 282, 283, 284, 285, 286, 287, 288, 289, 290, 291, 292, 293, 294, 295, 296, 297, 298, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 306, 307, 308, 309, 310, 311, 312, 313, 314, 315, 316, 317, 318, 319, 320, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331, 332, 333, 334, 335, 336, 337, 338, 339, 340, 341, 342, 343, 344, 345, 346, 347, 348, 349, 350, 351, 352, 353, 354, 355, 356, 357, 358, 359, 360, 361, 362, 363, 364, 365, 366, 367, 368, 369, 370, 371, 372, 373, 374, 375, 376, 377, 378, 379, 380, 381, 382, 383, 384, 385, 386, 387, 388, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 395, 396, 397, 398, 399, 400, 401, 402, 403, 404, 405, 406, 407, 408, 409, 410, 411, 412, 413, 414, 415, 416, 417, 418, 419, 420, 421, 422, 423, 424, 425, 426, 427, 428, 429, 430, 431, 432, 433, 434, 435, 436, 437, 438, 439, 440, 441, 442, 443, 444, 445, 446, 447, 448, 449, 450, 451, 452, 453, 454, 455, 456, 457, 458, 459, 460, 461, 462, 463, 464, 465, 466, 467, 468, 469, 470, 471, 472, 473, 474, 475, 476, 477, 478, 479, 480, 481, 482, 483, 484, 485, 486, 487, 488, 489, 490, 491, 492, 493, 494, 495, 496, 497, 498, 499, 500, 501, 502, 503, 504, 505, 506, 507, 508, 509, 510, 511, 512, 513, 514, 515, 516, 517, 518, 519, 520, 521, 522, 523, 524, 525, 526, 527, 528, 529, 530, 531, 532, 533, 534, 535, 536, 537, 538, 539, 540, 541, 542, 543, 544, 545, 546, 547, 548, 549, 550, 551, 552, 553, 554, 555, 556, 557, 558, 559, 560, 561, 562, 563, 564, 565, 566, 567, 568, 569, 570, 571, 572, 573, 574, 575, 576, 577, 578, 579, 580, 581, 582, 583, 584, 585, 586, 587, 588, 589, 590, 591, 592, 593, 594, 595, 596, 597, 598, 599, 600, 601, 602, 603, 604, 605, 606, 607, 608, 609, 610, 611, 612, 613, 614, 615, 616, 617, 618, 619, 620, 621, 622, 623, 624, 625, 626, 627, 628, 629, 630, 631, 632, 633, 634, 635, 636, 637, 638, 639, 640, 641, 642, 643, 644, 645, 646, 647, 648, 649, 650, 651, 652, 653, 654, 655, 656, 657, 658, 659, 660, 661, 662, 663, 664, 665, 666, 667, 668, 669, 670, 671, 672, 673, 674, 675, 676, 677, 678, 679, 680, 681, 682, 683, 684, 685, 686, 687, 688, 689, 690, 691, 692, 693, 694, 695, 696, 697, 698, 699, 700, 701, 702, 703, 704, 705, 706, 707, 708, 709, 710, 711, 712, 713, 714, 715, 716, 717, 718, 719, 720, 721, 722, 723, 724, 725, 726, 727, 728, 729, 730, 731, 732, 733, 734, 735, 736, 737, 738, 739, 740, 741, 742, 743, 744, 745, 746, 747, 748, 749, 750, 751, 752, 753, 754, 755, 756, 757, 758, 759, 760, 761, 762, 763, 764, 765, 766, 767, 768, 769, 770, 771, 772, 773, 774, 775, 776, 777, 778, 779, 780, 781, 782, 783, 784, 785, 786, 787, 788, 789, 790, 791, 792, 793, 794, 795, 796, 797, 798, 799, 800, 801, 802, 803, 804, 805, 806, 807, 808, 809, 810, 811, 812, 813, 814, 815, 816, 817, 818, 819, 820, 821, 822, 823, 824, 825, 826, 827, 828, 829, 830, 831, 832, 833, 834, 835, 836, 837, 838, 839, 840, 841, 842, 843, 844, 845, 846, 847, 848, 849, 850, 851, 852, 853, 854, 855, 856, 857, 858, 859, 860, 861, 862, 863, 864, 865, 866, 867, 868, 869, 870, 871, 872, 873, 874, 875, 876, 877, 878, 879, 880, 881, 882, 883, 884, 885, 886, 887, 888, 889, 890, 891, 892, 893, 894, 895, 896, 897, 898, 899, 900, 901, 902, 903, 904, 905, 906, 907, 908, 909, 910, 911, 912, 913, 914, 915, 916, 917, 918, 919, 920, 921, 922, 923, 924, 925, 926, 927, 928, 929, 930, 931, 932, 933, 934, 935, 936, 937, 938, 939, 940, 941, 942, 943, 944, 945, 946, 947, 948, 949, 950, 951, 952, 953, 954, 955, 956, 957, 958, 959, 960, 961, 962, 963, 964, 965, 966, 967, 968, 969, 970, 971, 972, 973, 974, 975, 976, 977, 978, 979, 980, 981, 982, 983, 984, 985, 986, 987, 988, 989, 990, 991, 992, 993, 994, 995, 996, 997, 998, 999, 1000

Hutang lain-lain	65.221.415.699-	12.131.315.992-	53.090.099.707-
Hutang lain-lain - 1	54.961.703.807-	3.118.001.520-	51.843.701.287-
Hutang lain-lain - 3	10.259.712.892-	9.013.314.472-	1.246.398.420-
Uang jaminan langganan	0	45.002.945.469-	45.002.945.469
Biaya yang masih harus dibayar	3.707.139.637-	1.456.936.670-	2.250.202.967-
LABA RUGI	0	0	0
Pendapatan Usaha	1.693.120.735.109-	1.221.962.417.896-	471.158.317.213-
Penjualan tenaga listrik	821.753.121.573-	756.626.466.726-	65.126.654.847-
Penjualan Tenaga Listrik (bruto)	821.753.121.573-	756.626.466.726-	65.126.654.847-
Subsidi listrik pemerintah	815.962.319.306-	452.783.142.827-	363.179.176.479-
Penyambungan pelanggan	55.344.606.623-	12.454.024.861-	42.890.581.762-
Lain-lain	60.687.607-	98.783.482-	38.095.875
Beban Usaha	1.346.648.720.410	1.219.494.914.096	127.153.806.314
Pembelian tenaga listrik	1.216.217.522.533	1.093.529.405.224	122.688.117.309
Pemeliharaan	36.150.138.307	36.881.304.221	731.165.914-
Pemakaian material	6.528.375.229	7.866.253.486	1.337.878.257-
Jasa borong	29.621.763.078	29.015.050.735	606.712.343
Kepegawaian	34.875.265.148	31.549.392.065	3.325.873.083
Beban Kepegawaian dalam Bentuk Kompensasi	25.971.554.534	12.107.277.272	13.864.277.262
Beban Kepegawaian dlm Bentuk Manfaat Pegawai	8.903.710.614	19.442.114.793	10.538.404.179-
Beban Kepegawaian dlm Bentuk Manfaat Pegawai	8.731.511.614	7.077.701.980	1.653.809.634
Beban Kepegawaian dalam Bentuk Diklat	172.199.000	12.364.412.813	12.192.213.813-
Penyusutan aktiva tetap	41.980.154.167	38.941.967.650	3.038.186.517
Lain-lain	17.425.640.255	18.592.844.936	1.167.204.681-
Biaya Administrasi Niaga	13.971.803.119	14.992.748.555	1.020.945.436-
Biaya Administrasi dan Umum	3.453.837.136	3.600.096.381	146.259.245-
Pendapatan (beban) lain-lain	9.120.731.936-	9.124.486.752-	3.754.816
Pendapatan Lain-Lain	9.314.779.844-	8.615.639.175-	699.140.669-
Beban pensiun ()	1.763.152.203	1.062.593.256	700.658.947
Beban lain-lain ()	1.569.264.295-	1.571.440.833-	2.236.538
P+L Result	355.592.746.635	11.591.990.552	344.000.756.083
Calculated Result	355.592.746.635	11.591.990.552	344.000.756.083