

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* (BSC) UNTUK EVALUASI
KINERJA PADA PT PLN (PERSERO) MAKASSAR**



SRI MARIANA MUHAMMAD

A211 07 734

FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN MANAJEMEN

UNIVERSITAS HASANUDDIN MAKASSAR

2011

**ANALISIS *BALANCED SCORECARD* (BSC) UNTUK EVALUASI
KINERJA PADA PT PLN (PERSERO) MAKASSAR**



SKRIPSI

*Diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Strata Satu (S1) Ekonomi
Universitas Hasanuddin Makassar*

Oleh :

SRI MARIANA MUHAMMAD

A211 07 734

Manajemen Keuangan

Disetujui oleh:

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. H. Abdul Rakhman Laba, SE, MBA
NIP. 19630125 198910 1 001

Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA
NIP. 19620413 198702 2 002

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto :

*Mengalah bukan berarti kalah tapi tak selamanya harus mengalah,
maka peganglah dengan teguh pendirianmu apabila
hati nuranimu mengatakan bahwa hal itu pantas untuk dipertahankan.*

*Kegagalan adalah hal biasa. Kegagalan bukan berarti tuhan menghukum-mu namun
tuhan hanyamengarahkanmu kembali.*

*Jadikanlah sabar dan sholat sebagai penolongmu dan sesungguhnya yang
demikian itu sungguh berat, kecuali orang-orang yang khusuk (Albaqarah:46)*

*Rasa syukur bisa mengubah hal negatif menjadi positif. Bersyukurlah atas kesulitan
yang engkau hadapi sehingga kesulitan itu akan menjadi berkah bagi dirimu.*

*Diriku bukanlah orang yang sempurna, bukan juga orang yang ingin sempurna.
Aku hanya ingin menjadi orang yang bisa mengakui kesempurnaan.*

Sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan (Qs Al-Insyiroh : 6)

Persembahan :

*Skripsi ini aku persembahkan untuk :
Keluarga besarku yang tercinta
Sahabat dan Teman – teman pendidikan Manajemen angkatan 2007
yang telah memberikan kenangan semasa dikampus yang tidak dapat aku lupakan
selamahidupku.*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu Alaikum Wr, Wb.

Puji dan syukur kehadiran Allah SWT, berkat taufiq dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini guna melengkapi persyaratan akademik untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 1 Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar dengan judul “**Analisis Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Sebagai Alat Perencanaan Strategik pada PT PLN (Persero) Makassar.**

Alhamdulillahirabbil’alamin, atas karunia Allah swt. Penulis yakin dan percaya bahwa jika ada satu kesulitan maka didalamnya terdapat dua kemudahan. Maha benar Allah dengan segala firman-Nya:

“Fa inna ma’al’usri yusran. Inna ma’al’usri yusran”

Artinya : Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan (QS. Alam Nasyrah : 6-7).

Melalui kerja yang maksimal dengan segenap kemampuan, pikiran, waktu dan tenaga serta berbagai hambatan, cobaan, dan godaan, akhirnya skripsi yang berjudul “Analisis Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Sebagai Alat Perencanaan Strategik pada PT PLN (Persero) Makassar dapat diselesaikan tepat pada waktu.

Dalam kesempatan yang baik ini, penulis dengan ketulusan dan kerendahan hati ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah dengan ikhlas memberikan masukan dan kontribusi dalam proses penelitian dan penyusunan skripsi ini, antara lain:

1. Bapak Prof. Dr. Muhammad Ali, SE.,M. Si. Selaku Dekan pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Dr. H. Muhammad Yunus Amar, MIT, Selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Dr. H. Abdul Rakhman Laba, SE, MBA, Selaku pembimbing I akademik yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan proposal.
4. Ibu Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA, Selaku pembimbing II akademik yang telah membimbing dan mengarahkan penulis dalam penyusunan proposal.
5. Semua Dosen dan Staf pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Dalam penyusunan Skripsi ini, penulis mengharapkan saran & kritik yg sifatnya membangun dari berbagai pihak untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini mempunyai banyak manfaat bagi semua pihak, utamanya bagi penyusun dalam pengembangan ilmu pengetahuan di masa yg akan datang.

WassalamualaikumWr.Wb.

Makassar, Maret 2011

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL	xi

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan dan manfaat penelitian.....	6
1.4 Sistematika Penulisan.....	7

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Kinerja.....	9
2.2 Pengukuran/ Penilaian Kinerja.....	9
2.2.1 Pengukuran / Penilaian Kinerja.....	9
2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran/ Penilaian Kinerja.....	10

2.3	Konsep dan Perkembangan <i>Balanced Scorecard</i>	11
2.4	Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	13
2.5	Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.6	Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.7	Memfaatkan dan Mengelola Listrik secara Efisien.....	29
2.8	Kerangka Pikir.....	32
2.9	Hipotesis.....	32

BAB III METODE PENELITIAN

3.1	Lokasi Penelitian.....	33
3.2	Jenis dan Sumber Data.....	33
3.3	Populasi dan Sampel	33
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	34
3.5	Metode Analisis.....	35
3.6	Definisi Operasional.....	45

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1	Sejarah Singkat PT PLN (Persero) Makassar.....	47
4.2	Struktur Organisasi dan Pembagian Tugas PT PLN	50

BAB V PEMBAHASAN

5.1	Pengukuran Kinerja dari 4 Perspektif <i>Balance Scorecard</i>	60
5.1.1	Perspektif Keuangan.....	60
5.1.2	Perspektif Pelanggan.....	69
5.1.3	Perspektif Proses Bisnis Internal.....	74
5.1.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	75

5.2 <i>Balanced Scorecard</i> PT PLN (Persero) Makassar.....	84
--------------------------------------------------------------	----

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpula.....	89
--------------------	----

6.2 Saran.....	93
----------------	----

Daftar Pustaka

Lampiran - Lampiran

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Kerangka Merancang Sistem Pengukuran Kinerja.....	10
Gambar 2.2	Perkembangan Peran <i>Balanced Scorecard</i> dalam Sistem Manajemen Starategik.....	12
Gambar 2.3	<i>The Balanced Scorecard Link Performance Measurement</i>	18
Gambar 2.4	Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama.....	23
Gambar 2.5	Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik...	25
Gambar 2.6	Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	28
Gambar 2.7	Struktur Organisasi PT PLN (Persero) Makassar.....	51
Gambar 2.8	Bagian Unit Pelaksanaan Induk : Bidang Keuangan.....	52

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1	Laba Bersih PT PLN (Persero) Makassar Tahun 2005 – 2009.....	61
Tabel 5.2	Total Biaya PT PLN (Persero) Makasar Tahun 2005 – 2009.....	63
Tabel 5.3	Perhitungan Laba PT PLN (Persero) Makassar Tahun 2005 – 2009.....	65
Tabel 5.4	Perhitungan ROE PT PLN (Persero) Makassar Tahun 2005 – 2009.....	65
Tabel 5.5	Perhitungan ROI PT PLN (Persero) Makassar Tahun 2005 – 2009.....	67
Tabel 5.6	Perhitungan <i>Current Ratio</i> PT PLN (Persero) Makassar Tahun 2005 – 2009.....	67
Tabel 5.7	Perhitungan <i>Collection Period</i> PT PLN (Persero) Makassar Tahun 2005 – 2009.....	69
Tabel 5.8	Data Kuisioner Tingkat Kepuasan Pelanggan PT PLN (Persero) Makasar Tahun 2005 – 2009.....	73
Tabel 5.9	Data Kuisioner Tingkat Kepuasan Karyawan PT PLN (Persero) Makasar Tahun 2005 – 2009.....	78
Tabel 5.10	Data Kuisioner Tingkat Pembelajaran Karyawan PT PLN (Persero) Makasar 2005 – 2009.....	82
Tabel 5.11	Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> PT PLN (Persero) Makassar Tahun 2005 – 2009.....	84
Tabel 5.12	Kompensasi insentif berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> PT PLN (Persero) Makassar 2005 – 2009.....	86

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam kondisi perekonomian yang kurang stabil, ada kecenderungan terjadi perubahan harga dari tahun ke tahun yang memberikan dampak terhadap lingkungan dunia usaha dalam melakukan penyajian informasi. Akuntansi yang merupakan salah satu sistem informasi yang menyajikan data-data keuangan yang terdiri atas neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan posisi keuangan, serta laporan arus kas, sebaiknya didukung dengan berbagai informasi pelengkap untuk keperluan perencanaan dan pengambilan keputusan. Kinerja sebuah organisasi haruslah selalu menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahun. Ini berarti penilaian kinerja merupakan hal yang esensial bagi perusahaan sehingga memaksa organisasi atau perusahaan bisnis untuk melakukan perbaikan diri secara terus menerus. (*Continous Improvement*)

Berbagai kreasi terus dikembangkan oleh entitas bisnis untuk memperoleh keunggulan kompetitif (*Competitive Advantage*) agar dapat bersaing dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif. Berkembangnya berbagai kreasi ini tentu saja membutuhkan pengukuran kinerja yang semakin baik. Suatu sistem penilaian kinerja yang baik adalah sistem yang dapat menilai kinerja seluruh komponen esensial perusahaan, sehingga sistem tersebut harus mampu

disesuaikan dengan keadaan dan kondisi perusahaan dalam bisnisnya. Penilaian kinerja yang paling sering dilakukan adalah penilaian kinerja dengan tolak ukur keuangan, *economic value added (EVA)*, *return on investment (ROI)*, *return on equity (ROE)*, dan lain-lain. Dimulai dengan satu premis bahwa tolak ukur keuangan yang selama ini digunakan menyebabkan organisasi melakukan tindakan yang keliru akibat bias informasi yang digunakan. Untuk mengatasi masalah yang timbul maka perusahaan dituntut untuk melakukan kreasi-kreasi bisnis untuk menyasati persaingan tersebut. Berkembangnya kreasi ini, jelas membutuhkan pengukuran kinerja yang semakin baik. Pengukuran yang hanya bertumpu pada kinerja keuangan menjadi lemah untuk menilai entitas bisnis dalam mencapai visi, misi, yang direncanakan. Akibat banyaknya kekeliruan tindakan karena berfokus hanya pada orientasi keuangan adalah karena pengukuran kinerja dengan tolak ukur keuangan hanya menyediakan informasi masa lalu, dan tidak mampu memprediksi kondisi masa depan sehingga tidak sesuai dengan implementasi dan pengendalian rencana strategis perusahaan.

Teori kontinjensi (*Contingency Theory*), dalam *www. Balanced Scorecard. com*, menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dengan lingkungan bisnis eksternal menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997; Lee & Miller, 1996) Teori kontinjensi juga bermakna bagaimana rencana strategi mampu memenuhi tuntutan lingkungan, yang mana jika tidak tercipta keselarasan antara rencana strategi dengan lingkungan bisnis eksternal dapat berakibat turunnya kinerja sehingga munculnya krisis organisasi atau perusahaan (Elenkov, 1997).

Kaplan dan Norton (2001), menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan alat perencanaan strategis yang sangat berdaya untuk meningkatkan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai alat perencanaan strategik pada hakikatnya menuntut perubahan secara radikal gaya manajemen (*Management Style*) yang meliputi : perubahan alat (*Toolset*), perubahan pengetahuan manajemen (*Skillset*), dan pergeseran sikap mental (*Mindset*). Sebagai alat perencanaan, *Balanced Scorecard* dilandasi oleh falsafah perencanaan yang fit dengan zamannya yang diisi dengan pengetahuan manajemen yang dilandasi dengan paradigma manajemen baru.

Menurut Willie and Shirley (1997), dalam *www. Balanced Scorecard. com*. Keterkaitan rencana strategik dengan kinerja berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja keuangan. Hasil penelitian juga memperlihatkan adanya pengaruh timbal balik antara intensitas pelaksanaan rencana strategik dengan peningkatan kinerja keuangan bank. Secara teoritis Boyd and Reuning (1998) menjelaskan bahwa rencana strategik merupakan *output* dari perencanaan strategik dimana perencanaan strategik merupakan kunci sukses manajemen dalam pengelolaan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Wheelen and Hunger (2000), dalam *www. Balanced Scorecard. com*. Juga menjelaskan hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang melaksanakan rencana strategik akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Balanced scorecard sekarang ini, bukan hanya digunakan oleh entitas bisnis tapi juga oleh entitas publik. *Balanced scorecard* dapat membantu

entitas publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja entitas (Model, 2004). Entitas publik adalah entitas yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan entitas publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Era globalisasi perdagangan saat ini menuntut semua bidang usaha perlu menfokuskan strategi perencanaan, pengoperasian dan pengendalian sehingga betul-betul siap dengan daya saing di tingkat global. PT PLN (Persero) sebagai institusi pelayanan listrik merupakan bidang usaha yang sangat terpengaruh oleh globalisasi. PT PLN (Persero) sebagai entitas yang memiliki tanggung jawab kepada *stakeholder* harus cerdas dan bijaksana dalam merancang manajemen strategi. Seiring dengan kemajuan teknologi, pengaruh globalisasi yang semakin ketat dan perilaku pelanggan yang semakin jeli dan kritis, memicu PT PLN (Persero) untuk selalu memberikan pelayanan yang optimal kepada masyarakat. Dengan adanya perubahan yang pesat ini menuntut PT PLN (Persero) untuk menerapkan suatu konsep penilaian kinerja yang tepat tanpa melanggar kode etik. Dimana faktor keuangan tidak dapat lagi dijadikan sebagai satu-satunya pedoman untuk menilai kinerja manajemen PT PLN (Persero). Untuk itu diperlukan sebuah konsep yang nyata dan efektif (*Applicable*) bagi PT PLN (Persero) Makassar untuk dapat meningkatkan kinerjanya baik secara keuangan maupun non keuangan.

Balanced scorecard terbukti sebagai konsep terobosan baru yang inovatif dapat membantu PT PLN (Persero) untuk dapat unggul dan kreatif

dalam meningkatkan kinerja manajemen. Menyadari akan pentingnya penerapan konsep *Balanced Scorecard* yang efektif maka sesuai dengan kebutuhan manajemen PT PLN (Persero).

PT PLN (Persero) adalah salah satu badan usaha milik negara yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa kelistrikan. Peran PT PLN dalam bidang kelistrikan merupakan sarana vital penunjang pembangunan sektor lain. Listrik mempunyai peranan yang penting dan kedudukan yang strategis.

Sebagai salah satu perusahaan yang mempunyai prospek dan pemberi layanan jasa listrik satu-satunya merupakan hal yang wajar jika perusahaan dapat menerapkan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* memberikan penekanan pada perbaikan berkesinambungan (*Continuous Improvement*) yang menyediakan informasi bagi pengambilan keputusan strategis, sebab model *Balanced Scorecard* memberikan nilai lebih dibandingkan model lainnya.

Berdasarkan pemaparan diatas, maka penulis mencoba mengangkat judul:

“ Analisis Balanced Scorecard (BSC) Untuk Evaluasi Kinerja pada PT PLN (Persero) Makassar”.

1.2 Rumusan Masalah

Pengukuran kinerja pada perusahaan umumnya masih menggunakan ukuran keuangan. Hal tersebut sudah tidak memadai lagi bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin meningkat, baik dari segi kuantitas maupun dari segi kualitas. *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka

kerja baru yang mengintegrasikan ukuran kinerja/ pendorong kinerja keuangan masa depan. Pendorong kinerja meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Oleh karena itu, penulis mengangkat masalah yang akan diteliti yaitu “ ***Bagaimana Evaluasi Kinerja PT PLN Makassar dengan Analisis Balanced Scorecard (BSC)***”.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui sejauh mana *Balanced Scorecard* dapat diterapkan sebagai alat ukur kinerja dalam rangka pelaksanaan strategi perusahaan.
2. Untuk mengetahui pengukuran kinerja karyawan yang efektif dan komprehensif dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, maka penelitian ini akan memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Menambah pengetahuan penulis mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dalam perusahaan, serta membandingkan antara kenyataan yang ada dalam praktik dengan teori yang ada.
2. Sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi perkembangan perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif.
3. Sebagai bahan bacaan yang dapat memberikan manfaat terutama bagi penulis atau siapa saja yang berminat mengetahui lebih mendalam mengenai konsep *Balanced Scorecard* dan penerapannya dalam perusahaan.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk mendapatkan gambaran secara ringkas dalam penyusunan skripsi ini, maka penulis membaginya dalam enam bab, dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I. Pendahuluan, yang berisikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan, dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II. Landasan Teori, bab ini menjelaskan mengenai konsep – konsep dan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang telah dirumuskan yang akan digunakan sebagai landasan untuk menganalisis dan menyelesaikan permasalahan yang ada, kerangka pikir dan hipotesis.

BAB III. Metode Penelitian, bab ini berisi tentang pendekatan dan metode yang akan digunakan dalam memecahkan permasalahan yang telah dirumuskan.

BAB IV. Gambaran Umum Perusahaan, merupakan bab yang berisikan gambaran umum perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi perusahaan, pembagian tugas, dan kegiatan perusahaan.

BAB V. Pembahasan, Bab ini berisi mengenai hasil penelitian pada perusahaan yaitu pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* yang dilakukan atas empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

BAB VI : PENUTUP, Bab ini merupakan bagian akhir dari penulisan skripsi yang berisi tentang kesimpulan dan saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak yang berkepentingan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Kinerja

Kinerja (*Performance*) menurut Drucker (2002, 134) adalah “tingkat prestasi atau hasil nyata yang dicapai kadang-kadang dipergunakan untuk diperoleh suatu hasil positif”. Kinerja juga didefinisikan sebagai keberhasilan personel dalam mewujudkan sasaran strategik di empat perspektif keuangan, customer, proses, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2007)

Kata penilaian sering diartikan dengan kata *Assessment*. Sedangkan kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*Companies Performance Assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan (organisasi) berdasarkan standar tertentu (Kaplan dan Norton, 1996; Lingle dan Schiemann, 1996; Brandon & Drtina, 1997).

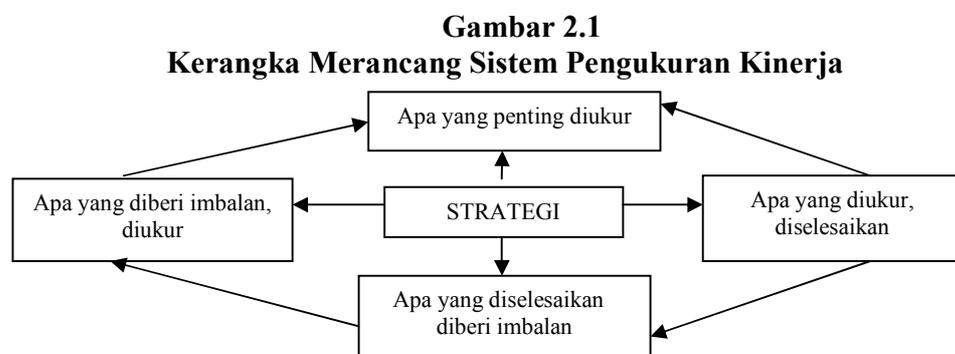
2.2 Pengukuran / Penilaian Kinerja

2.2.1 Pengertian Pengukuran/ Penilaian Kinerja

Pengukuran/penilaian kinerja menurut Mulyadi (1993:419) adalah “penentuan secara efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kreteria yang telah ditetapkan sebelumnya”. Pengertian tersebut dilandasi oleh keyakinan bahwa organisasi

pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka lakukan dalam perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja hanyalah suatu mekanisme yang memperbiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan baik. Gambar di bawah ini memberikan kerangka dalam merancang sistem pengukuran kinerja



Sumber : Robert N. Anthony and Vijay Govindorajan (2005:169)

Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999 : 227), pengukuran kinerja adalah: “Penentuan atau penilaian secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran/ Penilaian Kinerja

Sedarmayanti (2007:264), mengemukakan bahwa tujuan pengukuran atau penilaian kinerja yaitu :

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja

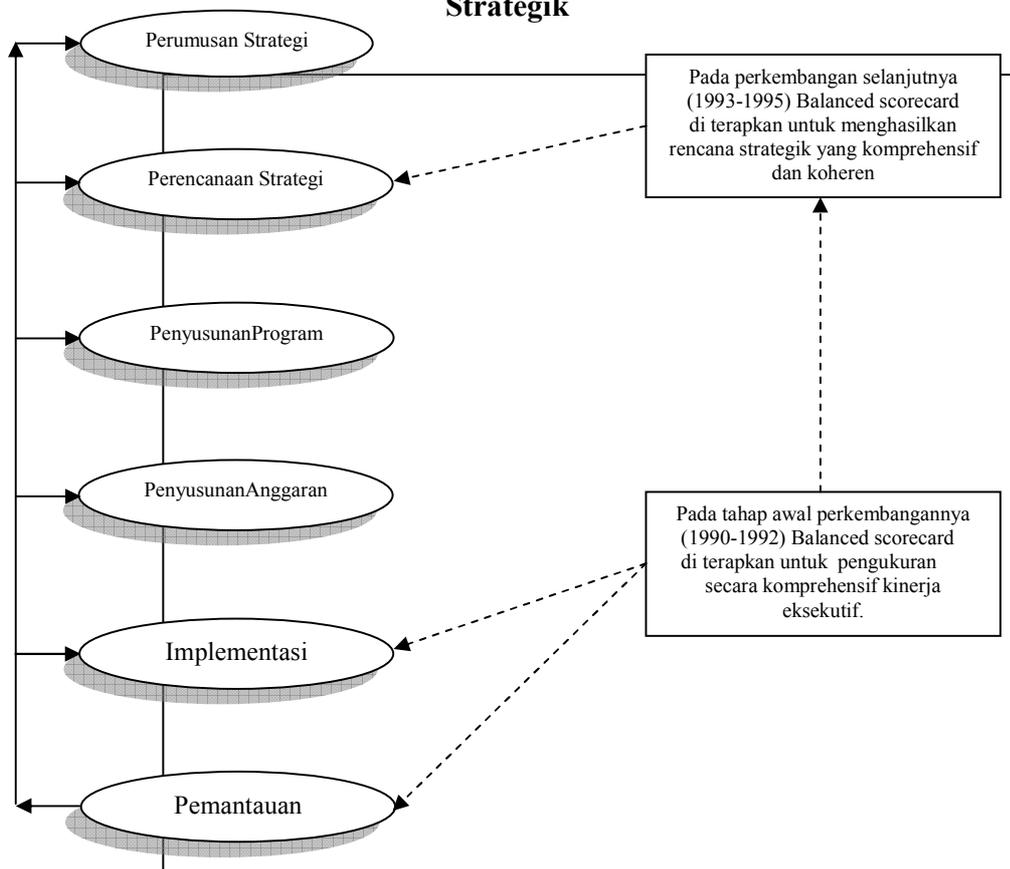
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.

2.3 Konsep dan Perkembangan *Balanced Scorecard*

Pertama kali diperkenalkan di USA yang pada awalnya ditujukan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Pada tahun 1990, *Nolan Norton Institute*, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang diketuai oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang ; “*Pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan*” studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha para eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan. Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul “*Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance.*” Dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif dimasa yang akan datang, diperkukan ukuran yang komprehensif yang mencakup 4 (empat) perspektif : perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard telah mengalami perkembangan pesat selama satu dekade sejak saat diuji coba pertama kali pada tahun 1990. Pada awal tahun 2000, *balanced scorecard* telah menjadi inti sistem manajemen strategi (*Strategic Management System*), tidak hanya bagi eksekutif, namun bagi seluruh personel perusahaan, terutama dalam perusahaannya telah memanfaatkan secara insentif teknologi informasi dalam operasi bisnisnya.

Gambar 2.2
Perkembangan Peran *Balanced Scorecard* Dalam Sistem Manajemen Strategik



Sumber : Mulyadi (2001 : 8)

Pada tahap perkembangannya, *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap

implementasi dan pemantauan. Pada tahap perumusan strategi *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap *Trend* perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri kedalam perspektif yang lebih luas : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui empat perspektif *Balanced Scorecard*, manajemen mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompetitif terhadap visi, misi, tujuan (*goals*) dan sasaran strategi perusahaan.

2.4 Pengertian *Balanced Scorecard*

Beberapa pengertian *Balanced Scorecard* menurut para ahli :

Menurut *Discussion Paper* yang diterbitkan oleh 2GC, (2001)

“The Balanced Scorecard is an approach to performance measurement that combines traditional financial measures with non-financial measures to provide managers with richer and more relevant information about activities they are managing”.

Menurut Chow, et, al (1998:15)

“Essentially, the BSC is a set of financial and nonfinancial measures relating to company critical success factors. What is innovative about that concept is that components of the scorecard are designed in integrative fashion such they reinforce each other in indicating both the current and future prospects of the company.”

Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 22)

“Balanced Scorecard menejemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif : keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan”.

Menurut Garrison dan Norren (2000 : 494)

“Balanced Scorecard merupakan kumpulan ukuran kinerja yang

terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan”.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005 : 173)

“*Balanced Scorecard* merupakan sistem keseimbangan antara ukuran-ukuran strategis yang berbeda dalam usaha mencapai keselarasan cita-cita, sehingga dengan demikian mendorong karyawan untuk bertindak sesuai dengan kepentingan terbaik organisasi”.

Menurut Mulyadi (2000 : 1)

“*Balanced Scorecard* merupakan seperangkat peralatan manajemen yang digunakan untuk kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan komponen organisasi dalam menciptakan kekayaan”.

Dari pengertian *Balanced Scorecard* dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu alat ukur kinerja perusahaan yang diturunkan dari visi dan strategi perusahaan yang memberikan gambaran dari segi keuangan yang pengukurannya mencakup 4 (empat) perspektif yaitu : (1) Keuangan, (2) Pelanggan, (3) Proses bisnis internal, serta (4) Pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced Scorecard digunakan untuk menghubungkan *Critical Success Factors (CSFs)* dengan visi dan strategi perusahaan dan untuk memonitor pencapaian kinerja perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan strategis perusahaan.

2.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Pengetahuan tentang keunggulan *Balanced Scorecard* akan membuka

peluang bagi perusahaan untuk memanfaatkan secara optimum alat manajemen tersebut dalam melipatgandakan kinerja perusahaan. Menurut Mulyadi, (2001:18), keunggulan *Balanced Scorecard* adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakter sebagai berikut :

1. *Komprehensif*

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang tercakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ke tiga perspektif yang lain : *Customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non-keuangan tersebut menghasilkan manfaat sebagai berikut :

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipatganda dan berjangka panjang.
- b. Memampukan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Balanced Scorecard memotivasi personel untuk mengarahkan usahanya ke sasaran-sasaran strategik yang menjadi penyebab utama dihasilkannya kinerja keuangan. Untuk menghasilkan kinerja keuangan, perusahaan harus mewujudkan sasaran dari perspektif *Customer*. Perusahaan harus mampu menghasilkan produk dan jasa yang menghasilkan *Value* terbaik bagi *Customer* dan dihasilkan dari proses yang produktif dan *cost Effective*. Proses yang produktif dan *Cost Effective* harus dijalankan oleh personel yang produktif dan berkomitmen.

Kekomprehensifan sasaran strategik merupakan respon yang cocok untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-

sasaran strategik ke empat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. *Koheren*

Balanced Scorecard mendorong personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (*Causal Relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkannya dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan sebab-akibat dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personel untuk bertanggung jawab dalam mencari *Inisiatif* strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis internal, *Customer*, dan keuangan.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab-akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem perencanaan strategik merupakan penerjemahan, visi, tujuan, dan strategi yang dihasilkan secara perumusan strategi.

3. *Seimbang*

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan tercapainya berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut.

Balanced Scorecard mengukur sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran di perspektif *Customer* proses bisnis internal, serta pembelajaran, dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non-keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non-keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda untuk jangka panjang.

2.6 Perspektif *Balanced Scorecard*

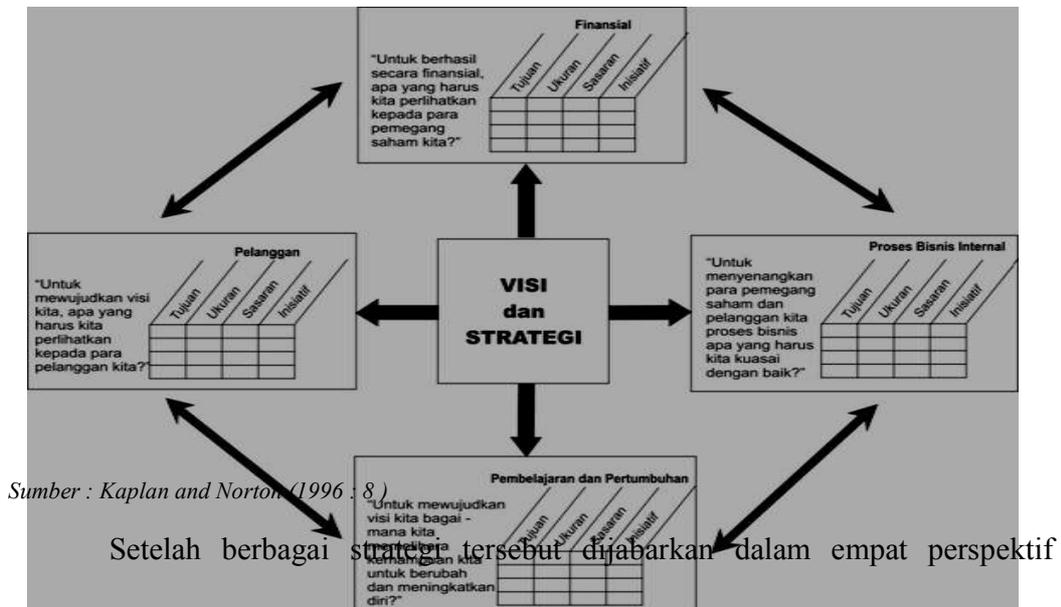
Balanced Scorecard mendidik manajemen dan organisasi untuk memandang perusahaan dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan yang menghubungkan pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang. Menurut Kaplan dan Norton (1996:46).

“Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*Driver*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran scorecard diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif : finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka bagi *Balanced Scorecard*”.

Kerangka kerja penerjemahan berbagai strategi dalam empat perspektif

Balanced Scorecard akan digambarkan pada gambar 2.3

Gambar 2.3
The Balanced Scorecard Links Performance Measurement



Sumber : Kaplan and Norton (1996 : 8)

Setelah berbagai strategi tersebut dijabarkan dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*, maka setiap bagian personel perusahaan harus menentukan berbagai ukuran penilaian atas strategi yang telah dikelompokkan ke dalam empat perspektif. Ukuran penilaian ini sering disebut sebagai *Critical Success Factors (CSFs)*.

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Ada dua alasan mendasar mengapa perspektif keuangan tetap dipertahankan. Pertama, pengukuran atas kinerja keuangan berhubungan langsung dengan tujuan jangka panjang yang umumnya bersifat keuangan. Kedua, pengukuran kinerja keuangan memberikan pandangan yang cukup luas mengenai kinerja organisasi.

Perspektif keuangan berguna dalam menyimpulkan konsekuensi ekonomis yang telah ada dari tindakan yang telah diambil. Perspektif keuangan

mengindikasikan apakah strategi perusahaan, penerapannya, dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar atau memerlukan perbaikan-perbaikan bagi perusahaan. Perbaikan ini tercermin dalam sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Ada beberapa tahapan siklus kehidupan bisnis yang menjadi dasar pengukuran berdasarkan perspektif keuangan Kaplan dan Norton (1996:48), antara lain :

a. Berkembang (*Growth*)

Merupakan tahap pertama dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki kesempatan untuk berkembang. Operasional perusahaan pada masa ini mungkin beroperasi dengan *Cash Flow Negative*, dan tingkat pengembalian modal yang rendah. Sasaran untuk *Growth Stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan pasar baru dan atau dari produk atau jasa baru.

b. Bertahan (*Sustain*)

Suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik, dan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang telah ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Perusahaan mungkin melakukan investasi dan diarahkan untuk menghindari kemacetan (*Bootleneck*), mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten.

c. Panen (*Harvest*)

Tahap dimana perusahaan benar-benar memanen atau menuai hasil investasi dari tahap-tahap sebelumnya. Tolak ukur yang digunakan adalah memaksimalkan laba. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan, karena sasaran keuangan untuk *Harvest* adalah *Cash Flow* yang maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi masa lalu kinerja keuangan merupakan *Lag Indicator* yang berfungsi sebagai umpan balik untuk perspektif lainnya. Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa rasio, (Gaspersz, 2005:41) antara lain :

a) Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan melalui keuangan (laba) yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan. Rasio ini antara lain :

- Keuntungan kotor (*Gross Margin*), merupakan jumlah penjualan bersih (*Net Sales*) dikurangi biaya penjualan atau harga pokok penjualan.
- Keuntungan bersih (*Net Profit Margin*), merupakan keuntungan bersih dibagi penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persentase.
- Tingkat pengembalian *Asset* (*Return On Asset – ROA*), merupakan pembagian antara keuntungan bersih dan *Asset* (harta) total, dinyatakan dalam persentase.
- Tingkat pengembalian modal sendiri (*Return On Equity – ROE*), merupakan rasio keuntungan bersih sesudah pajak terhadap modal sendiri, yang mengukur tingkat pengembalian dari modal pemegang saham (modal sendiri) yang diinvestasikan ke dalam perusahaan.

b) Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas mengukur efektivitas manajemen perusahaan menggunakan semua sumber daya yang berada di bawah pengendalian manajemen.

- Tingkat perputaran piutang dagang (*Turnover - Account Receivable*), merupakan rasio dari penjualan dalam bentuk kredit keseluruhan dibagi dengan saldo piutang dagang.
- Periode penagihan rata-rata (*Collection Days*), merupakan jangka waktu rata-rata antara faktur (*Invoice*) dikirim dan waktu pembayaran dilakukan.
- Tingkat perputaran inventori (*Inventory Turnover*), merupakan biaya penjualan dibagi rata-rata inventori (inventori awal + inventori akhir) dibagi dua.
- Tingkat perputaran harga total (*Total Asset Turnover*), merupakan rasio penjualan terhadap harga total, yang mengukur perputaran dari harta total yang dimiliki perusahaan.

c) Rasio Utang

Rasio ini mengukur sampai sejauh mana perusahaan dibiayai oleh hutang.

Rasio ini antara lain :

- Hutang terhadap kekayaan bersih, merupakan hutang atau kewajiban total di bagi total kekayaan bersih.
- Hutang jangka pendek terhadap total hutang atau kewajiban, merupakan ukuran dari kedalaman dan bentuk hutang, diukur sebagai hutang jangka pendek dibagi dengan total hutang atau kewajiban.

d) Rasio Likuiditas

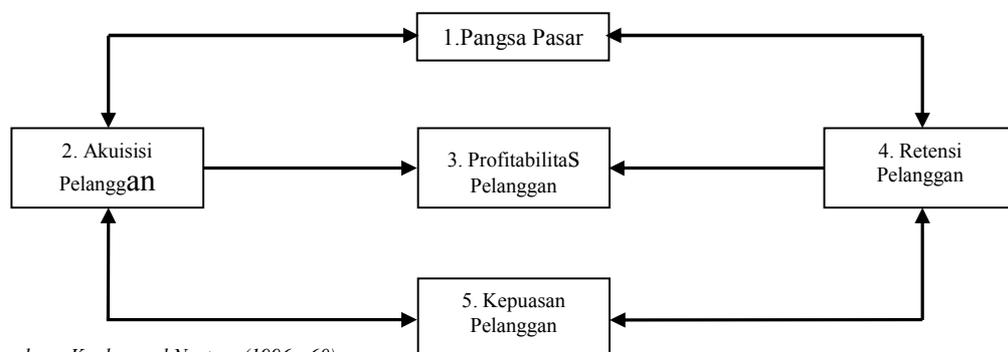
Likuiditas perusahaan merupakan kemampuan perusahaan dalam memenuhi hutang jangka pendek. Rasio likuiditas mengukur sebaik apa sebuah perusahaan dapat memenuhi kewajibannya, rasio ini antara lain :

- Rasio lancar (*Current Ratio*), merupakan *Asset* jangka pendek dibagi dengan hutang jangka panjang.
- Rasio cepat (*Quick Ratio*), merupakan rasio yang membandingkan hutang lancar perusahaan dengan aktivitas atau *Asset* cepatnya, yang terdiri dari : kas, surat berharga yang dapat diperjualbelikan, dan piutang dagang.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *Customer* dan segmen pasar supaya produk yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan para competitor. Segmen yang di pilih ini mencerminkan keberadaan *Customer* sebagai sumber pendapatan perusahaan. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Kaplan and Norton, 1996:60).

Gambar 2.4
Perspektif Pelanggan – Tolak Ukuran Utama



Sumber : Kaplan and Norton, (1996 : 60)

1. Pengukuran pangsa pasar, pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi dalam satu area bisnis tertentu yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *Customer* atau unit volume.
2. Akuisisi pelanggan, mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru. Kinerja perusahaan dapat dikatakan baik apabila jumlah pelanggan semakin bertambah dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan keberhasilan pelanggan dalam strateginya untuk menarik pelanggan baru dan tentu saja akan semakin berpengaruh terhadap peningkatan laba perusahaan.
3. Profitabilitas pelanggan, mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh badan usaha dari hasil penjualan produk pada target pasar yang dilayani.
4. Retensi pelanggan, pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *Customer* yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.
5. Kepuasan pelanggan, mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap perusahaan. Data-data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuisioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala *Linkert*

Perspektif pelanggan mempunyai dua kelompok pengukuran yaitu : *Customer Core Measurement* dan *Customer Value Proportion* (Kaplan and Norton, 1996:63).

a) *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen, yaitu :

- *Market Share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasi oleh badan usaha.
- *Customer Retention*, yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan baru.
- *Customer Acquisition*, yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil menarik pelanggan baru.
- *Customer Satisfaction*, yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan badan usaha.
- *Customer Profitability*, yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh badan usaha dari hasil penjualan produk pada target pasar yang dilayani.

b) Customer value proportion Merupakan pemicu kinerja yang terdapat dalam *Core Value Proposition* yang didasarkan pada atribut, sebagai berikut :

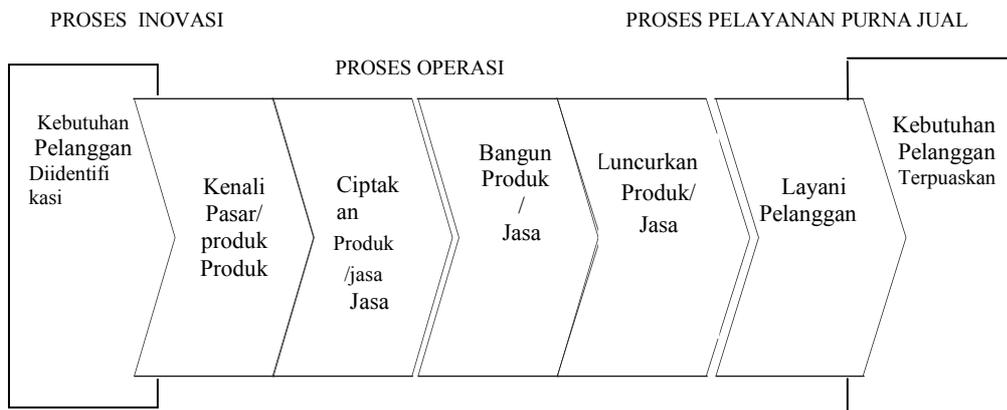
- *Product Service Attributes*, meliputi fungsi dari produk jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan.
- *Customer Relationship*, menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan.
- *Images and Reputation*, menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

3. Perpektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Proses Bisnis Internal merupakan suatu alat dan teknik untuk mempelajari proses bisnis internal yang berupaya untuk meningkatkan kinerja melalui perbaikan-perbaikan proses yang terjadi dalam aktivitas bisnis. Kemampuan perusahaan dalam mengelola dan melakukan perbaikan secara terus menerus, akan meningkatkan kemampuan bersaing. Kaplan dan Norton (1996 : 84), membaginya kedalam tiga proses yaitu:

Gambar 2.5

Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik



Kaplan dan Norton (1996:84)

- a) *Proses inovasi*, dalam proses ini unit bisnis mengenali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Inovasi biasanya dilakukan di departemen riset dan pengembangan sehingga setiap keputusan pengeluaran produk ke pasaran telah memenuhi syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan.
- b) *Proses operasi*, adalah proses membuat dan menyampaikan produk dan jasa. Aktivitas ini terbagi dalam dua bagian yaitu, pembuatan produk dan

penyampaian produk ke pelanggan. Pengukuran kinerja terkait dalam proses operasi adalah waktu, kualitas, dan biaya.

- c) *Pelayanan purna jual*, proses ini merupakan layanan pada pelanggan setelah penjualan produk dan jasa dilakukan. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan produk yang rusak.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* ini mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong penyediaan infrastruktur yang memungkinkan tercapainya tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya. Tujuan dalam perspektif ini merupakan faktor pendorong tercapainya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard* yang pertama.

Ada tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu :

a) Kapabilitas Pekerja

Kapabilitas pekerja berkaitan dengan dua hal yaitu :

- *Technical Know-How*, yaitu keterampilan yang diperlukan oleh karyawan untuk mengerjakan pekerjaan mereka.
- *Social Know-How*, yaitu kemampuan karyawan dalam bekerjasama dengan karyawan lain. Kemampuan bekerjasama berkaitan dengan interpersonal *Skil* dan pola pengaruh pengambilan keputusan, kolaborasi, dan komunikasi yang mendorong maju usaha suatu kelompok.

b) Kapabilitas Sistem Informasi

Para pekerja membutuhkan informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai pelanggan, proses bisnis internal, dan konsekuensi finansial keputusan perusahaan agar dapat bekerja lebih efektif dalam menghadapi lingkungan bisnis yang makin kompetitif.

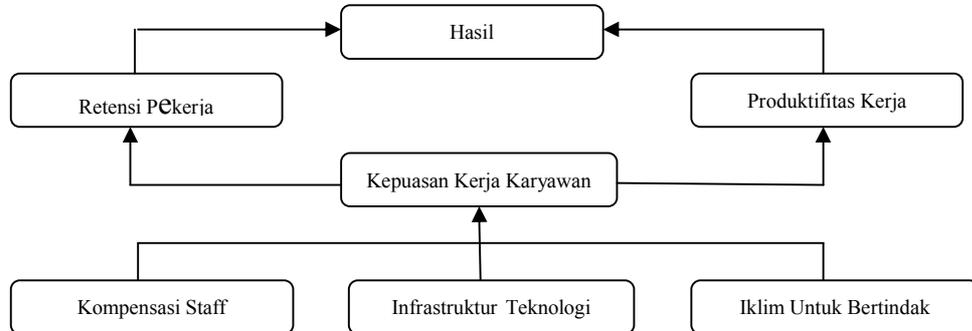
c) Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan

Pekerja yang terampil serta dilengkapi dengan akses kepada informasi yang luas tidak akan member kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan atau jika mereka tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil tindakan.

Kelompok pengukuran utama pekerja terdiri atas tiga pengukuran utama yang berlaku umum. Tiga pengukuran tersebut adalah : (Kaplan and Norton, 1996:112).

- a) Kepuasan pekerja, yang bertujuan untuk mengatur tingkat moral dan kepuasan pekerja secara keseluruhan. Pekerja yang puas merupakan hal yang dapat meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu dan layanan pelanggan.
- b) Retensi pekerja, bertujuan untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati atau menguntungkan perusahaan.
- c) Produktivitas pekerja, bertujuan untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut.

Gambar 2.6
Kerangka kerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan



Sumber: Kaplan and Norton. (1996 : 112)

Beberapa hal yang harus diperhatikan (*Critical Succes factors*) dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah (Kaplan and Norton. (1996 : 90) :

a) *Kepuasan Karyawan (Employee Satisfaction)*

Tingkat kepuasan karyawan sangat penting karena karyawan yang puas akan meningkatkan produktivitas, daya tanggap terhadap permintaan pelanggan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan biasanya dilakukan *survey* kepuasan pekerja. Menurut Kaplan dan Atkinson, aspek-aspek yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan sebagai berikut :

- Aspek keuangan, meliputi gaji dan upah, biaya pengobatan, tunjangan kesehatan, jaminan hari tua, asuransi kecelakaan kerja, asuransi kematian dan balas jasa lain.
- Aspek non keuangan, meliputi memberi kesempatan kepada karyawan yang mampu melakukan pekerjaan yang memuaskan untuk meniti jenjang

karir berikutnya, menetapkan standar prestasi kerja yang berada dalam batas kemampuan, karyawan untuk mencapainya, melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

b) *Learning and Training*

Karyawan yang dimotivasi dengan bertindak untuk kepentingan terbaik bagi organisasi dan diberikan kebebasan untuk membuat keputusan serta melakukan tindakan akan sangat memberikan kontribusi besar pada organisasi karena kategori ketiga ini melengkapi dan mendukung kategori yang tersebut sebelumnya.

2.7 Memanfaatkan dan Mengelola Listrik Secara Efisien

1. Manfaat Listrik untuk Masyarakat

Menurut Handoko (2010:5), energi listrik digunakan untuk memadai berbagai aktivitas masyarakat. Penerangan dari lampu, kenyamanan udara dari air conditioner (AC), hiburan televisi dan radio, kemudahan memasak, serta lebih banyak lagi manfaat yang bisa kita dapatkan dari energi listrik.

Secara sederhana, manfaat listrik dibagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

a. Manfaat Primer

Disebut manfaat primer karena peran listrik sangat pokok dalam menunjang kegiatan rumah tangga. Misalnya untuk penerangan dan sumber tenaga eksplorasi air.

b. Manfaat Sekunder

Disebut manfaat sekunder karena listrik hanya digunakan untuk menunjang kegiatan yang dilakukan dirumah, seperti sumber tenaga untuk televisi, radio, lemari es, dan peralatan listrik lainnya.

2. Menghitung Biaya Rekening Listrik

Biaya listrik harus dibayarkan setiap bulan umumnya berubah-ubah. Bisa lebih murah atau lebih mahal, tergantung pemakaian listrik setiap bulannya, agar dapat memperkirakan dan mengatur penggunaan alat-alat listrik secara lebih hemat. Selain itu, kita juga dapat segera mengetahui jika biaya listrik yang dibebankan tidak wajar. Komponen biaya listrik yang dihitung :

a. Biaya Beban

Biaya beban adalah biaya yang besarnya tetap, dihitung berdasarkan dari kontrak dan tariff golongan.

b. Biaya Pemakaian

Biaya pemakaian merupakan biaya yang dihitung berdasarkan pemakaian listrik. Biaya ini diukur dalam KWH. Besarnya pemakaian listrik setiap bulan dapat dilihat pada meteran KWH PLN, PT PLN juga mencatat besarnya energi listrik yang digunakan oleh setiap pelanggannya.

c. Pajak Penerangan Jalan

PPJ merupakan biaya pajak yang dipungut oleh pemerintah daerah (Pemda) berdasarkan peraturan daerah (Perda). Komponen ini disatukan di kas pemda sebagai pendapatan asli daerah (PAD) besarnya biaya pajak sebesar 3 – 10 % dari biaya yang harus dikeluarkan oleh pelanggan listrik setiap bulan.

d. Biaya Materai

Berdasarkan peraturan yang berlaku, besarnya biaya materai yang diperlukan yaitu sebagai berikut :

No	Total Biaya Listrik (Rp)	Biaya Materai (Rp)
1	< 250.000	0
2	250.000 – 1.000.000	3.000
3	1.000.000	6.000

Sumber: Juni Handoko (2010:45)

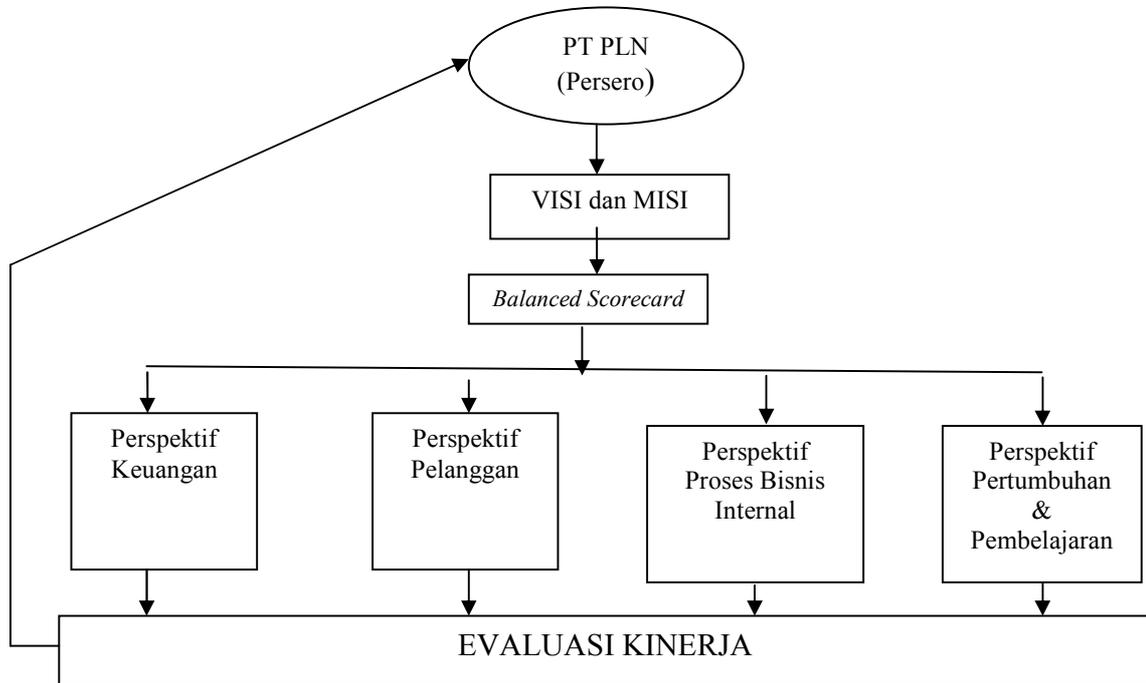
3. Menghitung Daya (VA) dengan Daya Real (W)

Daya yang masuk dari PLN ke sebuah rumah merupakan daya listrik pada alat elektronik adalah daya real atau sebenarnya. Daya semu dihitung dengan tidak memperhitungkan faktor daya. Oleh karena itu, perlu dihitung kembali daya sebenarnya yang masuk agar tidak terjadi kesalahan perhitungan.

4. Menghitung Kebutuhan Daya Listrik

Daya listrik yang tersambung untuk sebuah rumah harus disesuaikan dengan perhitungan jika tidak, biaya beban menjadi besar dan pemborosan misalnya kebutuhan. Listrik suatu rumah pada beban pemakaian maksimal sebesar 1200 dan daya yang tersambung adalah 220 VA hal itu tentu merupakan sebuah pemborosan karena rumah tersebut cukup menggunakan daya tersambung sebesar 1300 VA atau sebaliknya beban pemakaian maksimal sebesar 2150 VA dan daya yang tersambung hanya sebesar 1300 VA.

2.8 Kerangka Pikir



2.9 Hipotesis

Diduga, bahwa :

1. Analisis kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) dapat meningkatkan kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Makassar.
2. Metode *Balanced Scorecard* (BSC) dapat mengevaluasi kinerja PT PLN (Persero) secara lebih komprehensif.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada PT PLN (Persero) yang berlokasi di jl. Letjen Hertasing Makassar.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Kualitatif, yaitu semua kumpulan data non-angka yang sifatnya deskriptif, antara lain : gambaran umum perusahaan, misi, visi, dan strategi perusahaan.
2. Data kuantitatif, yaitu data yang berupa angka-angka, antara lain : laporan laba/rugi, neraca, data jumlah karyawan .

Sumber data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah :

1. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber pertama melalui metode pengamatan dan hasil wawancara.
2. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dan sudah terolah yang didapatkan lewat dokumen-dokumen.

3.3 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2009:80), *populasi* adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik

kesimpulan.

Menurut Sugiyono (2009:80), sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Untuk menentukan berapa banyak sampel minimal yang dibutuhkan populasi diketahui, menurut Umar (2009:78). Dapat digunakan rumus sebagai berikut :

$$\begin{aligned}n &= \frac{N}{1 + N(e)^2} \\&= \frac{305.000}{1 + 305.000 (0,05)^2} \\&= \frac{305.000}{1 + 305.000 \cdot 0,25} \\&= \frac{305.000}{76251} \\&= 3,999 \\&= 40 \text{ Pelanggan}\end{aligned}$$

Dimana :

n = Ukuran Sampel

N = Ukuran Populasi yaitu jumlah total pelanggan PT PLN

e = Nilai kritis

Dalam penelitian ini jumlah populasi pelanggan dengan batas kesalahan yang diinginkan adalah 10%. Adapun teknik pengambilan sampel bagi karyawan (205 karyawan) berdasarkan pendekatan *Simple Random Sampling* atau *Sampel Acak Sederhana* . Dimana *Simple Random Sampling* atau *Sampel Acak Sederhana* menurut sugiono (2009:73), teknik yang dilakukan berdasarkan analisis penelitian yang bersifat deskriptif dan bersifat umum.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Ada beberapa metode yang digunakan dalam pengumpulan data:

1. Penelitian lapangan (*Field Research*), yaitu penelitian yang dilakukan

dengan mengamati objek yang diteliti dengan cara sebagai berikut:

- Pengamatan (*Observasi*), teknik pengumpulan data langsung dilapangan dimana penulis mengadakan penelitian ke perusahaan untuk memperoleh data yang berhubungan dengan penelitian.
 - Wawancara (*Interview*), pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak yang berkompeten sehingga dapat diperoleh data yang memadai.
 - Dokumentasi, dilakukan dengan cara mengumpulkan data melalui dokumen-dokumen yang menyangkut data perusahaan.
 - Daftar pertanyaan (*Kuesioner*), dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden. Penggunaan teknik ini sangat membantu penulisan untuk mengetahui dan mengukur pendapat atau opini responden (pelanggan dan karyawan).
2. Penelitian keperustakaan (*Library Research*), yaitu dengan mempelajari *Literature* dan tulisan-tulisan yang berhubungan dengan objek penelitian yang dipilih, dimaksudkan untuk memperoleh landasan teori yang akan digunakan dalam membahas masalah yang diteliti.

3.5 Metode Analisis

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data keuangan dan nonkeuangan. Data nonkeuangan berupa jawaban responden dari pertanyaan-pertanyaan yang diberikan merupakan suatu hal terpenting dalam penelitian ini, karena data yang dikumpulkan melalui kuisioner. Keabsahan dari suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat pengukur

yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Oleh karena itu, suatu alat ukur perlu diuji dengan pengujian *Validitas* (tingkat kesahihan) dan reabilitas (tingkat keandalan).

1. Uji Validitas Data

Analisis data diawali dengan *Validitas* data. Uji *Validitas* ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana akurasi dari alat pengukur untuk mengukur apa yang ingin diukur. Uji *validitas* pengukur menggunakan metode *Person Correlation*.

$$r = \frac{N \cdot (\sum X \cdot Y) - (\sum X \cdot \sum Y)}{\sqrt{\{N \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{N \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Dimana :

- r = Koefisien korelasi
- N = Jumlah sampel
- X = Jumlah skor tiap item
- Y = Jumlah skor total

2. Uji Reabilitas Data

Selain harus diuji *Validitas*, suatu penelitian juga harus diuji *Reabilitasnya*. Uji *Reliabilitas* dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji *Reliabilitas* dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung *Cronbach's Alpha* dari masing-masing instrumen.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif dan kualitatif, dengan cara menggambarkan pengukuran yang relevan dari empat perspektif *Balanced Scorecard* antara lain :

a. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja pada perspektif keuangan menggunakan pengukuran umum seperti profitabilitas dan total *Cost*, sedangkan untuk pengukuran kinerja yang umum digunakan adalah analisis rasio:

a) Peningkatan *Profit* dihitung sebagai berikut:

$$\Pi \frac{\text{Laba periode sekarang} - \text{Laba periode sebelumnya}}{\text{Laba periode sebelumnya}} \times 100 \%$$

Mengukur kemampuan perusahaan untuk terus meningkatkan laba, dan

juga merupakan cerminan profitabilitas perusahaan (Vincent Gaspersz, 2005:41).

b) *Total Cost*, mengukur seberapa besar perusahaan mampu melakukan penghematan biaya dalam menghasilkan jasa. Ini menunjukkan tingkat efisiensi yang dilakukan oleh perusahaan yang berakibat pada peningkatan laba.

$$\begin{aligned} \text{Total Cost} &= \text{Biaya Penjualan} + \text{Biaya Administrasi} \\ \text{Tingkat Total Biaya} &= \\ &\frac{\text{Total biaya periode sekarang} - \text{Total biaya periode sebelumnya}}{\text{Total biaya periode sebelumnya}} \times 100\% \end{aligned}$$

(Vincent Gaspersz, 2005:50)

c) Analisis Rasio

Alat ukur yang umum untuk laporan keuangan adalah analisis rasio operasi. Rasio dibawah ini ditentukan dengan menggunakan patokan dari rasio yang digunakan oleh BUMN untuk pengukuran kinerja. Hal ini digunakan untuk menghasilkan data yang relevan dan *reliability*, serta dianggap mampu untuk menggambarkan kondisi perusahaan dari berbagai sisi yang dibutuhkan.

(Kep-100/MBU/2002) 4 (empat) Rasio yang dikemukakan oleh (Vincent Gaspersz, 2005 : 50) .

a. *Return On Equity* (ROE), dan dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

b. *Return On Invesmen* (ROI), menunjukkan efektivitas pemakaian sumber daya oleh perusahaan, dan dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total asset}} \times 100\%$$

c. *Current Ratio*, digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendek dengan mengukur aktiva lancar. dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}} \times 100$$

d. *Collection Periods* (CP), digunakan untuk mengukur jumlah rata-rata waktu yang diperlukan untuk menagih suatu tagihan, dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{CP} = \frac{\text{Total Piutang Usaha}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

b. Perspektif Pelanggan

e. *Indeks Kepuasan Pelanggan*

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas harga dan pelayanan perusahaan. Kepuasan konsumen mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan atas jasa yang digunakan.

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, maka data yang digunakan adalah sebagai berikut :

- a) Data-data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002:74).

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS) 3

3 = Tidak Berpendapat (TB)

4 = Setuju (S) 5

5 = Sangat Setuju (SS)

- b) Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan (IKC) seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002 : 79) sebagai berikut :

$$IKC = PP$$

Dimana :

IKC= Indeks kepuasan *Customer*

PP = *Perceived performance*

- c) Setelah diketahui IKC dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. Cukup puas, d. puas, e. sangat puas.

Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan *indeks* kepuasan minimal dan *Indeks* kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan *Indeks* kepuasan minimal di bagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002 : 80) sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
IK_{maks} &= R \times PP \times EX_{maks} \\
IK_{min} &= R \times PP \times EX_{min} \\
Interval &= (IK_{maks} - IK_{min}) : 5
\end{aligned}$$

dimana :

$$\begin{aligned}
PP &= \text{Banyaknya pertanyaan} \\
R &= \text{Jumlah responden} \\
EX_{min} &= \text{Skor minimal yang bisa diberikan} \\
EX_{maks} &= \text{Skor maksimal yang bisa diberikan}
\end{aligned}$$

- d) Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. Cukup puas, d. puas, e. sangat puas.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menelusuri berbagai proses yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi tujuan pelanggan. Dalam perspektif proses bisnis internal ini, PT PLN melakukan pengukuran kinerja dalam 3 hal yaitu 1. inovasi dan efisiensi, 2. efektivitas proses operasi serta pelayanan purna jual.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini lebih ditekankan pada karyawan sebagai salah satu sumber daya yang berarti bagi perusahaan, oleh karena itu perspektif ini lebih banyak menggunakan rasio yang mengamati kepuasan dan kinerja karyawan perusahaan itu sendiri, sebagai berikut :

a) *Employee Satisfaction Index*

Pengukuran dapat dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan, hal ini adalah pra-kondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan kepada pelanggan.

Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada karyawan. Kuesioner yang dikembangkan dari penelitian yang dilakukan oleh Vidia Valva. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, pengolahan data adalah :

- Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing pilihan jawaban dengan skala linkert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002 : 74) adalah sebagai berikut :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Tidak Berpendapat (TB)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

- Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002 : 79) sebagai berikut :

$$IKK = PP$$

Dimana :

IKK = Indeks kepuasan karyawan

PP = Perceived performance

- Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian di golongan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, e. sangat puas.

Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal

di bagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002 : 80)

sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{IK maks} &= R \times \text{PP} \times \text{EX maks} \\ \text{IK min} &= R \times \text{PP} \times \text{EX min} \\ \text{Interval} &= (\text{IK maks} - \text{IK min}) \end{aligned}$$

Dimana :

$$\begin{aligned} \text{PP} &= \text{Banyaknya pertanyaan} \\ \text{R} &= \text{Jumlah responden} \\ \text{EX min} &= \text{Skor minimal yang bisa diberikan} \\ \text{EX maks} &= \text{Skor maksimal yang bisa diberikan} \end{aligned}$$

f. Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, e. sangat puas.

b) *Learning Indeks*

Pengukuran ini digunakan untuk mengukur tingkat pelatihan atau pembelajaran karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Pembelajaran/pelatihan karyawan untuk meningkatkan keahlian mereka diukur dengan menggunakan kuisisioner tingkat pembelajaran/pelatihan karyawan terhadap perusahaan.

Untuk mengetahui tingkatkepuasan karyawan, maka pengolahan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

g. Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor masing-masing

pilihan jawaban dengan skala linkert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002 : 74) adalah sebagai berikut :

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Setuju (S)

4 = Sangat Setuju (SS)

- Dari hasil penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan karyawan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002 : 79) sebagai berikut :

$$IP = PP$$

Dimana :

IP = Indeks Pembelajaran

PP = *Perceived performance*

- Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian di golongan pada skala a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. sangat puas.

Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal di bagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002 : 80) sebagai berikut :

$$IK \text{ maks} = R \times PP \times EX \text{ maks}$$

$$IK \text{ min} = R \times PP \times EX \text{ min}$$

$$\text{Interval} = (IK \text{ maks} - IK \text{ min}) : 5$$

Dimana :

PP = Banyaknya pertanyaan

R = Jumlah responden

EX min = Skor minimal yang bisa diberikan

EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan

- Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan a. sangat tidak puas, b. tidak puas, c. cukup, d. puas, e. sangat puas.
- Menetapkan standar atau perubahan yang ingin dicapai sesuai dengan kebijakan perusahaan dan membandingkannya dengan kinerja yang sesungguhnya.

Melakukan perhitungan total persentase dari keseluruhan kinerja yang dicapai oleh perusahaan.

$$\text{Standar Persentase Kinerja} = \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100\%$$

- Melakukan penilaian kinerja secara keseluruhan yang dicapai oleh perusahaan yang dilihat dari empat perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

1. Sangat baik : 80 – 100% dari standart yang ditetapkan
2. Baik : 60 - 80% dari standart yang ditetapkan
3. Cukup : 40 – 60% dari standart yang ditetapkan
4. Tidak baik : 20 – 40% dari standart yang ditetapkan
5. Sangat tidak baik : 0 – 20% dari standart yang ditetapkan.

2.6 Definisi Operasional

1. *Balanced Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi PT PLN (Persero) Makassar yang mendukung strategi PLN secara keseluruhan.

2. Perspektif *Balanced Scorecard* PT PLN di lihat dari :
 - a. Perspektif keuangan, mengindikasikan apakah strategi PT PLN (Persero), penerapan dan pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan yang mendasar atau memerlukan perbaikan-perbaikan bagi perusahaan.
 - b. Perspektif Pelanggan (*Customer*), mengidentifikasi bagaimana kondisi *Customer* dan segmen pasar supaya produk yang telah dipilih pelanggan PT PLN (Persero) dapat diterima oleh pelanggan.
 - c. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*), kemampuan PT PLN (Persero) dalam mengelola dan melakukan perbaikan secara terus menerus demi meningkatkan kinerja karyawan melalui perbaikan-perbaikan proses yang terjadi dalam aktivitas bisnis.
 - d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*), mengembangkan tujuan dan ukuran PT PLN (Persero) yang mendorong penyediaan infrastruktur yang memungkinkan tercapainya tujuan atau merupakan faktor pendorong tercapainya kinerja.
3. Kinerja adalah merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional PT PLN (Persero) dalam memanfaatkan sumber daya dimiliki yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang telah ditetapkan.
4. Perencanaan strategik, merupakan *output* dari perencanaan strategik dimana perencanaan strategik merupakan kunci sukses manajemen dalam pengelolaan perusahaan sehingga dapat meningkatkan kinerja PT PLN (Persero) .

5. Alat perencanaan strategis, yaitu implementasi *Balanced Scorecard* sebagai alat perencanaan strategis pada hakikatnya menuntut perubahan PT PLN (Persero) secara radikal gaya manajemen (*Management Style*) yang meliputi : perubahan alat (*Toolset*), perubahan pengetahuan manajemen (*Skillset*), dan pergeseran sikap mental (*Mindset*). Sebagai alat perencanaan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1 Sejarah Singkat Perusahaan PT PLN (Persero)

Pembangkit listrik di kota Makassar pertama kali terpasang sekitar tahun 1941 dengan menggunakan mesin uap dan lokasinya berada di pelabuhan, dimana penyaluran listrik oleh mesin terbatas. Dengan adanya perkembangan kota yang diikuti pula semakin meningkatnya kebutuhan akan tenaga listrik, maka pada tahun 1952 dibangun Pusat Listrik Tenaga Uap (PLTU) yang lokasinya di tepi sungai Jeneberang di daerah Pandang-pandang Sungguminasa, yang berkapasitas 2000 Kw dan beroperasi hingga tahun 1957. pada tahun 1945 juga mulai dibangun PLTD yang berlokasi di bekas lapangan sepak bola Bontoala. Kedua pembangkit tersebut dikelola oleh N.V *Nederlands In Dische Gas Electriciteit Maatschappij* (N.I.G.E.M). Yang pada tahun 1949 dialihkan oleh N.V OGEM , dan pertengahan 1957 pelistrikan yang tadinya dikelola oleh N.V OGEM diambil alih atau dinasionalisasikan oleh pemerintah Republik Indonesia dan diserahkan kepada Perusahaan Listrik Negara yang kemudian dikenal dengan nama Perusahaan Listrik Negara Makassar atau PLN Makassar.

Perusahaan Listrik Negara Makassar mempunyai daerah hanya di kota Makassar. Daerah-daerah di luar kota Makassar antara lain kota Majene, Bantaeng, Bulukumba, Watampone dan Palopo untuk sentral pembangkitnya ditangani oleh PLN Cabang luar kota sedangkan pendistribusiannya dilakukan oleh PT. MPS.

Pada tahun 1961, PLN Pusat Jakarta membentuk PLN Eksploitasi VI dengan wilayah kerja meliputi Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tenggara yang berkedudukan di Makassar. Dengan dikeluarkannya Surat Edaran PLN Pusat No. 078/PTS/1967 tentang klasifikasi dalam organisasi sebagai cabang. Oleh karena itu, berdasarkan Suran Keputusan Pemimpin PLN Eksploitsi No. 001/L.VI/1968 tanggal 08 Januari 1968 PLN Cabang Luar Kota dibubarkan dan peraturan serta segala sesuatunya diserahkan untuk ditangani oleh PLN Eksploitasi VI, PLN Eksploitasi terus berkembang dan selain membawahi beberapa PLTD juga membawahi beberapa PLN cabang Makassar serta PLTU Tello yang diresmikan pada tahun 1971. PLN Cabang Makassar membawahi unit-unit kerja antara lain Ranting Sengkang, Watampone, Kendari serta satu unit sentral pembangkit Bontoala.

Pada tahun 1972 pemerintah RI telah mengeluarkan PP No. 18 tahun 1972 tentang Perusahaan Umum Listrik Negara yang mempunyai arti penting bagi PLN karena merupakan dasar hukum perusahaan, statusnya dari persahaan Negara menjadi Perusahaan Umum. Pada tanggal 21 Maret 1973 berdasarkan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Listrik No. 01/PRT/1973 tentang struktur organisasi dan pembagian tugas Perusahaan Umum Listrik Negara, maka PLN Eksploitasi VI berubah menjadi PLN Eksploitasi VIII.

Sebagai tindak lanjut Peraturan Menteri tersebut, Direksi Perum Listrik Negara mengeluarkan keputusan No. 50/DIR/1973 Tanggal 20 Oktober 1973 tentang struktur organisasi dan tugas-tugas pokok Perum Listrik Negara Ekploitasi VIII yang di dalamnya terdapat unit-unit pelaksana yaitu Sektor Tello dan Cabang Makassar.

Pada tahun 1975, Menteri PUTL mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 013/PRT/1975 sebagai pengganti Peraturan Menteri No. 01/PRT/1973 yang di dalamnya disebut bahwa “perusahaan mempunyai unsur pelaksanaan yaitu Proyek dan PLN Wilayah”.

Direksi Perum Listrik Negara juga menetapkan reorganisasi dan sekarang membawahi delapan cabang, dua sektor dan satu Area Penyaluran dan Pengaturan Beban (AP2B) Sistem Sulawesi Selatan dan satu Area Pengaturan Distribusi (APD). Seiring dengan perkembangan dan kebutuhan akan tenaga listrik, PLN Wilayah VIII semakin menetapkan diri sebagai perusahaan yang handal dalam mutu dan pelayanan penyediaan tenaga listrik.

Pada tahun 1994 Perusahaan Umum Listrik Negara diubah statusnya menjadi Persero atau PT. PLN (Persero) berdasarkan PP No. 23 tahun 1994, dengan perubahan tersebut PT. PLN (Persero) Wilayah VIII semakin dituntut untuk dapat berkarya dan mengembangkan sayapnya dalam bidang ketenagalistrikan di Kawasan Timur Indonesia (KTI) dan propinsi Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tenggara pada khususnya, dan pada saat Sulawesi Barat terbentuk yang awalnya bersatu dengan Sulawesi Selatan maka PT. PLN (Persero) Wilayah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Tenggara berubah menjadi PT. PLN (Persero) Wilayah Sulawesi Selatan dan Sulawesi Barat (Sulselrabar).

4.2 STRUKTUR ORGANISASI DAN PEMBAGIAN TUGAS

PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar merupakan salah satu perusahaan negara yang memiliki tugas untuk menjalankan program-program dalam pemerintahan.

Gambaran secara sistematis guna menjelaskan hubungan antara bagian-bagian terutama dalam pembagian tugas dan tanggung jawab, sangat dibutuhkan dalam suatu badan. Berikut akan disajikan struktur organisasi PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar untuk menggambarkan hubungan antara bagian-bagian yang dimaksud

PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar dipimpin oleh seorang *General Manager* yang bertanggung jawab atas pengelolaan usaha, melalui optimalisasi seluruh sumberdaya secara efisien, efektif dan sinergis serta menjamin penerimaan hasil penjualan listrik, peningkatan kualitas pelayanan, peningkatan profitabilitas serta iklim kerja yang produktif. Adapun deskripsi jabatannya dibagi menjadi tiga buah jenjang, yaitu :

Unit Organisasi Jenjang Pertama

1. Bidang Perencanaan

Bertanggung jawab atas tersusunnya perencanaan kerja, sistem manajemen kinerja perencanaan investasi dan pengembangan aplikasi sistem informasi untuk mendukung upaya perusahaan tenaga listrik yang memiliki efisiensi, mutu dan keandalan yang baik, serta upaya pencapaian sasaran dan ketersediaan kerangka acuan pelaksanaan kerja.

2. Bidang Perencanaan

Bertanggung jawab atas tersusunnya perencanaan kerja, sistem manajemen kinerja perencanaan investasi dan pengembangan aplikasi sistem informasi untuk mendukung upaya perusahaan tenaga listrik yang memiliki efisiensi, mutu dan keandalan yang baik, serta upaya pencapaian sasaran dan ketersediaan kerangka acuan pelaksanaan kerja.

3. Bidang Perencanaan

Bertanggung jawab atas tersusunnya perencanaan kerja, sistem manajemen kinerja perencanaan investasi dan pengembangan aplikasi sistem informasi untuk mendukung upaya perusahaan tenaga listrik yang memiliki efisiensi, mutu dan keandalan yang baik, serta upaya pencapaian sasaran dan ketersediaan kerangka acuan pelaksanaan kerja.

4. Bidang Perencanaan

Bertanggung jawab atas tersusunnya perencanaan kerja, sistem manajemen kinerja perencanaan investasi dan pengembangan aplikasi sistem informasi untuk mendukung upaya perusahaan tenaga listrik yang memiliki efisiensi, mutu dan keandalan yang baik, serta upaya pencapaian sasaran dan ketersediaan kerangka acuan pelaksanaan kerja.

5. Bidang Teknik

Bertanggung jawab atas penyusunan strategi, standar operasi dan pemeliharaan. Standar desain konstruksi dan kebijakan manajemen termasuk keselamatan ketenagalistrikan untuk menjamin kontinuitas perusahaan tenaga listrik dengan efisiensi serta mutu dan keandalan yang baik dan dukungan logistik bagi operasional perusahaan tenaga listrik di unit pelaksana.

6. Bidang Niaga

Dalam bidang niaga memiliki tanggung jawab atas upaya pencapaian target pendapatan dari penjualan tenaga listrik. Pengembangan pemasaran yang berorientasi kepada kebutuhan pelanggan serta nilai transaksi pembelian tenaga listrik yang

memberikan nilai tambah bagi perusahaan, serta ketersediaan standar pelaksanaan kerja dan terciptanya interaksi kerja yang baik antar unit-unit pelaksana.

7. Bidang Perencanaan

Bertanggung jawab atas tersusunnya perencanaan kerja, sistem manajemen kinerja perencanaan investasi dan pengembangan aplikasi sistem informasi untuk mendukung upaya perusahaan tenaga listrik yang memiliki efisiensi, mutu dan keandalan yang baik, serta upaya pencapaian sasaran dan ketersediaan kerangka acuan pelaksanaan kerja.

8. Bidang Perencanaan

Bertanggung jawab atas tersusunnya perencanaan kerja, sistem manajemen kinerja perencanaan investasi dan pengembangan aplikasi sistem informasi untuk mendukung upaya perusahaan tenaga listrik yang memiliki efisiensi, mutu dan keandalan yang baik, serta upaya pencapaian sasaran dan ketersediaan kerangka acuan pelaksanaan kerja.

9. Bidang Teknik

Bertanggung jawab atas penyusunan strategi, standar operasi dan pemeliharaan. Standar desain konstruksi dan kebijakan manajemen termasuk keselamatan ketenagalistrikan untuk menjamin kontinuitas perusahaan tenaga listrik dengan efisiensi serta mutu dan keandalan yang baik dan dukungan logistik bagi operasional perusahaan tenaga listrik di unit pelaksana.

10. Bidang Niaga

Dalam bidang niaga memiliki tanggung jawab atas upaya pencapaian target pendapatan dari penjualan tenaga listrik. Pengembangan pemasaran yang berorientasi

kepada kebutuhan pelanggan serta nilai transaksi pembelian tenaga listrik yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan, serta ketersediaan standar pelaksanaan kerja dan terciptanya interaksi kerja yang baik antar unit-unit pelaksana.

11. Bidang Keuangan

Bertanggung jawab atas penyelenggaraan pengelolaan anggaran dan keuangan unit usaha sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen keuangan yang baik. Pengelolaan pajak dan asuransi yang efektif serta penyajian laporan keuangan dan akuntansi yang akurat dan tepat waktu.

12. Bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi

Bertanggung jawab atas penyelenggaraan pengelolaan manajemen SDM dan organisasi, administrasi kepegawaian dan hubungan industrial untuk mendukung kelancaran kerja organisasi. Sehingga perusahaan dapat menerapkan tata kelola pengembangan organisasi dan manajemen yang baik.

13. Bidang Komunikasi, Hukum dan Administrasi

Bertanggung jawab atas penyelenggaraan pengelolaan administrasi kesekretariatan, komunikasi masyarakat, hukum dan pengelolaan keamanan, sarana dan prasarana kantor serta pembinaan lingkungan untuk mendukung kelancaran kerja organisasi.

14. Audit Internal

Bertanggung jawab atas penyelenggaraan audit internal sesuai program kerja pemeriksaan tahunan dan pemantauan tindak lanjut hasil temuan, pembinaan dan penyempurnaan sistem manajemen dan operasional untuk mendukung terlaksananya tata kelola perusahaan yang baik.

Unit Organisasi Jenjang Kedua

1. Sektor

Mengelola dan melaksanakan kegiatan operasi, pemeliharaan pembangkit dan transmisi tenaga listrik di wilayah kerjanya secara efisien sesuai tata kelola yang baik. Berdasarkan kebijakan kantor induk untuk menghasilkan mutu dan keandalan pasokan tenaga listrik sesuai standar yang ditetapkan, serta melakukan pembinaan dan pemberdayaan unit asuhan di bawahnya.

2. Area Penyaluran dan Pengaturan Beban (AP2B)

Mengelola dan melaksanakan kegiatan operasi, pemeliharaan transmisi tenaga listrik, serta pengaturan beban di wilayah kerjanya secara efisien sesuai tata kelola yang baik. Berdasarkan kebijakan kantor induk untuk menghasilkan mutu dan keandalan pasokan tenaga listrik sesuai standar yang ditetapkan, serta melakukan pembinaan dan pemberdayaan unit asuhan di bawahnya.

3. Cabang

Mengelola dan melaksanakan kegiatan penjualan tenaga listrik, pelayanan pelanggan, pengoperasian dan pemeliharaan pembangkit dan jaringan distribusi tenaga listrik di wilayah kerjanya secara efisien sesuai tata kelola yang baik. Berdasarkan kebijakan kantor induk untuk menghasilkan pendapatan perusahaan yang didukung dengan pelayanan, mutu dan keandalan pasokan yang memenuhi kebutuhan pelanggan serta melakukan pembinaan dan pemberdayaan unit asuhan di bawahnya.

4. Area Pengatur Distribusi (APD)

Merencanakan, melaksanakan dan melakukan evaluasi serta membuat laporan kegiatan operasi pengaturan jaringan distribusi di daerah kerjanya secara efisien dengan mutu dan keandalan yang baik untuk mencapai kinerja unit.

Unit Organisasi Jenjang Ketiga

1. Pusat Listrik (PL)

Mengelola, melaksanakan kegiatan pengoperasian dan pemeliharaan pembangkit tenaga listrik di wilayah kerjanya secara efisien sesuai tata kelola yang baik berdasarkan kebijakan kantor induk untuk menghasilkan mutu dan keandalan pasokan tenaga listrik sesuai standar yang ditetapkan.

2. Transmisi dan Gardu Induk (Tragi)

Mengelola, melaksanakan kegiatan pengoperasian dan pemeliharaan transmisi serta gardu induk wilayah kerjanya secara efisien sesuai tata kelola yang baik berdasarkan kebijakan kantor induk untuk menghasilkan mutu dan keandalan pasokan tenaga listrik sesuai standar yang ditetapkan.

3. Ranting

Mengelola dan melaksanakan kegiatan penjualan tenaga listrik, pelayanan pelanggan, pengoperasian dan pemeliharaan pembangkit dan jaringan distribusi tenaga listrik di wilayah kerjanya secara efisien sesuai tata kelola yang baik berdasarkan kebijakan kantor induk untuk menghasilkan pendapatan perusahaan yang didukung dengan pelayanan, mutu dan keandalan pasokan tenaga listrik yang memenuhi kebutuhan pelanggan.

4. Rayon

Mengelola dan melaksanakan kegiatan penjualan tenaga listrik, pelayanan pelanggan, pengoperasian dan pemeliharaan jaringan distribusi tenaga listrik di wilayah kerjanya secara efisien sesuai tata kelola yang baik berdasarkan kebijakan kantor induk untuk menghasilkan pendapatan perusahaan yang didukung dengan pelayanan, mutu dan keandalan pasokan yang memenuhi kebutuhan pelanggan.

Uraian Tugas Bidang Keuangan

1. Bagian Anggaran dan Pendanaan antara lain:
 - a. Menyusun kebijakan anggaran dan proyeksi keuangan perusahaan
 - b. Mengendalikan anggaran investasi dan anggaran operasi.
2. Bagian Akuntansi
 - a. Melakukan analisis dan evaluasi laporan keuangan unit-unit
 - b. Menyusun laporan keuangan konsolidasi
 - c. Menyusun dan menganalisa kebijakan resiko dan penghapusan aktiva
 - d. Menyusun laporan rekonsiliasi keuangan.
3. Bagian Keuangan
 - a. Mengendalikan aliran kas pendanaan
 - b. Mengendalikan aliran kas pembiayaan
 - c. Melakukan pengelolaan pajak dan asuransi
 - d. Menyelenggarakan akuntansi perusahaan.

BAB V PEMBAHASAN

5.1 Pengukuran Kinerja dari 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard*

5.1.1 Perspektif Keuangan

Pada dasarnya perusahaan merupakan institusi pencipta kekayaan (*Wealth Creating Institution*), bahkan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, hanya sebagai institusi pencipta kekayaan saja tidak cukup. Organisasi perusahaan harus mampu menjadi institusi pelipat ganda kekayaan, untuk dapat bertahan dan tumbuh di lingkungan bisnis. Oleh karena itu, perusahaan harus merumuskan sasaran-sasaran strategik di perspektif keuangan yang mencerminkan kemampuannya sebagai institusi pencipta (pelipat ganda kekayaan dan kemudian merumuskan sasaran dan inisiatif strategik di perspektif keuangan tersebut).

Dalam perspektif keuangan ini digunakan beberapa ukuran untuk menunjukkan kinerja yang telah dicapai selama tahun 2005 - 2009, yaitu

A. *Profitabilitas* (Tingkat Laba)

Laba merupakan tolok ukur yang paling sering digunakan untuk menunjukkan sisa pendapatan yang tertinggal dari usaha setelah dikurangi dengan semua biaya dan pendapatan yang diperoleh selama periode tertentu. Berikut disajikan tabel yang memuat data laba pada PT PLN (persero) Makassar.

Tabel 5.1
Laba Bersih
PT PLN (Persero) Makassar
Tahun 2005 – 2009

Tahun	Laba
2005	Rp. 401.737.206.827
2006	Rp. 580.341.424.910
2007	Rp. 479.065.442.642
2008	Rp. 344.709.657.080
2009	Rp. 637.374.955.015

Sumber : Laporan Keuangan PT PLN (persero) dan data diolah

Berdasarkan tabel 5.1 di atas dapat dilihat bahwa laba pada tahun 2005 dan 2006 sebesar Rp. 401.737.206.827, Rp. 580.341.429.910, berturut-turut dari tahun ketahun mengalami peningkatan, target laba yang diharapkan tercapai. Sedangkan untuk tahun 2007 laba menurun dari laba yang diperoleh pada tahun 2006, yakni sebesar Rp. 479.065.442.642, kemudian pada tahun 2008 laba bersih perusahaan kembali mengalami penurunan sebesar Rp. 344.709.657.080. Kemudian pada tahun 2009 laba bersih perusahaan kembali mengalami peningkatan yakni sebesar Rp. 637.374.955.015. Ini menunjukkan bahwa mesti terjadi penurunan laba pada tahun 2007 dan tahun 2008 namun keseluruhan data mengalami kenaikan laba, jika dibandingkan pada awal data yakni pada tahun 2005 yang hanya sebesar Rp. 401.737.206.827, sedangkan pada akhir data yang diperoleh yaitu pada tahun 2009 laba meningkat Rp. 673.374.955.015. Tingkat kenaikan laba tersebut dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
\text{Tingkat Kenaikan Laba Tahun 2006} &= \frac{\text{Laba Tahun 2006} - \text{Laba Tahun 2005}}{\text{Laba Tahun 2005}} \times 100\% \\
&= \frac{\text{Rp. 580.341.424.910} - \text{Rp. 401.737.206.827}}{\text{Rp. 401.737.206.827}} \times 100\% \\
&= 0,444 \% \\
\text{Tingkat Kenaikan Laba Tahun 2007} &= \frac{\text{Laba Tahun 2007} - \text{Laba Tahun 2006}}{\text{Laba Tahun 2006}} \times 100\% \\
&= \frac{\text{Rp. 479.065.442.642} - \text{Rp. 580.341.424.910}}{\text{Rp. 580.341.424.910}} \times 100\% \\
&= -0,174 \% \\
\text{Tingkat Kenaikan Laba Tahun 2008} &= \frac{\text{Laba Tahun 2008} - \text{Laba Tahun 2007}}{\text{Laba Tahun 2007}} \times 100\% \\
&= \frac{\text{Rp. 344.709.657.080} - \text{Rp. 479.065.442.642}}{\text{Rp. 479.065.442.642}} \times 100\% \\
&= -0,280 \% \\
\text{Tingkat Kenaikan Laba Tahun 2009} &= \frac{\text{Laba Tahun 2009} - \text{Laba Tahun 2008}}{\text{Laba Tahun 2008}} \times 100\% \\
&= \frac{\text{Rp. 637.374.955.015} - \text{Rp. 344.709.657.080}}{\text{Rp. 344.709.657.080}} \times 100\% \\
&= 0,849 \%
\end{aligned}$$

Dari perhitungan tingkat kenaikan laba untuk tahun 2006, tingkat kenaikan laba mencapai 0,444% atau sebesar Rp. 178.604.223.083, tahun 2007 laba perusahaan mengalami penurunan 0,174% atau sebesar Rp. 101.275.982.268, demikian pula pada tahun 2008 penurunan laba menjadi 0,280% atau sebesar Rp. 134.355.785.562, sedangkan pada tahun 2009 tingkat kenaikan laba mencapai

0,849% atau sebesar Rp. 292.665.297.935. Secara keseluruhan hal ini berarti perusahaan sudah dapat mencapai tingkat kenaikan laba dari standar yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu minimal sama dengan besaran laba yang telah dicapai oleh perusahaan pada tahun 2005.

B. Total Cost (Total Laba)

Pengendalian atas biaya merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam meningkatkan laba. Jika biaya dapat ditekan tentu saja tanpa mengabaikan kualitas dari pada layanan jasa, maka laba perusahaan dapat di tingkatkan. Pentingnya pengendalian atas biaya ini juga mendorong dijadikannya penurunan biaya sebagai salah satu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Hal-hal yang menyebabkan penurunan total biaya dimasukkan sebagai salah satu tolak ukur kinerja dalam perpektif keuangan.

Berikut disajikan tabel yang memuat data biaya operasional dan biaya lain-lain serta total biaya secara keseluruhan yang terjadi pada PT PLN (Persero) Makassar.

Tabel 5.2
Total BiayaPT PLN (Persero) Makassar Tahun 2005-2009

Tahun	Total Biaya		
	Biaya Operasional (1)	Biaya Lain-lain (2)	Total Biaya (3)= (1) + (2)
2005	Rp. 1.912.275.359.941	Rp. 21.892.333.148	Rp. 1.934.167.693.089
2006	Rp. 2.756.504.797.951	Rp.13.623.702.927	Rp. 2.770.128.500.878
2007	Rp. 2.875.546.536.528	Rp. 1.496.074.609	Rp. 2.877.042.611.137
2008	Rp. 4.012.834.236.442	Rp. 27.680.181.379	Rp. 4.040.514.417.821
2009	Rp. 3.899.027.478.563	Rp. 130.867.930.677	Rp. 4.029.895.409.240

Sumber : Laporan Keuangan PT PLN - data diolah

Dari tabel 5.2 dapat di lihat bahwa total biaya dari tahun 2005 sampai tahun 2009 mengalami kenaikan, hal tersebut dapat dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 \text{Tingkat Total Biaya Tahun 2006} &= \frac{\text{Total Biaya Tahun 2006} - \text{Total Biaya Tahun 2005}}{\text{Total Biaya Tahun 2005}} \times 100\% \\
 &= \frac{\text{Rp. 2.770.128.500.878} - \text{Rp. 1.934.167.693.089}}{\text{Rp. 1.934.167.693.089}} \times 100\% \\
 &= 0.43 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Tingkat Total Biaya Tahun 2007} &= \frac{\text{Total Biaya Tahun 2007} - \text{Total Biaya Tahun 2006}}{\text{Total Biaya Tahun 2006}} \times 100\% \\
 &= \frac{\text{Rp. 2.877.042.611.137} - \text{Rp. 2.770.128.500.878}}{\text{Rp. 2.770.128.500.878}} \times 100\% \\
 &= 0.03 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Tingkat Total Biaya Tahun 2008} &= \frac{\text{Total Biaya Tahun 2008} - \text{Total Biaya Tahun 2007}}{\text{Total Biaya Tahun 2007}} \times 100\% \\
 &= \frac{\text{Rp. 4.040.514.417.821} - \text{Rp. 2.877.042.611.137}}{\text{Rp. 2.877.042.611.137}} \times 100\% \\
 &= 0.40 \%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Tingkat Total Biaya Tahun 2009} &= \frac{\text{Total Biaya Tahun 2009} - \text{Total Biaya Tahun 2008}}{\text{Total Biaya Tahun 2008}} \times 100\% \\
 &= \frac{\text{Rp. 4.029.895.409.240} - \text{Rp. 4.040.514.417.821}}{\text{Rp. 4.040.514.417.821}} \times 100\% \\
 &= -0.002 \%
 \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas dapat dilihat bahwa total biaya untuk tahun 2006 mengalami peningkatan sebesar 31,2% atau sebesar Rp. 19.384.444.-. Hal ini berarti

bahwa perusahaan dapat melakukan efisiensi biaya, karena biaya yang terjadi pada tahun 2006 mengalami peningkatan dari tahun 2005.

C. Return On Equity (ROE)

ROE digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba berdasarkan modal yang dimiliki perusahaan. ROE merupakan salah satu analisis rasio yang paling sering digunakan untuk menggambarkan kondisi keuangan perusahaan. Karena rasio ini mampu menggambarkan kepentingan pemegang saham.

Tabel 5.3
Perhitungan Laba Bersih PT PLN (Persero) Makassar Tahun 2005 – 2009

Tahun	Laba sebelum pajak (1)	Pajak (2)	Laba bersih setelah pajak (3) = (1) - (2)
2005	Rp. 401.737.206.827	-	Rp. 401.737.206.827
2006	Rp. 580.341.429.910	-	Rp. 580.341.429.910
2007	Rp. 479.065.442.642	-	Rp. 479.065.442.642
2008	Rp. 344.709.657.080	-	Rp. 344.709.657.080
2009	Rp. 637.374.955.015	-	Rp. 637.374.955.015

Sumber : Laporan Keuangan PT PLN (persero) dan data diolah

Tabel 5.4
Perhitungan ROE PT PLN (Persero) Makassar Tahun 2005 - 2009

Tahun	Laba bersih setelah pajak (1)	Modal (2)	ROE (3)=(1):(2) x 100%
2005	Rp. 401.737.206.827	Rp. 401.737.206.827	1%
2006	Rp. 580.341.429.910	Rp. 580.341.429.910	1%
2007	Rp. 479.065.442.642	Rp. 479.065.442.642	1%
2008	Rp. 344.709.657.080	Rp. 344.709.657.080	1%
2009	Rp. 637.374.955.015	Rp. 637.374.955.015	1%

Sumber : Laporan Keuangan PT PLN (Persero) dan data diolah

Dari tabel 5.3 di atas menunjukkan perhitungan laba bersih PT PLN (Persero) pada tahun 2005 - 2009. Berdasarkan perhitungan tersebut dapat dilihat bahwa terdapat peningkatan laba bersih pada tahun 2005 sebesar Rp. 401.737.206.827. Pada tahun 2006 peningkatan laba bersih menjadi Rp. 580.341.429.910, sedangkan tahun 2007 laba bersih mengalami penurunan sebesar Rp. 479.065.442.642, demikian pula pada tahun 2008 laba bersih kembali mengalami penurunan sebesar Rp. 344.709.657.080, sedangkan pada tahun 2009 laba bersih kembali mengalami peningkatan sebesar Rp. 637.374.955.015.

Sedangkan pada tabel 5.4, menunjukkan ROE pada tahun 2005 – 2009 konstan sebesar 1% yang disebabkan tidak dikenakannya pajak pada perusahaan tersebut karena adanya subsidi dari pemerintah.

D. *Return On Investment (ROI)*

ROI merupakan suatu ukuran laba atas investasi. Tujuan penting dari sebuah perusahaan yang berorientasi laba adalah menghasilkan tingkat pengembalian (*Return*) yang menghasilkan atas modal yang digunakan. Instrument ini mendapat perhatian lebih dari *Investor* sebab berhubungan dengan besarnya perputaran investasi mereka. ROI dapat dihitung dengan membandingkan laba bersih dengan total *Asset*. Berdasarkan data keuangan, maka ROI PT PLN (Persero) adalah sebagai berikut :

Tabel 5.5
Perhitungan ROI
PT PLN (Persero) Makassar
Tahun 2005 – 2009

Tahun	Laba bersih (Rp) (1)	Total asset (Rp) (2)	ROI (Rp) (3)=(1):(2)x 100%
2005	401.737.206.827	4.512.075.465.793	0.09 %
2006	580.341.424.910	5.254.678.806.928	0.11 %
2007	479.065.442.642	5.201.720.193.630	9.21 %
2008	344.709.657.080	5.219.697.661.210	6.60 %
2009	637.374.955.015	5.252.403.923.970	12.13 %

Sumber : Laporan Keuangan PT PLN (persero) dan data diolah

Dari tabel 5.5 di atas terlihat jelas bahwa ROI pada tahun 2005 mengalami peningkatan dari 0,06% menjadi 0,09% kemudian tahun 2006 dan 2007 meningkat lagi sebesar 0,11% menjadi 9,21% dan tahun 2008 dan 2009 kembali mengalami peningkatan sebesar 6,60% dan 12,13%.

E. *Current Ratio* (CuR)

Current Ratio atau rasio lancar adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan utang lancar. *Current ratio* dihitung dengan membandingkan harta lancar dengan aktiva lancar. *Current ratio* pada PT PLN (Persero) adalah sebagai berikut:

TABEL 5.6
Perhitungan *Current Ratio* PT PLN (Persero) Makassar Tahun 2005-2009

Tahun	Harta lancar (1)	Utang lancar (2)	Curent ratio (3)=(1):(2)x 100%
2005	Rp. 141.798.091.964	Rp. 199.338.103.084	71.13 %
2006	Rp. 162.847.280.220	Rp. 100.395.762.576	162.21 %

2007	Rp. 317.342.568.877	Rp. 188.136.855.175	168.68 %
2008	Rp. 305.052.929.781	Rp. 266.190.466.571	114.60 %
2009	Rp. 319.836.243.931	Rp. 211.768.812.930	151.03 %

Sumber : Laporan Keuangan PT PLN (Persero) dan data diolah

Dari tabel 5.6 di atas dapat dilihat current ratio dari tahun 2005 ke tahun 2006 mengalami peningkatan yaitu dari 0,71% menjadi 1,62% atau sebesar 0,91%. Pada tahun 2006 ke tahun 2007 kembali mengalami peningkatan yaitu dari 1,62% menjadi 168,68% atau sebesar 167,06%. Sedangkan pada tahun 2007 ke tahun 2008 mengalami penurunan yaitu dari 168,68% menjadi 114,60% atau sebesar 54,08%. Kemudian pada tahun 2008 ke tahun 2009 kembali mengalami peningkatan yaitu dari 114,60% menjadi 151,03% atau sebesar 36,43%. Dari penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa secara umum pada tahun 2005 hingga tahun 2009 perusahaan telah mampu membayar utang lancar dengan menggunakan aktiva lancar.

F. *Collection Periods* (CP)

Collection Periods Adalah rasio yang digunakan untuk mengukur jumlah rata-rata waktu yang digunakan untuk menagih suatu tagihan, berdasarkan data keuangan yang diperoleh maka dapat dihitung *collection periods* PT PLN (Persero) sebagai berikut:

TABEL 5.7
Perhitungan *Collection Periods*
PT PLN (Persero) Makassar
Tahun 2005 -2009

Tahun	Piutang usaha (1)	Pendapatan usaha (2)	Collection Periods (3)=(1):(2)x 365
2005	Rp. 22.638.637.830	Rp. 1.532.430.486.262	5,39 hari
2006	Rp. 21.629.274.925	Rp. 2.162.539.670.114	3,65 hari
2007	Rp. 24.027.655.343	Rp. 2.397.977.168.495	3,66 hari
2008	Rp. 12.402.366.719	Rp. 3.695.804.760.741	1,22 hari
2009	Rp. 11.435.716.071	Rp. 3.392.520.454.225	12,30 hari

Sumber : Laporan Keuangan PT PLN (persero) dan data diolah

Dari tabel 5.7 dapat dilihat bahwa terjadi penurunan dalam *collection periods* dari tahun 2005 ke tahun 2006 yaitu dari 5,39 hari menjadi 3,65 hari. Penurunan dalam *collection periods* berarti waktu yang diperlukan untuk menagih piutang juga berkurang sebesar 1,74 hari. Pada tahun 2006 ke tahun 2007 terjadi kenaikan yaitu 3,65 hari menjadi 3,66 hari. Sehingga waktu yang diperlukan untuk menagih juga bertambah sebesar 0,01 hari. Namun pada tahun 2007 ke tahun 2008 mengalami penurunan dalam *collection periods* dari 3,66 hari menjadi 1,22 hari. Sehingga waktu yang diperlukan untuk menagih berkurang sebesar 2,44 hari. Sedangkan pada tahun 2008 ke tahun 2009 kembali mengalami kenaikan yaitu dari 1,22 hari menjadi 12,30 hari. Sehingga waktu yang diperlukan untuk menagih bertambah sebesar 11,08 hari.

5.1.2 Perpektif Pelanggan

Pelanggan adalah siapa saja yang menggunakan keluaran pekerjaan seseorang atau suatu item (Mulyadi dan Setyawan, 1999 : 49). Sasaran perspektif ini adalah meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi dan loyalitas pelanggan dari layanan jasa yang diberikan. Pada perspektif ini penulis menggunakan ukuran kepuasan pelanggan

dengan pertimbangan bahwa retensi, akuisisi, dan profitabilitas pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan (Kaplan dan Norton, 2000:74).

Dalam perspektif pelanggan yang menjadi tujuan utama adalah bagaimana meningkatkan nilai bagi pelanggan (*Customer Value*). Tolak ukur kinerja pelanggan terbagi atas lima hal, antara lain pangsa pasar, retensi pasar, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Kelima hal tersebut disebut sebagai pengukuran inti pelanggan (Kaplan dan Norton, 1996:67).

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengembangkan kuisoner yang pernah digunakan oleh Vidia Valva dalam skripsi “ Analisis Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) pada PT PLN (Persero) Makassar. Kuesioner tersebut terdiri dari 8 pertanyaan yang mencakup 3 atribut yaitu harga, kualitas dan waktu layanan. Untuk mengukur kepuasan pelanggan dilakukan pengambilan sampel. Pemilihan sampel untuk mengetahui kepuasan pelanggan dengan menggunakan metode *Non-Probability Sampling*.

Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban

sebagai berikut :

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 40 (empat puluh), karena sampel *customer* yang digunakan merupakan perusahaan dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner sebanyak 8 (delapan) pertanyaan.

Untuk pengujian *Validitas* dengan metode *Pearson Correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 15.0 *for Windows*. Setelah dilakukan uji *Validitas* semua pertanyaan dalam kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan dinyatakan valid.

Hasil uji *Reliabilitas* untuk 8 pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,753. Ini menunjukkan bahwa kuesioner cukup *Reliable*.

Dari 40 kuesioner yang terdiri dari 8 pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimaksudkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan *Valid*. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Maka kuesioner semakin *Reliable* (konsisten).

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKinin}): 5$$

$$\begin{aligned} \text{IKmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks} \\ &= 8 \times 40 \times 5 \\ &= 1600 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin} \\ &= 8 \times 40 \times 1 \end{aligned}$$

$$= 320$$

$$\text{Interval} = (1600 - 320) : 5$$

$$= 256$$

Dimana :

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah responden

EXmaks : Skor maksimal yang diberikan

EXmin : Skor minimal yang diberikan

1. 320 - 576 → dikategorikan sangat tidak puas
2. 576 - 832 → dikategorikan tidak puas
3. 832 - 1088 → dikategorikan cukup puas
4. 1088 - 1344 → dikategorikan puas
5. 1344 - 1600 → dikategorikan sangat puas

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada dalam interval 1088 – 1344 point. Data kuesioner tingkat kepuasan *Customer* dapat dilihat pada tabel 5.8.

Tabel 5.8
PT PLN (Persero) Makassar
Data Kuesioner Tingkat Kepuasan Karyawan

pelanggan	Nilai Kuisisioner untuk Nomor Pertanyaan								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	3	2	1	1	2	2	4	2	17
2	3	4	2	2	2	3	5	5	26
3	2	2	3	2	2	2	2	3	18
4	3	2	2	2	3	2	2	3	19

5	2	2	2	1	3	2	4	2	18
6	4	4	3	4	4	3	3	3	28
7	2	3	2	4	4	1	1	4	21
8	4	3	3	4	4	4	4	3	29
9	2	3	4	3	4	3	3	3	25
10	3	4	5	4	4	2	3	4	29
11	3	5	3	4	3	4	3	3	28
12	4	4	4	5	3	4	3	3	30
13	4	4	4	5	4	4	3	3	31
14	1	3	3	4	3	2	3	2	21
15	3	4	2	3	3	3	4	4	26
16	4	4	4	4	3	4	4	4	31
17	4	4	4	3	3	4	4	4	30
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	3	4	4	2	3	3	3	3	25
20	3	4	4	2	3	3	3	4	26
21	3	3	3	3	2	4	4	4	26
22	4	4	4	2	2	2	2	4	24
23	2	4	4	2	2	4	4	4	26
24	2	2	2	1	4	2	3	4	20
25	4	4	4	2	2	2	2	2	22
26	4	4	4	2	2	2	2	2	22
27	4	4	4	4	4	4	3	4	31
28	4	2	2	3	3	4	2	3	23
29	3	2	3	5	3	2	3	2	23
30	2	3	4	5	2	2	2	2	22
31	2	3	4	5	3	2	2	2	23
32	4	4	5	3	4	3	4	5	32
33	3	4	4	4	4	3	4	3	29
34	3	4	3	4	4	3	3	4	28
35	3	2	3	2	4	2	3	2	21
36	2	3	2	2	2	1	2	2	16
37	3	2	2	2	2	2	2	2	17
38	3	4	5	4	4	2	3	4	29
39	4	3	2	2	3	5	4	4	27
40	3	4	4	3	3	5	3	4	29
	Jumlah								1036

Sumber : PT PLN (persero) dan Hasil olahan data primer

Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1036, sehingga pelanggan dapat dikategorikan puas atas layanan jasa yang diberikan oleh PT PLN (Persero) Makassar. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan dari standar yang telah ditetapkan yaitu pelanggan merasa puas atau berada dalam interval antara 1088 sampai 1344 point. Sehingga indeks ini sudah mencapai hasil maksimal.

5.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal ada 2 hal yang menjadi tolak ukurnya yaitu, inovasi dan layanan purna jual. Pengukuran untuk proses bisnis internal ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana kegiatan- kegiatan yang selama ini telah dijalankan oleh perusahaan.

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajemen mengidentifikasi proses internal yang memiliki pengaruh terbesar pada kepuasan pelanggan dan terhadap pencapaian tujuan pendapatan perusahaan. Dalam hal ini penulis memiliki pengukuran disesuaikan dengan objek penelitian yaitu PT PLN sebagai perusahaan yang menyediakan pelayanan jasa dibidang penerangan yang mempunyai strategi utama, yaitu memberikan pelayanan yang berkualitas, diversifikasi usaha, serta memperbanyak inovasi-inovasi terhadap jasa yang ditawarkan.

Berdasarkan strategi tersebut maka tolak ukur perspektif proses bisnis internal yang dipakai oleh PT PLN yaitu kemampuan untuk tolak ukur produktivitas peralatan yang saat ini digunakan oleh PT PLN dapat dipakai untuk mengukur kualitas pelayanan kepada pelanggan. Dari kedua tolak ukur tersebut perlu dipilih beberapa parameter yang paling menentukan terhadap kualitas pelayanan PT PLN misalnya

kehandalan peralatan, kecepatan dalam pelayanan, kecepatan dalam memperbaiki kerusakan system dan perakitan, tingkat kesuksesan pemanggilan.

5.1.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan pengukuran atas 3 hal yaitu *Employee Satisfaction Index*, *Learning Index* dan *Employee Productivity*-. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur untuk memungkinkan agar tujuan tiga perspektif lain bisa tercapai dan merupakan pendorong perusahaan dalam mencapai hasil terbaik sekaligus mendorong kemampuan karyawan agar menunjukkan kinerja yang lebih baik.

1. Employee Satisfaction Index

Tingkat kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap konsumen. Oleh sebab itu, kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui. Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan penyebaran kuisioner. Kuisioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan adalah pengembangan kuisioner yang telah digunakan oleh Vidia Valva dalam skripsinya “ Pengukuran Kinerja PT Ankasa Pura 1 Cabang Bandara Udara Hasanuddin Makassar dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* “. Pertanyaan dalam kuesioner tersebut disusun berdasarkan beberapa aspek sebagai berikut :

a. Aspek keuangan, yang terdiri dari :

1. Gaji atau upah
2. Biaya pengobatan

3. Tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raga
 4. Jaminan hari tua
- b. Aspek non keuangan, yang terdiri dari :
1. Memberikan kesempatan kepada karyawan yang mampu melakukan pekerjaan yang memuaskan untuk meniti jenjang karir selanjutnya.
 2. Memberikan perhatian dan penghargaan jika karyawan memberikan kemajuan bagi perusahaan.
- c. Menetapkan standar prestasi kerja yang berada dalam batas kemampuan karyawan untuk mencapainya.
- d. Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan maka dilakukan pengambilan sampel. Pemilihan sampel untuk mengukur kepuasan karyawan adalah metode *Non-Probability*. Dimana penentuan besaran sampel merupakan pertimbangan dari penulis atau masukan dari orang yang dianggap ahli.

Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala *linkert* seperti yang dikemukakan oleh sugiyono (2002:74), sebagai berikut :

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 40 dan semuanya memenuhi syarat

untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 15 pertanyaan.

Untuk pengujian validitas dengan metode *Pearson Correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 15.0 *for windows*. Setelah dilakukan uji validitas semua pertanyaan dalam kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas untuk 15 pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,847. Ini menunjukkan bahwa kuesioner sangat *Reliable*.

Dari 40 kuesioner yang terdiri dari 15 pertanyaan dan semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan.

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\begin{aligned} \text{IKmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks} \\ &= 15 \times 40 \times 5 \\ &= 3000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin} \\ &= 15 \times 40 \times 1 \\ &= 600 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (3000 - 600) : 5 \\ &= 480 \end{aligned}$$

1. 600 - 1.080 → dikategorikan sangat tidak puas
2. 1.080 - 1.56 → dikategorikan tidak puas
3. 1.560 - 2.040 → dikategorikan cukup puas
4. 2.040 - 2.520 → dikategorikan puas

5. 2.520 - 3.000 → dikategorikan sangat puas

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada pada interval antara 2.040 sampai 2. 520.

Tabel 5.9
Data Kuesioner Tingkat Kepuasan Karyawan
PT PLN (Persero) Makassar

Karyawan	Nilai Kuisisioner untuk Nomor Pertanyaan															Jumlah	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15		
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	62
2	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	71	
3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5	68	
4	3	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3	53	
5	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4	59	
6	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	58	
7	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	
8	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	65	
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	58	
10	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	63	
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	59	
12	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4	56	
13	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4	5	62	
14	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4	68	
15	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	62	
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	59	
17	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	68	
18	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4	65	
19	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	62	
20	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	62	
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	58	
22	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	55	
23	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5	67	
24	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	58	
25	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	62	
26	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4	57	

27	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	65
28	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	62
29	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	58
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	58
31	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3	55
32	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	63
33	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	63
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	57
35	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	62
36	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	68
37	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4	59
38	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	62
39	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	67
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4	54
	Jumlah															2453

Sumber : PT PLN (persero) dan Hasil olahan data primer

Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 2453, sehingga berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner tersebut, dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan karyawan pada PT PLN (Persero) Makassar adalah puas, yaitu index mencapai 2453 atau berada dalam interval antara 2.040 sampai 2.520 point atau dapat dikategorikan puas. Kinerja perusahaan jika dilihat dari pengukuran ini adalah mencapai target yang diharapkan. Walaupun memenuhi target kinerja yang diharapkan, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan lebih memperhatikan aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam kepuasan karyawan.

2. Learning Indeks

Setelah mengukur tingkat kepuasan karyawan, perusahaan selanjutnya mengidentifikasi faktor pendorong khusus dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Faktor-faktor ini meliputi tingkat pembelajaran tenaga kerja/karyawan, peningkatan kualitas sumber daya manusia, motivasi pekerja serta sistem komunikasi

yang baik. Pembagian kuesioner yang memuat tentang faktor-faktor tersebut dilakukan untuk mengetahui sejauh mana usaha perusahaan dalam meningkatkan proses pembelajaran bagi karyawannya dan bagaimana pendapat karyawan itu sendiri mengenai usaha perusahaan dalam mewujudkannya. Untuk itu perlu dilakukan pengukuran tentang *learning survey*.

Kuesioner yang digunakan adalah pengembangan kuesioner yang telah digunakan oleh vidia valva dalam skripsinya ““Pengukuran Kinerja PT Angkasa Pura 1 Cabang Bandara Udara Hasanuddin Makassar dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*”. Untuk mengukur tingkat pembelajaran maka dilakukan pengambilan sampel. Pemilihan sampel menggunakan metode *Probability Sampling (Random Sampling)*

Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala *Linkert* seperti yang dikemukakan oleh sugiyono (2002:74), sebagai berikut :

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 40 dan semua memenuhi syarat untuk diolah. Sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 10 (sepuluh) pertanyaan.

Untuk pengujian validitas dengan metode *Pearson Correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 15.0 *for windows*. Setelah dilakukan uji validitas semua pertanyaan dalam kuesioner untuk mengukur tingkat pembelajaran dinyatakan valid.

Hasil uji reliabilitas untuk 10 (sepuluh) pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,795. Ini menunjukkan bahwa kuesioner masih *reliable*.

Dari 40 kuesioner yang terdiri dari 10 (sepuluh) pertanyaan dan semua pertanyaan dinyatakan valid. Dari data tersebut, dapat ditentukan interval untuk kemudian digunakan untuk mengetahui usaha tingkat pembelajaran dalam perusahaan.

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5 \\ \text{IPmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks} \\ &= 10 \times 40 \times 5 \\ &= 2,000 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin} \\ &= 10 \times 40 \times 1 \\ &= 400 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (2,000 - 400) : 5 \\ &= 320 \end{aligned}$$

1. 400 - 720 → dikategorikan sangat tidak puas
2. 720 - 1,040 → dikategorikan tidak puas
3. 1,040 - 1,360 → dikategorikan cukup puas

4. 1,360 - 1,680 → dikategorikan puas

5. 1,680 - 2,000 → dikategorikan sangat puas

Tabel 5.10
Data Kuesioner Tingkat Pembelajaran Karyawan
PT PLN (Persero) Makassar

Karyawan	Nilai Kuisisioner untuk Nomor Pertanyaan										Jumlah
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	43
3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	47
5	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	36
6	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	38
7	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	47
8	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
9	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	36
10	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	45
13	4	5	2	5	4	5	5	5	4	4	43
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
15	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	36
16	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	36
17	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	37
18	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	42
19	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	37
20	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39
21	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	37
22	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	40
23	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
24	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	42
25	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	42
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
27	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	46
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
29	4	4	2	2	4	4	5	4	5	5	39
30	2	1	2	2	4	4	4	4	4	2	29

31	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	40
32	2	4	2	4	4	4	4	4	5	4	37
33	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	41
34	3	4	4	3	4	4	4	3	3	4	36
35	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	37
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37	3	2	5	3	3	4	4	4	4	3	35
38	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
39	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	39
40	3	2	3	3	3	4	5	3	3	4	33
	Jumlah										1564

Sumber : PT PLN (persero) dan Hasil olahan data primer

Indeks tingkat pembelajaran karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1,360 – 1,680 maka total indeks kepuasan karyawan adalah 1564, sehingga berdasarkan hasil pengolahan data kuisoner tersebut dapat diketahui bahwa tingkat pembelajaran karyawan PT PLN dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 1,360 - 1,680. Dengan demikian dalam pengukuran ini perusahaan telah mencapai kinerja yang diharapkan.

Berdasarkan hasil tersebut, maka diharapkan kinerja karyawan dapat dipertahankan terus dengan baik kedepannya yang menyebabkan pelayanan kepada pelanggan (masyarakat) menjadi lebih baik.

5.2 *Balanced Scorecard* PT PLN (Persero) Makassar

Berikut disajikan tabel yang merangkum hasil (*Score*) dari kinerja perusahaan secara keseluruhan pada 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* dengan standar yang ditetapkan.

Tabel 5. 11
Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*
PT PLN (Persero) Makassar

Tahun 2005 – 2009

4 (empat) Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> serta Ukuran Kinerja	Standar	Realisasi
Perspektif Keuangan :		
a) Tingkat Laba	≥ Rp.344.709.657.080	Rp. 637.374.955.015
b) Return On Investment (ROI)	≥ 0.09 %	12.13 %
c) Tingkat Total Biaya	≥ Rp.1.934.167.693.089	Rp.4.029.895.409.240
Perspektif <i>Customer</i>		
a) Indeks Kepuasan <i>Customer</i>	Min. IKC dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 1088 – 1344.	Indeks 1036 atau dikategorika puas.
Perspektif Bisnis Internal		
a) Inovasi	Baik	Baik
b) Layanan Purna Jual	Memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen.	Membuka layanan call center yang dapat dihubungi kapan saja.
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
a) <i>Employee Satisfaction Index</i>	Min. IKK dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval 2.040 - 2.520.	IKK adalah 2453 atau dikategorikan puas.
b) <i>Learning Index</i>	Min. IP dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval 1,360 – 1,680 .	IP 1564 atau dikategorikan puas.

Sumber : Hasil Olahan Data

Dari total 6 tolak ukur yang digunakan semuanya mencapai/memenuhi standar yang ditetapkan. Dengan demikian total persentase kinerja yang dicapai oleh PT PLN (Persero) Makassar adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}\text{Total Persentase Kinerja} &= \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100 \\ &= \frac{6}{6} \times 100 \\ &= 100\%\end{aligned}$$

Untuk perhitungan total persentase kinerja yang dicapai perusahaan, maka ditetapkan standar. Standar yang digunakan disini adalah standar yang digunakan Vidia Valva dalam skripsi dengan judul “Pengukuran Kinerja PT Angkasa Pura I Cabang Bandara Hasanuddin Makassar Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*” adalah sebagai berikut :

- a) Sangat Baik : 80 – 100% dari standar yang ditetapkan
- b) Baik : 60 – 80 % dari standar yang ditetapkan
- c) Cukup : 40 – 60 % dari standar yang ditetapkan
- d) Kurang : 20 – 40 % dari standar yang ditetapkan
- e) Tidak Baik : 0 – 20 % dari standar yang ditetapkan

Dari hasil perhitungan di atas, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh PT PLN (Persero) Makassar melalui pendekatan *Balanced Scorecard* adalah sebesar 100 % dari tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja PT PLN (Persero) Makassar secara keseluruhan mempunyai kinerja yang sangat baik.

Tabel 5. 12
 Kompensasi Insentif Berdasarkan Balanced Scorecard *Scorecad*
 PT PLN (Persero) Makassar
 Tahun 2005 – 2009

Kategori	Ukuran	Bobot
Finansial (50 %)	a) Tingkat Laba	20 %
	b) Return On Investment (ROI)	15%
	c) Tingkat Total Biaya	15 %
Pelanggan (15 %)	a) Indeks Kepuasan <i>Customer</i>	15 %
Internal (15 %)	a) Inovasi	7,5 %
	b) Layanan Purna Jual	7,5 %
Pembelajaran dan Pertumbuhan (20 %)	a) <i>Employee Satisfaction Index</i>	10 %
	b) <i>Learning Index</i>	10 %

Sumber : Hasil Olahan Data

Dari hasil perancangan *Balanced Scorecard* akan diperoleh berbagai sasaran strategis dan *Key Performance Indicator* (KPI) untuk masing-masing perspektif *Balanced Scorecard*. Pencapaian sasaran strategis dan KPI inilah yang secara periodik terus dipantau dan diukur keberhasilannya yaitu sebagai berikut :

Sasaran Strategis dan KPI PT PLN (Persero) Makassar 2005 - 2009

Perspektif Keuangan

Sasaran Strategis	KPI (<i>Key Performanc Indicator</i>)	Ukuran
Meningkatkan Keuntungan	• Profabilitas (Tingkat Laba)	Rp. 292.665.297.935 atau 0,849%
	• <i>Total Cost</i> (Total Laba)	Rp.19.384.444 atau 31,2 %
Efisiensi Biaya Operasi	• <i>Return On Investment</i> (ROI)	12,13 %

	• <i>Current Ratio</i> (CUR)	36,43 %
Efisiensi Modal Kerja	• <i>Return On Equity</i> (ROE)	Rp.637.374.955.015 atau 1 %
	• <i>Collection Perods</i> (CP)	11,08 Hari

Perpektif Pelanggan

Sasaran Strategis	KPI (<i>Key Performanc Indicator</i>)	Ukuran
Meningkatkan jumlah pelanggan	Peningkatan jumlah pelanggan	10 %
Meningkatkan mutu pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah keluhan pelanggan • Waktu tanggap keluhan 	Numerik Hari
Menjalin kemitraan dengan pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Jumlah kegiatan sosial dgn Pelanggan • Indeks hubungan dgn pelanggan 	Numerik Indeks
Meningkatkan kepercayaan pelanggan	• Indeks Kepercayaan pelanggan	Indeks

Perspektif Proses Bisnis Internal

Sasaran Strategis	KPI (<i>Key Performanc Indicator</i>)	Ukuran
Keg perawatan & pengelolaan yang efektif & efisien	<ul style="list-style-type: none"> • Inovasi • Layanan Purna Jual 	Baik Membuka layanan call center yang dapat dihubungi kapan saja
Menyediakan tenaga kerja	• Peningkatan permintaan	%

yang kompetitif

tenaga kerja

- Jumlah keluhan tenaga kerja Outsourcing

Numerik

Perpektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sasaran Strategis	KPI (<i>Key Performanc Indicator</i>)	Ukuran
Meningkatkan produktifitas karyawan	Produktifitas karyawan	Indeks
Meningkatkan keahlian & kompetensi karyawan	<ul style="list-style-type: none">• pelatihan karyawan• Tingkat keberhasilan pelatihan	Numerik Indeks
Meningkatkan kepuasan karyawan	<ul style="list-style-type: none">• Tingkat <i>turnover</i> karyawan• Indeks kepuasan karyawan	% Indeks

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang *Balanced Scorecard* sebagai analisis *Balanced Scorecard* (BSC) untuk evaluasi kinerja pada PT PLN (Persero) Makassar, maka penulis menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut :

Dari perpektif keuangan Dari perspektif pelanggan, umumnya merasa puas dengan layanan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Dengan indeks yang dicapai dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebesar 1036 point atau berada dalam interval 1088 – 1344 dan dapat dikategorikan puas.

1. Dari perpektif keuangan, perusahaan mampu meningkatkan laba yang dihasilkan sekitar 0,849 dari tahun sebelumnya, begitu juga dengan tingkat kenaikan *Return On Investmen* (ROI) yang mengalami kenaikan 0,06% dari tahun sebelumnya. Tetapi dari sisi total biaya yang digunakan yang diharapkan mengalami penurunan justru mengalami kenaikan sebesar 31,2% atau sebesar Rp 19.384.444.-.
2. Dari perspektif pelanggan, umumnya merasa puas dengan layanan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Dengan indeks yang dicapai dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebesar 1036 point atau berada dalam interval 1088 – 1344 dan dapat dikategorikan puas.
3. Dari perspektif proses bisnis internal, perusahaan memberikan parameter penilaian yang menentukan kualitas pelayanan yang terdiri dari kehandalan peralatan, pelayanan, perbaikan kerusakan, dan kehandalan pemanggilan.

4. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, umumnya karyawan merasa puas bekerja di perusahaan. Dengan indeks yang dicapai pada penyebaran kuesioner adalah sebesar 2453 point atau berada dalam interval antara 2.040 – 2.520 atau dapat dikategorikan puas, sedangkan indeks pembelajaran yang dicapai dari penyebaran kuesioner adalah 1564 atau berada dalam interval antara 1.360 – 1.680 atau dapat dikategorikan puas. Ini menunjukkan bahwa tingkat pembelajaran yang ada dalam perusahaan sudah mencapai standar yang diharapkan. Perusahaan harus dapat menekan biaya yang digunakan dalam menghasilkan layanan jasa.

6.2 saran

Beberapa saran yang dapat diberikan penulis berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut : Perusahaan harus terus berusaha mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan

1. Perusahaan harus dapat menekan biaya yang digunakan dalam menghasilkan layanan jasa. Karna dengan mengefisienkan biaya tanpa mengurangi kualitas dari pada layanan jasa maka laba yang dihasilkan akan lebih besar. Ini tentunya akan memuaskan pada tingkat pengembalian (*Return*) investasi yang lebih besar.
2. Perusahaan harus terus berusaha mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan, dengan cara lebih memperhatikan point-point yang ada dalam kuesioner yang dianggap kurang oleh pelanggan. dengan memperbaiki aspek – aspek yang dianggap kurang oleh pelanggan maka diharapkan pelanggan akan lebih puas dan indeks kepuasan pelanggan akan lebih meningkat, ini tentunya

akan meningkatkan pendapatan perusahaan karna sumber utama pendapatan perusahaan adalah pelanggan.

3. Perusahaan pada berikutnya harus menurangi *Idle Time*, karena dengan mengurangi *Idle Time* maka perusahaan dapat memberikan nilai lebih kepada pelanggan-nya dan untuk menjadikan pelanggan lebih puas dan dapat dijadikan sebagai salah satu cara untuk dapat menekan biaya produksi.
4. Perusahaan sebagai salah satu *stakeholder* dalam perusahaan harus bisa diberdayakan, ditingkatkan kemampuannya untuk kemajuan perusahaan. Dalam hal ini perusahaan harus bisa melakukan *improvement* terhadap faktor-faktor yang menjadikan karyawan lebih inovatif dan kreatif untuk bisa belajar dalam perusahaan. Ini karna karyawan merupakan modal perusahaan untuk mencapai pertumbuhan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert. N dan Vijay Govindarajan, 2005. *Management Control System*. (Diterjemahkan oleh : F.X. Kurniawan Tjakrawala dan Krista). Buku Kedua. Salemba Empat. Jakarta.
- Boyd and Reuning, 1998. Kinerja *Perusahaan Diukur dengan Balanced Scorecard* ([www. Balanced Scorecard. com](http://www.Balanced Scorecard.com)).
- Chow, et, al, 1998. “*Applying Balanced Scorecard to Small Companies*” *Articles of Merit*. International Federation of Accountant (IFAC).
- Enlenkov, 1997. *Kinerja Perusahaan Diukur dengan Balanced Scorecard* ([www. Balanced Scorecard. com](http://www.Balanced Scorecard.com)).
- 2 GC Active Management, 2001. *Eva and Balanced Scorecard-Mutually Supportive Tools* ([www. Balanced Scorecard. com](http://www.Balanced Scorecard.com)). Berkshire : 2 GC Limited.
- Garrison dan Norren, 2000. *Akutansi Manajerial*. (Diterjemahkan oleh : A. Totok Budisantoso). Salemba Empat. Jakarta.
- Gaspersz, Vincent, 2005. *Sistem Manajemen Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Cetakan Ketiga. Gramedia Pustaka. Jakarta.
- Handoko, Juni, 2010. *Cerdas Memanfaatkan dan Mengelola Listrik Rumah Tangga*. Cetakan Pertama. Kawan Pustaka. Jakarta.
- Kaplan, 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Pasla Yosi Peter R. Erlangga. Jakarta.
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard : Alat manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi ke-2. Cetakan Pertama. Salemba Empat. Jakarta
- Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen “ Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan”*, Edisi Kesatu. Cetakan Kesatu. Aditya Media. Yogyakarta.
- Sugiyono, 2002. *Metode Penelitian Administratif*, Edisi Ketiga,. Alfabeta. Bandung.

Suhendra, Maman, 2004. *Evaluasi Atas Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan* ([www. Balanced Scorecard. Com](http://www.BalancedScorecard.Com))

Umar, Husein, 2004. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Wheelen and Hunger, 2000. *Kinerja Perusahaan Diukur dengan Balanced Scorecard* ([www. Balanced Scorecard. com](http://www.BalancedScorecard.com)).

Willie and Shirley, 1997. *Kinerja Perusahaan Diukur dengan Balanced Scorecard* ([www. Balanced Scorecard. com](http://www.BalancedScorecard.com)).

[www. Balanced Scorecard.com](http://www.BalancedScorecard.com) : *Balanced Scorecard Sebagai Alat Perencanaan Strategis*.

Vidia Valva. 2005. *Pengukuran Kinerja PT (persero) Angkasa Pura I cabang Bandara Udara Hasanuddin Makassar dengan Pendekatan Balanced Scorecard*, Skripsi FE. Unhas. Makassar. Tidak diterbitkan

**L
A
M
P
J
R
A
N**

Lampiran 1

Kpd Yth,
Bapak/Ibu Pelanggan PT PLN (Persero) Makassar
Di,

Tempat

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Bapak/Ibu yang kami hormati,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sri Mariana Muhammad

Pekerjaan : Mahasiswa UNHAS 2007

Alamat : Jl. Toddopuli 4 Makassar

Sehubungan dengan pelaksanaan penelitian kami dalam rangka penyusunan skripsi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar, dengan judul “ Analisis *Balanced Scorecard* (BSC) untuk Evaluasi Kinerja pada PT PLN (Persero) Makassar.

Sekiranya bapak/ibu agar sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuesioner ini bertujuan untuk mengevaluasi sampai sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu selaku pelanggan PT PLN (Persero) Makassar.

Kuisisioner yang akan diisi oleh bapak/ibu merupakan data yang akan diolah, dianalisis, dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kuisisioner yang bapak/ibu isi akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini. Hasil penelitian ini, bila perlu dan apabila bapak/ibu akan mengisi kuisisioner ini sesegera mungkin.

Hormat kami,
Peneliti,

Sri Mariana
Muhammad

Mohon Bapak/Ibu menjawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda keterangan tertulis dan tanda *Tick Mark* (✓) seperlunya :

1. Nama Pelanggan :

2. Jenis Kelamin : () Laki- laki () Perempuan
 3. Usia : Tahun
 4. Pekerjaan :

Customer Satisfaction Index

Jawaban atas pertanyaan berikut digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu sebagai konsumen PT PLN (Persero) Makassar atas layanan jasa yang diberikan oleh PT PLN (Persero) Makassar. Mohon bapak/ibu menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan melingkari salah satu diantara nomor 1 sampai nomor 5 dengan petunjuk sebagai berikut :

1. = Sangat Tidak Setuju (STS)
 2. = Tidak Setuju (TS)
 3. = Netral (N)
 4. = Setuju (S)
 5. = Sangat Setuju (SS)

PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1. penggunaan listrik Prabayar akan ditawarkan ke semua tarif pelanggan. Mulai dari tarif rumah tangga, sosial, bisnis dan industri	1	2	3	4	5
2. Tarif/upah (collection fee) yang dibayarkan PLN didasarkan atas nilai tagihan rekening listrik setiap pelanggan yang besarnya bervariasi, mulai 0,2% sampai dengan 0,5% per besarnya tagihan rekening listrik setiap pelanggan.	1	2	3	4	5
3. Menurut kami, PLN selalu memberikan informasi yang kami butuhkan secara tepat dan akurat.	1	2	3	4	5
4. Menurut kami selama ini PLN memberikan pelayanan jasa penerangan yang memuaskan sesuai dengan yang diharapkan.	1	2	3	4	5
5. Menurut kami PLN mempunyai jaringan yang cukup luas dan terjangkau.	1	2	3	4	5
6. Kami merasa PLN memberikan pelayanan jasa penerangan yang memuaskan dengan tarif harga yang lebih murah.	1	2	3	4	5
7. Kami selalu memiliki pengalaman yang menyenangkan atas fasilitas PLN.	1	2	3	4	5
8. Pihak PLN selalu menanggapi keluhan kami dengan cepat dan tepat.	1	2	3	4	5

Lampiran 2

Kpd Yth,
 Karyawan/Karyawati PT PLN (Persero) Makassar

Di,

Tempat

Perihal : Permohonan Pengisian Kuesioner

Bapak/Ibu yang kami hormati,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Sri Mariana Muhammad
Pekerjaan : Mahasiswa UNHAS 2007
Alamat : Jl. Toddopuli 4 Makassar

Sehubungan dengan pelaksanaan penelitian kami dalam rangka penyusunan skripsi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar, dengan judul “Analisis *Balanced Scorecard* (BSC) untuk Evaluasi Kinerja pada PT PLN (Persero) Makassar.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas saya memohon kesediaan bapak/ibu agar sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuesioner ini bertujuan untuk mengevaluasi sampai sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu sebagai karyawan terhadap tempat bapak/ibu bekerja. Selain itu, kuisisioner ini juga bertujuan untuk mengukur pembelajaran yang menunjukkan sampai sejauh mana usaha pembelajaran dan peningkatan kualitas SDM pada PT PLN (Persero) Makassar.

Kuisisioner yang akan diisi oleh bapak/ibu merupakan data yang akan diolah, dianalisis, dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kuisisioner yang bapak/ibu isi akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini. Hasil penelitian ini, bila perlu dan apabila bapak/ibu akan mengisi kuisisioner ini sesegera mungkin.

Hormat kami,
Peneliti,
Sri Mariana

Muhammad

Mohon bapak/ibu menjawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda keterangan tertulis dan tanda *Tick Mark* (✓) seperlunya:

1. Jenis Kelamin : () Laki-laki () Perempuan

2. Usia : Tahun
3. Lamanya bekerja diperusahaan : Tahun
4. Jabatan yang dipegang :

Employee Satisfaction Index

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu sebagai karyawan pada perusahaan tempat bapak/ibu bekerja yaitu PT PLN (persero) Makassar, baik ditinjau dari aspek keuangan maupun non keuangan. Mohon bapak/ibu menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut ini dengan melingkari salah satu diantara nomor 1 sampai nomor 5 dengan petunjuk sebagai berikut:

- 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)
- 2 = Tidak Setuju (TS)
- 3 = Netral (N)
- 4 = Setuju (S)
- 5 = Sangat Setuju (SS)

PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1. Apakah karyawan PLN melakukan kebijakan direksi mengenai pemadaman bergilir.	1	2	3	4	5
2. Saya mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan yang saya perlukan untuk meningkatkan kompetensi/keterampilan saya.	1	2	3	4	5
3. Saya mendapatkan informasi yang jelas tentang detail/rincian gaji atau penghasilan dari kepegawaian.	1	2	3	4	5
4. Apakah sistem jaringan PLN sudah efisien dan efektif bagi pelanggan.	1	2	3	4	5
5. Dengan mengetahui tujuan/misi perusahaan, saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan adalah penting.	1	2	3	4	5
6. Saya merasa yakin bahwa prosedur/sistem manajemen SDM perusahaan telah ditetapkan dan dilaksanakan dengan baik (terbuka, konsisten dan adil).	1	2	3	4	5
7. Para karyawan di lingkungan kerja PLN benar-benar melakukan sesuatu kegiatan sesuai dengan apa yang	1	2	3	4	5

dikatakan.					
8. Apakah PLN memberikan kesempatan kepada karyawan yang hasil pekerjaannya memuaskan untuk jenjang karier berikutnya.	1	2	3	4	5
9. Apakah prestasi kerja yang diterapkan oleh PLN kepada karyawan sudah terorganisir dengan baik.	1	2	3	4	5
10. Apakah PLN memberikan perhatian dan penghargaan kepada karyawan yang memiliki potensi dan prestasi yang baik.	1	2	3	4	5
11. Apakah PLN telah memberikan dorongan untuk bekerja secara aktif dan menggunakan inisiatif bagi karyawan.	1	2	3	4	5
12. Saya mendapatkan informasi yang jelas mengenai pemeliharaan kesehatan yang disediakan PLN.	1	2	3	4	5
13. Saya yakin PLN telah menjamin kesehatan pegawai dan pensiunan beserta seluruh keluarganya yang tertanggng	1	2	3	4	5
14. Saya mampu memberikan umpan balik atau saran sebagai bukti kepedulian saya atas suatu masalah yang saya ketahui.	1	2	3	4	5
15. Saya memiliki kesmpatan membicarakan bersama atasan mengenai pengembangan karir saya melalui sistem penilaian kinerja yang berlaku (MUK)	1	2	3	4	5

Learning Survey

PERTANYAAN	STS	TS	N	S	SS
1. Apakah proses pengembangan calon pegawai (siswa OJT) sesuai dengan kebutuhan PLN	1	2	3	4	5
2. Apakah karyawan PLN selalu mencari cara baru untuk bekerja dan menjadikan pembelajaran sebagai bagian dari strategi PT PLN.	1	2	3	4	5
3. Rekan-rekan kerja saya member umpan blik tentang seberapa baik saya melakukan pekerjaan.	1	2	3	4	5
4. Apakah PLN sering melakukan program pelatihan kerja kepada karyawan untuk peningkatan mutu dan	1	2	3	4	5

kualitas terhadap karyawan.

5. Proses penentuan disiplin ilmu pada saat rekrutmen sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan.	1	2	3	4	5
6. Saya tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.	1	2	3	4	5
7. Apakah Sistem manajemen PLN selalu mendorong kemajuan, baik individu maupun tim yang ada dalam perusahaan untuk selalu belajar .	1	2	3	4	5
8. Apakah Proses dan sistem kerja yang ada dalam PLN selalu mendorong karyawan untuk selalu bekerja.	1	2	3	4	5
9. Berdasarkan usaha dan prestasi kerja saya, kenaikan pangkat untuk saya Nampak cemerlang.	1	2	3	4	5
10. Alasan terbesar saya masih tetap bekerja diperusahaan ini karena sangat besar yang akan saya korbankan bila saya keluar, lagi pula imbalan yang saya dapatkan di perusahaan lain mungkin lebih kecil.	1	2	3	4	5

Lampiran 3

**Data Kuesioner Tingkat Kepuasan Karyawan
PT PLN (Persero) Makassar**

pelanggan	Nilai Kuisisioner untuk Nomor Pertanyaan								Tota 1
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	3	2	1	1	2	2	4	2	17
2	3	4	2	2	2	3	5	5	26
3	2	2	3	2	2	2	2	3	18
4	3	2	2	2	3	2	2	3	19
5	2	2	2	1	3	2	4	2	18
6	4	4	3	4	4	3	3	3	28
7	2	3	2	4	4	1	1	4	21
8	4	3	3	4	4	4	4	3	29
9	2	3	4	3	4	3	3	3	25
10	3	4	5	4	4	2	3	4	29
11	3	5	3	4	3	4	3	3	28
12	4	4	4	5	3	4	3	3	30
13	4	4	4	5	4	4	3	3	31
14	1	3	3	4	3	2	3	2	21
15	3	4	2	3	3	3	4	4	26
16	4	4	4	4	3	4	4	4	31
17	4	4	4	3	3	4	4	4	30
18	4	4	4	4	4	4	4	4	32
19	3	4	4	2	3	3	3	3	25
20	3	4	4	2	3	3	3	4	26
21	3	3	3	3	2	4	4	4	26
22	4	4	4	2	2	2	2	4	24
23	2	4	4	2	2	4	4	4	26
24	2	2	2	1	4	2	3	4	20
25	4	4	4	2	2	2	2	2	22
26	4	4	4	2	2	2	2	2	22
27	4	4	4	4	4	4	3	4	31
28	4	2	2	3	3	4	2	3	23
29	3	2	3	5	3	2	3	2	23
30	2	3	4	5	2	2	2	2	22
31	2	3	4	5	3	2	2	2	23
32	4	4	5	3	4	3	4	5	32
33	3	4	4	4	4	3	4	3	29
34	3	4	3	4	4	3	3	4	28

35	3	2	3	2	4	2	3	2	21
36	2	3	2	2	2	1	2	2	16
37	3	2	2	2	2	2	2	2	17
38	3	4	5	4	4	2	3	4	29
39	4	3	2	2	3	5	4	4	27
40	3	4	4	3	3	5	3	4	29
Jumlah	124	136	134	127	128	121	129	137	1036
R Hitung	0.438	0.644	0.477	0.33	0.373	0.581	0.325	0.484	
R Tabel	0.263	0.263	0.263	0.263	0.263	0.263	0.263	0.263	
Kreteria	Valid								
Realibility	8	8	8	8	8	8	8	8	
Standar Deviasi	0.829	0.864	1.012	1.207	0.797	1.042	0.876	0.92	
Alpha Cronbath	0.753								

**Data Kuesioner Tingkat Pembelajaran Karyawan
PT PLN (Persero) Makassar**

Karyawan	Nilai Kuisisioner untuk Nomor Pertanyaan										Jum
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
2	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	42
3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	41
4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	47
5	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	36
6	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	38
7	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	47
8	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	42
9	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	36
10	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	38
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
12	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	45
13	4	5	2	5	4	5	5	5	4	4	43
14	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	31
15	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	36

16	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	36
17	3	3	3	3	4	5	4	4	4	4	4	37
18	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	42
19	3	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	37
20	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	39
21	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	37
22	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	40
23	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	38
24	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	42
25	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	42
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
27	4	5	3	5	5	5	5	4	5	5	5	46
28	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
29	4	4	2	2	4	4	5	4	5	5	5	39
30	2	1	2	2	4	4	4	4	4	4	2	29
31	4	4	3	4	3	4	5	5	4	4	4	40
32	2	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	37
33	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	41
34	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	36
35	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	37
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
37	3	2	5	3	3	4	4	4	4	4	3	35
38	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	39
39	4	3	4	4	4	5	4	3	4	4	4	39
40	3	2	3	3	3	4	5	3	3	4	4	33
Jumlah	144	153	140	151	158	170	164	162	163	159	156	
R Hitung	0.368	0.708	0.308	0.503	0.507	0.591	0.432	0.562	0.563	0.525		
R Tabel	0.263	0.263	0.263	0.263	0.263	0.263	0.263	0.263	0.263	0.263		
Kreteria	Valid											
Realibility	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10		
Standar Deviasi	0.672	0.874	0.379	0.698	0.677	0.494	0.496	0.552	0.572	0.577		
Alpha Cronbath	0.795											

**Data Kuesioner Tingkat Kepuasan Karyawan
PT PLN (Persero) Makassar**

Karyawan	Nilai Kuisioner untuk Nomor Pertanyaan														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4
2	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5
3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	4	3	5	5

4	3	4	4	4	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	3
5	4	4	5	4	3	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4
6	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4
7	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
8	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
10	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
12	4	5	5	4	4	3	3	4	4	4	3	3	2	4	4
13	4	4	5	4	4	4	4	4	5	3	4	5	3	4	5
14	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	3	5	5	4
15	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
17	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
18	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	5	4
19	4	4	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
20	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
22	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4
23	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	5	4	3	4	5
24	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3
25	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
26	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	4
27	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4
28	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
29	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4
31	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	4	3
32	4	5	5	3	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4
33	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
35	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
36	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5
37	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	3	4	3	4	4
38	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
39	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	4
Jumlah	169	176	184	170	167	161	158	162	169	159	157	156	138	159	168
R Hitung	0.606	0.517	0.498	0.49	0.391	0.459	0.446	0.32	0.421	0.386	0.673	0.376	0.517	0.594	0.489

R Tabel	0.263	0.263	0.263	0.263	0.263	0.263	0.263	0.26	0.263	0.263	0.263	0.263	0.263	0.263	0.263
Kreteria	Valid														
Realibility	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Standar Deviasi	0,480	0,496	0.464	0.483	0.526	0.506	0.506	0.55	0,530	0.357	0.694	0.496	0.749	0.698	0.608
Alpha Cronbath	0.847														

Lampiran 4

Hasil Uji Validitas dan Realibilitas

Data Kuesioner Tingkat Kepuasan Pelanggan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	40	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.753	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1	3.08	.829	40
x2	3.35	.864	40
x3	3.28	1.012	40
x4	3.08	1.207	40
x5	3.08	.797	40
x6	2.88	1.042	40
x7	3.05	.876	40
x8	3.23	.920	40

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

x1	21.93	17.507	.438	.729
x2	21.65	16.028	.644	.693
x3	21.73	16.307	.477	.721
x4	21.93	16.533	.330	.758
x5	21.93	18.071	.373	.740
x6	22.13	15.394	.581	.700
x7	21.95	18.049	.325	.748
x8	21.78	16.743	.484	.721

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
25.00	21.231	4.608	8

Data Kuesioner Tingkat Pembelajaran Karyawan Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	40	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.795	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
x1	3.60	.672	40
x2	3.83	.874	40
x3	4.10	.379	40
x4	3.78	.698	40
x5	3.95	.677	40
x6	4.25	.494	40
x7	4.10	.496	40
x8	4.05	.552	40

x9	4.08	.572	40
x10	3.98	.577	40

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	36.10	12.144	.368	.819
X2	35.88	9.702	.708	.778
X3	35.60	13.323	.308	.820
X4	35.93	11.456	.503	.804
X5	35.75	11.526	.507	.803
X6	35.45	12.049	.591	.797
X7	35.60	12.554	.432	.810
X8	35.65	11.874	.562	.798
X9	35.63	11.779	.563	.797
X10	35.73	11.897	.525	.801

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
39.70	14.318	3.784	10

Data Kuesioner Tingkat Kepuasan Karyawan Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	40	100.0
	Excluded (a)	0	.0
	Total	40	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.847	15

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
--	------	----------------	---

X1	4.23	.480	40
X2	4.40	.496	40
X3	4.70	.464	40
X4	4.65	.483	40
X5	4.33	.526	40
X6	4.28	.506	40
X7	4.00	.506	40
X8	4.05	.552	40
X9	4.23	.530	40
X10	3.98	.357	40
X11	3.93	.694	40
X12	3.90	.496	40
X13	3.45	.749	40
X14	3.98	.698	40
X15	4.20	.608	40

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	58.05	19.074	.606	.832
X2	57.88	19.343	.517	.836
X3	57.58	19.584	.498	.837
X4	57.63	19.522	.490	.838
X5	57.95	19.741	.391	.843
X6	58.00	19.538	.459	.839
X7	58.28	19.589	.446	.840
X8	58.23	19.974	.317	.847
X9	58.05	19.587	.421	.841
X10	58.30	20.472	.386	.843
X11	58.35	17.464	.673	.825
X12	58.38	19.933	.376	.843
X13	58.83	17.994	.517	.837
X14	58.30	17.856	.594	.831
X15	58.08	18.892	.489	.837

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
62.28	21.846	4.674	15