

**ANALISIS PENERAPAN METODE
BALANCED SCORECARD (BSC) SEBAGAI
ALAT UKUR KINERJA PERUSAHAAN**

(STUDI PADA PT. PLN (PERSERO) APJ MALANG)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**SISKA DIAN KURNIAWATI
NIM. 0810320148**



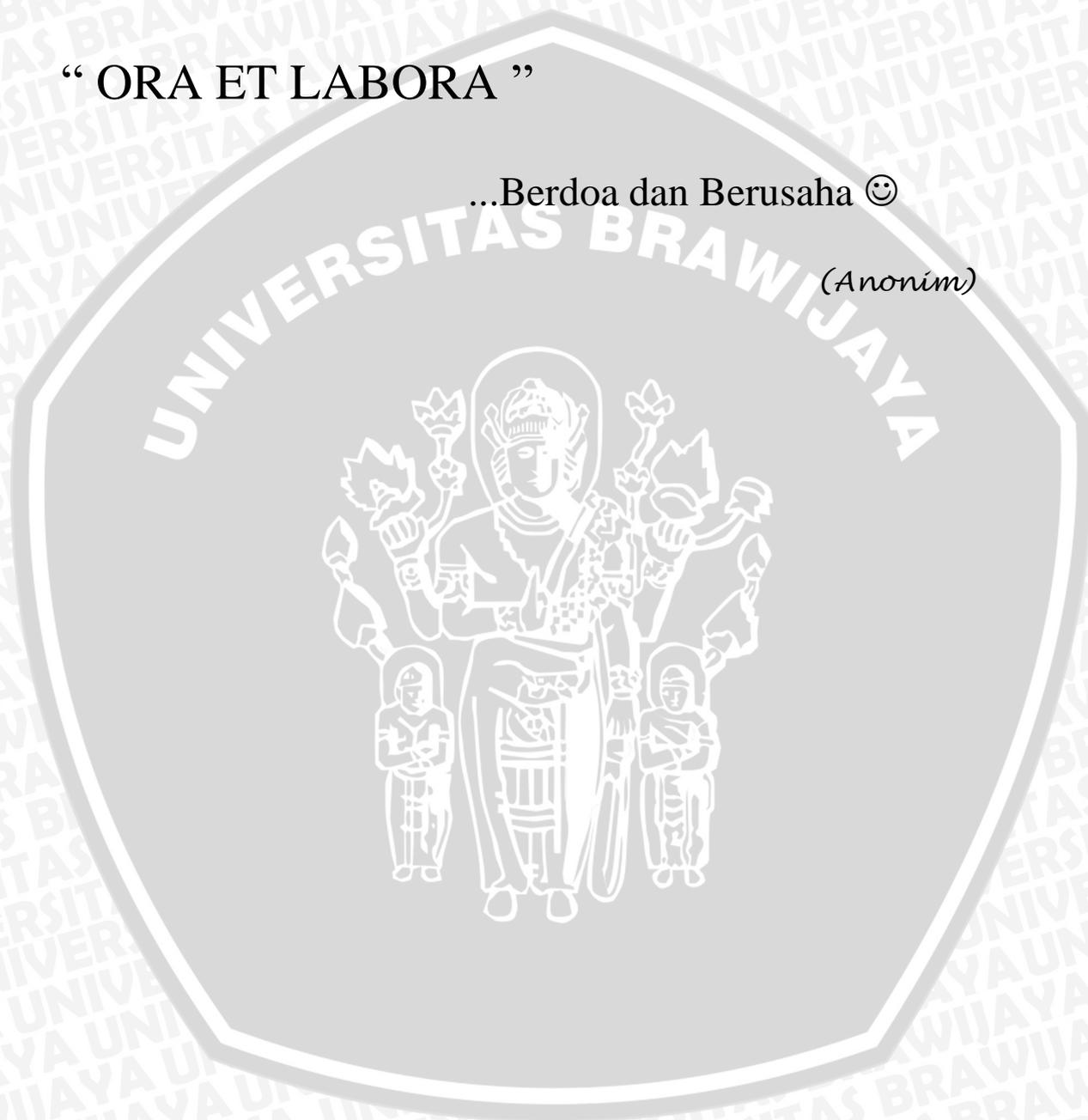
**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN KEUANGAN
MALANG
2012**

MOTTO

“ ORA ET LABORA ”

...Berdoa dan Berusaha ☺

(Anonim)



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard*
(BSC) Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan (Studi
Pada PT. PLN (Persero) APJ Malang).

Disusun oleh : Siska Dian Kurniawati

NIM : 0810320148

Fakultas : Ilmu Administrasi

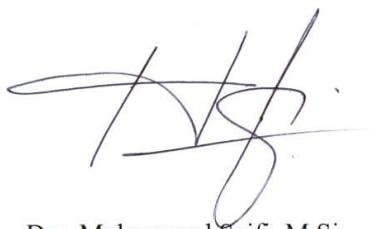
Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Malang, 16 Maret 2012

Komisi Pembimbing

Ketua



Drs. Muhammad Saifi, M.Si
NIP. 19570712 198503 1 001

Anggota



Drs. Topowijono, M.Si
NIP. 1953074 198212 1 001

TANDA PENGESAHAN

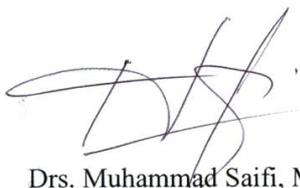
Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin
Tanggal : 26 Maret 2012
Jam : 09.00 – 10.00 WIB
Skripsi atas nama : Siska Dian Kurniawati
Judul : Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan (Studi Pada PT. PLN (Persero) APJ Malang).

Dan dinyatakan lulus

MAJELIS PENGUJI

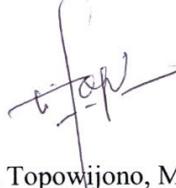
Ketua



Drs. Muhammad Saifi, M.Si

NIP. 19570712 198503 1 001

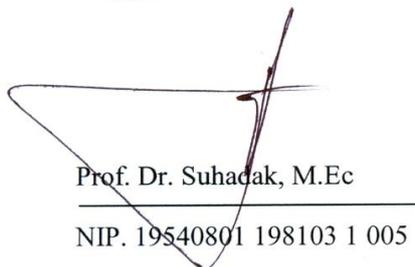
Anggota



Drs. Topowijono, M.Si

NIP. 1953074 198212 1 001

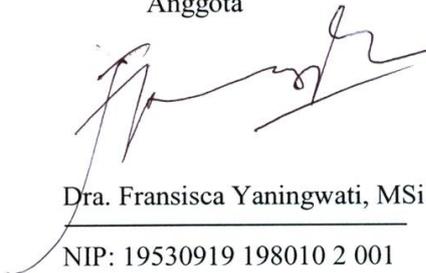
Anggota



Prof. Dr. Suhadak, M.Ec

NIP. 19540801 198103 1 005

Anggota



Dra. Fransisca Yaningwati, MSi

NIP: 19530919 198010 2 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang sepengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 19 Maret 2012



Nama : Siska Dian Kurniawati

NIM : 0810320148

RINGKASAN

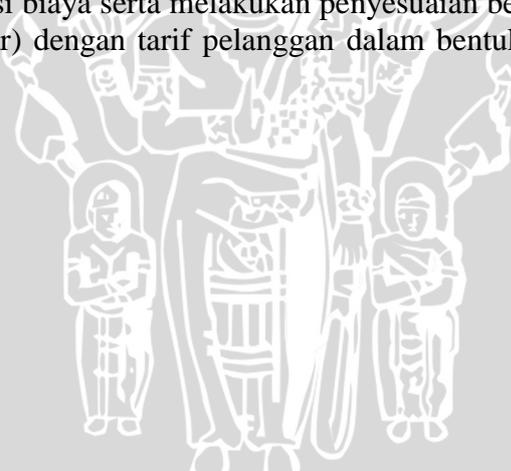
Siska Dian Kurniawati, 2012, **Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan** (Studi pada PT. PLN (Persero) APJ Malang), Drs. Muhammad Saifi, M.Si, Drs. Topowijono, M.Si, 140 Hal + xii

Perkembangan dunia bisnis yang sangat pesat menuntut perusahaan memerlukan manajemen strategi yang mempunyai tipe perencanaan yang tidak sekedar untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi di masa depan namun memerlukan manajemen strategi yang mempunyai tipe perencanaan untuk menciptakan masa depan organisasi melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang. Perusahaan juga membutuhkan suatu sistem pengukuran kinerja yang dapat memberikan informasi lengkap untuk dapat meningkatkan kinerja bisnisnya. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem atau metode pengukuran kinerja yang mampu mengintegrasikan aspek keuangan dan non keuangan yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Aspek non keuangan merupakan faktor pendorong (*drivers*) untuk tercapainya aspek keuangan perusahaan.

Metode *Balanced Scorecard* selain sesuai untuk organisasi bisnis yang besar, namun juga sesuai untuk perusahaan jasa, perusahaan manufaktur, *home industry*, organisasi nirlaba, serta Badan Usaha Milik Negara (BUMN). PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) atau PT. PLN (Persero) merupakan salah satu BUMN dan telah menerapkan metode *Balanced Scorecard* dalam pelaksanaan pengukuran kinerja bisnisnya. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk menganalisis pengukuran kinerja bisnis PT. PLN (Persero) APJ Malang dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Penelitian yang dilakukan termasuk jenis penelitian studi kasus dengan metode analisis deskriptif. Tujuan penelitian yaitu untuk menggambarkan, mengetahui dan menganalisis penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan. Fokus penelitian meliputi empat perspektif pada *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/2005 dan Keputusan Menteri BUMN No: KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. Dalam mendeskripsikan empat perspektif tersebut menggunakan data sekunder yang diperoleh dengan teknik pengumpulan data secara dokumentasi. Data sekunder yang digunakan adalah periode 2010 dan 2011 meliputi data keuangan perusahaan, data pelanggan, data pegawai dan data target kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang. Analisis data yang dilakukan dengan analisis deskriptif dan hasilnya digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan memberikan bobot pada masing-masing indikator perspektif.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, penilaian kinerja berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/2005 menunjukkan kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang periode 2010 dan 2011 mengalami peningkatan. Sesuai dengan target yang telah ditetapkan perusahaan, hasil dari analisis tahun 2010 PT. PLN (Persero) APJ Malang mampu memperoleh bobot 85,70 dan tahun 2011 sebesar 97,94. Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No: KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara pada tahun 2010 diperoleh total bobot perspektif keuangan sebesar 18,5 dan pada tahun 2011 diperoleh total bobot 44,5 yang terdiri dari 7 indikator kinerja. Peningkatan yang sangat drastis diakibatkan pada tahun 2010 PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami kerugian karena pada laporan rugi laba tahun 2010 subsidi pemerintah tidak dicantumkan (*Brake Down*) sehingga tampak kerugian pada PT. PLN (Persero) APJ Malang. Kerugian dikarenakan biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan pembelian tenaga listrik lebih besar daripada pendapatan dari penjualan tenaga listrik. Pembelian tenaga listrik dilaksanakan dengan menggunakan mata uang asing (dollar) yang nilai tukarnya lebih besar dibandingkan dengan rupiah dan penjualan tenaga listrik dilakukan dengan mata uang dalam negeri (rupiah) dengan harga per kWh lebih rendah dibandingkan harga beli tenaga listrik per kWh. Hal yang perlu diperhatikan oleh PT. PLN (Persero) APJ Malang untuk dapat meningkatkan kinerjanya adalah melakukan penekanan atau efisiensi biaya serta melakukan penyesuaian beban biaya terhadap mata uang asing (dollar) dengan tarif pelanggan dalam bentuk mata uang dalam negeri (rupiah).



KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa, yang telah melimpahkan kasih dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan (Studi pada PT. PLN (Persero) APJ Malang).

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Bapak. Prof. Dr. Sumartono, M.S., selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak. Dr. Kusdi, DEA., selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak. Drs. Rustam Hidayat, M.Si., selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Drs. Muhammad Saifi, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Pertama yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dalam penyelesaian skripsi ini.

5. Bapak Drs. Topowijono, M.Si., selaku Dosen Pembimbing Kedua yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak Ir. Agus Kuswardoyo selaku Pimpinan PT. PLN (Persero) APJ Malang yang telah memberikan kesempatan untuk mengadakan kegiatan penelitian.
7. Karyawan PT. PLN (Persero) APJ Malang, Bapak Very Asmoro, Bapak Herdis, Ibu Retno, Ibu Anisa, Bapak Rudi, Bapak Dwi Cahyo, Ibu Dodo, Ibu Indah, Bapak Priyanto dan Bapak Himawan yang telah membantu dalam kelengkapan pemenuhan data yang dibutuhkan dalam penyelesaian skripsi.
8. Bapak dan Ibu tercinta, Sulaiman dan Sara Dwi Puji Astuti selaku kedua orang tua yang telah menjadi penasehat dan pembimbing pribadi dalam penulisan skripsi ini, terima kasih untuk kasih sayang dan doanya.
9. Seluruh keluarga penulis yang tercinta, kakak, adik, koko Aris yang telah memberikan kasih sayang, dukungan dan doa.
10. Semua teman FIA Bisnis 2008, GKIN Kalvari, One Prise team, Outbond crew yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih atas doa dan dukungannya.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Maret 2012

Penulis

DAFTAR ISI

MOTTO
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI
TANDA PENGESAHAN.....
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	i
RINGKASAN	ii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kontribusi Penelitian.....	9
E. Sistematika Pembahasan	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	13
A. Implementasi Strategi Perusahaan	13
1. Strategi (<i>Strategy</i>)	13
2. Implementasi Strategi	15
B. Pengukuran Kinerja Perusahaan	15
1. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja	15
2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan	17
C. Pengukuran kinerja BUMN	18



D. Alat Ukur Kinerja Tradisional	21
E. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> (BSC).....	24
1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	26
2. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	27
3. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i>	30
4. Kelemahan <i>Balanced Scorecard</i>	31
5. Empat perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan.....	32
a. Perspektif Keuangan.....	33
b. Perspektif Pelanggan	39
c. Perspektif Proses Bisnis Internal	42
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	44
F. Hubungan Empat Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> dengan Implementasi Strategi.....	47

BAB III METODE PENELITIAN51

A. Jenis Penelitian.....	52
B. Fokus Penelitian.....	53
C. Lokasi Penelitian.....	54
D. Sumber Data	55
E. Teknik Pengumpulan Data	56
F. Instrumen Penelitian	57
G. Analisis Data	58

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN63

A. Gambaran Umum Perusahaan	63
1. Sejarah Perkembangan Listrik di Indonesia	63
2. Lokasi Perusahaan.....	72
3. Motto, Visi, Misi, Asas, dan Tujuan Perusahaan	73
4. Makna Logo Perusahaan	74



5. Struktur Organisasi Perusahaan	77
6. Tugas Pokok Organisasi Perusahaan	79
7. Layanan Pelanggan	85
a. Prosedur Pelanggan PT. PLN (Persero) APJ Malang .85	
b. Produk PT. PLN (Persero) APJ Malang	88
c. Jenis Layanan Pelanggan PT. PLN (Persero) APJ Malang	92
8. Pemasaran	92
B. Penyajian dan Analisis Data	96
1. Penyajian Data	96
2. Analisis dan Interpretasi Data	104
a. Perspektif Keuangan	104
b. Perspektif Pelanggan	117
c. Perspektif Proses Bisnis Internal	119
d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	125
C. Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard	126
BAB V	
PENUTUP	134
A. Kesimpulan	134
B. Penutup	138
DAFTAR PUSTAKA	141

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Hal
1	Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN.....	6
2	Data <i>System Average Interruption Duration Index</i> (SAIDI) dan <i>System Average Interruption Frequency Index</i> (SAIFI) Pada Tahun 2010 dan 2011.....	7
3	Daftar indikator dan bobot aspek keuangan.....	19
4	Daftar indikator dan bobot aspek operasional.....	20
5	Daftar indikator dan bobot aspek administrasi.....	20
6	Perbedaan-perbedaan yang mendasar antara manajemen strategi tradisional dengan manajemen strategi berbasis <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i>	23
7	14 Sub Unit Pelaksana PT. PLN (Persero) APJ Malang.....	96
8	Neraca (Aktiva) PT. PLN (Persero) APJ Malang Per 31 Desember 2010 dan 2011.....	98
9	Neraca (Passiva) PT. PLN (Persero) APJ Malang Per 31 Desember 2010 dan 2011.....	99
10	Laporan Laba Rugi Per Unsur (Sifat) PT. PLN (Persero) APJ Malang, untuk Periode yang Berakhir 31 Desember 2010 dan 2011.....	100
11	Jumlah Pelanggan PT. PLN (Persero) APJ Malang.....	101
12	Jumlah Pegawai PT. PLN (Persero) APJ Malang.....	101
13	Tingkat Pendidikan Pegawai PT. PLN (Persero) APJ Malang Tahun 2010 dan 2011.....	102
14	Target Kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang Tahun 2010.....	103
15	Target Kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang Tahun 2011.....	104
16	Perhitungan Umur Piutang.....	115
17	Biaya Administrasi / Pelanggan.....	116
18	Biaya Pokok Penyediaan.....	117



19	Perhitungan <i>System Average Interruption Duration Index</i> (SAIDI).....	118
20	Perhitungan <i>System Average Interruption Frequency Index</i> (SAIFI).....	119
21	Gangguan Penyulang Tegangan Menengah (TM) Tahun 2010.....	122
22	Gangguan Penyulang Tegangan Menengah (TM) Tahun 2011.....	123
23	Gangguan Tegangan Rendah (TR) Tahun 2010 dan 2011.....	123
24	Gangguan Trafo Distribusi Tahun 2010 dan 2011.....	124
25	Perhitungan Susut Jaringan Distribusi.....	125
26	Perhitungan Produktivitas Sumber Daya Manusia.....	127
27	Daftar Penilaian Aspek Keuangan Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No.: KEP-100/MBU/2002.....	128
28	Penilaian Kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang Tahun 2010....	131
29	Penilaian Kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang Tahun 2011....	133



DAFTAR GAMBAR/ BAGAN

No.	Judul	Hal
1	Penghalang Bagi Implementasi Strategi.....	14
2	<i>Balanced Scorecard</i> memberi Kerangka Kerja untuk Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional.....	25
3	Keseimbangan Sasaran-Sasaran Strategi yang Ditetapkan dalam Perencanaan Strategi.....	29
4	Perspektif Pelanggan—Ukuran Utama.....	41
5	Proposisi Nilai Pelanggan.....	42
6	Perspektif Proses Bisnis Internal—Model Rantai Nilai Generik...	43
7	Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	46
8	Hubungan Sebab Akibat dalam Keempat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	48
9	<i>Balanced Scorecard</i> sebagai suatu kerangka kerja tindakan strategis.....	49
10	Logo PT. PLN (Persero).....	75
11	Bidang Persegi Panjang Vertikal.....	75
12	Petir atau Kilat.....	76
13	Tiga Gelombang.....	77
14	Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) APJ Malang.....	78



DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Hal
1	Keputusan Menteri BUMN No. : KEP-100/MBU/2002.....	144
2	Laporan Posisi Keuangan (Aktiva) PT. PLN (Persero) APJ Malang tahun 2010 dan 2011.....	171
3	Laporan Posisi Keuangan (Passiva) PT. PLN (Persero) APJ Malang tahun 2010 dan 2011.....	172
4	Laporan Laba/Rugi PT. PLN (Persero) APJ Malang tahun 2010 dan 2011.....	173



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada era perdagangan global ini dunia bisnis mengalami perkembangan yang sangat pesat. Cara pandang pelaku bisnis terhadap dunia usaha dan persaingan pun mengalami suatu perubahan. Berkembangnya dunia bisnis ini diiringi dengan meningkatnya persaingan dan kemajuan teknologi informasi. Semakin meningkatnya persaingan dan kemajuan teknologi informasi, menghadapkan organisasi pada lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis.

Perkembangan dunia bisnis menuntut pelaku bisnis melakukan persaingan dengan lebih kompetitif agar dapat bertumbuh dan bertahan dalam persaingan global. Pelaku bisnis yang dapat bertahan pada era perdagangan global dipastikan memiliki keunggulan baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Tindakan yang dilakukan untuk dapat memenangkan persaingan bisnis, para pelaku bisnis seharusnya juga meningkatkan efisien dan efektifitas kinerja bisnisnya.

Memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, para pelaku bisnis memerlukan manajemen strategi yang mempunyai tipe perencanaan yang tidak sekedar untuk merespon perubahan yang diperkirakan akan terjadi di masa depan. Pelaku bisnis memerlukan manajemen strategi yang mempunyai tipe perencanaan untuk menciptakan masa depan organisasi melalui perubahan-perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang.

Perkembangan dunia bisnis yang kompetitif pada era perdagangan global menimbulkan suatu ketidakpastian pada masa yang akan datang. Pelaku bisnis

yang saat ini telah berhasil dan mampu menjalankan bisnisnya belum tentu dapat mempertahankan posisinya tersebut pada masa yang akan datang apabila tidak memiliki manajemen strategi yang menciptakan masa depan organisasi.

Suatu organisasi yang berhasil menetapkan dan menerapkan strateginya dapat diukur melalui kinerja bisnisnya. Kinerja bisnis merupakan suatu alat ukur bagi organisasi untuk mengambil keputusan, mengevaluasi setiap kinerja manajemen serta mengevaluasi setiap unit-unit bisnis yang terkait dengan lingkungan operasional organisasi. Sehingga dapat diketahui apakah organisasi tersebut dapat atau belum dapat menerapkan strategi yang telah ditentukan oleh organisasi secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Pada era perekonomian tradisional pengukuran kinerja organisasi yang berhasil atau tidak, hanya terpaku pada ukuran finansial organisasi yang berbasis pada data-data historis. Ukuran finansial organisasi biasanya dilihat dari tingkat rasio profitabilitas, rasio likuiditas, rasio aktivitas, dan rasio hutang. Organisasi yang berhasil biasanya dilihat dari tingkat *return of investment* (ROI), apabila setiap tahun tingkat ROI semakin meningkat maka organisasi tersebut dapat dikatakan berhasil dan memperoleh laba yang semakin baik untuk organisasi.

Ukuran finansial tersebut belum cukup handal bagi organisasi untuk mengimbangi pergerakan dunia bisnis pada era perdagangan global yang diiringi meningkatnya perkembangan teknologi informasi yang terjadi saat ini. Ukuran finansial hanya menilai investasi jangka pendek namun mengorbankan kepentingan investasi jangka panjang suatu organisasi. Oleh karena itu penerapan

strategi organisasi yang hanya melalui ukuran finansial sudah tidak sesuai lagi dengan era perdagangan global.

Manajemen organisasi pada era perdagangan global membutuhkan suatu metodologi penilaian kinerja yang berorientasi pada masa yang akan datang. Organisasi perlu merumuskan sasaran-sasaran strategis dengan menetapkan perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang untuk menjalankan kegiatan usahanya. Oleh karena itu, manajemen memerlukan gambaran secara akurat mengenai lingkungan bisnis baru yang dihadapi sekarang dan di masa yang akan datang agar dapat mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman organisasi serta berhasil membawa organisasi menuju lingkungan bisnis yang kompleks dalam rangka mewujudkan visi organisasi. Dalam hal ini metode yang diperlukan suatu organisasi untuk dapat menilai kinerja bisnisnya secara keseluruhan, yaitu *Balanced Scorecard*.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990-an memperkenalkan suatu metode penilaian kinerja yang berorientasi pada pandangan strategis ke masa depan, yang disebut *Balanced Scorecard*. Metode ini merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. *Balanced Scorecard* lebih dari sekedar suatu sistem pengukuran operasional dan taktis. Menurut Syariati (2009:8) *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan.

Kemunculan *Balanced Scorecard* yang tidak hanya berfungsi sebagai alat pengukur kinerja, tapi sekaligus telah berkembang menjadi alat untuk

merumuskan sistem strategi manajemen sangat sesuai dengan kebutuhan manajemen yang modern. Di dalam manajemen tradisional, manajemen strategi merupakan tanggung jawab manajemen puncak. Sedangkan dalam manajemen strategi berbasis *Balanced Scorecard*, proses manajemen dilaksanakan oleh semua manajer dan karyawan.

Balanced Scorecard dapat mengubah pemikiran manajemen tradisional yang dimana pengukuran kinerja bisnisnya hanya mengutamakan pengukuran finansial, namun juga dapat memperluas aspek pengukuran kinerja bisnisnya untuk dapat memperhatikan pengukuran non finansial. Kedua pengukuran tersebut, baik pengukuran finansial maupun pengukuran non finansial harus disatukan dan disesuaikan untuk mendapatkan hasil yang maksimum. Keselarasan tersebut akan menghasilkan suatu pengukuran kinerja yang maksimum pula bagi organisasi, karena pengukuran finansial merupakan suatu hasil dari tindakan dan keputusan yang telah diambil dimasa lalu, sedangkan pengukuran non finansial diharapkan dapat menjadi motivasi kinerja finansial di masa yang akan datang.

Organisasi yang telah menerapkan *Balanced Scorecard* memadukan pengukuran finansial dan pengukuran non finansial memungkinkan dapat bertumbuh, bertahan serta memenangkan persaingan bisnis pada era perdagangan global yang kompleks dan penuh ketidakpastian. Kata *Balanced* yang digunakan dalam metode ini menggambarkan keseimbangan dari tujuan jangka pendek dan jangka panjang, kegiatan finansial dan non finansial, serta keseimbangan dari performance internal dan eksternal organisasi. *Balanced scorecard* mengubah visi dan strategi organisasi secara umum menjadi tujuan yang jelas dan

menghubungkan empat perspektif utama dalam organisasi, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Keempat perspektif yang diukur dalam *Balanced Scorecard* merupakan satu kesatuan yang saling mempengaruhi dan berhubungan erat dengan visi dan strategi organisasi. Dengan adanya keempat perspektif tersebut penerapan *Balanced Scorecard* tidak hanya sesuai untuk organisasi bisnis yang besar, namun juga sesuai untuk perusahaan jasa, perusahaan manufaktur, *home industry*, organisasi nirlaba, serta Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dapat dikategorikan sebagai badan usaha yang mencakup perusahaan-perusahaan yang dalam kegiatan operasionalnya menyangkut hajat hidup seluruh masyarakat Indonesia. BUMN juga termasuk institusi pemerintahan yang memiliki tugas dan tanggung jawab dalam mengelola aset negara. Salah satu bentuk perusahaan yang termasuk dalam BUMN adalah persero. Persero yang berbentuk perseroan terbatas modalnya terbagi dalam saham yang seluruh atau paling sedikit 51% dimiliki oleh Negara Republik Indonesia dimana tujuan utamanya memperoleh keuntungan (www.bumn.go.id). BUMN memiliki penilaian tingkat kesehatan bagi perusahaan yang termasuk dalam perusahaan milik negara. Penilaian tersebut dapat berupa *score* hasil kinerja dalam kegiatan operasional perusahaan dan dapat digunakan sebagai tolak ukur keberhasilan pencapaian kinerja. Penilaian kesehatan BUMN tercantum pada Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002. (Tabel 1)

Tabel 1 Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN

SEHAT	KURANG SEHAT	TIDAK SEHAT
AAA = $TS > 95$	BBB = $50 < TS \leq 65$	CCC = $20 < TS \leq 30$
AA = $80 < TS \leq 95$	BB = $40 < TS \leq 50$	CC = $10 < TS \leq 20$
A = $65 < TS \leq 80$	B = $30 < TS \leq 40$	C = $TS \leq 10$

Sumber: Kep Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002.

PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) atau PT. PLN (Persero) merupakan salah satu BUMN yang bergerak di bidang kelistrikan dimana pelaksanaan operasionalnya adalah untuk menyediakan dan mengatur kebutuhan listrik bagi seluruh lapisan masyarakat di Indonesia. Tersedianya listrik merupakan hal yang sangat penting serta besar peranaannya dalam berbagai kegiatan bagi seluruh masyarakat. PT. PLN (Persero) di mata masyarakat, menjadi perusahaan yang berorientasi terhadap peningkatan kualitas kehidupan masyarakat melalui beberapa misinya yaitu:

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

(www.pln.co.id)

Tujuan PT. PLN (Persero) adalah Menciptakan kehandalan penyediaan dan penyaluran tenaga listrik, menjaga keselamatan karyawan dan peralatannya, serta menyediakan daya yang cukup dengan harga yang terjangkau. Dalam hal ini PT. PLN (Persero) memiliki orientasi pada pelayanan secara maksimal. Menurut pendapat dari beberapa pelanggan PT. PLN (Persero), masih sering terjadi pemadaman listrik walaupun sudah memenuhi kewajibannya. Pemadaman listrik terjadi hampir setiap hari dengan waktu yang cukup lama (www.topik.com). PT. PLN (Persero) dirasa belum cukup dalam tingkat pelayanannya, karena dengan sering terjadinya pemadaman listrik pelanggan PT. PLN (Persero) merasa kecewa dan dirugikan. Seringnya terjadi padam listrik dapat dibuktikan berdasarkan data padam listrik yang dialami oleh pelanggan PT. PLN (Persero) APJ Malang

Tabel 2 Data System Average Interruption Duration Index (SAIDI) dan System Average Interruption Frequency Index (SAIFI) Pada Tahun 2010 dan 2011

BLN	SAIDI (menit/pelanggan)				SAIFI (kali/pelanggan)			
	2010	Kumlatif	2011	Kumlatif	2010	Kumlatif	2011	Kumlatif
JAN	8,57	8,57	4,01	4,01	0,227	0,227	0,081	0,081
FEB	7,69	16,26	5,73	9,74	0,17	0,400	0,130	0,105
MAR	8,90	25,16	4,40	14,07	0,208	0,609	0,070	0,282
APR	8,99	34,15	2,151	16,58	0,209	0,819	0,080	0,362
MEI	7,84	41,99	2,73	19,31	0,182	1,00	0,149	0,512
JUN	7,53	49,52	5,02	24,33	0,174	1,174	0,150	0,662
JUL	8,33	57,85	2,69	26,74	0,209	1,385	0,88	0,768
AGT	5,79	63,64	4,0	30,74	0,193	1,579	0,075	0,844
SEP	3,59	67,23	1,19	31,93	0,130	1,709	0,038	0,882
OKT	4,36	71,59	5,57	37,5	0,176	1,89	0,25	1,097
NOV	3,75	75,34	4,43	41,29	0,112	2,01	0,098	1,192
DES	7,88	83,22	4,87	49,69	0,136	2,15	0,080	1,242

Sumber: PT. PLN (Persero) APJ Malang.

Data tersebut menunjukkan bahwa masih seringnya terjadi pemadaman listrik walaupun dari tahun 2010 dan 2011 sudah mengalami penurunan terjadinya listrik padam. Tahun 2010 pelanggan mengalami listrik padam sebanyak 83,22 menit/pelanggan dan 2,15 kali/pelanggan, sedangkan pada tahun 2011 pelanggan mengalami listrik padam sebanyak 49,69 menit/pelanggan dan 1,242 kali/pelanggan.

Hal ini yang menjadi pendorong PT. PLN (Persero) untuk tetap terus meningkatkan kinerja bisnisnya. Penerapan *Balanced Scorecard* menjadi pilihan manajemen strategi pada PT. PLN (Persero) dalam meningkatkan kinerjanya dimana penerapannya memadukan antara aspek finansial dan non finansial dengan menghubungkan empat perspektif utama dalam organisasi, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Jaringan Malang, yang biasa disingkat menjadi PT. PLN (Persero) APJ Malang merupakan kantor jaringan PT. PLN (Persero) di wilayah Malang Raya. PT. PLN (Persero) APJ Malang memiliki program untuk menerangi wilayah Malang Raya supaya seluruh warga Malang dapat menikmati fasilitas listrik. Perkembangan kota Malang yang sangat pesat pada bidang pendidikan, pariwisata, serta industri (www.malangkota.go.id) dapat menyebabkan permintaan akan pasokan listrik meningkat. Hal ini dapat menjadi tantangan bagi PT. PLN (Persero) APJ Malang untuk meningkatkan kinerjanya di berbagai aspek perusahaan dengan

menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang memiliki empat perspektif dalam menilai kinerja perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut maka peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan mengambil judul “**Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan**” (Studi Pada PT. PLN (Persero) APJ Malang).

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian tersebut maka peneliti menetapkan perumusan masalah sebagai berikut:

“Bagaimana kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja perusahaan selama periode 2010-2011?”

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan maka tujuan dari penelitian ini yaitu:

“Untuk mengetahui dan menganalisis kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang dengan menerapkan metode *Balanced Scorecard* yang memiliki empat perspektif sebagai ukuran dalam menilai kinerja perusahaan selama periode 2010-2011.”

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai masukan atau bahan pertimbangan secara akademis maupun secara praktis:

1. Aspek Akademis

- a. Bagi Pihak Lain

Sebagai sumbangan pemikiran bagi ilmu pengetahuan administrasi bisnis pada umumnya dan terutama mengenai penggunaan analisis *Balanced Scorecard* dalam organisasi bisnis pada khususnya. Serta diharapkan nantinya hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi lebih lanjut untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

- b. Bagi Peneliti

Dengan adanya penelitian ini memberikan kesempatan untuk menerapkan teori-teori yang telah diterima selama duduk di bangku perkuliahan dan untuk mengetahui praktek-praktek yang sesungguhnya bagi peneliti pada khususnya dan mahasiswa pada umumnya mengenai analisis penerapan *Balanced Scorecard* guna meningkatkan kinerja perusahaan.

2. Aspek Praktis

- a. Hasil analisis dari penelitian yang telah dilakukan dapat digunakan sebagai bahan perbandingan penilaian kinerja yang komprehensif dalam rangka mencapai tujuan strategis dan keunggulan bersaing. Serta dapat memberikan gambaran, pemahaman dan saran yang jelas mengenai praktik mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang.

- b. Diharapkan juga hasil dari penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan untuk penelitian sejenis di masa yang akan datang.

E. Sistematika Pembahasan

BAB I : PENDAHULUAN

Merupakan bab pendahuluan yang menguraikan secara garis besar isi dari keseluruhan skripsi yang meliputi latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, serta kerangka pemikiran.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Merupakan proses penting yang harus dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh dukungan teori sebagai pemecahan permasalahan yang diajukan serta melandasi skripsi yang meliputi: implementasi strategi perusahaan, pengukuran kinerja perusahaan, alat ukur kinerja metode tradisional, konsep *Balanced Scorecard*, keunggulan *Balanced Scorecard*, faktor-faktor yang memacu kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard*, empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* sebagai alat analisis guna meningkatkan kinerja perusahaan, serta hubungan keempat perspektif tersebut dalam *Balanced Scorecard* dengan implementasi strategi.

BAB III : METODE PENELITIAN

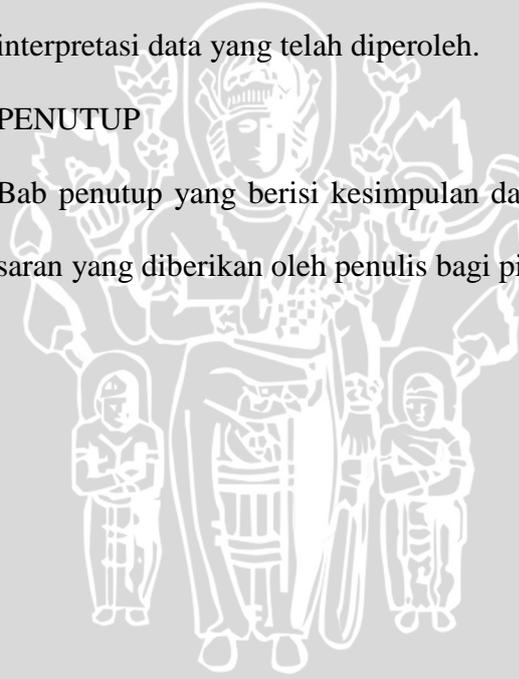
Pada bab ini berisi uraian tentang metode penelitian yang terdiri atas jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, Sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta analisis data.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi mengenai hasil penelitian dan pembahasannya yang meliputi penyajian data dan interpretasi data yang telah diperoleh.

BAB V : PENUTUP

Bab penutup yang berisi kesimpulan dari pembahasan dan saran yang diberikan oleh penulis bagi pihak perusahaan.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Implementasi Strategi Perusahaan

1. Strategi (*Strategy*)

Para pelaku bisnis untuk dapat bertahan dalam menghadapi persaingan bisnis memerlukan manajemen strategi yang menciptakan masa depan organisasi atau perusahaan. Hunger (2003:4) berpendapat bahwa manajemen strategis merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Pemilihan strategi yang tepat dapat membawa suatu organisasi menuju keberhasilan, karena strategi merupakan alat bagi organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Grant (1999:2) strategi merupakan suatu tema yang memberikan kesatuan arah bagi pengambilan keputusan individual baik dalam organisasi maupun secara pribadi. Sedangkan Tripomo (2005:18) mendefinisikan strategi secara sederhana, yaitu:

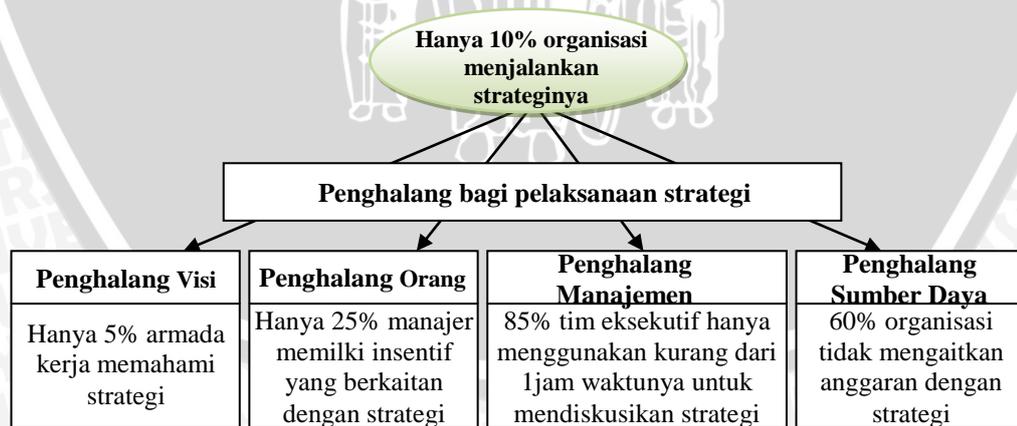
“Strategi adalah pilihan tentang apa yang ingin dicapai oleh organisasi di masa depan (arah) dan bagaimana cara mencapai keadaan yang diinginkan tersebut (rute). Dengan bahasa yang lebih singkat, strategi adalah pilihan arah dan rute.”

Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing (Hunger, 2003:16).

Mulyadi (2001:72) menyatakan definisi strategi yang lebih lengkap serta kegunaannya sebagai berikut:

“Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melauai misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola, perusahaan dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif ke perwujudan visi organisasi. Tanpa strategi yang tepat, sumber daya organisasi akan terhambur konsumsinya, sehingga akan berakibat pada kegagalan organisasi dalam mewujudkan visinya. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, strategi memainkan peran penting dan menentukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan”

Jadi strategi merupakan suatu alat yang digunakan bagi organisasi untuk mewujudkan visi dan misi melalui sumber daya yang dimiliki untuk mencapai keadaan atau tujuan yang diinginkan. Kegagalan organisasi bukan karena lemahnya strategi namun karena ketidakmampuan untuk melaksanakan. Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang dikutip oleh Niven (2007:16) ada empat penghalang yang harus dirobohkan sebelum strategi dapat berjalan dengan efektif (Gambar 1).



Sumber: Paul R. Niven “Balanced Scorecard: Mempertahankan Kinerja Maksimal” (2007:16).

Gambar 1 Penghalang Bagi Implementasi Strategi

2. Implementasi Strategi

Strategi yang telah ditetapkan tidak akan mencapai hasil yang maksimal apabila tidak diikuti dengan implementasi dari strategi yang konsisten. Sebelum diimplementasikan, strategi harus dioperasionalkan terlebih dahulu kedalam tindakan-tindakan nyata sehingga benar-benar dapat dilaksanakan oleh manajemen serta seluruh anggota organisasi. Hunger (2003:17) berpendapat bahwa

“Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses dari implementasi strategi dapat meliputi perubahan budaya secara menyeluruh dalam organisasi, struktur atau sistem manajemen. Implementasi strategi dapat juga sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi melibatkan keputusan dalam kegiatan organisasi dalam alokasi sumber daya.”

Jadi implementasi strategi merupakan penggunaan strategi dan kebijakan yang telah dirangkai menjadi kegiatan oleh seluruh anggota organisasi untuk mengelola sumber daya yang dimiliki.

B. Pengukuran Kinerja Perusahaan

1. Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Setiap organisasi memiliki target dalam melaksanakan kegiatan pada suatu periode yang telah ditetapkan. Suatu proses pelaksanaan kegiatan yang terarah pada target sehingga mencapai tujuan organisasi sering disebut kinerja. Pengertian kinerja menurut Mulyadi (2001:353) merupakan efektivitas operasional suatu organisasi dan bagian organisasi berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi. Sedangkan menurut Purwadarminta

dalam Zarkasyi (2008:48) kinerja merupakan sesuatu yang dihasilkan atau hasil kerja yang dicapai dari suatu usaha.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil atau prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatan dimana kegiatannya berusaha dalam pencapaian target sehingga dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Manajemen melakukan pemilihan pengukuran kinerja agar efektivitas operasional organisasi dapat berlangsung dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja menurut Yuwono (2003:23) merupakan suatu tindakan yang dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Mulyadi (2001:353) berpendapat bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya berdasarkan sasaran, standart dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dapat disimpulkan definisi dari pengukuran kinerja dari pendapat diatas bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam organisasi. Hasil dari pengukuran dapat digunakan sebagai umpan balik bagi organisasi untuk memperoleh informasi mengenai pelaksanaan kegiatan operasional. Serta dapat digunakan sebagai tolak ukur organisasi dalam upaya mencapai tujuan startegis, menilai seberapa baik aktivitas yang telah dilakukan serta mengidentifikasi kesinambungan dalam perbaikan aktivitas organisasi.

2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja Perusahaan

Tujuan pengukuran kinerja pada dasarnya untuk mengetahui seberapa baik kinerja anggota organisasi dalam menyelesaikan tugasnya, untuk mengetahui seberapa jauh tujuan perusahaan dapat terealisasi serta bagaimana cara meningkatkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Menurut Mulyadi (2001:420) tujuan pengukuran kinerja adalah:

- a. Untuk memotivasi anggota organisasi dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar yang telah ditetapkan, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Standart perilaku berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam anggaran.
- b. Pengukuran kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang dan menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pertanyaan baik bersifat intrinsik maupun ekstrisik.

Pengukuran kinerja memberikan manfaat yang baik apabila dapat menyediakan umpan balik bagi manajemen untuk menyelesaikan permasalahan dalam organisasi. Mulyadi (2001:353-355) berpendapat bahwa pengukuran kinerja dapat dimanfaatkan oleh organisasi untuk:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personil secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan penghargaan personil seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personil dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personil.
- d. Menyediakan umpan balik bagi personil mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

C. Pengukuran kinerja BUMN

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) tertuju kepada perusahaan atau badan usaha yang dimiliki oleh pemerintah dalam suatu negara. Di Negara Indonesia, BUMN adalah badan usaha yang sebagian atau seluruh kepemilikannya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia. BUMN dapat pula berupa perusahaan nirlaba yang bertujuan untuk menyediakan barang atau jasa bagi masyarakat.

BUMN mengelola berbagai produksi, berusaha menguasai pasar yang tujuannya untuk memenuhi hajat hidup masyarakat, serta mempunyai tujuan untuk mencegah monopoli pasar atas barang dan jasa publik oleh perusahaan swasta yang kuat. Apabila terjadi monopoli pasar oleh perusahaan swasta atas barang dan jasa yang memenuhi hajat hidup orang banyak, maka dapat dipastikan bahwa rakyat kecil yang akan menjadi korban sebagai akibat dari tingkat harga yang cenderung meningkat.

Mempertahankan kinerja BUMN untuk terus dapat menguasai pasar sehingga mencegah monopoli atas barang dan jasa oleh perusahaan swasta memang tidak mudah. Dalam mengukur kinerja BUMN pemerintah memiliki standart penilaian yang tertuang dalam Keputusan Menteri nomor 100 tahun 2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara. Keputusan Menteri nomor 100 tahun 2002 berisikan penilaian tingkat kesehatan BUMN berdasarkan jenisnya serta berlaku bagi seluruh BUMN jasa keuangan maupun non jasa keuangan kecuali Perseroan Terbuka dan BUMN yang dibentuk dengan Undang-undang tersendiri.

Tingkat kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan meliputi penilaian:

1. Aspek Keuangan, indikator yang dinilai adalah *Return On Equity* (ROE), *Return On Investment* (ROI), Rasio Kas, Rasio Lancar, Collection Periods, Perputaran persediaan, Perputaran total asset, dan rasio modal sendiri terhadap total aktiva. Bobot pada masing-masing indikator aspek keuangan yang sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002 adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Daftar indikator dan bobot aspek keuangan

Indikator	Bobot	
	Infra Struktur	Non Infra Struktur
1. Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	15	20
2. Imbalan Investasi (ROI)	10	15
3. Rasio Kas	3	5
4. Rasio Lancar	4	5
5. Collection Periods	4	5
6. Perputaran Persediaan	4	5
7. Perputaran Total Asset	4	5
8. Rasio modal sendiri terhadap total aktiva	6	10
Total Bobot	50	70

Sumber: Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002.

2. Aspek Operasional, indikator yang dinilai meliputi unsur-unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Pada *Balanced Scorecard* yang termasuk indikator aspek operasional yaitu perspektif pelanggan, pespektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Bobot pada masing-masing indikator aspek operasional

yang sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002 adalah sebagai berikut:

Tabel 4 Daftar indikator dan bobot aspek operasional

Jenis BUMN	Bobot
BUMN Infrastruktur	35
BUMN Noninfrastruktur	15

Sumber: Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002.

Penilaian terhadap masing-masing indikator secara kualitatif dengan kategori penilaian dan penetapan skornya sebagai berikut:

- a. Baik Sekali (BS), skor = $100\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan
- b. Baik (B), skor = $80\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan
- c. Cukup (C), skor = $50\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan
- d. Kurang (K), skor = $20\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan

3. Aspek Administrasi, indikator yang dinilai berupa laporan perhitungan tahunan, rancangan RKAP, laporan periodik serta kinerja Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK). Bobot pada masing-masing indikator aspek administrasi yang sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002 adalah sebagai berikut:

Tabel 5 Daftar indikator dan bobot aspek administrasi

Indikator	Bobot	
	Infra	Non Infra
1. Laporan Perhitungan Tahunan	3	3
2. Rancangan RKAP	3	3
3. Laporan Periodik	3	3
4. Kinerja PUKK	6	6
Total	15	15

Sumber: Keputusan Menteri BUMN No: Kep-100/MBU/2002.

D. Alat Ukur Kinerja Tradisional

Alat ukur yang digunakan dalam menilai kinerja perusahaan pada manajemen tradisional adalah berfokus pada ukuran finansial. Pengukuran secara finansial memberikan informasi tentang kinerja yang telah dicapai dalam bentuk satuan mata uang dan merupakan hasil akhir dari aktivitas yang dilaksanakan dalam satu periode tertentu. Namun ukuran finansial tersebut belum cukup handal bagi organisasi untuk mengimbangi pergerakan dunia bisnis pada era perdagangan global yang diiringi meningkatnya perkembangan teknologi informasi yang terjadi saat ini. Menurut Hariadi (2002:402-403) kelemahan alat ukur keuangan, yaitu:

1. Walaupun data-data akuntansi dapat merefleksikan dimensi penting mengenai prestasi manajemen, namun tidak semua dimensi yang relevan dalam kaitannya dengan prestasi seseorang atau organisasi dapat diungkapkan secara lengkap oleh informasi keuangan. Dimensi yang relevan dari seseorang akan berbeda-beda tergantung dimanakah seorang manajer menjalankan fungsinya.
2. Fungsi biaya ekonomi suatu organisasi jarang diketahui dengan akurat dan akuntansi hanya berusaha menyatakan dengan harga taksiran.
3. Data-data akuntansi hanya mampu memberikan informasi tentang hasil suatu kegiatan sedangkan di lain pihak kegiatan manajemen merupakan hasil proses kegiatan sehari-hari sampai dapat dilihat dalam hasil akhir.
4. Pada dasarnya fungsi laporan keuangan adalah memberikan evaluasi prestasi suatu organisasi hanya dalam jangka pendek, sementara evaluasi yang lebih lengkap tentunya memerlukan waktu yang lebih lama dan laporan yang lebih lengkap.

Supriyono (1999:426) berpendapat bahwa pengukuran kinerja tradisional mempunyai kelemahan pada:

1. Terlalu menekankan pada ukuran keuangan. Dalam persaingan yang tajam, ukuran-ukuran kinerja yang digunakan seharusnya juga mencakup kuantitatif dan kualitatif.
2. Tidak ber-*drive* konsumen. Perusahaan harus dapat memuaskan para konsumennya agar dapat mencapai tujuan-tujuan strategisnya. Ukuran kinerja tradisional tidak ber-*drive* kepuasan konsumen. Misalnya: mutu, pengiriman dan pelayanan.

3. Tidak menekankan keselarasan tujuan. Ukuran-ukuran kinerja tradisional tidak mengaitkan secara jelas antara tujuan bagian-bagian organisasi dengan tujuan strategis perusahaan. Hal ini dapat mengakibatkan ketidakselarasan tujuan, timbul resiko suboptimasi, dan konflik antar bagian.
4. Ukuran-ukuran kinerja hanya berfokus pada internal dan tidak berfokus pada eksternal. Selisih-selisih antara standart atau anggaran dengan realitasnya mencerminkan keberhasilan internal namun tidak dihubungkan dengan fokus eksternal, misalnya: pertumbuhan pasar industri, pangsa pasar.
5. Ukuran-ukuran terlalu berfokus pada tenaga kerja. Ukuran-ukuran kinerja tradisional hanya cocok untuk perusahaan padat karyawan namun tidak cocok untuk perusahaan padat modal/padat teknologi.
6. Mengabaikan biaya tidak bernilai tambah. Ukuran-ukuran kinerja tradisional tidak memisahkan aktivitas dan biaya bernilai tambah sehingga mengabaikan usaha-usaha untuk mengurangi aktivitas dan biaya tidak bernilai tambah.
7. Salah insentif. Ukuran-ukuran kinerja tradisional berdasar standar mendorong perilaku disfungsional sehingga salah insentif. Sebagai contoh manajer departemen pembelian termotivasi untuk membeli bahan dengan harga rendah namun mengorbankan mutu sehingga mempengaruhi kinerja bagian produksi.
8. Berdasar lingkungan statis. Pengukuran kinerja tradisional dengan menggunakan standar cocok untuk lingkungan statis namun tidak cocok untuk lingkungan yang dapat berubah secara cepat dan dinamis.
9. Mempertahankan status *quo*. Standar sebagai alat pengukuran kinerja tradisional cenderung mempertahankan status *quo*, takut berubah, dan menganggap kondisi stabil. Namun kenyataan lingkungan mungkin mengharuskan perubahan dan kondisi tidak stabil.
10. Mengandung ketidakefisienan. Pengukuran kinerja tradisional berdasar standar normal mengandung ketidakefisienan yang sebenarnya dapat dieliminasi melalui penyempurnaan berkesinambungan.
11. Hanya menunjukkan indikator. Selisih-selisih pada pengukuran tradisional hanya dihitung berdasar standar atau anggaran hanya menunjukkan penyebab.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa alat ukur tradisional dengan fokus ukuran finansial belum cukup untuk dapat menilai kinerja suatu organisasi, karena ukuran finansial hanya menilai investasi jangka pendek namun mengorbankan kepentingan investasi jangka panjang.

Terdapat perbedaan yang mendasar antara alat ukur kinerja tradisional dengan alat ukur kinerja berbasis *Balanced Scorecard* (Tabel 6).

Tabel 6 Perbedaan-perbedaan yang mendasar antara manajemen strategi tradisional dengan manajemen strategi berbasis *Balanced Scorecard*.

Perbedaan mendasar	Manajemen Tradisional	Manajemen <i>Balanced scorecard</i>
Orientasi	Manajemen strategik tradisional tidak berfokus ke <i>customer</i> .	Manajemen strategik berbasis <i>Balanced Scorecard</i> berorientasi ke <i>customer</i> .
Tahapan	Terdiri dari empat tahap: a) perencanaan strategik b) penyusunan program c) penyusunan anggaran d) pengimplementasian dan pengendalian	Terdiri dari enam tahap: a) perumusan strategi b) perencanaan strategik c) penyusunan program d) penyusunan anggaran e) pengimplementasian f) pemantauan.
Lingkup	Mencakup lingkup yang sempit—hanya berfokus ke perspektif keuangan.	Mencakup lingkup yang luas—melampaui perspektif keuangan.
Koherensi	Koherensi keluaran yang dihasilkan oleh tahap perencanaan strategik, penyusunan program dan penyusunan anggaran tidak dipandang penting.	a) Koherensi antara hasil <i>trendwathching SWOT analysis</i> dengan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi. b) Koherensi antara misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi yang dirumuskan dalam tahap perumusan strategi dengan sasaran strategi yang dirumuskan dalam tahap perencanaan strategik. c) Koherensi antara inisiatif strategik dengan sasaran strategik. d) Koherensi antara inisiatif strategik yang dirumuskan dalam tahap perencanaan strategik dengan program yang dirumuskan pada tahap penyusunan program. e) Koherensi antara program yang dipilih pada tahap penyusunan program dengan anggaran yang dirumuskan pada tahap penyusunan anggaran. f) Koherensi di antara sasaran strategik di berbagai empat perspektif yang ada di Manajemen <i>Balanced scorecard</i> .

Sumber: Mulyadi “Sistem Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard*” (2005:34-38).

E. Konsep *Balanced Scorecard* (BSC)

Balanced Scorecard merupakan sebuah konsep manajerial yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Northon. Konsep tersebut berawal dari penelitian tentang “*Measuring Performance in the Organization of the future*” pada tahun 1990 dilaksanakan selama satu tahun yang melibatkan berbagai perusahaan di USA. Penelitian tersebut termotivasi dengan adanya keyakinan bahwa pengukuran kinerja keuangan tidak lagi memadai, bahkan dapat menghambat kemajuan organisasi di masa yang akan datang (Tjahjono, 2003:33). Temuan dari penelitian tersebut dirangkum menjadi sebuah artikel berjudul “*The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance*” dalam *Harvard Business Review* edisi Januari – Februari 1992.

Penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan manajemen berbasis *Balanced Scorecard* memadukan ukuran finansial dan ukuran non finansial. Keterpaduan antara ukuran finansial dan ukuran non finansial tersebut akan menghasilkan suatu pengukuran kinerja perusahaan yang maksimum. Menurut Kaplan (2000:7)

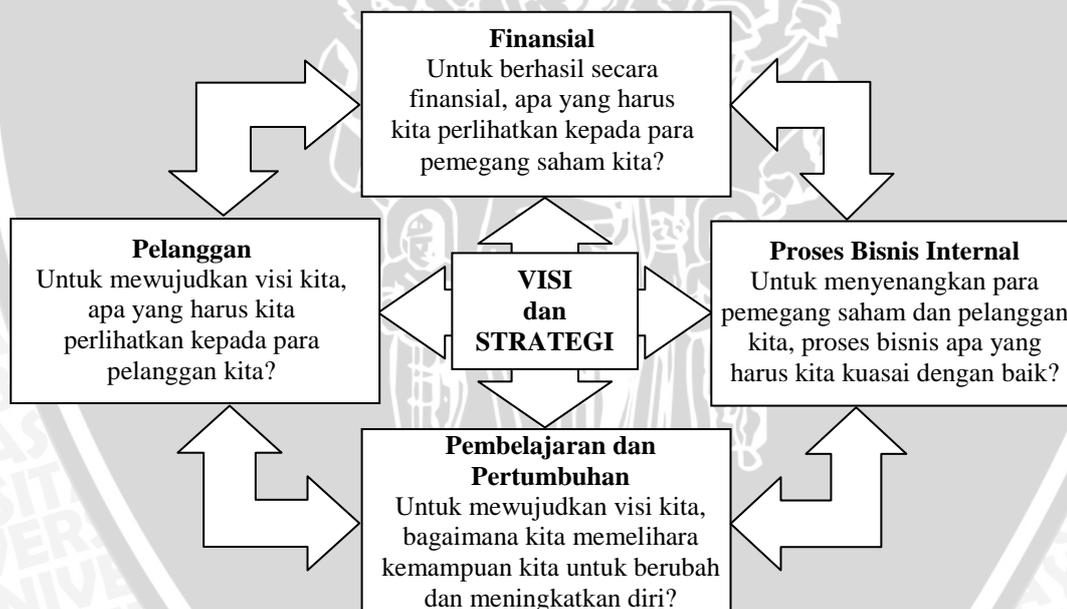
“*Balanced Scorecard* melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi perusahaan yang memandang kinerja dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis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

Penerapan *Balanced Scorecard* tidak hanya untuk memperjelas strategi yang ditetapkan oleh suatu organisasi, namun juga dapat digunakan untuk merencanakan dan mengembangkan strategi. Sehingga dalam perkembangannya

selain sebagai alat ukur kinerja organisasi, *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai sistem manajemen strategi.

Tjahjono (2003:35) berpendapat bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* memudahkan penerjemahan visi ke dalam *strategic plan* yang komprehensif dan koheren. Komprehensif terwujud karena melibatkan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, sedangkan koheren terwujud dengan mempertimbangkan sebab-akibat dalam proses perumusan *strategic plan* pada setiap perspektif.

Tujuan dan ukuran yang ada dalam konsep *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi organisasi seperti pada (Gambar 2).



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton "Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi" (2000:8).

Gambar 2 *Balanced Scorecard* memberi Kerangka Kerja untuk Penerjemahan Strategi ke dalam Kerangka Operasional

Dapat disimpulkan bahwa dasar pemikiran *Balanced Scorecard* sederhana, namun mendalam. Ukuran keuangan selalu penting, namun harus dilengkapi dengan indikator lain yang dapat memprediksi kesuksesan finansial di masa depan (Niven, 2007:19). Untuk mengukur kinerja di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran tersebut adalah *Balanced Scorecard* yang menekankan pada keseimbangan antara faktor keuangan dan non keuangan serta komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat *sustainable* (berjangka panjang).

1. Pengertian *Balanced Scorecard*

Ada banyak pendapat mengenai definisi dari *Balanced Scorecard*. Beberapa diantaranya akan dijelaskan di bawah ini. Menurut Syariati (2009:8) *Balanced Scorecard* merupakan suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Mulyadi, (2001:1-2) berpendapat bahwa

“*Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*Balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.”

Garrison (2007:107) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* terdiri atas kumpulan ukuran kinerja yang diturunkan dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. *Balanced Scorecard* memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu (Kaplan, 2000:22). Ukuran yang dimaksud adalah mencakup ukuran finansial yang dilengkapi dengan ukuran non finansial seperti kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi.

Menurut Hariadi (2002:405) *Balanced Scorecard* merupakan suatu *framework*, suatu bahasa untuk mengkomunikasikan misi dan strategi; kemudian menginformasikan pada seluruh anggota organisasi tentang faktor-faktor yang menjadi penentu sukses organisasi saat ini dan di masa yang akan datang.

Jadi *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode penilaian kinerja di masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja di masa depan. Tujuan dan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* diturunkan dari strategi dan visi organisasi. Kerangka kerja *Balanced Scorecard* menyeimbangkan antara perspektif finansial dan non finansial. Serta sasaran penerapan metode *Balanced Scorecard* yaitu mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi.

2. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Adanya suatu pendapat mengenai kurang sempurnanya alat ukur kinerja tradisional yang hanya terpaku pada ukuran finansial digunakan untuk menilai kinerja suatu organisasi, maka muncullah suatu alat ukur kinerja baru yang dibutuhkan oleh manajemen untuk menilai kinerja organisasi secara keseluruhan,

yaitu *Balanced Scorecard* dimana alat ukur ini menyeimbangkan antara ukuran finansial dan non finansial, serta berorientasi pada tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Adapun keunggulan *Balanced Scorecard* dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional menurut Hariadi (2002:432) adalah sebagai berikut:

- a. Tolak ukur operasional dan keuangan yang digunakan dalam alat ukur tradisional untuk mengukur berbagai aktivitas perusahaan pada umumnya bersifat *bottom-up*. Sebaliknya, empat himpunan tolak ukur dalam *Balanced Scorecard* disusun dengan landasan yang jelas, berkiblat pada tujuan-tujuan strategis dan situasi persaingan. Fokus *Balanced Scorecard* yang ditunjukkan hanya pada beberapa indikator kunci membantu manajer untuk memusatkan perhatian pada visi dan misi strategis.
- b. Pengukuran kinerja tradisional hanya melaporkan apa yang telah terjadi pada periode yang lalu tanpa berusaha menunjukkan bagaimana para manajer dapat memperbaiki kinerja pada periode berikutnya. Sebaliknya, *Balanced Scorecard* berfungsi sebagai *Comerstone* keberhasilan perusahaan pada masa kini dan masa yang akan datang.
- c. Informasi pengukuran kinerja tradisional terpecah-pecah dan terisolasi dibandingkan dengan informasi yang diungkapkan oleh himpunan tolak ukur dalam *Balanced Scorecard* yang menawarkan keseimbangan antara tolak ukur keuangan seperti laba operasional dan tolak ukur operasional.

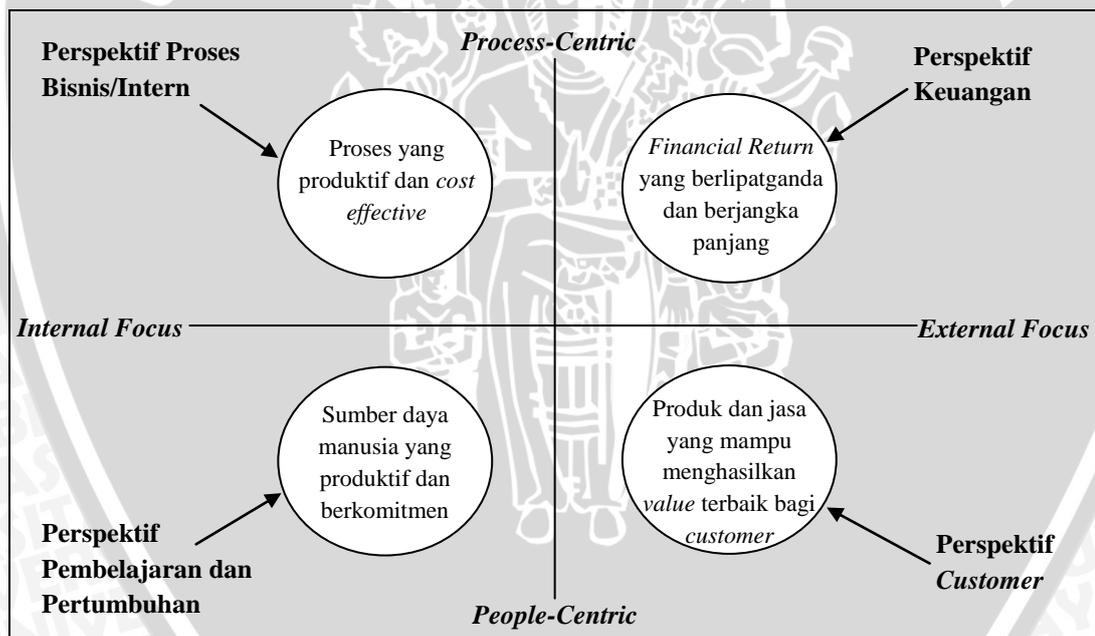
Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategi menurut Mulyadi (2001:18-23) adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Komprehensif
Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain: *customer*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan.
- b. Koheren
Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategi.
- c. Seimbang

keseimbangan sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. (Gambar 3) memperlihatkan garis keseimbangan yang perlu diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategi di empat perspektif.

d. Terukur

keterukuran sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategi menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategi yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategi yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategi di perspektif *customer*, proses bisnis/intern, 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 strategi di ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategi non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipatganda dan berjangka panjang.



Sumber: Mulyadi “*Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*” (2001:22).

Gambar 3 Keseimbangan Sasaran-Sasaran Strategi yang Ditetapkan dalam Perencanaan Strategi

Syariati (2009:16) berpendapat bahwa keunggulan *Balanced Scorecard* adalah:

- a. Sebagai alat pengukuran kinerja yang tepat disebabkan *Balanced Scorecard* mengambil visi dan strategi perusahaan sebagai pusat pengukuran, bukan menggunakan pengendalian sebagai pusatnya.
- b. Sebagai alat pengukur kinerja dari sebuah entitas bisnis adalah terdapat empat perspektif (yaitu finansial, konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan perkembangan) yang tidak hanya mencakup ukuran finansial sebagai hasil dari kegiatan masa lalu organisasi, melainkan juga mencakup ukuran non finansial sebagai fundamental operasional organisasi yang didalamnya terdapat kemungkinan-kemungkinan kejadian di waktu yang akan datang.

Dapat disimpulkan bahwa keunggulan *Balanced Scorecard* adalah memiliki empat perspektif sebagai landasan tolak ukur kinerja yang jelas. Dengan adanya empat perspektif tersebut dapat digunakan sebagai penilaian kinerja secara menyeluruh serta menyeimbangkan ukuran finansial dengan ukuran non finansial sehingga dapat mencapai keberhasilan organisasi pada jangka pendek dan jangka panjang.

3. Manfaat *Balanced Scorecard*

Ada beberapa manfaat yang dapat dirasakan oleh organisasi atau perusahaan apabila menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerja bisnisnya. Menurut Kaplan (2000: 17) manfaat yang sebenarnya dari *Balanced Scorecard* muncul ketika *scorecard* tersebut ditransformasikan dari sebuah sistem pengukuran menjadi sebuah sistem manajemen. Semakin banyaknya diterapkan di berbagai perusahaan, dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* dapat digunakan untuk:

- a. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi,
- b. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan,
- c. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan,
- d. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.

- e. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis,
- f. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis, serta
- g. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Dilihat dari karakteristik keunggulan *Balanced Scorecard* yang komprehensif dimana sebelumnya terbatas pada perspektif keuangan kemudian meluas menjadi empat perspektif, menurut Mulyadi (2001:19) menghasilkan manfaat, yaitu:

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

4. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Banyak kelebihan dan manfaat dari metode *Balanced Scorecard* yang dapat dirasakan oleh organisasi untuk menilai kinerjanya apabila menggunakan metode tersebut. Namun menurut Anthony dan Govindarajan yang dikutip oleh Tjahjono (2003:39-40) *Balanced Scorecard* memiliki beberapa kelemahan, meliputi:

- a. Hubungan antara pengukuran dan hasil non finansial yang relatif sedikit. Atau dapat dikatakan tidak ada jaminan bahwa tingkat keuntungan di masa yang akan datang dapat dicapai dengan mengikuti target yang ada dalam area non finansial.
- b. Pada akhirnya tetap menekankan pada aspek keuangan walaupun aspek lain dipertimbangkan dalam proses pengukuran, tetapi seringkali aspek keuangan menjadi tolak ukur utama.
- c. Tidak adanya mekanisme untuk melakukan perbaikan. Dalam *Balanced Scorecard* tidak dilakukan pembahasan bagaimana mekanisme untuk melakukan perbaikan; sekedar memberikan indikator yang diukur.

- d. Pengukurannya tidak *up-to-date*. Pengukuran *Balanced Scorecard* seperti pada umumnya pengukuran berbasis data historis yang relatif kurang fleksibel terhadap perubahan.
- e. Terlalu banyak kriteria pengukur. Kadangkala dengan banyaknya kriteria pengukur dalam *Balanced Scorecard*, pengukuran menjadi semakin kompleks.
- f. Kesulitan dalam menetapkan *trade-off* antara pengukuran finansial dan non finansial. Dalam praktik sering terjadi hal tersebut sehingga manajemen dalam melakukan penyusunan harus melakukan berbagai pertimbangan dan *adjustment*.

5. Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur

Kinerja Perusahaan

Balanced scorecard merupakan sekumpulan ukuran kinerja yang mencakup empat perspektif untuk digunakan sebagai ukuran menilai kinerja dari sebuah organisasi (perusahaan). Menurut Kaplan dan Norton yang dikutip oleh Syariati (2009:9) menyatakan:

“The Balanced Scorecard provides answer to four basic questions:

1. *How do customers see us?(customer perspective)*
2. *What must we excel at? (internal perspective)*
3. *Can we continue to improved and create value? (innovation and learning perspective)*
4. *How do we look to shareholders? (financial perspective.)”*

[“Balanced scorecard menyediakan jawaban atas empat pertanyaan pokok, yaitu:

1. Bagaimana *customer* memandang perusahaan? (perspektif pelanggan)
2. Apa yang menjadi unggulan perusahaan? (perspektif proses bisnis internal)
3. Apakah perusahaan dapat secara berkelanjutan meningkatkan dan menciptakan *value* bagi *customer*? (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)
4. Bagaimana pemegang saham memandang perusahaan? (perspektif keuangan)”].

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* masih tetap dipergunakan dan tetap menjadi perhatian dalam mengukur kinerja suatu organisasi. Ukuran keuangan merupakan hasil akhir dari tindakan dan keputusan yang telah diambil oleh manajemen dimasa lalu. Ukuran keuangan dapat menunjukkan apakah strategi yang telah diputuskan dan dilaksanakan oleh organisasi telah memberikan hasil yang maksimal. Hasil yang maksimal tersebut sangat mendukung kinerja organisasi yang dilihat dari pengukuran ketiga perspektif lainnya, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan dan ukuran keuangan harus memainkan peran ganda, yaitu menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran tujuan akhir dari ukuran perspektif *Balanced Scorecard* lainnya (Kaplan, 2000:41). Sasaran-sasaran keuangan dapat berbeda pada tiap tahapan perkembangan kehidupan organisasi. Kaplan & Norton dalam Syariati (2009:10) menggolongkan tiga tahap perkembangan organisasi, yaitu:

- 1) Pertumbuhan (*Rapid Growth*). Posisi ini merupakan tingkatan pertama (awal) dalam siklus hidup sebuah perusahaan. Dalam tahap ini, perusahaan melakukan investasi-investasi untuk mengembangkan dan meningkatkan produk baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun *operating capability*, mengembangkan sistem dan infrastruktur, serta membangun jaringan distribusi.
- 2) Bertahan (*Sustain*). Mayoritas unit bisnis dalam sebuah perusahaan ada pada tingkatan *Sustain*. Pada tingkatan ini, perusahaan tetap melakukan investasi maupun reinvestasi dengan tingkat pengembalian yang melebihi investasi modal yang dilakukan. Perusahaan dalam level ini boleh jadi mengalami pertumbuhan yang lambat dari tahun ke tahun, kemacetan pertumbuhan, penambahan kapasitas dan pengembangan yang berkelanjutan. Model-model ini

lebih dipilih oleh perusahaan daripada melakukan investasi yang memberikan *long payback*, seperti yang terjadi pada level pertumbuhan (*Rapid Growth*). Tolak ukur yang sering digunakan pada tahap ini yaitu ROI, ROCE dan EVA.

- 3) Menuai (*Harvest*). Pada posisi ini, perusahaan telah mengalami tingkat kematangan dalam operasionalnya. Investasi yang dilakukan tidak memberikan garansi jangka panjang yang signifikan. Investasi yang dilakukan hanya sekedar untuk memelihara peralatan dan kapasitas produksinya, tidak untuk memperluas lagu ataupun membangun kapasitas baru. Investasi-investasi yang dilakukan kemungkinan besar hanya memberikan tingkat pengembalian jangka pendek. Tujuan utama dari kebijakan-kebijakan investasi yang dilakukan pada level *harvest* adalah untuk memaksimalkan arus kas masuk (*cash flows*) ke dalam perusahaan.

Pengukuran keuangan yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* merupakan fokus tujuan yang akan dicapai oleh ketiga perspektif lainnya. Pengukuran perspektif keuangan pada penelitian ini menggunakan indikator penilaian tingkat kesehatan BUMN yang ditetapkan dalam Keputusan Menteri nomor 100 tahun 2002 dan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/2005.

- 1) Imbalan kepada pemegang saham/ *Return On Equity* (ROE)

Return On Equity (ROE) merupakan suatu pengukuran dari penghasilan (*income*) yang tersedia bagi para pemilik perusahaan (baik pemegang saham biasa maupun pemegang saham preference) atas modal yang mereka investasikan di dalam perusahaan (Syamsuddin, 2009:64). *Return On Equity* (ROE) dihitung dengan rumus:

$$ROE = \frac{\text{Net profit after taxes}}{\text{Stock holders equity}} \times 100\%$$

atau

$$ROE = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

2) Imbalan Investasi/*Return On Investment* (ROI)

Return On Investment (ROI) merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam perusahaan. Semakin tinggi ROI, maka semakin baik keadaan suatu perusahaan (Syamsuddin, 2009:63). *Return On Investment* (ROI) dihitung dengan rumus:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Net profit after taxes}}{\text{Total Assets}} \times 100\%$$

atau

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

3) Rasio Kas (*Cash Ratio*)

Rasio kas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan kas (uang tunai) yang tersedia dalam perusahaan dan efek (uang di bank dan surat-surat berharga jangka pendek) yang dapat segera diuangkan (Kuswadi, 2006:135). Rasio kas (*Cash Ratio*) dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{Surat Berharga Jangka Pendek}}{\text{Hutang Lancar (Current Liabilities)}} \times 100\%$$

4) Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Rasio lancar merupakan perbandingan antara aktiva lancar (*Current Asset*) dan hutang lancar (*Current Liabilities*) dari kegiatan operasional.

Angka rasio lancar yang rendah mengindikasikan likuiditas perusahaan kurang baik (Kuswadi, 2006:131). Rasio lancar digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban lancar dengan menggunakan harta lancar perusahaan. Rasio lancar (*Current Ratio*) menurut (Syamsuddin, 2009:68) dapat dihitung dengan rumus:

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

atau

$$\text{Rasio lancar} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100$$

5) *Collection Periods* (CP)

Collection Periods (CP) merupakan perbandingan antara total piutang usaha dengan total pendapatan usaha. Total piutang usaha diperoleh setelah dikurangi cadangan penyisihan piutang pada akhir tahun buku, sedangkan total pendapatan usaha merupakan jumlah pendapatan usaha selama tahun buku (www.depkeu.go.id).

Sesuai dengan Keputusan Menteri nomor 100 tahun 2002 rumus yang digunakan untuk menghitung *Collection Periods* (CP) yaitu:

$$\text{Collection Periods (CP)} = \frac{\text{Total Piutang Usaha}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

6) Perputaran Total Asset (*Total Assets Turn Over/TATO*)

Perputaran total asset menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva perusahaan di dalam menghasilkan volume

penjualan tertentu. Semakin tinggi TATO semakin efisien penggunaan keseluruhan aktiva di dalam menghasilkan penjualan (Syamsuddin, 2009:62). Perputaran total asset (TATO) dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{TATO} = \frac{\text{Sales}}{\text{Total Assets}} \times 1 \text{ kali}$$

atau

$$\text{TATO} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 1 \text{ kali}$$

7) Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aktiva (TMS terhadap TA)

Keputusan Menteri nomor 100 tahun 2002 menyatakan bahwa total modal sendiri merupakan seluruh komponen modal sendiri pada akhir tahun buku diluar dana-dana yang belum ditetapkan statusnya. Sedangkan total asset adalah total asset dikurangi dengan dana-dana yang belum ditetapkan statusnya pada posisi akhir tahun buku yang bersangkutan. Rumus yang dapat digunakan untuk menghitung Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aktiva adalah:

$$\text{TMS terhadap TA} = \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

8) *Return on Capital Employed Ratio*

Rasio *Return on Capital Employed* (ROCE) adalah alat ukur yang digunakan untuk mengukur efisiensi dan profitabilitas investasi modal yang

dilakukan oleh korporasi. Semakin tinggi *return on capital employed*, perusahaan lebih efisien dalam menggunakan dananya. Rumus yang digunakan adalah (www.12manage.com):

$$ROCE = \frac{\text{Laba Sebelum Bunga \& Pajak}}{\text{Jumlah Aktiva} - \text{Kewajiban Lancar}}$$

9) Umur Piutang

Umur Piutang adalah indikator kinerja untuk mengukur jangka, waktu rata-rata antara penagihan dan pelunasan, satuannya (hari).

$$\text{Umur Piutang} = \frac{\text{Rata-rata Piutang Penjualan Tenaga Listrik}}{\text{Pendapatan Penjualan Tenaga Listrik}} \times 365$$

10) Biaya Administrasi / Pelanggan

Biaya Administrasi / Pelanggan adalah indikator kinerja untuk mengukur besar biaya administrasi yang dikeluarkan dari jumlah pelanggan dalam tahun tersebut, satuan yang digunakan (Rp / Plg).

$$\text{Biaya Adm / kWh Jual} = \frac{\text{Jumlah Biaya Administrasi}}{\text{Jumlah Pelanggan}}$$

11) Biaya Pokok Penyediaan

Biaya Pokok Penyediaan merupakan indikator perbandingan besarnya jumlah biaya usaha dan beban bunga terhadap jumlah kWh penjualan tenaga listrik.

$$\text{Biaya Pokok Penyediaan} = \frac{\text{Jumlah Biaya Usaha + Beban Bunga}}{\text{Jumlah kWh Penjualan Tenaga Listrik}}$$

b. Perspektif Pelanggan

Menilai kesuksesan suatu organisasi atau perusahaan dapat dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan dalam menikmati barang atau jasa yang dihasilkan. Berakibat fatal bagi organisasi apabila pelanggan tidak memiliki rasa puas dalam menggunakan produk tersebut. Tanpa adanya pelanggan dapat dipastikan bahwa perusahaan tidak dapat bertahan lama. Menurut Kaplan dan Norton yang dikutip oleh Syariati (2009:13) ada empat kategori kecenderungan pelanggan terhadap suatu barang atau produk, yaitu:

- 1) Waktu. Kategori ini umumnya identik dengan ukuran *lead time*. Pada sudut pandang pelayanan terhadap konsumen, *lead time* merupakan waktu yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk memenuhi keinginan konsumen. Untuk produk yang telah tersedia, *lead time* dapat diukur mulai dari waktu perusahaan menerima pesanan sampai pada waktu perusahaan mengirimkan produk atau jasanya kepada pelanggan. Sedangkan untuk produk baru, *lead time* adalah waktu produk untuk dibawa ke pasaran.
- 2) Kualitas. Kualitas umumnya diukur dengan ketepatan aktivitas pengiriman produk (*on time delivery*). Selain itu, kualitas juga diterjemahkan dalam tingkat produk cacat ketika produk tersebut tiba ditangan konsumen (*devect level*).
- 3) Kinerja dan Pelayanan. Kombinasi dari kinerja dan pelayanan diukur dari bagaimana produk yang dihasilkan oleh perusahaan dapat memberikan kontribusi untuk menghasilkan nilai tambah bagi konsumennya.
- 4) Biaya. Biaya merupakan komponen utama dari harga sebuah produk. Untuk membuat kesepakatan pembelian sebuah produk dengan perusahaan penjual, konsumen akan sangat memperhatikan harga dari produk tersebut. Penentuan biaya yang tepat dari sebuah produk sangat penting bagi perusahaan guna memberikan pelayanan yang bisa memuaskan konsumennya.

Secara umum, keinginan pelanggan memiliki keunikan dan nilai yang berbeda terhadap produk yang dihasilkan perusahaan. Namun perusahaan memiliki keterbatasan untuk memuaskan seluruh keinginan pelanggannya. Oleh karena itu, perusahaan perlu membuat segmentasi pasar yang mungkin dilayani

dengan cara terbaik serta sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan. Ada dua kelompok pengukuran yang saling berkaitan dalam perspektif pelanggan, yaitu:

1) Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama

Kaplan (2000:59-63) berpendapat bahwa kelompok pengukuran pelanggan utama dapat digambarkan dalam suatu rantai hubungan sebab-akibat (Gambar 4). Pengukuran ini terdiri dari 5 ukuran yaitu:

a) Pangsa Pasar (*Market Share*)

Pangsa Pasar menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan).

b) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Retensi Pelanggan merupakan kemampuan mempertahankan para pelanggan lama yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama. Perhitungan yang dapat digunakan untuk mengukur retensi pelanggan menurut (Febrianto, 2010:55), yaitu:

$$\frac{\sum \text{Pelanggan tahun } (n)}{\sum \text{Pelanggan tahun } (n - 1)} \times 100\%$$

c) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Akuisisi Pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan terhadap pelanggan baru di segmen yang ada. Perhitungan yang dapat digunakan untuk mengukur akuisisi pelanggan menurut (Suryana, 2006:8), yaitu:

$$\frac{\sum \text{Pelanggan tahun } (n) - \sum \text{Pelanggan tahun } (n - 1)}{\sum \text{Pelanggan tahun } (n - 1)} \times 100\%$$

d) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Kepuasan Pelanggan adalah menilai tingkat kepuasan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai (kinerja perusahaan). Perhitungan yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan menurut (Tunggal, 2001:11), adalah:

$$\frac{\sum \text{Keluhan Pelanggan}}{\sum \text{Pelanggan}} \times 100\%$$

e) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Profitabilitas Pelanggan mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut. Perhitungan yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan menurut (Suryana, 2006:8), adalah:

$$\frac{\text{Laba dalam Segmen Pasar yang Dilayani}}{\text{Jumlah Pelanggan dalam Segmen Pasar yang Dilayani}} \times 100\%$$



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton “*Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*” (2000:60).

Gambar 4 Perspektif Pelanggan—Ukuran Utama

2) Di luar Kelompok Utama: Mengukur Proposisi Nilai Pelanggan

Pengukuran ini merupakan kelompok pengukuran penunjang. Proposisi nilai adalah konsep kunci dalam mengerti penentu-penentu dari kelompok pengukuran utama. Proposisi nilai berbeda-beda dalam setiap industri dan terdapat segmen pasar yang berbeda pula dalam industri. Kaplan (2000:64-66) membagi dalam tiga kategori atribut yang mengatur proposisi nilai pelanggan (Gambar 5), yaitu:

a) Atribut Produk/Jasa

Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga dan mutu. Tolok ukur atribut produk adalah tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, tingkat

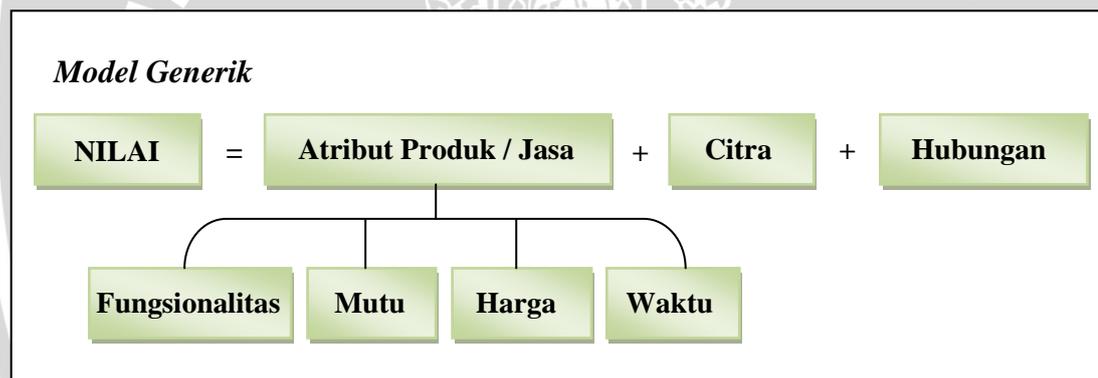
pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidaksempurnaan proses produksi, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia, serta tingkat efisiensi produksi (Hariadi, 2002:415).

b) Hubungan Pelanggan

Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk/jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan waktu penyerahan, serta perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c) Citra dan reputasi

Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan, melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton "Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi" (2000:65).

Gambar 5 Proposisi Nilai Pelanggan

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, manajer mengidentifikasi proses internal yang sangat penting sehingga perusahaan diharuskan melakukannya dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Budiarti yang dikutip oleh Syariati (2009:14)

Rasio yang dihasilkan kurang dari 1 karena waktu penyelesaian produk merupakan penjumlahan dari waktu pengolahan, waktu pemeriksaan, waktu pemindahan, dan waktu menunggu atau penyimpanan. Apabila rasio mendekati 1, perusahaan mengetahui bahwa waktu yang terbuang untuk memindahkan, memeriksa, memperbaiki dan menyimpan produk berkurang dan kemampuan perusahaan menanggapi pesanan pelanggan dengan segera telah meningkat.

3) Layanan Purna Jual

Layanan purna jual mencakup garansi dari berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit (Kaplan, 2000:91).

Tolok ukur perspektif proses bisnis internal tersebut, bukan merupakan harga mati untuk mengukur kinerja perusahaan. Pengukuran tersebut harus disesuaikan dengan jenis, kondisi dan ukuran suatu perusahaan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* selalu diperlukan oleh manajemen untuk terus meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaannya. Hal yang mendasari diperlukannya perspektif ini adalah keinginan perusahaan untuk dapat terus hidup dan tumbuh dalam melayani *stakeholders*. Keinginan yang selalu memberikan pelayanan yang terbaik, perusahaan akan selalu dihadapkan pada tantangan terus-menerus yang selalu berubah dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, setiap manajer akan selalu mengalami proses belajar dan berkembang dalam mengikuti perkembangan yang menuntut perusahaan untuk dapat terus bertahan.

Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan karyawan ada tiga pengukuran utama yang berlaku umum (Gambar 7). Ketiga

ukuran ini kemudian ditambah juga dengan faktor pendorong yang dapat disesuaikan dengan situasi tertentu. Menurut Kaplan dan Norton (2000:112-114), tiga pengukuran tersebut adalah:

1) Kepuasan Pekerja

Kepuasan pekerja merupakan pra kondisi bagi meningkatnya produktivitas, mutu, dan layanan pelanggan. Ada beberapa elemen kepuasan pekerja adalah:

- a) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- b) Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
- c) Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- d) Dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif
- e) Tingkat dukungan dari fungsi staf
- f) Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan

Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasan pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan.

2) Retensi Pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja berhenti yang bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan. Retensi pekerja pada umumnya diukur dengan presentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci. Retensi pekerja menurut Umar (2005:128-129) ditunjukkan dengan tingkat perputaran pekerja (*Labour Turnover*) dalam perusahaan (*Employee Turnover*), semakin tinggi tingkat persentasenya semakin sering terjadi pergantian tenaga kerja.

$$\text{Tingkat LTO} = \frac{\sum \text{Karyawan Keluar/thn}}{\sum \text{Rata - rata Karyawan/thn}(X)} \times 100\%$$

Jumlah rata-rata karyawan pertahun dihitung dengan menggabungkan jumlah karyawan pada awal tahun dan pada akhir tahun kemudian dibagi dua.

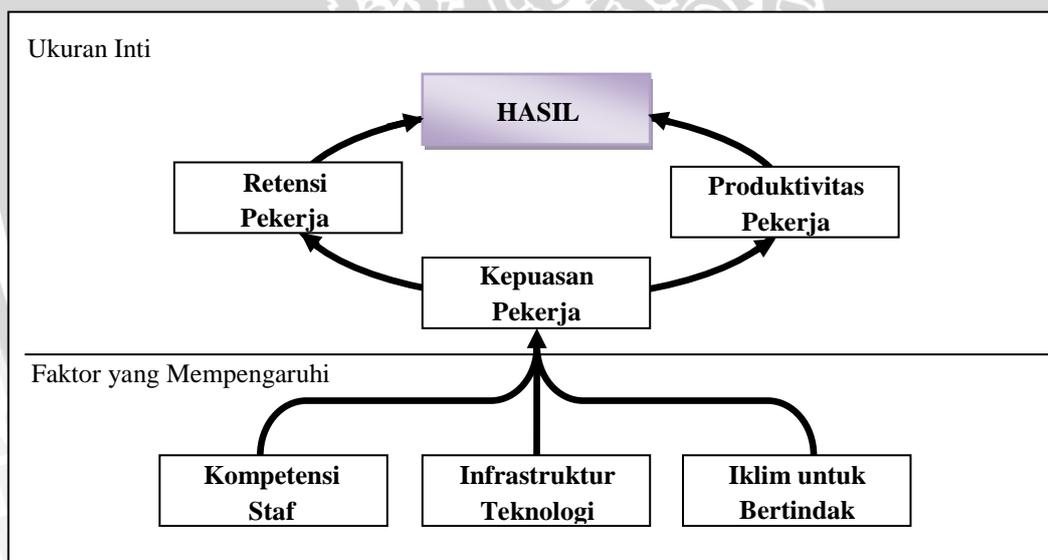
$$X = \frac{\sum \text{Karyawan awal tahun} + \sum \text{Karyawan akhir tahun}}{2}$$

3) Produktivitas Pekerja

Produktivitas Pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Ukuran produktivitas yang paling sederhana ditunjukkan dengan nilai rasio *Employee Productivity*.

Menunjukkan tingkat produktivitas pekerja menurut Umar (2005:128-129) dapat dilihat dari tingkat kapabilitas pekerja dalam menghasilkan produk. Semakin tinggi nilai perbandingannya menunjukkan *employee productivity* perusahaan semakin baik.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Produksi}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}}$$



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton “*Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*” (2000:112).

Gambar 7 Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan



F. Hubungan Empat Perspektif dalam Balanced Scorecard dengan Implementasi Strategi

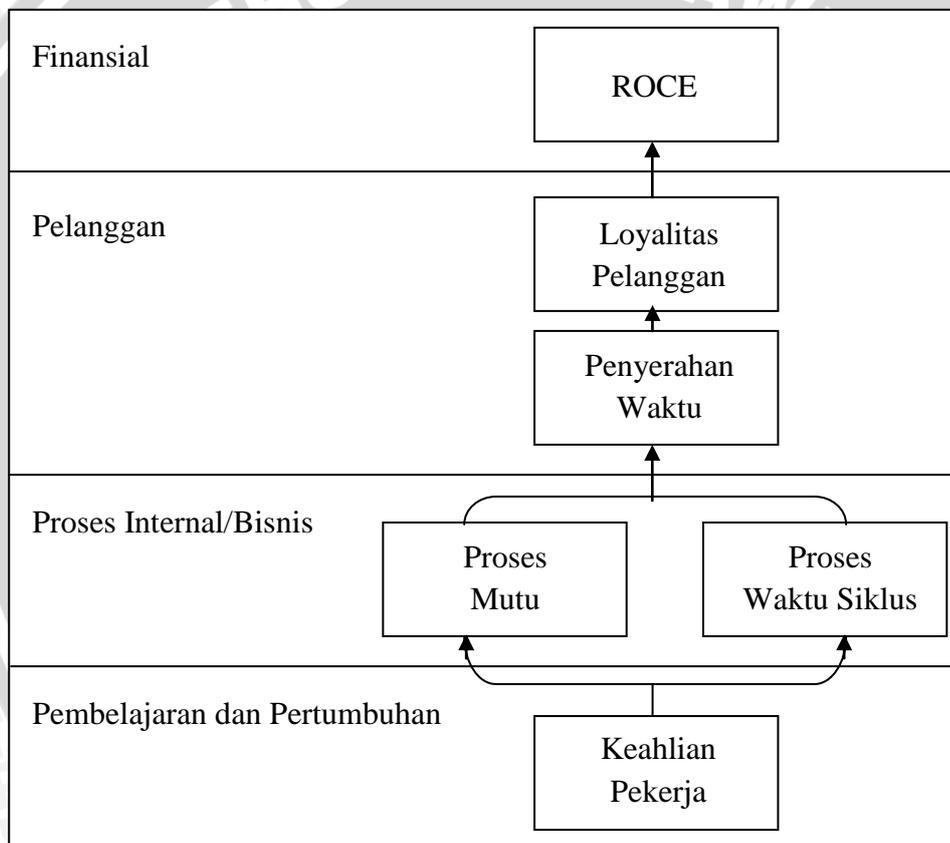
Penilaian kinerja komprehensif dapat dihasilkan melalui pengukuran kinerja organisasi atau perusahaan yang menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard menyatakan adanya keseimbangan antara ukuran eksternal dan ukuran internal yang berpengaruh penting bagi organisasi atau perusahaan. Keseimbangan tersebut juga berasal dari semua ukuran hasil yang dicapai organisasi di masa lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja organisasi di masa depan. Menurut Kaplan (2000:27) sistem pengukuran harus membentuk hubungan sebab akibat yang ada diantara berbagai tujuan perusahaan dalam berbagai perspektif yang eksplisit, sehingga dapat dikelola dan divalidasi. Rantai sebab akibat harus meliputi keempat perspektif *Balanced Scorecard* (Gambar 8).

Organisasi yang inovatif menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen yang strategis sehingga dapat mengelola strategi jangka panjang (Gambar 9), bukan hanya sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Kaplan (2000:9) menyatakan beberapa fokus pengukuran *Balanced Scorecard* yang dapat digunakan organisasi untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif startegis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses *Balanced Scorecard* diawali dengan manajemen bekerjasama untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam berbagai tujuan strategis yang lebih spesifik. Untuk menetapkan tujuan finansial, manajemen memperjelas dan memilih visi serta strategi yang dijadikan titik berat dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Visi dan strategi yang telah dipilih akan diimplementasikan dalam *Balanced Scorecard*.

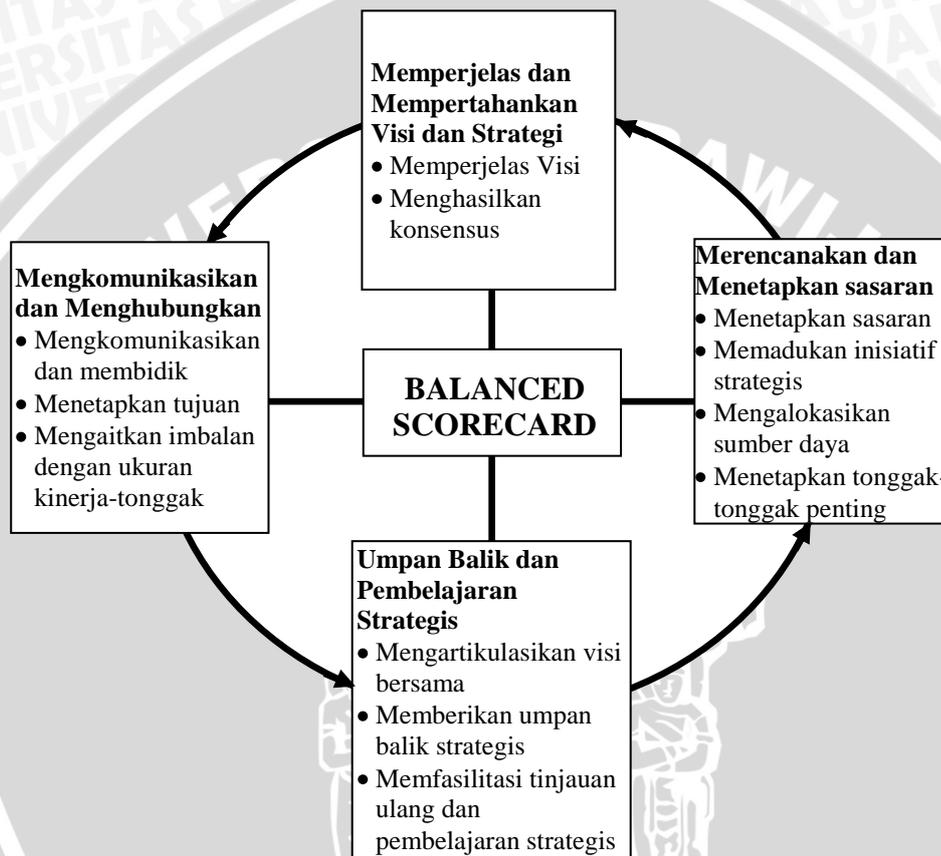


Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton “*Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*” (2000:28).

Gambar 8 Hubungan Sebab Akibat dalam Keempat Perspektif *Balanced Scorecard*

Metode *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif yang saling terkait dan akan menguraikan visi dan strategi dari perusahaan. Keempat perspektif tersebut

akan mengalami pembangunan dan menjelaskan tujuan strategis serta mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting tujuan strategis. Faktor penggerak penting ini nantinya akan menghasilkan konsensus dan kerjasama yang sangat berguna untuk memecahkan permasalahan dalam organisasi.



Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton “*Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*” (2000:11).

Gambar 9 *Balanced Scorecard* sebagai suatu kerangka kerja tindakan strategis

Pada tahap kedua, tujuan dan ukuran strategis *Balanced Scorecard* dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi dengan menggunakan media perantara yang dimiliki. Komunikasi tersebut dapat memberikan semua informasi kepada seluruh anggota atau pekerja organisasi mengenai berbagai tujuan yang

harus dicapai agar strategi organisasi dapat berhasil. Akhir proses pengkomunikasian diharapkan setiap orang dalam organisasi untuk memahami tujuan jangka panjang unit bisnis serta strategi untuk mencapai tujuan tersebut.

Tahap selanjutnya organisasi harus menetapkan sasaran utama untuk mendorong perubahan kearah yang lebih baik. Dalam *Balanced Scorecard* penilaian keungan tetap dipergunakan patokan untuk menilai kinerja organisasi. Namun dalam metode ini untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam keuangan organisasi, manajemen harus mengidentifikasi sasaran pelanggan, proses bisnis internal, serta tujuan pembelajaran dan pertumbuhan. Seluruh inisiatif sasaran tersebut dipadukan untuk mencapai tujuan, sehingga alokasi sumber daya dapat dimaksimalkan serta organisasi dapat menetapkan tonggak-tonggak penting jangka pendek bagi ukuran finansial dan nonfinansial.

Proses manajemen yang terakhir menyertakan *Balanced Scorecard* dalam suatu kerangka kerja pembelajaran strategi. Untuk mengetahui sejauh mana keberhasilan organisasi, maka manajemen puncak perlu melakukan umpan balik dari strategi yang lebih kompleks kepada seluruh anggota organisasi. Informasi yang telah disampaikan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan startegi melalui proses pembelajaran strategis. Proses tersebut mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru apabila strategi tidak dapat dipertahankan dan perlu diganti.

BAB III

METODE PENELITIAN

Keberhasilan suatu penelitian dapat dilihat melalui metode yang dipilih oleh peneliti untuk mencapai tujuan penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Arikunto (2009:17) Metodologi merupakan sesuatu yang sangat penting karena berhasil tidaknya, demikian juga tinggi rendahnya kualitas hasil penelitiannya sangat ditentukan oleh ketetapan peneliti dalam memilih metodologi penelitiannya. Ruslan (2010:24) berpendapat mengenai pengertian dari metodologi penelitian adalah

“Metode berasal dari kata *methodos* (Yunani) yang dimaksud adalah cara atau menuju suatu jalan. Metode merupakan kegiatan ilmiah yang berkaitan dengan suatu cara kerja (sistematis) untuk memahami suatu subjek atau obyek penelitian, sebagai upaya untuk menemukan jawaban yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan termasuk keabsahannya. Sedangkan penelitian merupakan kegiatan ilmiah yang berkaitan dengan analisis dan konstruksi yang dilakukan secara metodologis, sistematis dan konsisten. Jadi sistem dan metode yang dipergunakan untuk memperoleh informasi atau bahan materi suatu pengetahuan ilmiah disebut dengan metodologi ilmiah.”

Metodologi penelitian menurut Arikunto (2009:62) adalah bagian pokok dalam program penelitian dan terdapat metode-metode apa yang akan digunakan oleh peneliti mengenai pemilihan subjek penelitian, teknik sampling, pemilihan instrumen pengumpul data dan pemilihan teknis analisis data.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa metode penelitian adalah suatu cara yang kegiatannya didasarkan pada disiplin ilmu dalam pengumpulan, pengolahan, penyajian dan penganalisisan data untuk mengetahui

suatu permasalahan dalam rangka pengembangan ilmu pengetahuan atau untuk membuat suatu keputusan dalam rangka pemecahan masalah.

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan perumusan masalah yang hendak diteliti, maka penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi kasus dengan metode analisis deskriptif. Metode penelitian deskriptif studi kasus sangat sesuai dengan tujuan penelitian yakni mengetahui berbagai hal mengenai lingkungan perusahaan.

Nazir (2005:54) berpendapat bahwa metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti suatu sekelompok manusia, suatu obyek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Sedangkan menurut Arikunto (2009:234) penelitian deskriptif tidak diperlukan administrasi dan pengontrolan terhadap perlakuan. Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu, tetapi hanya menggambarkan “apa adanya” tentang sesuatu variabel, gejala atau keadaan.

Berdasarkan definisi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan, melukiskan, memaparkan, dan melaporkan suatu keadaan, obyek, atau peristiwa yang spesifik dalam suatu penelitian.

Penelitian studi kasus merupakan salah satu bagian penelitian deskriptif yang ditinjau dari jenis masalah yang diselidiki, teknik dan alat yang digunakan dalam meneliti, serta tempat dan waktu penelitian dilakukan (Nazir, 2005:55). Ruslan (2010:33) menyatakan bahwa

“Penelitian studi kasus (*case study*) merupakan unsur salah satu perusahaan yang terkait dengan populasi tertentu. Kesimpulan studi kasus tersebut yang diambil tidak berlaku secara umum, tetapi hanya terbatas pada suatu kasus-kasus tertentu yang sedang diteliti pada obyek tertentu atau diperusahaan bersangkutan.”

Nazir (2005:57) berpendapat bahwa studi kasus (*case study*) adalah penelitian tentang status subjek penelitian yang berkenan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian bertujuan untuk membantu memberikan arahan dan batasan pada pelaksanaan penelitian. Adanya fokus penelitian adalah untuk mengarahkan penelitian pada obyek yang tidak terlalu luas sehingga membuat peneliti tidak menyimpang dari perumusan masalah dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan hal tersebut penelitian difokuskan pada pengukuran kinerja perusahaan PT. PLN (Persero) APJ Malang periode tahun 2010 dan 2011. Perhitungan dalam mengukur kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/2005 serta Keputusan Menteri BUMN No: KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara, dibagi dalam dua aspek:

a. Aspek Keuangan

Indikator penilaian aspek keuangan atau perspektif keuangan dalam Keputusan Menteri BUMN No: KEP-100/MBU/2002 menggunakan *Return On Equity (ROE)*, *Return On Investment (ROI)*, Rasio kas (*Cash Ratio*), Rasio Lancar (*Current Ratio*), *Collection Periods*, Perputaran total aset, Rasio modal sendiri terhadap total aktiva, *Return*

on *Capital Employed*. Indikator aspek keuangan berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/2005 menggunakan perhitungan Umur Piutang, Biaya Administrasi / Pelanggan serta Biaya Pokok Penyediaan.

b. Aspek Operasional

Pada Keputusan Menteri BUMN No: KEP-100/MBU/2002 perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang terkait dalam aspek operasional, yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dilaksanakannya penelitian. Penelitian ini dilakukan di PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang. Lokasi penelitian beralamat di Jalan Basuki Rachmad No. 100 Malang pada bagian manajemen sumber daya manusia, bagian sekretariat dan umum, bagian pemasaran dan pelanggan serta bagian akuntansi dan keuangan.

PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang yang biasa disingkat PT. PLN (Persero) APJ Malang dipilih menjadi lokasi penelitian karena merupakan salah satu perusahaan BUMN yang bergerak di bidang kelistrikan dimana pelaksanaan operasionalnya adalah untuk menyediakan dan mengatur kebutuhan listrik bagi seluruh lapisan masyarakat wilayah Malang Raya. Perkembangan kota Malang yang sangat pesat

pada bidang pendidikan, pariwisata, serta industri dapat menyebabkan permintaan akan pasokan listrik meningkat.

Hal inilah yang mendorong PT. PLN (Persero) APJ Malang untuk meningkatkan kinerjanya di berbagai aspek perusahaan serta memerlukan evaluasi kinerja perusahaan secara intensif dan menyeluruh agar mampu bersaing dengan perusahaan serupa yang dimiliki swasta atau non pemerintah.

D. Sumber data

Pengumpulan data merupakan langkah yang sangat penting dalam metode ilmiah, karena data berupa sekumpulan informasi yang diperlukan untuk mengambil keputusan. Data yang dikumpulkan harus cukup valid untuk digunakan. Validitas data dapat ditingkatkan jika alat pengukur serta kualitas dari pengambil datanya sendiri cukup valid (Nazir, 2005:174).

Sumber data pada penelitian ini terdiri dari sumber data primer dan sumber data sekunder. Menurut Ruslan (2010:138) sumber data primer dan data sekunder, adalah

1. Data primer (*primary data*) merupakan data yang dihimpun secara langsung dari sumbernya dan diolah sendiri oleh lembaga bersangkutan untuk dimanfaatkan.
2. Data sekunder (*secondary data*) merupakan data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (dihasilkan pihak lain) atau digunakan oleh lembaga lain yang bukan merupakan pengolahnya, tetapi dapat dimanfaatkan dalam suatu penelitian tertentu.

Data primer akan diperoleh dari hasil wawancara dengan pimpinan masing-masing bagian atau divisi perusahaan, sedangkan data sekunder diperoleh dari data yang telah diolah atau didapat dari perusahaan maupun pihak lain, seperti:

1. Sejarah dan perkembangan listrik negara

2. Struktur Organisasi Perusahaan
3. Data Laporan Keuangan terdiri dari Neraca dan Laporan Rugi Laba periode 2010 dan 2011.
4. Laporan pemadaman tahun 2010 dan 2011
5. Laporan penjualan tenaga listrik tahun 2010 dan 2011
6. Laporan neraca energi tahun 2010 dan 2011

E. Teknik Pengumpulan Data

Mengumpulkan data yang relevan dalam suatu penelitian membutuhkan suatu alat yang tepat sehingga memungkinkan dirumuskannya suatu penelitian yang objektif dan akhirnya akan mencapai tujuan penelitian. Marzuki (2000:12) berpendapat bahwa metode pengumpulan data studi kasus (*case study*) mengambil beberapa elemen yang kemudian diteliti secara mendalam. Kesimpulan yang ditarik hanya berlaku untuk elemen yang diselidiki saja karena populasinya tidak jelas.

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Teknik pengumpulan data yang dipergunakan oleh peneliti adalah:

1. Wawancara (*interview*)

Menurut Nazir (2005:193-194) wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab, sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).

2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah kegiatan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda, dan sebagainya (Arikunto, 2006:231)

3. Observasi (pengamatan)

Observasi adalah teknik pengumpulan data dimana peneliti datang dan mengamati baik langsung ataupun tidak langsung objek penelitiannya.

F. Instrumen Penelitian

Menurut Arikunto (2006:149) Instrumen penelitian adalah alat bantu fasilitas peneliti dalam mengumpulkan data dengan menggunakan metode sehingga pekerjaannya menjadi mudah dan hasilnya lebih baik, dalam artian lebih cermat, lengkap dan sistematis, serta mudah diolah. Instrumen penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah:

1. Pedoman Wawancara

Melaksanakan wawancara atau tanya jawab dengan pihak perusahaan yang berkepentingan dalam penelitian yang akan dilakukan.

2. Pedoman Dokumentasi

Pedoman ini digunakan dalam mengumpulkan dan mendapatkan dokumen perusahaan yang diperlukan dalam penelitian.

3. Pedoman Observasi

Dilakukan oleh peneliti dengan pengamatan baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap objek penelitian.

G. Analisis Data

Analisis adalah mengelompokkan, membuat suatu urutan, memanipulasi, serta meningkatkan data sehingga mudah untuk dibaca (Nazir, 2005:358). Analisis data menurut Kuncoro (2009:185) merupakan tahapan yang kritis dalam proses penelitian bisnis dan ekonomi, dimana tujuan utamanya menyediakan informasi untuk memecahkan masalah.

Penelitian ini menggunakan analisis *time series* yang merupakan teknis analisis untuk mengetahui peningkatan atau penurunan kinerja perusahaan. Perkembangan kinerja perusahaan dapat dilihat dari tahun ke tahun sehingga dapat dibuat rencana masa depan. Adapun tahap-tahap analisis dalam penelitian ini:

1. Melakukan review terhadap laporan perusahaan (neraca, laporan rugi laba, dan laporan lainnya).
2. Melakukan perhitungan terhadap keempat perspektif *Balanced Scorecard*.

- a. Aspek Keuangan

Perhitungan Aspek keuangan atau perspektif keuangan dengan strategi yang diukur dengan menggunakan rasio keuangan berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-100/MBU/2002 tentang penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara yaitu:

- 1) *Return On Equity* (ROE) = $\frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$

- 2) *Return On Investment* (ROI) = $\frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$

$$3) \text{ Rasio Kas} = \frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{Surat Berharga Jangka Pendek}}{\text{Hutang Lancar (Current Liabilities)}} \times 100\%$$

$$4) \text{ Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

$$5) \text{ Collection Periods} = \frac{\text{Total Piutang Usaha}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365 \text{ hari}$$

$$6) \text{ Perputaran Total Asset (TATO)} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 1 \text{ kali}$$

$$7) \text{ Rasio TMS terhadap TA} = \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

$$8) \text{ Return on Capital Employed}$$

$$(\text{ROCE}) = \frac{\text{Laba Sebelum Bunga \& Pajak}}{\text{Jumlah Aktiva - Kewajiban Lancar}}$$

Sedangkan perhitungan perspektif keuangan pada PT. PLN (Persero) berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/2005 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kinerja Unit Organisasi PT. PLN (Persero) Wilayah/Pembangkit/Distribusi/P3B/Jasa Penunjang tahun 2005 yaitu:

- 1) Umur Piutang adalah indikator kinerja untuk mengukur jangka waktu rata-rata antara penagihan dan pelunasan, satuannya (hari).

$$\text{Umur Piutang} = \frac{\text{Rata-rata Piutang Penjualan Tenaga Listrik}}{\text{Pendapatan Penjualan Tenaga Listrik}} \times 365$$

- 2) Biaya Administrasi / Pelanggan adalah indikator kinerja untuk mengukur besar biaya administrasi yang dikeluarkan dari jumlah pelanggan dalam tahun tersebut, satuan yang digunakan (Rp / Plg).

$$\text{Biaya Adm / Plg} = \frac{\text{Jumlah Biaya Administrasi}}{\text{Jumlah Pelanggan}}$$

- 3) Biaya Pokok Penyediaan merupakan indikator perbandingan besarnya jumlah biaya usaha dan beban bunga terhadap jumlah kWh penjualan tenaga listrik.

$$\text{Biaya Pokok Penyediaan} = \frac{(\text{Jumlah Biaya Usaha} + \text{Beban Bunga})}{\text{Jumlah kWh Penjualan Tenaga Listrik}}$$

b. Aspek Operasional

Aspek operasional merupakan suatu aspek yang unsur-unsur kegiatannya dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Aspek operasional pada *Balanced Scorecard* meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Indikator-indikator penilaian aspek operasional yaitu:

1) Perspektif Pelanggan

- a) *System Average Interruption Duration Index* (SAIDI) merupakan indikator kinerja untuk mengukur rata-rata menit pelanggan padam, satuannya (menit/pelanggan).

$$\text{SAIDI} = \frac{\text{Lama pemadaman yang dialami pelanggan}}{\text{Jumlah pelanggan}}$$

- b) *System Average Interruption Frequency Index* (SAIFI) adalah indikator kinerja untuk mengukur rata-rata kali pelanggan padam, satuannya (kali/pelanggan)

$$\text{SAIFI} = \frac{\text{Kali pemadaman yang dialami pelanggan}}{\text{Jumlah pelanggan}}$$

2) Perspektif Proses Bisnis Internal

- a) Proses Inovasi merupakan bagian penting yang membedakan *Balanced Scorecard* dengan alat ukur prestasi yang tradisional. PT. PLN (Persero) APJ Malang melakukan aktivitas yang lebih inovasi untuk dapat efektif dan efisien dalam mencapai target kinerja perusahaan.
- b) Proses Operasi merupakan aktivitas PT. PLN (Persero) APJ Malang dalam menyediakan tenaga listrik dan pelayanan bagi para pelanggannya. Pada PT. PLN (Persero) APJ MALang dalam proses operasinya terdapat perhitungan susut jaringan. Susut Jaringan (*Losses*) untuk distribusi merupakan indikator kinerja untuk mengukur energi listrik yang hilang pada jaringan terhadap produksi kWh netto yang disalurkan, satuannya (%).

Losses(Distribusi)

$$\frac{\text{kWh siap salur ke distribusi} - \text{PSSD} - \text{kWh penjualan}}{\text{kWh siap salur ke distribusi}} \times 100\%$$

- c) Proses Pelayanan Purna Jual mencakup garansi dari berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran. Aktivitas PT. PLN (Persero) APJ Malang dalam pelayanan purna jual ke pelanggan bertujuan untuk menjamin pasokan listrik kepada pelanggan serta berusaha mempermudah dan memenuhi

keinginan pelanggan dalam mendapatkan pasokan listrik (perubahan daya atau pemasangan baru).

3) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- a) Produktivitas Sumber Daya Manusia merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur perbandingan antara jumlah pelanggan dengan jumlah pegawai.

$$\text{Produktivitas Pekerja} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan}}{\text{Jumlah Pegawai}}$$

3. Memberi *score* atau bobot nilai indikator dan menjumlahkan bobot hasil perhitungan pada perspektif keuangan dari tahun 2010 sampai 2011 berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-100/MBU/2002.
4. Membandingkan hasil interpretasi tersebut dengan target yang telah ditetapkan oleh PT. PLN (Persero) APJ Malang pada awal periode, sehingga mampu diperoleh kesimpulan kinerja perusahaan selama periode yang bersangkutan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perkembangan Listrik di Indonesia

Cahaya listrik mulai bersinar di wilayah Indonesia mulai akhir abad ke-19, zaman pemerintahan Hindia-Belanda. Perkembangan kelistrikan di wilayah Indonesia terjadi sebagai berikut:

- a. Elektrifikasi di wilayah kota Batavia sekitar tahun 1893 merupakan stand Bedriji yang dikelola oleh Pemerintah Daerah setempat dengan nama Electricileil Bedriji Batavia
- b. Elektrifikasi di wilayah kota Medan sekitar tahun 1903 sebagai stand Bedriji yang dikelola oleh Pemerintah Daerah dengan nama Electricileil Bedriji Medan (Dall)
- c. Elektrifikasi di wilayah kota Surabaya kira-kira tahun 1907 merupakan stand Bedriji yang dikelola oleh Pemerintah Daerah dengan nama Electricileil Bedriji Surabaya

Tahun-tahun berikutnya menurut keterangan dari beberapa sumber yang kurang jelas, kelistrikan antara lain dibangun di Palembang, dalam kaitannya dengan usaha pertambangan minyak di Makasar dan Ambon untuk kepentingan militer.

a. Perusahaan Listrik Pada Zaman Hindia-Belanda

Setelah perusahaan listrik yang berpusat di Negeri Belanda didirikan di beberapa wilayah Indonesia (umumnya pembangkitan), maka pendistribusian

tenaga listrik oleh Pemerintah Daerah dialihkan kepada perusahaan-perusahaan listrik swasta.

Menurut catatan pendirian perusahaan-perusahaan listrik Belanda di Indonesia terjadi sebagai berikut:

1. Perusahaan Listrik NV NIGM (yang kemudian namanya berubah menjadi NV. OGM)
 - a) Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan No.28 tanggal 27 Juni 1913 pemberian konsesi untuk melistriki wilayah kota Batavia
 - b) Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan no.29 tanggal 1 Nopember 1916 pemberian konsesi untuk melistriki wilayah kota Messlercornelis (Jatinegara)
 - c) Izin beroperasi pemberian konsesi untuk melistriki wilayah kota Tangerang
 - d) Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan no.6 bulan Nopember 1924 pemberian konsesi untuk melistriki wilayah kota Cirebon
 - e) Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan no.20 tanggal 25 Nopember 1925 pemberian konsesi untuk melistriki wilayah kota Kebayoran Lama
 - f) Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan no.12 tanggal 16 Juni 1927 pemberian konsesi untuk melistriki wilayah Cirebon luar kota

Pemberian izin beroperasi kepada NV. NIGM di luar Jawa antara lain mulai dikeluarkan untuk wilayah kota medan kemudian acara berturut-turut menyusul wilayah Palembang, Makasar / Ujung Pandang, Tanjung Karang (Lampung) dan Manado.

Keterangan yang jelas mengenai ijin beroperasi kepada NV. NIGM konsesi diluar Jawa tidak / belum ditemukan tetapi menurut berbagai pendapat dan keterangan yang diperoleh untuk wilayah Palembang terjadi sebelum tahun 1920, misalnya: Medan, Tanjung Karang, Ujung Pandang, Manado, dsb.

2. Perusahaan Listrik NV ANIEM

- a) Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan no.6 tanggal 8 Februari 1914 pemberian kosesi untuk elektrifikasi wilayah Surabaya, Semarang, Jogjakarta.
- b) Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan no.25 tanggal 9 Mei 1927 pemberian konsesi untuk Elektrifikasi wilayah berbagai kota di Jawa Tengah dan Jawa Timur diluar wilayah yang telah dikelola oleh OJEM, Electrician, EMR, dan EAIB.
- c) Pemberian izin beroperasi kepada NV. ANIEM untuk Electrifikasi wilayah diluar Jawa antara lain Bukit Tinggi, Pontianak, Ambon, dsb.

3. Perusahaan Listrik NV. GEBEO

Perusahaan Listrik NV. GEBEO merupakan usaha bersama dimana Pemerintah Jawa Barat ikut serta dengan keputusan yang dikeluarkan sebagai berikut:

- a) izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan no.24 tanggal 30 Januari 1923 / 1928 pemberian konsesi untuk Elektrifikasi wilayah Bandung dan sekitarnya (sebelum lampu gas, listrik oleh militer)
 - b) izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan no.24 tanggal 10 Maret 1923 / 1928 pemberian konsesi untuk kota Bogor dan sekitarnya (sebelum lampu gas)
 - c) Izin beroperasi dikeluarkan dengan Surat Keputusan no.24 bulan Desember 1938, no.17 tanggal 21 Desember 1939, no.21 tanggal 20 Mei 1940, no.30 tanggal 13 Januari 1940 pemberian konsesi untuk Elektrisasi wilayah Karesidenan dan Kabupaten seluruh Propinsi Jawa Barat kecuali Cirebon dan Jakarta yang telah dikelola oleh NV. GIM
4. Perusahaan Listrik Electra
- a) Izin beroperasi dikeluarkan kepada Perusahaan Listrik Electra dengan S.K. no.37 tgl 7 Juni 1915 pemberian konsesi untuk elektrifikasi wilayah kota Atultng Agung
 - b) Izin beroperasi dikeluarkan dengan S.K. no.33 tgl 30 Maret 1927 pemberian konsesi untuk Elektrisasi wilayah diluar kota Tulung Agung
5. Perusahaan Listrik SEM
- a) izin beroperasi dikeluarkan kepada perusahaan listrik SEM dengan surat keputusan No. 15 tanggal 21 Desember 1925 pemberian konsesi untuk Elektrifikasi wilayah kota Kesunanan Surakarta

b) izin beroperasi dikeluarkan dengan surat keputusan No. 8 tanggal 3 januari 1937 pemberian konsesi untuk Elektrifikasi wilayah Kabupaten dan sebagainya yang termasuk dalam Kesunanan Surakarta.

6. Perusahaan Listrik OJEM

Izin beroperasi dikeluarkan kepada OJEM dengan surat keputusan No. 28 tanggal 24 februari 1925, No.8 tanggal 26 Desember 1925, No.61 dan 62 tanggal 29 Agustus 1927, No.16 tanggal 8 Juni 1920 untuk melistriki wilayah karesidenan Panarukan dan beberapa Kabupaten disekitarnya.

7. Berdiri Dan Beroperasinya Perusahaan Listrik EMR

a) izin beroperasi dikeluarkan kepada NV. EMR dengan surat keputusan No. 12 tanggal 25 juni 1927 pemberian konsesi untuk elektrifikasi kota Rembang.

b) Izin beroperasi dikeluarkan kepada NV.EMR dengan surat keputusan No.8, No.9, No.10 tanggal 4 Maret 1929 untuk menambah konsesinya memperluas elektrifikasi diwilayah Kabupaten Blora dan Kabupaten Bojonegoro.

8. Berdiri Dan Beroperasinya Perusahaan Listrik

Izin beroperasinya dikeluarkan kepada NV.EMB pemberian konsesinya untuk elektrifikasi wilayah Karisidenan Banyumas dan beberapa Kabupaten sekitarnya (No.31 tanggal 27 september 1939).

b. Perusahaan Listrik Di Zaman Jepang

Di dalam Perang Dunia Kedua semua Perusahaan listrik di wilayah Indonesia dengan sendirinya berada dibawah pengawasan tentar Jepang, antara lain Perusahaan Listrik Belanda yang berada di Jawa oleh Angkatan Darat Jepang, dijadikan Perusahaan Listrik Jepang dengan nama sebagai berikut :

- 1) Jawa Denki Jogyokosho kantor pusat di Jakarta.
- 2) Seibu Jawa Denki Sha diwilayah Jawa Barat.
- 3) Chobu Jawa Denki Sha diwilayah Jawa Tengah.
- 4) Cabang-cabang Perusahaan Listrik tetap seperti semula.

Dengan menjadinya Perusahaan Listrik Jepang dibawah pengawasan Angkatan Darat, maka pimpinan Perusahaan dipegang oleh tenaga yang didatangkan dari Jepang.

c. Perusahaan Listrik Setelah Masa Proklamasi Kemerdekaan

Perang Dunia Kedua diakhiri dengan pernyataan menyerahnya Jepang kepada Sekutu pada tanggal 14 Agustus 1945. Dengan menyerahnya Jepang kepada Sekutu berarti pula bahwa Tentara Sekutu akan memasuki dan menduduki wilayah Indonesia yang dikuasai Tentara Jepang untuk melucuti Tentara Jepang dan membebaskan warga negara Sekutu yang ditawan Jepang.

Sebelum Tentara Sekutu mengambil alih kekuasaan dari penguasa Jepang, Pemimpin-pemimpin Indonesia telah mendahului memproklamasikan Kemerdekaan Indonesia menjadi Republik Indonesia. Berkumandangnya Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesiadanagalnya srta tidak dapat berlangsungnya Bung Karno waktu itu menggembleng rakyat dalam rapat raksasa

dilapangan Ikada pada tanggal 19 September 1945, karena dihalangi Tentara Jepang telah menimbulkan pengaruh dan rasa tidak puas, tidak saja dikalangan rakyat , tetapi juga telah menggugah hati dan mempertebal tekad para karyawan Perusahaan Listrik dan pengusaha Jepang.

Pengambilalihan Pimpinan Perusahaan Listrik pertama-tama terjadi pada tanggal 21 September 1945 di pusat (Jawa Denki Jogyo Kosah) Jakartaoleh kesatuan Aksi Karyawan Listrik, setelah gagalnya rapat tanggal 19 September 1945 dan dalam hari berikutnya pengambil alihan meluas kedaerah lainnya, seperti Perusahaan Listrik si Surabaya, Semarang, Bandung, Jogjakarta dan berbagai kota lainnya di pulau Jawa maupun luar Jawa.

Keatuan Aksi para Karyawan Perusahaan Listrik di seluruh kawasan wilayah indonesia berhasil mengambil alih pimpinan dari Perusahaan Listrik Penguasa Jepang secara keseluruhan dapat diselesaikan pada pertengahan bulan Oktober 1945.

Perusahaan-perusahaan Listrik yang telah diambil alih dari Penguasa Jepang kemudian oleh Kesatuan Aksi Karyawan Perusahaan Listrik diserahkan kepada Pemerintah Departemen Pekerjaan Umum dan Tenaga di Jakarta.

Sejarah ketenaga listrikan Indonesia mengalami pasang surut sejalan dengan pasang surutnya perjuangan bangsa Indonesia. Tanggal 27 Oktober 1945 kemudian dikenal hari listrik dan gas, hari tersebut telah diperingati untuk pertama kalinya pada tanggal 27 Oktober 1946 bertempat di gedung badan pekerja komite nasional pusat (BPKNIP) Yogyakarta. Penetapan secara resmi tanggal 27 Oktober 1945 sebagai hari listrik dan gas berdasarkan keputusan mentri pekerjaan umum

dan tenaga, nomor 20 tahun 1960, namun kemudian berdasarkan keputusan menteri pekerjaan umum dan tenaga listrik, nomer 235/KPTS/1975 tanggal 30 September 1975 yang digabung dengan hari kebaktian pekerjaan umum dan tenaga listrik yang jatuh pada tanggal 3 Desember 1975.

Mengingat pentingnya semangat dan nilai-nilai hari listrik maka berdasarkan keputusan menteri pertambangan dan energi nomor 1134.k/43/MPE/1992 tanggal 31 Agustus 1992 ditetapkan tanggal 27 Oktober sebagai HARI LISTRIK NASIONAL

Dalam salah satu persetujuan hasil konferensi Meja Bundar Negeri Belanda antara lain ditetapkan bahwa kecuali Perusahaan milik Pemerintah (Lands Waterkrache Bedrijven atau LWB), semua Perusahaan Listrik dikembalikan pada pemiliknya sebelum perang, Perusahaan Listrik Belanda dan sebagainya. Setelah penyerahan kedaulatan dari Pemerintah Belanda kepada Republik Indonesia Serikat yang kemudian menjadi Kesatuan Republik Indonesia, Perusahaan Listrik yang beroperasi di Indonesia adalah Perusahaan Listrik asing/Belanda antara lain : NV. ANEM, NV. GEBEO, NV. OGEM dan sebagainya kecuali pembangkitan tenaga listrik yang semula LWB tetap dikuasi Pemerintah Indonesia dengan PLN. Direksi, Pembangkitan yang bernaung dibawah Direktorat Jendral Ketenagaan Kementerian PUT.

d. Nasionalisasi Perusahaan Listrik Indonesia

Tuntutan Nasionalisasi Perusahaan Listrik Belanda merupakan salah satu program Organisasi Buruh (SBLGI) non Vaksentral. Dalam melaksanakan program perjuangannya masalah Nasionalisasi Perusahaan Listrik oleh Ketua

Umum PB. SBLGI Kobarsih dibawa ke forum Dewan Perwakilan Rakyat dan dapat menjadi “Mosi Sidik Joyosukarto Cs” yang diterima dengan aklamasi oleh sidang DPR pada tahun 1952 atas dasar habisnya masa konsesi yang diberikan Perusahaan Listrik Belanda.

Pelaksanaan Nasionalisasi terhadap Perusahaan Listrik Belanda NV. OGEM untuk Jakarta Cirebon terjadi pada tanggal 1 Januari 1954 dan terhadap NV. ANIEM, terjadi pada tanggal 1 November 1954 untuk pelistrikan wilayah Jawa Timur dan Jawa Tengah. Setelah kedua Perusahaan Listrik dinasionalisasi maka dibentuklah “PENUDITEL” sebagai pusatnya adalah Direksi Distribusi dan Penupetel dengan pusatnya adalah Direksi Pembangkitan yang keduanya dibawah Direktorat Jenderal Keterangan Kementerian PUT. Tahun 1967 karena tuntutan kembalinya Irian Barat menjadi sengketa dan menimbulkan bentrokan senjata, maka semua Perusahaan Listrik yang masih dikuasai Perusahaan asing diambil alih oleh para karyawan, kemudian diserahkan kepada Pemerintah.

Untuk pengelolaan selanjutnya Pemerintah membentuk Dewan Direksi yang anggotanya terdiri dari Direktur Penuditel, Direktur Penupetel, Direktur eks NV. GEBEO, Direksi eks. NV. ANIEM dan Sekjan PUT yang bertindak sebagai ketua Dewan Direktur.

e. Perkembangan Organisasi Hingga Sekarang

Sebagai tindak lanjut setelah pembentukan Dewan Direktur, maka untuk mempersatukan kelistrikan di seluruh wilayah Indonesia yang semula terdiri dari Penuditel., Penupetel dan eks. Perusahaan-perusahaan listrik yang diambil alih tahun 1957 oleh Pemerintah kemudian dimasukkan dalam satu wadah Badan

Pimpinan Umum Perusahaan Listrik yang dibentuk berlandaskan pada Undang-undang No. 19 tahun 1960 dengan keputusan menteri PUT No.16/20 tanggal 20 Mei 1961. Pada tahun 1965, Struktur Organisasi Perusahaan Listrik Negara diseluruh wilayah Indonesia ditetapkan menjadi 14 kesatuan wilayah dengan cabang-cabang yang terdiri dari, 12 PLN Eksploitasi Distribusi, satu PLN Eksploitasi Pembangkitan, satu PLN gas. Pada tahun 1965 dengan peraturan PUT No.9/PRT/1964 BPU PLN dibekukan dan dengan peraturan No.1/PRT/1965 dua Perusahaan Listrik dan Gas dipecah menjadi dua yaitu Perusahaan Listrik Negara (PLN), Perusahaan Gas Negara (PGN). Dalam Struktur Organisasi khusus PLN yang baru, ditetapkan 15 buah keastuan wilayah eksploitasi dimana didalam masing-masing eksploitasi termasuk sektor pembangkitannya.

Sebagai kelanjutan dari Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 1972 maka dengan keputusan PUTL No. 01/PRT/1973 Perusahaan Listrik Negara berubah menjadi Perusahaan Umum Listrik Negara yang memiliki wewenang satu-satunya. Perusahaan Negara yang dibentuk oleh Pemerintah untuk merencanakan, membangun, membangkitkan dan mindistribusikan tenaga listrik di seluruh wilayah Negara Republik Indonesia.

Pada tanggal 15 Juni 1994, PLN yang berbentuk Perusahaan Umum berubah menjadi Perseroan Terbatas atau PT. PLN (Persero) perubahan badan tersebut didasarkan pada Surat Keputusan No. 34 Tahun 1994.

2. Lokasi Perusahaan

PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang berlokasi di Jalan Basuki Rahmat No.100 Malang dengan memiliki 3 ruangan tingkat yaitu lantai

dasar, lantai satu dan lantai dua. Letak kantor PT. PLN (Persero) APJ Malang tergolong sangat strategis dilihat dari beberapa aspek antara lain:

- a. Terletak pada pusat kota Malang dan berada pada daerah transportasi yang mudah untuk dijangkau.
- b. Lingkungan perkantoran yang sejuk sehingga dapat memaksimalkan kinerja karyawan.
- c. Adanya saluran listrik yang menunjang kegiatan perkantoran.

3. Motto, Visi, Misi, Asas, dan Tujuan Perusahaan

PT. PLN (Persero) memiliki motto, visi, misi, asas dan tujuan perusahaan yang dapat menjadi patokan perusahaan untuk melaksanakan setiap kegiatan organisasi perusahaan agar terarah dan mencapai sasaran yang di tetapkan.

a. Motto Kerja PT. PLN (Persero)

Motto kerja PT. PLN (Persero) adalah

- 1) “ Listrik untuk kehidupan yang lebih baik “.
- 2) “Dengan semangat kebersamaan, jujur, disiplin dan rasa tanggung jawab disertai taqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, kita bekerja dan bertaqwa secara efisien dan efektif untuk memberikan pelayanan ketenagalistrikan kepada masyarakat dengan sebaik-baiknya”.

b. Visi PT. PLN (Persero)

Visi PT. PLN (Persero) adalah diakui sebagai perusahaan kelas dunia yang bertumbuh-kembang, unggul dan terpercaya dengan bertumbuh pada potensi insani.

c. Misi PT. PLN (Persero)

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

d. Asas Kerja PT. PLN (Persero)

- 1) Membangun Perekonomian Nasional
- 2) Memperkuat Pertahanan Nasional
- 3) Mengusahakan Tenaga Kerja
- 4) Meningkatkan Kesejahteraan Rakyat

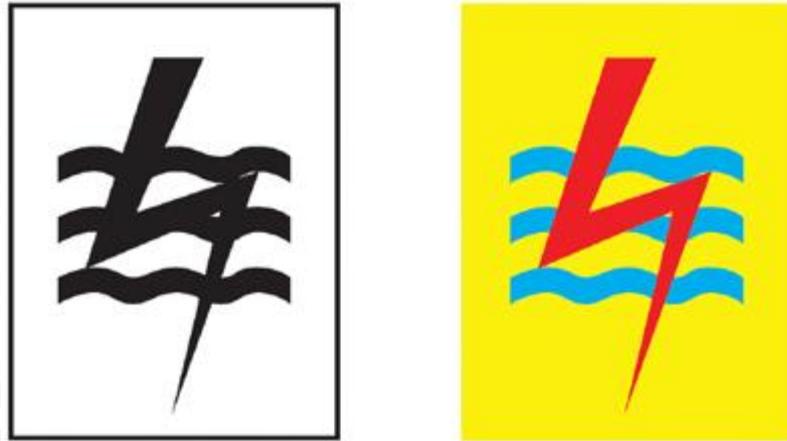
e. Tujuan Kerja PT. PLN (Persero)

- 1) Menciptakan kehandalan penyediaan dan penyaluran tenaga listrik
- 2) Menjaga keselamatan karyawan dan peralatannya
- 3) Meyediakan daya yang cukup dengan harga yang terjangkau.

4. Makna Logo Perusahaan

a. Bentuk Lambang

Bentuk, warna dan makna lambang Perusahaan resmi yang digunakan adalah sesuai yang tercantum pada Lampiran Surat Keputusan Direksi Perusahaan Umum Listrik Negara No. : 031/DIR/76 Tanggal : 1 Juni 1976, mengenai Pembakuan Lambang Perusahaan Umum Listrik Negara.



Gambar 10 Logo PT. PLN (Persero)

b. Element-element Dasar Lambang

1) Bidang Persegi Panjang Vertikal

Menjadi bidang dasar bagi elemen-elemen lambang halnya, melambangkan bahwa PT PLN (Persero) merupakan wadah atau organisasi yang terorganisir dengan sempurna. Berwarna kuning untuk menggambarkan pencerahan, seperti yang diharapkan PLN bahwa listrik mampu menciptakan pencerahan bagi kehidupan masyarakat. Kuning juga melambangkan semangat yang menyala-nyala yang dimiliki tiap insan yang berkarya di perusahaan ini.



Gambar 11 Bidang Persegi Panjang Vertikal

2) Petir atau Kilat

Melambangkan tenaga listrik yang terkandung di dalamnya sebagai produk jasa utama yang dihasilkan oleh perusahaan. Selain itu petir pun mengartikan kerja cepat dan tepat para insan PT PLN (Persero) dalam memberikan solusi terbaik bagi para pelanggannya. Warnanya yang merah melambangkan kedewasaan PLN sebagai perusahaan listrik pertama di Indonesia dan kedinamisan gerak laju perusahaan beserta tiap insan perusahaan serta keberanian dalam menghadapi tantangan perkembangan jaman.



Gambar 12 Petir atau Kilat

3) Tiga Gelombang

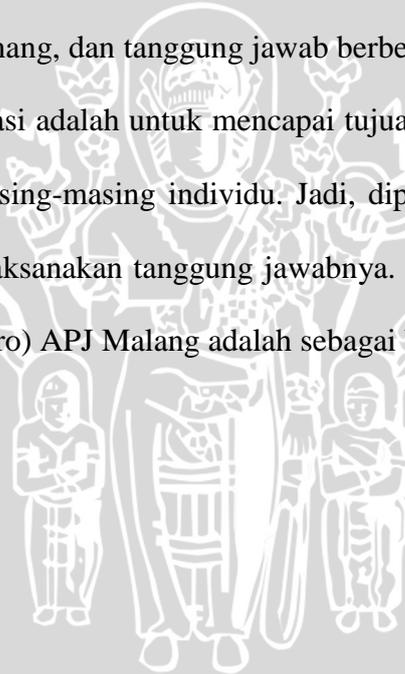
Memiliki arti gaya rambat energi listrik yang dialirkan oleh tiga bidang usaha utama yang digeluti perusahaan yaitu pembangkitan, penyaluran dan distribusi yang seiring sejalan dengan kerja keras para insan PT PLN (Persero) guna memberikan layanan terbaik bagi pelanggannya. Diberi warna biru untuk menampilkan kesan konstan (sesuatu yang tetap) seperti halnya listrik yang tetap diperlukan dalam kehidupan manusia. Di samping itu biru juga melambangkan keandalan yang dimiliki insan-insan perusahaan dalam memberikan layanan terbaik bagi para pelanggannya.

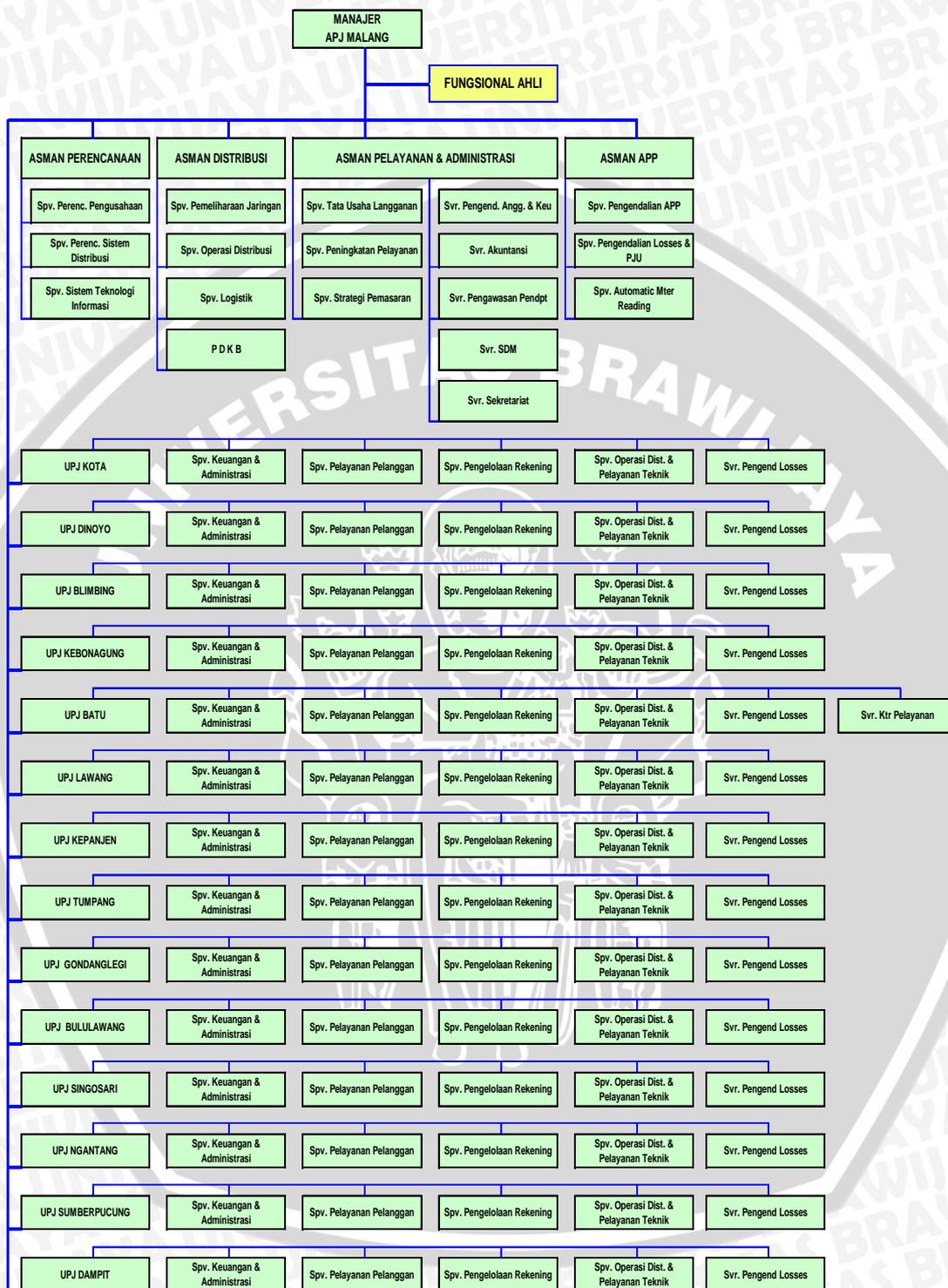


Gambar 13 Tiga Gelombang

5. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi berpengaruh signifikan pada efektivitas pelaksanaan kegiatan perusahaan. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan pola tetap hubungan diantara fungsi bagian, posisi, maupun orang-orang. Fungsi ini menunjukkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab berbeda dalam suatu struktur organisasi. Tujuan organisasi adalah untuk mencapai tujuan organisasi yang tidak bisa dilaksanakan oleh masing-masing individu. Jadi, diperlukan kerjasama dari setiap individu dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Struktur organisasi dan tugas pada PT. PLN (Persero) APJ Malang adalah sebagai berikut:





Sumber : PT. PLN (Persero) APJ Malang.

Gambar 14 Bagan Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) APJ Malang

6. Tugas Pokok Organisasi Perusahaan

a. Area Pelayan dan Jaringan (APJ)

Merencanakan, melaksanakan dan melakukan evaluasi serta membuat Laporan atas pencapaian pendapatan, penjualan, tenaga listrik, pelayanan pelanggan, pengoperasian, pemeliharaan jaringan distribusi didaerah kerjanya secara efisiensi mutu dan keandalan yang baik untuk mencapai kinerja unit.

1) Bagian Niaga dan Pelayanan Pelanggan

a) Bertanggungjawab dalam penyusunan rencana penjualan dan pengembangan usaha sesuai dengan potensi dan kemampuan yang ada, serta pelaksanaan kegiatan pelayanan khusus yang diprioritaskan kepada pelanggan-pelanggan potensial untuk menjamin terciptanya peningkatan kepuasan pelanggan potensial. Untuk mealaksanakan tanggungjawab sebagaimana disebutkan diatas, bagian pemasaran mempunyai fungsi:

- (1) Menyusun data potensi pasar, rencana penjualan serta perkiraan pendapatan didaerah kerja APJ maupun dimasing-masing unit asuhannya.
- (2) Mempersiapkan dan melaksanakan pengembangan usaha baru sesuai dengan program yang telah ditetapkan.
- (3) Memonitor dan melakukan analisa atas pemakaian energi pada pelanggan-pelanggan potensial (PMTT).

b) Bertanggungjawab dalam kegiatan pelayanan pelanggan, administrasi pelanggan pembuatan tagihan listrik dan pengendalian pendapatan

untuk menjamin peningkatan pelayanan dan peningkatan pendapatan. Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, bagian niaga mempunyai fungsi:

- (1) Melaksanakan pengawasan terhadap kegiatan pelayanan pelanggan/calon pelanggan.
- (2) Menyusun dan memelihara Data Induk Pelanggan (DIL) dan Data Induk Saldo (DIS)
- (3) Mengawasi kegiatan pencatatan meter dan melaksanakan pembinaan dalam rangka meningkatkan kualitas hasil pembacaan meter
- (4) Melaksanakan dan memonitor proses pengolahan data dalam rangka pembuatan tagihan listrik sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang ada.

2) Bagian Distribusi

Bertanggung jawab dalam perencanaan dan pembangunan jaringan distribusi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pengembangan sistem, merencanakan dan melaksanakan pengoperasian jaringan distribusi untuk menjamin kontinuitas pelayanan dengan mutuan keandalan yang memadai, serta mengoptimalkan pelaksanaan pemeliharaan dan pengaturan jaringan distribusi agar dicapai perusahaan energi yang efisien.

Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan diatas, bagian distribusi mempunyai fungsi:

- a) Menyusun rencana dan melaksanakan pembangunan jaringan untuk melayani pelanggan dan pengembangan sistem
 - b) Menyusun SOP dan mengatur pengoperasian jaringan distribusi
 - c) Menyusun rencana pemeliharaan dan melaksanakan pemeliharaan jaringan distribusi
 - d) Mengolah aset jaringan distribusi dan menyusun Data Induk Jaringan
- 3) Bagian Sumber Daya Manusia dan Keuangan

a) Bagian Sumber Daya Manusia

Bertanggung jawab dalam pengembangan administrasi dan pengembangan sumber daya manusia, pengelolaan kegiatan kesekretariatan dan umum untuk menjamin kelancaran operasional, serta melaksanakan kegiatan kehumasan dan pemberdayaan lingkungan. Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan di atas, bagian SDM dan administrasi mempunyai fungsi:

- (1) Mencatat dan melaksanakan inventarisasi fasilitas kantor serta menyusun rencana dan melaksanakan pemeliharannya.
- (2) Melaksanakan administrasi kepegawaian, membuat perhitungan dan melaksanakan pembayaran hak-hak pegawai sesuai ketentuan yang ada.
- (3) Menyusun dan memelihara data input kepegawaian serta melaksanakan monitoring serta evaluasi SDM.
- (4) Melaksanakan pembinaan SDM serta menyusun rencana pengembangan SDM .

- (5) Merencanakan dan mengelola kegiatan kesekretariatan, umum dan K3.
- (6) Mengatur penyelesaian masalah hukum yang terkait dengan masalah kedinasan, baik di lingkungan internal maupun eksternal.
- (7) Mengatur dan melaksanakan program kehumasan dan pemberdayaan lingkungan.
- (8) Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian SDM dan administrasi.

b) Bagian Keuangan

Bertanggung jawab dalam pencatatan dan pembungkusan aset, perencanaan dan pengendalian anggaran dan pendapatan sesuai dengan prosedur administrasi dan akuntansinya, untuk menjamin pengolahan anggaran dan pendapatan yang efektif dan efisien guna peningkatan kinerja keuangan. Untuk melaksanakan tanggung jawab sebagaimana disebutkan di atas maka bagian keuangan mempunyai fungsi:

- (1) Melaksanakan pencatatan dan pembukuan aset
- (2) Melaksanakan pengawasan dan pengendalian pendapatan serta mengadakan rekonsiliasi dengan fungsi terkait
- (3) Menyusun RAO atau UAI sesuai dengan jadwal dan dengan pedoman yang ada
- (4) Mengatur dan melaksanakan pengawasan atau penggunaan anggaran investasi maupun operasi

- (5) Mengatur dan mengendalikan likuiditas keuangan secara optimal
 - (6) Melaksanakan supervise tentang keuangan dan akuntansi terhadap unit usahanya
 - (7) Menyusun laporan keuangan serta melaksanakan analisa dan evaluasi untuk merumuskan upaya perbaikan
 - (8) Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian keuangan
- 4) Bagian Perencanaan
- a) Bertanggung jawab dalam perencanaan dan pembangunan jaringan distribusi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dan pengembangan sistem, untuk menjamin tercapainya keandalan pasokan energi listrik.
 - b) Menyusun rencana dan melaksanakan pembangunan jaringan untuk melayani pelanggan dan pengembangan sistem.
 - c) Mengolah aset jaringan distribusi dan menyusun Data Induk Jaringan.
 - d) Membuat data peta jaringan (mapping) dan memelihara akurasi data sesuai dengan perkembangan.
 - e) Melaksanakan evaluasi kelayakan investasi dan melakukan penilaian finansialnya.
 - f) Melaksanakan konstruksi jaringan distribusi dan administrasi pekerjaan.
 - g) Menyusun laporan sesuai bidang tugas bagian perencanaan dan konstruksi.
- 5) Bagian Alat Pembatas dan Pengukur

Bertanggung jawab dalam pengembangan pelayanan pelanggan melalui pelaksanaan pemutusan dan penyambungan, pemeliharaan dan keakuratan APP untuk menjamin tercapainya akurasi pemakaian energi listrik.

b. Unit Pelayanan Jaringan (UPJ)

Bertanggung jawab dalam peningkatan pelayanan kepada pelanggan, pengolahan pelanggan, peningkatan mutu dan keandalan serta efisien untuk menjamin pencapaian target pendapatan dan peningkatan kepuasan pelanggan. Untuk melaksanakan tanggung jawab tersebut, maka unit pelayanan pelanggan mempunyai fungsi:

- 1) Melaksanakan kegiatan pelayanan kepada pelanggan, pengelolaan administrasi pelanggan, penagihan dan pengawasan piutang.
- 2) Pengawasan pembacaan meter, analisa dan evaluasi hasil pembacaan meter serta pengolahan hasil pembacaan meter.
- 3) Penetapan dan pelaksanaan Penyambungan Baru (PB), Perubahan Daya (PD) dan perubahan tarif.
- 4) Pelaksanaan kegiatan pengoperasian dan pemeliharaan saran dan pendistribusian listrik, kegiatan Penerbitan Pemakaian Tenaga Listrik (P2TL), kegiatan penyambungan dan pemutusan serta pengawasan pekerja konstruksi.
- 5) Pelaksanaan kegiatan administrasi personalia, pengolahan kesekretariatan, pengendalian keuangan serta pembekalan.

7. Layanan Pelanggan

a. Prosedur Pelanggan PT. PLN (Persero) APJ Malang

1) Prosedur Tambah Daya

Pelanggan PT. PLN (Persero) APJ Malang yang ingin melakukan penambahan daya listrik, sebaiknya menelepon terlebih dahulu ke Unit PLN terdekat pada bagian layanan pelanggan.

a) Dokumen yang diperlukan yaitu:

- (1) Fotokopi rekening listrik terakhir
- (2) Fotokopi KTP pemohon (jika pemohon tidak sama dengan nama pelanggan, maka untuk menghindari adanya konflik dikemudian hari sebaiknya ada surat kuasa, atau surat perjanjian sewa atau surat perjanjian lainnya)
- (3) Denah lokasi bangunan atau rumah.

b) Biaya yang diperlukan

- (1) Biaya Penyambungan (BP), sebesar selisih kenaikan daya kali tarif yang berlaku
- (2) Uang Jaminan Pelanggan (UJL), dikompensasikan dengan UJL yang telah dibayar (sesuai standard PLN)
- (3) Materai

c) Tempat Pembayaran, pada loket pembayaran unit PLN terdekat

2) Prosedur Pasang Baru

- a) Pelanggan PT. PLN (Persero) APJ Malang yang ingin melakukan pemasangan listrik baru,sebaiknya menelepon terlebih dahulu ke Unit

PLN terdekat pada bagian layanan pelanggan.

b) Dokumen yang diperlukan, yaitu:

(1) Fotokopi rekening listrik tetangga sebelah yang terdekat

(2) Fotokopi KTP pemohon (jika pemohon tidak sama dengan nama pelanggan, maka untuk menghindari adanya konflik dikemudian hari sebaiknya ada surat kuasa, atau surat perjanjian sewa atau surat perjanjian lainnya)

c) Biaya yang diperlukan

(1) Biaya Penyambungan (BP)

(2) Uang Jaminan Pelanggan (UJL)

(3) Materai

(4) Instalasi milik pelanggan (IMP), disiapkan oleh pelanggan yang disahkan oleh instalatir.

d) Tempat Pembayaran, pada loket pembayaran unit PLN terdekat.

3) Pemutusan Aliran Listrik

a) Keterlambatan Membayar Rekening Listrik

(1) PT. PLN (Persero) berhak melaksanakan pemutusan sementara penyaluran tenaga listrik pada pelanggan apabila belum melunasi pembayaran rekening listrik dalam jangka waktu yang ditentukan oleh PT. PLN (Persero).

(2) Pelanggan yang terlambat membayar rekening listrik dikenakan biaya keterlambatan sesuai dengan golongan tarif untuk setiap bulan keterlambatan.

- (3) Penyambungan kembali akan dilakukan oleh PT. PLN (Persero) apabila pelanggan telah melunasi pembayaran rekening listrik ditambah biaya keterlambatan.
- (4) Apabila dalam jangka waktu 60 hari terhitung sejak hari pertama pelaksanaan pemutusan sementara pelanggan belum juga melunasi pembayaran rekening listrik maka PT. PLN (Persero) berhak melakukan pemutusan rampung berupa penghentian penyaluran tenaga listrik dengan mengambil sebagian atau seluruh instalasi milik PT. PLN (Persero). Permintaan penyambungan kembali diperlakukan sebagai permintaan penyambungan baru dan peminta wajib melunasi.

b) Pemutusan Aliran Listrik

Pemutusan aliran listrik dilakukan oleh PT. PLN (Persero) apabila:

- (1) Pelanggan tidak memenuhi kewajibannya membayar rekening listrik.
- (2) Pelanggan tidak dapat memenuhi persyaratan Jual Beli Tenaga Listrik.
- (3) Tidak sesuai dengan pemanfaatan dalam prosedur.
- (4) Apabila ada hal-hal pada instalasi pelanggan maupun pada sambungan rumah, alat pembatas atau alat ukur yang dapat merugikan PLN atas pemakaian listrik oleh pelanggan.
- (5) Akibat yang ditimbulkannya antara lain gangguan listrik, gangguan kesehatan, jiwa, kerugian barang atau harta dan PLN

tidak memberikan hak kepada masyarakat untuk menuntut ganti rugi.

(6) Jika pelanggan melanggar dan dikenakan tagihan susulan dan tidak dilunasi maka diadakan pemutusan sementara

4) Golongan Pelanggaran Pemakaian Aliran Listrik

- a) Golongan A, yaitu pelanggaran yang tidak mempengaruhi batas daya dan tidak mempengaruhi pengukuran energi
- b) Golongan B, yaitu pelanggaran yang mempengaruhi batas daya, ada sambungan langsung tetapi tidak mempengaruhi pengukuran energi.
- c) Golongan C, yaitu pelanggaran yang tidak mempengaruhi batas daya tetapi mempengaruhi pengukuran energi, kedapatan sambungan langsung, alat ukur tidak berfungsi sebagaimana mestinya.
- d) Golongan D, yaitu pelanggaran yang mempengaruhi batas daya dan mempengaruhi batas daya dan mempengaruhi pengukuran energi.
- e) Golongan E, yaitu pelanggaran yang bukan akibat kesalahan pelanggan.
- f) Golongan F, yaitu golongan A sampai dengan golongan E yang bersangkutan langsung disesuaikan dengan keperuntukannya pada saat kedapatan kepada pelanggan diberitahu secara tertulis sdanya perubahan golongan tarif tersebut.

b. Produk PT. PLN (Persero) APJ Malang

PT. PLN (Persero) Distribusi Jatim APJ Malang bukanlah perusahaan yang memproduksi sendiri produk yang akan didistribusikannya. Akan tetapi PT.

PLN (Persero) Distribusi Jatim APJ Malang membeli kWH dari PLN PJB (Pembangkit Jawa Bali). PLN PJB (Pembangkit Jawa Bali) ini bertugas mengelola PLTA, PLTU, PLTD, dan PLTN diseluruh Indonesia melalui perantara P313 (Pengendalian, Penyaluran, dan Pengaturan beban) yang berfungsi sebagai pembangkit tenaga listrik dan nantinya akan disalurkan melalui Gardu Induk (GI) melalui distribusi.

Produk yang diproduksi oleh PT. PLN (Persero) yaitu listrik, dapat dihasilkan dengan memanfaatkan debit air, uap (yang berasal dari pembakaran batubara/minyak), uap gas (gas alam), atau nuklir. Debit air, uap (yang berasal dari pembakaran batubara/minyak), uap gas (gas alam), atau nuklir tersebut menggerakkan turbin, lalu turbin menggerakkan generator. Dari generator ini terjadi perubahann energi dari energi mekanik menjadi energi listrik. Generator tersebut dihubungkan dengan alat yang disebut trafo yang berfungsi sebagai penstabil tegangan listrik. Setelah itu, listrik didistribusikan ke gardu-gardu listrik yang kemudian disalurkan ke pelanggan. Produk yang Dihasilkan adalah :

- 1) Menyala “R 450” adalah layanan produk PT. PLN (Persero) untuk memenuhi keinginan dan permintaan calon pelanggan rumah tangga dengan daya 450 VA guna mendapatkan pelayanan secara khusus yang lebih baik serta jaminan dari PLN.
- 2) Menyala “R 900” adalah layanan produk PT. PLN (Perero) untuk memenuhi keinginan dan permintaan calon pelanggan rumah tangga dengan daya 900 VA guna mendapatkan pelayanan secara khusus yang lebih baik serta jaminan dari PLN.

- 3) Layanan Bersinar adalah layanan produk dari PT. PLN (Persero) yang dikhususkan bagi pelanggan bisnis, industri kecil dan menengah. Hal ini disebabkan adanya kebutuhan pelanggan bisnis yang masuk dalam kategori golongan B1, B2, 11, 12 yang ingin mendapat pelayanan lebih baik dan khusus, maka dalam rangka peningkatan pelayanan sekaligus untuk meningkatkan pendapatan.
- 4) Layanan Prima adalah layanan produk dari PT. PLN (Persero) dalam rangka peningkatan pelayanan dan sekaligus meningkatkan pendapatan perusahaan, perlu adanya suatu produk layanan yang dapat memenuhi kebutuhan spesifik masyarakat yang ditawarkan dengan mekanisme tarif multiguna yang bertujuan memberikan layanan pasokan tenaga listrik secara terus-menerus dengan Tingkat Mutu Pelayanan (TMP) yang lebih baik dari TMP pada daerah layanan setempat sesuai dengan ekspektasi pelanggan atau calon pelanggan serta meningkatkan pendapatan perusahaan melalui inovasi pelayanan di bidang keandalan pasokan tenaga listrik.
- 5) Layanan Metrolight adalah suatu produk dari PT. PLN (Persero) yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan kelompok pelanggan yang menginginkan pelayanan eksekutif. Layanan Metrolight ini memberikan informasi yang terdiri dari informasi tagihan, rencana pemeliharaan, penyebab terjadi dan perkiraan lama gangguan, Tingkat Mutu Pelayanan, jasa konsultasi ketenagalistrikan, majalah PLN, dan lain-lain yang menyangkut layanan pelanggan secara individual.

- 6) Layanan Dayamax adalah jenis produk dari PT. PLN (Persero) yang merupakan layanan pengguna daya di atas kontrak bagi pelanggan industri. Hal ini berhubungan dengan keterbatasan daya mampu pembangkit maupun jaringan sistem ketenagalistrikan pada saat beban puncak, sementara faktor beban sistem ketenagalistrikan masih relatif rendah, maka perlu diterbitkan aturan pelaksana yang menarik bagi pelanggan industri untuk memindahkan pemakaian pada waktu beban puncak keluar waktu beban puncak.
- 7) Layanan Dayamax Plus adalah suatu layanan dari PT. PLN (Persero) yang merupakan penghematan pemakaian tenaga listrik pada waktu beban puncak (*peak load*) pada pelanggan bisnis (B2), industri (I2, I3, dan I4) dan kantor pemerintah besar (P2). Layanan ini sehubungan dengan program penghematan energi yang berdasarkan instruksi presiden No. 10 tahun 2005 khususnya untuk pemakaian tenaga listrik dan adanya keterbatasan daya mampu pembangkit maupun jaringan sistem ketenagalistrikan masih relatif rendah, maka perlu diterbitkan aturan pelaksanaan yang membatasi pemakaian tenaga listrik pada waktu beban puncak bagi pelanggan bisnis (B2), industri (I2, I3, dan I4) dan kantor pemerintah besar (P2).
- 8) Pembayaran Listrik *Online* adalah suatu layanan produk yang disediakan oleh PT. PLN (Persero) berupa pembayaran listrik *online* bank. Layanan ini ditujukan untuk memberi kemudahan pelanggan dalam melakukan pembayaran tagihan listrik dengan mudah.

c. Jenis Layanan Pelanggan PT. PLN (Persero) APJ Malang

- 1) Layanan PLN call 123 adalah suatu pelayanan pelanggan yang disediakan oleh PT. PLN (Persero) untuk mempermudah para pelanggan dalam memenuhi kebutuhannya yang berhubungan dengan masalah pelayanan listrik seperti ingin mengetahui informasi batas pembayaran tagihan, informasi perubahan daya, informasi tentang pasang baru, menerima keluhan yang dialami pelanggan pada aliran listrik dan lain-lain.
- 2) Penerangan Jalan Umum (PJU) adalah layanan yang disediakan PT. PLN (Persero) dalam memberikan lampu penerangan bagi kepentingan umum. Penerangan jalan umum yang dimaksud adalah lampu-lampu yang dipasang pada tempat umum seperti taman-taman kota. Provinsi Jawa Timur, pengelolaan PJU menjadi wewenang dan tanggungjawab pemerintah daerah setempat, sedangkan PT. PLN (Persero) hanya berwenang dan bertanggungjawab dalam menyediakan pasokan aliran listrik saja. Adapun aktivitas yang dilakukan pengelola antara lain :
 - a) Perencanaan pemasangan PJU
 - b) Penambahan dan pelunasan PJU
 - c) Pemasangan jaringan PJU
 - d) Pemeliharaan dan perbaikan PJU
 - e) Pengawasan PJU

8. Pemasaran

Pemasaran produk yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) semakin digalakkan. Walaupun pada dasarnya listrik merupakan kebutuhan pokok, namun

yang paling utama adalah memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan. Secara garis besar proses penyaluran tenaga listrik melalui beberapa bagian, yaitu :

a. Unit pembangkitan

Adalah unit PLN yang memproduksi energi listrik yang terdiri dari : PLTA, PLTU, PLTGU dan PLTD.

b. Unit Penyaluran Atau Transmisi

Adalah unit PLN yang menyalurkan tenaga listrik dari pembangkitan sampai GI (Gardu Induk) melalui saluran udara tegangan tinggi (SUIT) 70-150kV dan saluran udara tegangan ekstra tinggi (SUTET) 500kV.

c. Unit Distribusi

Adalah unit PLN yang mendistribusikan tenaga listrik dari GI sampai ke APP pelanggan melalui saluran udara tegangan menengah (SUTM) 20kV dan saluran udara tegangan rendah (SUTR) 380/220kV serta melakukan penjualan tenaga listrik ke pelanggan atau konsumen.

Ada 3 kantor jaga yang berfungsi sebagai kantor pelayanan masyarakat untuk mempermudah pembayaran rekening listrik diantaranya yaitu:

- 1) Kantor Jaga Pujon
- 2) Kantor Jaga Dampit
- 3) Kantor Jaga Sumber Pucung

Pelanggan listrik di PT. PLN (Persero) Distribusi Jatim APJ Malang dapat dibedakan menjadi :

a. Berdasarkan Golongan Tarif

- 1) Rumah Tangga (R)
- 2) Industri (I)
- 3) Bisnis / Usaha (B)
- 4) Sosial (S)
- 5) Publik (P)
- 6) Multiguna

b. Berdasarkan Kode Golongan Pelanggan

- 1) Umum dengan kode 0
- 2) ABRI dengan kode 1
- 3) Non ABRI dengan kode 2
- 4) Pemda dengan kode 3
- 5) BUMN dengan kode 4

PT. PLN (Persero) memiliki strategi pemasaran yang cukup baik, adapun strategi yang diterapkan adalah sebagai berikut:

a. Harga

PT.PLN (Persero) telah memiliki patokan harga yang disebut dengan Tarif Dasar Listrik (TDL). Dasar dari berlakunya tarif tersebut adalah keputusan presiden, pengumuman menteri pertambangan dan energi, dan keputusan direksi PT.PLN (Persero). Dalam penetapan Tarif Dasar Listrik (TDL), PT.PLN (Persero) membedakan diantara para pelanggannya. Perbedaan ini disesuaikan dengan jumlah daya dan golongan tarif yang terpasang sesuai permintaan pelanggan.

b. Produk

Untuk memasarkan produk, PT.PLN (Persero) tidak memiliki kesulitan karena tidak adanya produk saingan. Agar produk mendapatkan kepercayaan dari calon pelanggan terutama industri, maka PT.PLN (Persero) memberikan jaminan pelayanan. Jaminan pelayanan tersebut adalah dialirkannya listrik secara terus-menerus kepada pelanggan industri, terutama industri-industri besar di wilayah Jawa-Bali. Jadi, listrik diusahakan agar tidak mati. Hal ini merupakan terobosan baru bagi PT.PLN (Persero) dengan mengupayakan agar listrik tidak terputus karena sesuatu hal, misal terjadi perbaikan jaringan.

c. Tempat

Agar listrik menjangkau lapisan masyarakat, maka PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan Malang membuka Unit Pelayanan Pelanggan yang tersebar di wilayah Malang Raya, yaitu:

Tabel 7 14 Sub Unit Pelaksana PT. PLN (Persero) APJ Malang

No	Unit Pelayanan	Alamat
1.	UPJ Malang Kota	Jl. Basuki Rahmat No. 100 Malang
2.	UPJ Blimbing	Jl. Raya Mangliawan Blimbing Malang
3.	UPJ Kebonagung	Jl. Satsui Tubun Kebonagung Malang
4.	UPJ Dinoyo	Jl. MT. Haryono No. 189 Malang
5.	UPJ Singosari	Jl. Kertanegara No. 64 Singosari
6.	UPJ Lawang	Jl. Diponegoro No.10 Lawang
7.	UPJ Batu	Jl. Trunojoyo No. 14-A Batu
8.	UPJ Kepanjen	Jl. Panji No. 2 Kepanjen
9.	UPJ Tumpang	Jl. Tulis Ayu Tumpang
10.	UPJ Bululawang	Jl. Stasiun Bululawang
11.	UPJ Gondanglegi	Jl. P. Diponegoro No. 16 Gondanglegi
12.	UPJ Ngantang	Jl. Raya Ngantang No. 4
13.	UPJ Dampit	Jl. Gunung Kelop Dampit
14.	UPJ Sumberpucung	Jl. Raya Dawung Sumberpucung

Sumber : PT. PLN (Persero) APJ Malang.

B. Penyajian dan Analisis Data

1. Penyajian Data

a. Data Keuangan

Data keuangan yang diperlukan adalah laporan keuangan PT. PLN (Persero) Area Pelayanan dan Jaringan Malang pada tahun 2010 dan 2011 yang terdiri dari neraca dan laporan laba rugi.



Tabel 8 Neraca (Aktiva) PT. PLN (Persero) APJ Malang Per 31 Desember 2010 dan 2011

AKTIVA	PER 31 DESEMBER 2011	PER 31 DESEMBER 2010
ASET		
ASET LANCAR	22.094.410.664	11.050.147.020
Kas dan Setara Kas	53.234.811	22.696.729
Investasi Sementara	-	-
Piutang Usaha (Netto)	3.007.596.181	2.287.205.415
- Pihak Yang Berelasi (Bruto)	-	743.825
Penyisihan (Hubungan Berelasi) ()	-	(22.315)
- Pihak Ketiga (Bruto)	3.352.288.880	2.701.671.405
Penyisihan (Pihak Ketiga) ()	(344.692.699)	(415.187.500)
	3.007.596.181	2.286.483.905
Persediaan (Netto)	16.883.536.062	6.769.672.190
- Persediaan (Bruto)	17.002.664.062	6.822.935.907
Penyisihan ()	(119.128.000)	(53.263.717)
Uang Muka Pajak	-	-
Piutang Lain-Lain (Jangka Pendek)	414.507.916	395.979.432
- Pihak Yang Berelasi	414.507.916	395.979.432
- Pihak Ketiga	-	-
Biaya Yang Dibayar Dimuka & Uang Muka (Jk. Pendek)	1.735.535.694	1.574.593.254
- Pihak Yang Berelasi	1.735.535.694	1.574.593.254
- Pihak Ketiga	-	-
Aset Tidak Lancar yang Tersedia untuk Dijual	-	-
ASET TETAP (NETTO)	501.881.219.390	451.529.283.495
Aset Tetap (Bruto)	986.120.440.038	900.061.799.727
Akumulasi Penyusutan	(484.239.220.648)	(448.532.516.232)
PEKERJAAN DALAM PELAKSANAAN	3.907.951.612	-
PROPERTI INVESTASI	-	-
INVESTASI JANGKA PANJANG	-	-
ASET TIDAK LANCAR LAIN	1.719.338.311	1.714.225.730
Aset Tidak Beroperasi	720.902	720.902
Piutang Lain-Lain (Jk. Panjang)	1.718.617.409	1.704.228.158
- Pihak Yang Berelasi	1.718.617.409	1.704.228.158
- Pihak Ketiga	-	-
Biaya Yang Ditangguhkan	-	9.276.670
Biaya Yang Dibayar Dimuka & Uang Muka (Jk. Panjang)	-	-
- Pihak Yang Berelasi	-	-
- Pihak Ketiga	-	-
DANA PELUNASAN OBLIGASI	-	-
ASET PAJAK TANGGUHAN	-	-
REKENING YANG DIBATASI PENGGUNAANNYA	-	-
JUMLAH ASET	529.602.919.977	464.293.656.245

Sumber : PT. PLN (Persero) APJ Malang yang disesuaikan dengan standar Akuntansi.

Tabel 9 Neraca (Passiva) PT. PLN (Persero) APJ Malang Per 31 Desember 2010 dan 2011.

PASSIVA	PER 31 DESEMBER 2011	PER 31 DESEMBER 2010
LIABILITAS DAN EKUITAS		
LIABILITAS JANGKA PENDEK	125.890.574.112	90.511.127.173
Utang Usaha	36.164.823.695	2.080.581.225
- Pihak Yang Berelasi	-	-
- Pihak Ketiga	36.164.823.695	2.080.581.225
Utang Dana Pensiun	-	9.360
Utang Pajak	457.194.433	191.177.801
Utang Lain-lain (Jangka Pendek)	6.788.096.024	6.783.581.586
- Pihak Yang Berelasi	98.001.485	132.695.897
- Pihak Ketiga	6.690.094.539	6.650.885.689
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	1.897.347.089	318.792.229
Uang Jaminan Langganan	80.583.112.871	81.136.984.972
Utang Biaya Proyek	-	-
Liabilitas Jangka Panjang Jatuh Tempo	-	-
- Pihak Yang Berelasi	-	-
Penerusan Pinjaman	-	-
Utang Kepada Pemerintah	-	-
Utang Bank	-	-
- Pihak Ketiga	-	-
Utang Bank	-	-
Utang Obligasi	-	-
Utang Promes/MTN	-	-
Liabilitas Manfaat Pekerja (Jk. Pendek)	-	-
LIABILITAS JANGKA PANJANG	175.773.948.721	124.400.722.908
Pendapatan ditangguhkan	175.773.948.721	124.400.722.908
Liabilitas Pajak Tangguhan	-	-
Pinjaman Jangka Panjang :		
- Pihak Yang Berelasi	-	-
Penerusan Pinjaman	-	-
Utang Kepada Pemerintah	-	-
Utang Bank	-	-
- Pihak Ketiga	-	-
Utang Bank	-	-
Utang Obligasi	-	-
Utang Promes/MTN	-	-
Utang Lain-lain (Jk. Panjang)	-	-
- Pihak Yang Berelasi	-	-
- Pihak Ketiga	-	-
Liabilitas Manfaat Pekerja (Jk. Panjang)	-	-
TOTAL EKUITAS	227.938.397.144	249.381.806.164
Ekuitas Entitas Induk	227.938.397.144	249.381.806.164
Modal Saham	-	-
Tambah Modal	-	-
Ekuitas Lainnya (Akun Pendptn Komprehensif Lain)	-	-
Saldo Laba	961.621.200.492	(381.519.953.702)
Kepentingan Non-Pengendali	-	-
Akun Antar Satuan Administrasi	(733.682.803.348)	630.901.759.866
JUMLAH LIABILITAS DAN EKUITAS	529.602.919.977	464.293.656.245

Sumber : PT. PLN (Persero) APJ Malang yang disesuaikan dengan standar Akuntansi.

Tabel 10 Laporan Laba Rugi Per Unsur (Sifat) PT. PLN (Persero) APJ Malang, untuk Periode yang Berakhir 31 Desember 2010 dan 2011.

(Dalam Rupiah)

KETERANGAN	31 DESEMBER 2011	31 DESEMBER 2010
PENDAPATAN USAHA	2.518.795.117.465	1.109.727.664.510
- Penjualan Tenaga Listrik	1.186.767.194.891	1.099.811.696.185
- Penjualan Tenaga Listrik (Bruto)	1.186.767.194.891	1.099.898.980.300
- Discount	-	(87.284.115)
- Subsidi Listrik Pemerintah	1.319.133.961.239	-
- Penyambungan Pelanggan	12.723.671.408	9.727.700.873
- Lain -Lain	170.289.927	188.267.452
BEBAN USAHA	1.560.905.993.560	1.495.031.716.282
- Pembelian Tenaga Listrik	1.435.499.997.966	1.368.691.876.267
- Sewa Diesel/Genset	-	-
- Beban Penggunaan Transmisi	-	-
- Bahan Bakar dan Minyak Pelumas	-	-
- HSD	-	-
- MFO / Residu	-	-
- IDO	-	-
- Batu Bara	-	-
- Gas Alam	-	-
- Panas Bumi	-	-
- Air	-	-
- Campuran Bahan Bakar dll.	-	-
- Minyak Pelumas	-	-
- Pemeliharaan	36.825.740.589	28.303.771.143
- Pemakaian Material	5.419.705.065	6.292.328.110
- Jasa Borongan	31.406.035.524	22.011.443.033
- Kepegawaian	34.075.928.378	43.551.165.110
- Penyusutan Aset Tetap	35.706.135.317	34.459.771.710
- Administrasi	18.798.191.310	20.025.132.052
LABA (RUGI) USAHA	957.889.123.905	(385.304.051.772)
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN	3.732.076.588	3.784.098.070
- Pendapatan Bunga	34.446.042	70.066.446
- Pendapatan Lain-lain	7.093.029.608	6.829.764.068
- Beban Pinjaman ()	-	-
- Beban Pensiun ()	(3.346.554.410)	(3.055.732.444)
- Beban Lain-lain ()	(48.844.652)	(60.000.000)
- Beban Selisih Kurs ()	-	-
LABA (RUGI) SEBELUM PPh BADAN	961.621.200.492	(381.519.953.702)
BEBAN PAJAK	-	-
Beban Pajak Kini	-	-
Beban Pajak Tangguhan	-	-
LABA (RUGI) DARI OPERASI YANG DILANJUTKAN	961.621.200.492	(381.519.953.702)
LABA (RUGI) DARI OPERASI YANG DIHENTIKAN	-	-
LABA (RUGI) BERSIH	961.621.200.492	(381.519.953.702)
LABA YANG DIATRIBUSIKAN KEPADA	961.621.200.492	(381.519.953.702)
Pemilik Entitas Induk	961.621.200.492	(381.519.953.702)
Keperluan Non-Pengendali	-	-

Sumber : PT. PLN (Persero) APJ Malang.

b. Data Pelanggan

Pelanggan PT. PLN (Persero) APJ Malang adalah seluruh masyarakat yang berada di wilayah Malang raya, baik masyarakat kota Malang maupun masyarakat kabupaten Malang. Jumlah pelanggan PT. PLN (Persero) APJ Malang pada tahun 2010 dan 2011 disajikan dalam tabel 11 sebagai berikut:

Tabel 11 Jumlah Pelanggan PT. PLN (Persero) APJ Malang.

Tahun	Jumlah Pelanggan (Orang)
2010	750.183
2011	790.276

Sumber : PT. PLN (Persero) APJ Malang.

c. Data Pegawai

Jumlah Pegawai pada PT. PLN (Persero) APJ Malang selalu mengalami perubahan. Perubahan pada setiap tahunnya dapat bertambah dan berkurang. Jumlah pegawai yang bertambah disebabkan oleh adanya pegawai baru dan adanya pegawai mutasi masuk, sedangkan jumlah pegawai berkurang disebabkan adanya pensiun, mengundurkan diri dan mutasi keluar. Jumlah pegawai dan tingkat pendidikan pegawai PT. PLN (Persero) APJ Malang pada tahun 2010 dan 2011 disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 12 Jumlah Pegawai PT. PLN (Persero) APJ Malang.

Tahun	Jumlah Pegawai (Orang)
2010	242
2011	230

Sumber : PT. PLN (Persero) APJ Malang.

Tabel 13 Tingkat Pendidikan Pegawai PT. PLN (Persero) APJ Malang Tahun 2010 dan 2011.

Tingkat Pendidikan	Tahun 2010 (Orang)	Tahun 2011 (Orang)
S2 non teknik	4	8
S1 non teknik	28	37
S1 teknik	31	28
D3 non teknik	2	2
D3 teknik	22	26
D1 non teknik	11	10
D1 teknik	7	6
ST (Sekolah Teknik)	12	11
STM	48	41
SMA	56	44
SMEA	15	13
SMP	6	4
TOTAL	242	230

Sumber : PT. PLN (Persero) APJ Malang.

d. Data Target Kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang.

PT. PLN (Persero) APJ Malang memiliki target dalam melaksanakan kinerja organisasinya. Adanya target dalam suatu organisasi maka dapat memaksimalkan kinerja karena target kinerja merupakan patokan minimal yang harus dicapai oleh suatu organisasi dalam pelaksanaan kegiatannya. Target kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang pada tahun 2010 dan 2011 disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 14 Target Kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang Tahun 2010.

Indikator	Satuan	Bobot	Target
Perspektif Keuangan			
1. Harga Jual Listrik Rata-rata	Rp/kWh	5	723,51
2. Umur Piutang (COP)	Hari	5	0,98
3. Biaya Pokok Penyediaan	Rp/kWh	5	970
4. Memasarkan Listrik Prabayar	Plg	10	2100
5. Biaya Administrasi/Pelanggan	Rp/plg	5	36,567
6. Biaya Kepegawaian/Pelanggan	Rp/plg	5	45,660
7. Efektifitas Biaya Pemeliharaan	%	5	2,75
Perspektif Pelanggan			
1. <i>System Average Interruption Direction Index</i> (SAIDI)	Menit/plg	5	97,69
2. <i>System Average Interruption Frequency Index</i> (SAIFI)	Menit/plg	5	2,36
3. Index Integritas Pelayanan KPK		10	10,00
4. Program Partisipasi Pemberdayaan Lingkungan (P3L)			
Perspektif Bisnis Internal			
1. Susut Distribusi Tanpa I-4 (losses)	%	10	6,82
2. Peningkatan Efisiensi (PE)	%	5	5
3. Keselamatan Ketenagakerjaan (K2)	%	Max-10	
4. Lingkungan Hidup		Max-2,5	
5. E-proc	%	5	5
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan			
1. Perbaikan kualitas SDM	%	5	5
2. Efektifitas Sumber Daya Manusia	%	4	5
3. Efektifitas Organisasi & Sistem SDM	%	6	5
4. Manajemen Backup		1	1
5. Knowledge Management		3	1
6. SILM		1	1
7. Ketepatan Penyampaian LPT	hari	Max-2	15
8. Ketepatan Penyampaian RKAP	hari	Max-2	120
9. Ketepatan Penyampaian LM	hari	Max-2	20
10. Laporan Data Realisasi Kinerja	hari	Max-2	
11. Ketepatan & Kebenaran input LPTK	hari	Max-2	30
12. Searah Trima Proyek (STP)	hari	Max-10	
13. Temuan Auditor Intern & Eksternal			

Sumber : PT. PLN (Persero) APJ Malang.

Tabel 15 Target Kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang Tahun 2011.

Indikator	Satuan	Bobot	Target
Perspektif Keuangan		14	
1. Umur Piutang (COP)	Hari	5	0,62
2. Biaya Pokok Penyediaan	Rp/kWh	2	952,86
3. Biaya Administrasi/Pelanggan	Rp/plg	5	40.728,60
4. Pertumbuhan Penjualan	%	2	7,50
Perspektif Pelanggan		46	
1. <i>System Average Interruption Direction Index (SAIDI)</i>	Menit/plg	2	80,43
2. <i>System Average Interruption Frequency Index (SAIFI)</i>	Menit/plg	2	2,07
3. Pelayanan Pelanggan		25	
4. Produk dan Layanan		17	
Perspektif Bisnis Internal		17	
1. Susut Distribusi Tanpa I-4 (losses)	%	5	9,10
2. Penambahan Jaringan Distribusi		8	
3. Keselamatan Ketenagakerjaan (K2)		Max-5	
4. Lingkungan Hidup		Max-5	
5. E-proc	%	2	80
6. Implementasi SOP Procurement	%	2	60
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		23	
1. Pelaksanaan CMC	%	1	100,00
2. Jumlah Sertifikasi Profesi	%	1	15,00
3. Implementasi Knowledge Management	%	3	100,00
4. Implementasi EES dan Tindak Lanjut	%	2	100,00
5. Akurasi dan Availability Data Kepegawaian	%	1	90,00
6. Produktivitas SDM	Plg/Peg	1	3.109
7. Skor Malcolm Baldrige (MB)	Skor	5	
8. Kaskade KPI Struktural	%	1	70,00
9. Implementasi Sistem ERM (Asesmen, Mitigasi, Laporan)	%	4	50
10. Tindak Lanjut Temuan Auditor	%	4	

Sumber : PT. PLN (Persero) APJ Malang.

2. Analisis dan Interpretasi Data

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* merupakan fokus tujuan yang akan dicapai oleh ketiga perspektif lainnya. Melalui perspektif keuangan dapat diketahui strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai secara maksimal atau hanya sekedar batas minimum dari target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-100/MBU/2002 tentang penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara, peneliti melakukan pengukuran kinerja keuangan PT. PLN (Persero) APJ Malang. Indikator kinerja keuangan yang digunakan untuk mengukur tingkat kesehatan PT. PLN (Persero) APJ Malang adalah sebagai berikut:

1) Imbalan kepada pemegang saham/ *Return On Equity* (ROE)

Return On Equity (ROE) merupakan indikator kinerja untuk mengukur tingkat penghasilan bersih yang diperoleh oleh pemilik perusahaan atas modal yang diinvestasikan. Besarnya nilai *Return On Equity* (ROE) PT. PLN (Persero) APJ Malang dapat dilihat pada perhitungan di bawah ini:

$$\text{Return On Equity (ROE)} = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2010} \Rightarrow \text{ROE} = \frac{\text{Rp } 381.519.953.702}{\text{Rp } 249.381.806.164} \times 100\% = - 152,99 \%$$

$$\text{Tahun 2011} \Rightarrow \text{ROE} = \frac{\text{Rp } 961.621.200.492}{\text{Rp } 227.938.397.144} \times 100\% = 421,88\%$$

Hasil dari indikator *Return On Equity* (ROE) pada PT. PLN (Persero) APJ Malang tahun 2010 sebesar $-152,99\%$ dan 2011 sebesar $421,88\%$ sehingga mengalami peningkatan sebesar $574,87\%$. Peningkatan persentase ROE yang cukup besar pada tahun 2011 menunjukkan keadaan operasi perusahaan semakin baik. PT. PLN (Persero) APJ Malang cukup berhasil melakukan efisiensi dan efektifitas modal yang diinvestasikan sehingga laba yang diperoleh semakin meningkat.

Return On Equity (ROE) PT. PLN (Persero) APJ Malang tahun 2010 sebesar $-152,99\%$ artinya tingkat pengembalian atas modal yang diinvestasikan adalah $-152,99\%$ dari penghasilan atau laba bersih yang diperoleh oleh perusahaan dan 2011 sebesar $421,88\%$ artinya tingkat pengembalian atas modal yang diinvestasikan adalah $421,88\%$ dari penghasilan atau laba bersih yang diperoleh oleh perusahaan. Peningkatan persentase ROE yang cukup besar dikarenakan PT. PLN (Persero) APJ Malang pada tahun 2010 mengalami kerugian sebesar Rp 381.519.953.702 dan pada tahun 2011 mendapatkan keuntungan sebesar Rp 961.621.200.492. Kerugian pada tahun 2010 diakibatkan karena subsidi listrik dari pemerintah tidak dicantumkan (*break down*) dalam laporan rugi laba, sehingga tampak kerugian pada PT. PLN (Persero) APJ Malang. Pada tahun 2011, subsidi pemerintah dicantumkan (*break down*) pada laporan rugi laba, sehingga terlihat keuntungan pada PT. PLN (Persero) APJ Malang.

2) Imbalan Investasi/*Return On Investment* (ROI)

Imbalan Investasi/*Return On Investment* (ROI) adalah indikator untuk mengukur tingkat penghasilan bersih yang diperoleh dari total aktiva perusahaan. Besarnya nilai (ROI) PT. PLN (Persero) APJ Malang dapat dilihat pada perhitungan di bawah ini:

$$\text{Return On Investment (ROI)} = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2010} \Rightarrow \text{ROI} = \frac{(\text{Rp } 381.519.953.702)}{\text{Rp } 464.293.656.245} \times 100\% = -82,17\%$$

$$\text{Tahun 2011} \Rightarrow \text{ROI} = \frac{\text{Rp } 961.621.200.492}{\text{Rp } 529.602.919.977} \times 100\% = 181,57\%$$

Berdasarkan perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa besarnya *Return On Investment* (ROI) PT. PLN (Persero) APJ Malang pada tahun 2010 sebesar -82,17% sedangkan pada tahun 2011 sebesar 181,57%. Indikator *Return On Investment* (ROI) mengalami kenaikan sebesar 263,74%. Keberhasilan perusahaan meningkatkan ROI disebabkan perusahaan mampu melakukan efisiensi terhadap aktiva yang dimiliki untuk dapat menghasilkan laba.

Peningkatan ROI yang sangat drastis dikarenakan oleh perubahan laba bersih pada tahun 2010 yang mengalami kerugian sebesar Rp 381.519.953.702 menjadi keuntungan sebesar Rp 961.621.200.492 pada tahun 2011. Kerugian tersebut diakibatkan karena pada laporan rugi laba tahun 2010 subsidi pemerintah tidak dicantumkan (*Brake Down*). Pada tahun 2011 PT. PLN (Persero) APJ Malang sebenarnya mengalami kerugian pula pada laporan rugi laba, namun pada tahun 2011 subsidi dari

pemerintah dicantumkan pada laporan rugi laba sehingga pada laporan rugi laba tahun 2011 PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami keuntungan.

Keadaan PT. PLN (Persero) APJ Malang yang mengalami kerugian, dikarenakan biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan pembelian tenaga listrik lebih besar daripada pendapatan dari penjualan tenaga listrik. Pembelian tenaga listrik dilaksanakan dengan menggunakan mata uang asing yang nilai tukarnya lebih besar dibandingkan dengan rupiah dan penjualan tenaga listrik dilakukan dengan mata uang dalam negeri (rupiah) dengan harga per kWh lebih rendah dibandingkan harga beli tenaga listrik per kWh. Hal inilah yang mengakibatkan PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami kerugian.

3) Rasio Kas (*Cash Ratio*)

Rasio kas digunakan untuk mengukur posisi kas dan setara kas terhadap kewajiban jangka pendek perusahaan serta mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan kas (uang tunai) yang tersedia dalam perusahaan. Berikut perhitungan rasio kas pada PT. PLN (Persero) APJ Malang.

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas+Bank+Surat Berharga Jangka Pendek}}{\text{Hutang Lancar (Current Liabilities)}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2010} \Rightarrow \text{Cash Ratio} = \frac{\text{Rp } 22.696.729}{\text{Rp } 90.511.127.173} \times 100\% = 0,025\%$$

$$\text{Tahun 2011} \Rightarrow \text{Cash Ratio} = \frac{\text{Rp } 53.234.811}{\text{Rp } 125.890.574.112} \times 100\% = 0,042\%$$

Hasil perhitungan rasio kas, membuktikan bahwa kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang semakin membaik dalam kemampuan untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan kas (uang tunai) atau setara kas yang tersedia dalam perusahaan. Tahun 2010 dan 2011 PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami peningkatan dalam memiliki uang kas (uang tunai) yang dikarenakan terjadi pelunasan piutang yang meningkat dari tahun 2010 ke 2011.

Diketahui perolehan rasio kas mengalami peningkatan dari 0,025 % pada tahun 2010 menjadi 0,042 % pada tahun 2011, yang disebabkan dari kenaikan hutang lancar sebesar Rp 35.379.446.939 namun diikuti pula kenaikan kas dan setara kas sebesar Rp 30.538.082 untuk memenuhi hutang lancar perusahaan. Kas dan setara kas mengalami kenaikan dan diikuti hutang lancar yang mengalami peningkatan pula, tetapi rasio kas (*Cash Ratio*) PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami peningkatan karena persentase kenaikan kas dan setara kas lebih besar yaitu 57% daripada persentase kenaikan hutang lancar hanya sebesar 28%.

4) Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Rasio Lancar (*Current Ratio*) merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban lancar dengan menggunakan harta lancar yang dimiliki oleh perusahaan.

Berikut ini perhitungan rasio kas pada PT. PLN (Persero) APJ Malang.

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2010} \Rightarrow \text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Rp } 11.050.147.020}{\text{Rp } 90.511.127.173} \times 100\% = 12,21\%$$

$$\text{Tahun 2011} \Rightarrow \text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Rp } 22.094.410.664}{\text{Rp } 125.890.574.112} \times 100\% = 17,55\%$$

Dapat diketahui dari perhitungan rasio lancar di atas, bahwa kemampuan PT. PLN (Persero) APJ Malang dalam memenuhi kewajiban lancar dengan menggunakan harta atau aktiva lancar yang dimiliki mengalami peningkatan dari 12,21 % pada tahun 2010 menjadi 17,55 % pada tahun 2011. Kenaikan rasio lancar tersebut disebabkan dari kenaikan hutang lancar sebesar Rp 35.379.446.939 dan diikuti pula kenaikan aktiva lancar sebesar Rp 11.044.263.644.

Kenaikan aktiva terjadi karena pada tahun 2011 PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami peningkatan pada pelanggan yang melunasi piutang sebagai aktiva lancar sehingga berakibat pula pada kas (uang tunai) sebagai aktiva lancar yang meningkat pula. Hal ini membuktikan bahwa kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang dalam memenuhi kewajiban lancar dengan menggunakan harta lancar yang dimiliki oleh perusahaan semakin baik.

5) *Collection Periods* (CP)

Collection Periods (CP) merupakan indikator kinerja untuk mengukur jangka waktu rata-rata antara penagihan dan pelunasan piutang yang dimiliki oleh perusahaan. Besarnya penagihan piutang pada PT. PLN (Persero) APJ Malang dapat dilihat pada perhitungan di bawah ini:

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

$$\text{Tahun 2010} \Rightarrow \text{CP} = \frac{\text{Rp } 2.287.205.415}{\text{Rp } 1.109.727.664.510} \times 365 \text{ hari} = 0,75 \text{ hari}$$

$$\text{Tahun 2011} \Rightarrow \text{CP} = \frac{\text{Rp } 3.007.596.181}{\text{Rp } 2.518.795.117.465} \times 365 \text{ hari} = 0,44 \text{ hari}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, *Collection Periods* (CP) PT. PLN (Persero) APJ Malang pada tahun 2010 sebesar 0,75 hari dan 2011 sebesar 0,44 hari sehingga *Collection Periods* (CP) mengalami penurunan sebesar 0,31 hari dalam jangka waktu rata-rata penagihan sampai pelunasan piutang. Penurunan jangka waktu tersebut, mengakibatkan kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang semakin meningkat, karena dalam penagihan dan pelunasan piutang perusahaan hanya membutuhkan waktu yang lebih singkat. Terbukti pada tahun 2010 membutuhkan jangka waktu dari penagihan sampai pelunasan piutang sebesar 0,75 hari menjadi sebesar 0,44 hari pada tahun 2011.

Piutang yang dimiliki oleh PT. PLN (Persero) APJ Malang berasal dari masyarakat yang kurang disiplin dalam melaksanakan pembayaran rekening tagihan listrik dan PT. PLN (Persero) APJ Malang masih memberikan waktu kepada pelanggan dalam pelunasan rekening tagihan listrik dengan mengeluarkan surat pemutusan sementara jangka waktu 1 bulan untuk pelunasannya. Upaya yang dilakukan PT. PLN (Persero) APJ Malang dalam mengatasi pelanggan yang kurang disiplin apabila sudah diberikan jangka waktu dalam pelunasan tagihan listrik, perusahaan mengeluarkan kembali surat pemutusan rampung dengan jangka waktu 3

bulan dari piutang pelanggan dan dengan terpaksa melakukan pembongkaran pada aliran listrik.

6) Perputaran Total Asset (*Total Assets Turn Over*/TATO)

Perputaran total asset digunakan sebagai indikator kinerja keuangan untuk mengukur berapa kali total aktiva perusahaan dalam menghasilkan volume penjualan. Berikut disajikan perhitungan Perputaran Total Asset:

$$\text{Perputaran Total Asset (TATO)} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}} \times 1 \text{ kali}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2010} \Rightarrow \text{TATO} &= \frac{\text{Rp } 1.099.811.696.185}{\text{Rp } 464.293.656.245} \times 1 \text{ kali} \\ &= 2,3688 \text{ kali atau } 236,88 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2011} \Rightarrow \text{TATO} &= \frac{\text{Rp } 1.186.767.194.891}{\text{Rp } 529.602.919.977} \times 1 \text{ kali} \\ &= 2,2409 \text{ kali atau } 224,09 \% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan perputaran total asset pada PT. PLN (Persero) APJ Malang, pada tahun 2010 sebesar 2,3688 kali atau 236,88 % dan tahun 2011 sebesar 2,2409 atau 224,09 % sehingga menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan keseluruhan aktiva PT. PLN (Persero) APJ Malang dalam menghasilkan volume penjualan tenaga listrik mengalami penurunan sebesar 0,1279 kali atau 12,79 %. Hal ini membuktikan bahwa PT. PLN (Persero) APJ Malang kurang efisien dalam penggunaan keseluruhan aktiva untuk menghasilkan penjualan, walaupun penjualan tenaga listrik mengalami peningkatan sebesar Rp 86.955.498.706 namun diikuti pula peningkatan total aktiva sebesar Rp 65.309.263.732.

7) Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aktiva (TMS terhadap TA)

Rasio total modal sendiri terhadap total aktiva merupakan rasio untuk menghitung seluruh komponen modal sendiri pada akhir tahun buku terhadap total aktiva yang dimiliki oleh perusahaan. Berikut ini disajikan perhitungan nilai total modal sendiri terhadap total aktiva:

$$\text{Rasio TMS terhadap TA} = \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2010} \implies \text{Rasio TMS terhadap TA} &= \frac{\text{Rp } 249.381.806.164}{\text{Rp } 464.293.656.245} \times 100\% \\ &= 53,71\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2011} \implies \text{Rasio TMS terhadap TA} &= \frac{\text{Rp } 227.938.397.144}{\text{Rp } 529.602.919.977} \times 100\% \\ &= 43,04\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa besarnya total modal sendiri terhadap total aktiva PT. PLN (Persero) APJ Malang pada tahun 2010 sebesar 53,71% sedangkan pada tahun 2011 sebesar 43,04%. Indikator total modal sendiri terhadap total aktiva mengalami penurunan sebesar 10,67%. Penurunan tersebut diakibatkan oleh peningkatan total aset yang dimiliki namun total modal yang dimiliki mengalami penurunan.

8) *Return on Capital Employed (ROCE)*

Return on Capital Employed (ROCE) merupakan alat ukur yang mengukur efisiensi dan profitabilitas investasi modal yang dilakukan oleh korporasi. Semakin tinggi *return on capital employed*, perusahaan lebih efisien dalam menggunakan dananya.

$$\text{Return on Capital Employed} = \frac{\text{Laba Sebelum Bunga \& Pajak}}{\text{Jumlah Aktiva-Kewajiban Lancar}}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2010} \Rightarrow \text{ROCE} &= \frac{(\text{Rp } 381.519.953.702)}{\text{Rp } 464.293.656.245 - \text{Rp } 90.511.127.173} \times 100\% \\ &= -102,07\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2011} \Rightarrow \text{ROCE} &= \frac{\text{Rp } 961.621.200.492}{\text{Rp } 529.602.919.977 - \text{Rp } 125.890.574.112} \times 100\% \\ &= 238,19\% \end{aligned}$$

Perhitungan *Return on Capital Employed* (ROCE) pada tahun 2010 sebesar -102,07 % dan 2011 sebesar 238,19% menunjukkan bahwa mengalami peningkatan sebesar 340,26%. PT. PLN (Persero) APJ Malang pada tahun 2010 mengalami kerugian sebesar Rp 381.519.953.702 dan pada tahun 2011 mendapatkan keuntungan sebesar Rp 961.621.200.492. Hal ini diakibatkan karena pada tahun 2010 subsidi listrik dari pemerintah tidak dicantumkan (*break down*) dalam laporan rugi laba, sehingga tampak kerugian pada PT. PLN (Persero) APJ Malang. Pada tahun 2011, sebenarnya PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami kerugian pula namun karena subsidi pemerintah dicantumkan pada laporan rugi laba, sehingga terlihat keuntungan pada PT. PLN (Persero) APJ Malang.

Keadaan PT. PLN (Persero) APJ Malang yang mengalami kerugian, dikarenakan biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan pembelian tenaga listrik lebih besar daripada pendapatan dari penjualan tenaga listrik. Pembelian tenaga listrik dilaksanakan dengan menggunakan mata uang asing yang nilai tukarnya lebih besar dibandingkan dengan rupiah dan penjualan tenaga listrik dilakukan dengan mata uang dalam negeri (rupiah)

dengan harga per kWh lebih rendah dibandingkan harga beli tenaga listrik per kWh. Hal inilah yang mengakibatkan PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami kerugian.

Berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/ 2005, PT. PLN (Persero) APJ Malang telah melakukan pengukuran kinerja keuangan. Pelaksanaan pengukuran kinerja keuangan dimaksudkan untuk terus memantau hasil kinerja dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berikut peneliti menyajikan perhitungan yang digunakan untuk mengukur kinerja keuangan PT. PLN (Persero) APJ Malang:

1) Umur Piutang

Umur piutang adalah indikator kinerja untuk mengukur jangka waktu rata-rata antara penagihan dan pelunasan. Berikut ini disajikan tabel perhitungan umur piutang PT. PLN (Persero) APJ Malang:

Tabel 16 Perhitungan Umur Piutang

Keterangan	Tahun	
	2010	2011
Saldo Awal Piutang Usaha	Rp 8.575.050	Rp 6.345.323
Saldo Akhir Piutang Usaha	Rp 3.382.577	Rp 4.299.231
Rata-rata Saldo Piutang	Rp 5.978.813,5	Rp 5.322.277
Pendapatan Penjualan Tenaga Listrik	Rp 2.670.688.187	Rp 2.952.683.199
Realisasi COP	0,82 hari	0,66 hari
Target COP	0,98 hari	0,67 hari

Sumber: Data diolah

Berdasarkan perhitungan tabel 16, pada tahun 2010 realisasi umur piutang PT. PLN (Persero) APJ Malang sebesar 0,82 hari atau 119,5% terhadap target sebesar 0,98 hari, yang berarti realisasi umur piutang tidak

dapat mencapai target namun dari hasil ini kinerja perusahaan dalam umur piutang semakin, karena hanya membutuhkan waktu 0,82 hari saja untuk menerima piutang yang ditagihkan. Pada tahun 2011 realisasi umur piutang PT. PLN (Persero) APJ Malang sebesar 0,66 hari atau 93,94% terhadap target sebesar 0,67 hari, yang berarti realisasi umur piutang juga tidak dapat mencapai target.

Umur piutang PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami penurunan dari tahun 2010 ke 2011 sebesar 0,16 hari dalam jangka waktu rata-rata penagihan sampai pelunasan piutang. Namun dari penurunan jangka waktu tersebut, mengakibatkan kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang semakin meningkat, karena dalam penagihan dan pelunasan piutang perusahaan hanya membutuhkan waktu yang lebih singkat.

2) Biaya Administrasi / Pelanggan

Biaya Administrasi / Pelanggan adalah indikator kinerja untuk mengukur besar biaya administrasi yang dikeluarkan dari jumlah pelanggan dalam tahun tersebut.

Tabel 17 Biaya Administrasi / Pelanggan

Tahun	Jumlah Biaya Administrasi	Jumlah Pelanggan	Realisasi	Target
	(1)	(2)	(3)=(1)/(2)	(4)
2010	Rp 20.025.132.052	750.183	Rp 26.693,663	Rp 36.567
2011	Rp 18.798.191.310	790.276	Rp 23.786,87	Rp 40.728,60

Sumber: Data diolah

Perhitungan biaya administrasi pada PT. PLN (Persero) APJ Malang disesuaikan dengan kondisi perusahaan pada tahun tersebut. Dapat dilihat pada tabel 17 jumlah pelanggan mengalami peningkatan sebesar 40.093

pelanggan namun jumlah biaya administrasi dapat ditekan sebesar Rp 1.226.940.742. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami peningkatan karena jumlah pelanggan meningkat, sedangkan biaya administrasi dapat berkurang.

3) Biaya Pokok Penyediaan

Biaya Pokok Penyediaan merupakan indikator perbandingan besarnya jumlah biaya usaha dan beban bunga terhadap jumlah kWh penjualan tenaga listrik. Indikator ini menunjukkan besarnya biaya yang harus dikeluarkan dalam per-kWh penjualan tenaga listrik.

Tabel 18 Biaya Pokok Penyediaan

Tahun	Jml. Biaya Usaha	Jml.kWh Penjualan Tenaga Listrik	Realisasi	Target
	(1)	(2)	$4=(1)/(2)$	(5)
2010	Rp 1.495.031.716.282	1.576.790.592	Rp 948,2	Rp 970
2011	Rp 1.560.905.993.560	1.675.484.262,88	Rp 931,6	Rp 952,86

Sumber: Data diolah

Hasil perhitungan biaya pokok penyediaan pada tabel 18, menunjukkan pada tahun 2010 PT. PLN (Persero) APJ Malang mengeluarkan biaya Rp 948,2 dan pada tahun 2011 sebesar Rp 931,6 untuk per-kWh penjualan tenaga listrik. Jumlah biaya usaha dari tahun 2010 ke 2011 mengalami peningkatan sebesar Rp 65.874.277.278 dan diikuti jumlah kWh penjualan tenaga listrik meningkat pula sebesar 98.693.670,88. Hal ini yang menyebabkan tingkat kinerja PT. PLN (Persero) dalam biaya pokok penyediaan meningkat, karena dari tahun 2010 ke 2011 biaya yang diperlukan untuk per kWh penjualan tenaga

listrik mengalami penurunan serta realisasi tidak melebihi target biaya yang dikeluarkan.

b. Perspektif Pelanggan

PT. PLN (Persero) APJ Malang merupakan perusahaan monopoli milik negara yang menyediakan dan mengatur kebutuhan listrik bagi seluruh lapisan masyarakat wilayah Malang Raya. Sebagai perusahaan monopoli milik negara PT. PLN (Persero) APJ Malang tetap memperhatikan perspektif pelanggan dalam kegiatan operasionalnya, karena pelanggan salah satu hal terpenting dalam kelangsungan hidup perusahaan dan perspektif pelanggan menjadi indikator untuk mengetahui seberapa baik perusahaan dapat melayani pelanggan. Pengukuran kinerja melalui perspektif pelanggan pada PT. PLN (Persero) APJ dapat menggunakan perhitungan sebagai berikut:

1) *System Average Interruption Duration Index (SAIDI)*

System Average Interruption Duration Index (SAIDI) merupakan indikator kinerja untuk mengukur seberapa besar rata-rata menit pelanggan mengalami padam listrik dengan satuannya (menit/pelanggan).

Tabel 19 Perhitungan *System Average Interruption Duration Index (SAIDI)*

Tahun	Target	Realisasi	Selisih
(1)	(2)	(3)	(4) = (2) – (3)
2010	97,69 mnt/plg	83,22 mnt/plg	17,1
2011	80,43 mnt/plg	49,69 mnt/plg	30,74

Sumber: Data diolah

PT. PLN (Persero) APJ Malang pada tahun 2010 dan 2011 berhasil memenuhi target, karena dapat menurunkan tingkat pemadaman aliran

listrik bagi pelanggan. Berdasarkan perhitungan tersebut, tahun 2010 realisasi *System Average Interruption Duration Index* (SAIDI) sebesar 80,59 mnt/plg, sedangkan pada tahun 2011 tingkat kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami peningkatan yang sangat drastis dalam pelayanan pelanggan, terbukti pada perhitungan *System Average Interruption Duration Index* (SAIDI) sebesar 49,69 mnt/plg dengan selisih 30,74 dari target yang ditetapkan.

2) *System Average Interruption Frequency Index* (SAIFI)

System Average Interruption Frequency Index (SAIFI) adalah indikator kinerja untuk mengukur seberapa besar rata-rata kali pelanggan mengalami padam listrik dengan satuannya (kali/pelanggan).

Tabel 20 Perhitungan *System Average Interruption Frequency Index* (SAIFI)

Tahun	Target	Realisasi	Selisih
(1)	(2)	(3)	(4) = (2) – (3)
2010	2,36 kali/plg	2,15 kali/plg	0,28
2011	2,07 kali/plg	1,24 kali/plg	0,83

Sumber: Data diolah

Pada tahun 2010 dan 2011, PT. PLN (Persero) APJ Malang dapat mencapai indikator *System Average Interruption Frequency Index* (SAIFI) dan kinerja dalam pelayanan pelanggan mengalami peningkatan. Terbukti pada perhitungan *System Average Interruption Frequency Index* (SAIFI) di atas, pada tahun 2010 menunjukkan realisasi sebesar 2,08 kali/plg dengan target 2,36 kali/plg dan pada tahun 2011 realisasi *System Average*

Interruption Frequency Index (SAIFI) sebesar 1,24 kali/plg dengan target 2,07 kali/plg.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal pada PT. PLN (Persero) APJ Malang dilaksanakan dengan cara menyediakan tenaga listrik dalam jumlah dan mutu yang berkualitas, penjualan tenaga listrik pada pemasangan baru, menyediakan pembayaran rekening listrik yang memudahkan pelanggan, dan lain-lain. Berikut proses bisnis internal yang dilakukan PT. PLN (Persero) APJ Malang:

1) Proses Inovasi

Proses inovasi dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan dan keinginan pelanggan, nantinya dapat membantu PT. PLN (Persero) APJ Malang meningkatkan kinerjanya. Usaha-usaha yang dilakukan adalah:

a) Pembayaran rekening listrik pada gerai *payment point online bank* (PPOB).

PT. PLN (Persero) APJ Malang melakukan inovasi pada cara pembayaran rekening listrik. Cara pembayaran melalui PPOB merupakan kerjasama antara PLN dengan bank yang bersepakat untuk kerjasama, dimana Bank tersebut memiliki rekanan atau yang biasa disebut dengan *downline*. Layanan ini bertujuan untuk memudahkan pelanggan untuk melakukan pembayaran tagihan listrik.

b) Pemasangan Listrik Prabayar.

Listrik Prabayar merupakan produk inovasi baru pada PT. PLN (Persero) APJ Malang untuk penjualan tenaga listrik melalui pemasangan baru. Pemasangan Listrik Prabayar ditujukan untuk memudahkan pelanggan rumah tangga dalam menyiasati penghematan listrik, karena listrik Prabayar ini memiliki sistem pembelian saldo tenaga listrik sehingga dalam pemakaiannya pelanggan dapat mengatur penggunaan tenaga aliran listrik.

c) Pemeliharaan Dalam Keadaan Bertegangan (PDKB)

PDKB merupakan pekerjaan untuk memelihara jaringan listrik PLN yang dilakukan tanpa melakukan pemutusan tegangan listrik (pemadaman). Pekerjaan ini bertujuan untuk menjaga pasokan listrik kepada pelanggan secara terus-menerus dan memberikan keandalan yang baik kepada pelanggan.

d) Pelaksanaan Pengadaan E-Procurement

Kegiatan ini merupakan pelaksanaan pengadaan barang dan jasa melalui sistem terkomputerisasi dan terakses pada jaringan internet. Tujuannya adalah untuk dapat dengan mudah mengontrol sirkulasi barang dan jasa yang ada pada PT. PLN (Persero) APJ Malang.

2) Proses Operasi

Aktivitas PT. PLN (Persero) APJ Malang pada proses operasi yaitu proses distribusi listrik dan pelayanan pelanggan. Tolak ukur yang

digunakan antara lain susut jaringan dan perbaikan gangguan sistem distribusi. Berikut perbaikan gangguan sistem distribusi dan perhitungan susut jaringan:

a) Gangguan Sistem Distribusi

Tabel 21 Gangguan Penyulang Tegangan Menengah (TM) Tahun 2010.

UNIT	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGT	SEP	OKT	NOV	DES	JML
UPJ DNY	2	3	5	2	2	1	3	1	1	4	0	0	24
UPJ KOTA	2	1	3	2	3	1	1	1	0	0	0	0	14
UPJ BLB	2	9	1	4	2	1	3	4	1	0	2	0	29
UPJ KBA	2	1	2	0	2	1	0	2	1	0	0	0	11
UPJ KPJ	5	5	0	3	3	1	3	0	2	2	1	1	25
UPJ GDL	3	6	6	1	2	2	3	3	0	1	0	1	28
UPJ BLLW	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	9
UPJ TMP	3	0	0	0	1	0	2	0	0	0	0	0	6
UPJ BATU	2	2	0	1	2	0	2	1	2	2	0	0	14
UPJ LWG	4	3	1	4	1	1	2	0	1	0	0	5	22
UPJ SGS	4	1	0	2	1	1	2	2	1	1	0	1	16
UPJ NGT	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	0	6
UPJ DPT	-	-	-	0	0	2	1	0	0	0	0	0	1
UPJ SBRPC	-	-	-	2	3	3	1	0	0	1	1	1	11
TOTAL	30	32	19	22	23	15	26	14	9	12	6	8	216

Sumber: PT. PLN (Persero) APJ Malang.

Tabel 22 Gangguan Penyulang Tegangan Menengah (TM) Tahun 2011.

UNIT	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUN	JUL	AGT	SEP	OKT	NOV	DES	JML
UPJ DNY	-	-	-	-	4	-	2	1	-	4	-	-	12
UPJ KOTA	-	-	-	1	1	1	-	1	1	-	1	-	6
UPJ BLB	4	2	-	1	2	-	-	-	-	-	-	-	9
UPJ KBA	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	2
UPJ KPJ	-	2	1	1	-	-	-	-	-	2	-	2	7
UPJ GDL	-	1	2	-	-	-	-	-	-	1	2	-	6
UPJ BLLW	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
UPJ TMP	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
UPJ BATU	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1
UPJ LWG	-	2	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	4
UPJ SGS	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	-	-	2
UPJ NGT	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
UPJ DPT	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
UPJ SBRPC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0
TOTAL	4	8	6	4	8	1	3	3	3	8	3	2	53

Sumber: PT. PLN (Persero) APJ Malang.

Tabel 23 Gangguan Tegangan Rendah (TR) Tahun 2010 dan 2011.

NO.	UNIT PELAYANAN	REALISASI THN. 2010	REALISASI THN. 2011
1.	UPJ KOTA	3.155	3.115
2.	UPJ BLIMBING	4.397	4.446
3.	UPJ DINOYO	6.560	5.882
4.	UPJ KEBON AGUNG	3.660	4.617
5.	UPJ BATU	2.948	3.385
6.	UPJ NGANTANG	885	844
7.	UPJ SINGOSARI	2.427	2.101
8.	UPJ LAWANG	1.639	1.493
9.	UPJ KEPANJEN	2.752	3.278
10.	UPJ GONDANGLEGI	2.523	2.258
11.	UPJ BULULAWANG	1.142	586
12.	UPJ TUMPANG	1.408	1.699
13.	UPJ DAMPIT	862	2.343
14.	UPJ SUMBERPUCUNG	0	1.771
JUMLAH		34.358	37.818

Sumber: PT. PLN (Persero) APJ Malang.

Tabel 24 Gangguan Trafo Distribusi Tahun 2010 dan 2011.

UNIT	Gangguan Trafo		Target Gangguan		Jumlah Trafo	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
UPJ KTA	4	-	4	4	289	278
UPJ BLB	2	1	3	3	287	207
UPJ DNY	4	3	4	4	353	347
UPJ KB AG	3	-	3	3	321	323
UPJ BATU	1	-	2	2	239	232
UPJ NGNTNG	2	-	1	1	54	51
UPJ SINGSRI	1	1	1	1	291	275
UPJ LWNG	0	-	1	1	182	175
UPJ KPNJEN	5	-	3	3	266	302
UPJ GDNGLG	2	-	3	3	357	363
UPJ BLLWNG	2	-	2	2	156	152
UPJ TMPNG	1	-	3	3	183	177
UPJ DAMPIT	1	-	1	1	245	241
UPJ SBRPC	4	2	2	2	235	51
TOTAL	32	7	33	33	3.458	3.401

Sumber: PT. PLN (Persero) APJ Malang.

Proses penyampaian energi listrik kepada pelanggan terdapat gangguan sistem distribusi yang dialami PT. PLN (Persero) APJ Malang. Terdapat 3 jenis gangguan sistem distribusi, yaitu:

(1) Gangguan Penyulang pada Tegangan Menengah

Berdasarkan tabel 21, pada tahun 2010 telah terjadi 216 kali gangguan, sedangkan pada tahun 2011 telah terjadi 53 kali gangguan (tabel 22). Penyebab dominan gangguan penyulang tegangan menengah adalah gangguan sementara.

(2) Gangguan Tegangan Rendah

Tabel 23 menunjukkan bahwa gangguan tegangan rendah pada tahun 2010 telah terjadi sebanyak 34.358 kali, sedangkan pada tahun 2011 terjadi sebanyak 37.818 kali. Penyebab dominan gangguan tegangan rendah adalah los kontak pada JTR dan SR

(3) Gangguan Trafo Distribusi

Gangguan trafo pada tahun 2010 telah terjadi sebanyak 32 kali, sedangkan pada tahun 2011 sebanyak 7 kali (Tabel 24). Penyebab dominan gangguan trafo distribusi karena hubungan singkat, bushing trafo pecah, minyak kurang dan pentanahan yang kurang sempurna.

b) Susut Jaringan (*Losses*) Distribusi

Susut Jaringan (*Losses*) distribusi merupakan indikator kinerja untuk mengukur energi listrik yang hilang pada jaringan terhadap produksi kWh netto yang disalurkan. Berikut perhitungan susut jaringan (*losses*) pada PT. PLN (Persero) APJ Malang:

Tabel 25 Perhitungan Susut Jaringan Distribusi

Tahun	kWh Siap Salur ke Distribusi	kWh Penjualan	Realisasi	Target
	(1)	(2)	(3)=(1-2)/(1)	(4)
2010	1.664.891.027	1.491.543.722	10,41%	6,82%
2011	1.595.747.581	1.455.114.388	8,81%	9,10%

Sumber: Data diolah

Berdasarkan perhitungan susut jaringan disrtibusi pada tabel 25, menunjukkan bahwa pada tahun 2010 PT. PLN (Persero) APJ Malang susut jaringan distribusi sebesar 10,41 % melampaui target sebesar 3,59 %, yang berarti bahwa pada tahun 2010 PT. PLN (Persero) APJ Malang telah banyak terjadi energi listrik yang hilang pada jaringan terhadap produksi kWh netto yang disalurkan. Pada tahun 2011 PT. PLN (Persero) APJ Malang dapat meningkatkan kinerjanya dengan

menekan kenaikan susut jaringan distribusi dari 10,41% menjadi 8,81% dan realisasi pada tahun 2011 berada dibawah target sebesar 0,29%.

c) Proses Pelayanan Purna Jual

Aktivitas yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) APJ Malang dalam pelayanan purna jual adalah transaksi jasa untuk menjamin kelangsungan pasokan tenaga listrik kepada pelanggan dan berusaha mempermudah pelanggan untuk melakukan perubahan daya tenaga listrik maupun pemasangan baru. Upaya yang dilakukan PT. PLN (Persero) APJ Malang untuk meningkatkan layanan purna jual adalah kecepatan dalam merespon komplain pelanggan, kecepatan dalam menyelesaikan masalah komplain pelanggan serta menambah tim untuk mengatasi gangguan tenaga listrik pelanggan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan mendasar diperlukannya perspektif ini adalah keinginan perusahaan untuk dapat terus hidup dan tumbuh dalam melayani *stakeholders*. Keinginan yang selalu memberikan pelayanan yang terbaik, perusahaan akan selalu dihadapkan pada tantangan terus-menerus yang selalu berubah dari waktu ke waktu. Hal ini lah yang membuat PT. PLN (Persero) APJ Malang akan selalu mengalami proses belajar dan berkembang dalam mengikuti perkembangan yang menuntut perusahaan untuk dapat terus bertahan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diwujudkan PT. PLN (Persero) APJ Malang mengukur seberapa besar produktivitas sumber daya

manusia dan kompetensi pegawai. Berikut perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dilakukan oleh PT. PLN (Persero) APJ Malang:

1) Produktivitas Sumber Daya Manusia

Produktivitas Sumber Daya Manusia digunakan untuk mengukur perbandingan antara jumlah pelanggan dengan jumlah pegawai.

Tabel 26 Perhitungan Produktivitas Sumber Daya Manusia

Tahun	Jumlah Pelanggan (1)	Jumlah Pegawai (2)	Realisasi (3)=(1)/(2)	Target (4)
2010	750.183	242	3.099,93 (5dalam bobot)	5 (dalam bobot)
2011	790.276	230	3.435,98	3.109

Sumber: Data diolah

Berdasarkan hasil perhitungan produktivitas sumber daya manusia pada tabel 26, menunjukkan bahwa PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami peningkatan sebesar 336,05 dalam kemampuan pekerja mendistribusikan energi listrik. Jumlah pegawai yang mengalami penurunan sebesar 12 orang, tetapi tidak mengurangi jumlah pelanggan PT. PLN (Persero) APJ Malang dari tahun 2010 sampai 2011. Hal ini membuktikan bahwa PT. PLN (Persero) APJ Malang dapat meningkatkan kinerja yang dilihat dari sisi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

C. Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Metode *Balanced Scorecard*

Perhitungan dari setiap indikator pada keempat perspektif *Balanced Scorecard* telah diketahui hasilnya. Hasil perhitungan tersebut akan digunakan dalam penilaian kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang dengan menggunakan

metode *Balanced Scorecard*, sehingga mampu diperoleh kesimpulan kinerja selama periode tahun 2010 dan 2011.

1. Penilaian Kinerja Keuangan PT. PLN (Persero) APJ Malang berdasarkan Keputusan Menteri BUMN Nomor : KEP-100/MBU/2002.

Hasil perhitungan dari setiap indikator akan diberi *score* atau bobot yang sesuai dengan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-100/MBU/2002 (terdapat pada lampiran 1) kemudian menjumlahkan bobot tersebut untuk mengetahui kinerja yang telah dicapai oleh PT. PLN (Persero) APJ Malang. Berikut ini tabel penilaian kinerja perspektif keuangan pada PT. PLN (Persero) APJ Malang tahun 2010 dan 2011 berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : KEP-100/MBU/2002 tentang penilaian tingkat kesehatan Badan Usaha Milik Negara.

Tabel 27 Daftar Penilaian Aspek Keuangan Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No.: KEP-100/MBU/2002.

Indikator	Realisasi		Bobot		
	2010	2011	Infra Struktur	2010	2011
1. ROE	-152,99%	421,88%	15	1	15
2. ROI	-82,17%	181,57%	10	0	10
3. Rasio Kas	0,025%	0,042%	3	2,5	3
4. Rasio Lancar	12,21%	17,55%	4	2,5	3
5. Collection Periods	0,75 hr	0,44 hr	4	3,5	4
6. Perputaran Total Asset	2,37 kali	2,24 kali	4	4	4
7. TMS terhadap TA	53,71%	43,04%	6	5	5,5
Total Bobot			46	18,5	44,5

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel 27, dapat diketahui hasil kinerja perspektif keuangan pada PT. PLN (Persero) APJ Malang tahun 2010 dan 2011 dengan berpatokan pada

Keputusan Menteri BUMN No.: KEP-100/MBU/2002. Pada tahun 2010 diperoleh total bobot perspektif keuangan sebesar 18,5 dan pada tahun 2011 diperoleh total bobot 44,5 yang terdiri dari 7 indikator kinerja.

Hasil dari penilaian tersebut dapat disimpulkan bahwa PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami peningkatan dalam kinerja keuangannya. Terbukti pada tahun 2010 total bobot yang diperoleh hanya 18,5 sedangkan pada tahun 2011 total bobot yang diperoleh sebesar 44,5. Hal ini diakibatkan pada tahun 2010 PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami kerugian sebesar Rp 381.519.953.702 sehingga dalam indikator *Return On Investment* ROI memperoleh bobot minimal. Kerugian tersebut diakibatkan karena pada laporan rugi laba tahun 2010 subsidi pemerintah tidak dicantumkan (*Brake Down*) sehingga tampak kerugian pada PT. PLN (Persero) APJ Malang.

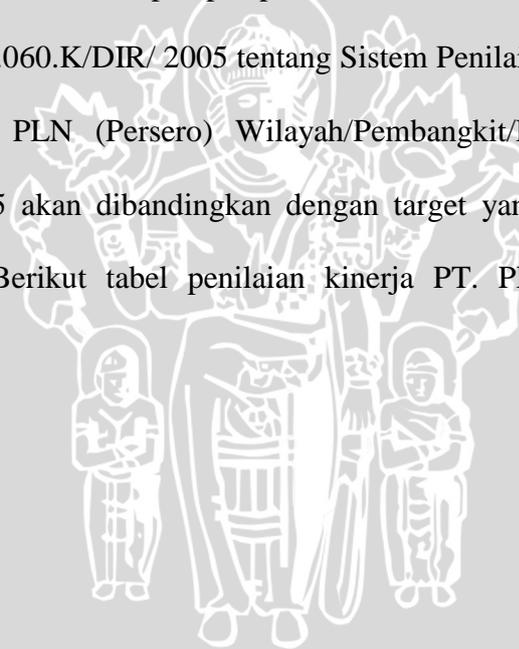
Pada tahun 2011 PT. PLN (Persero) APJ Malang dapat meningkatkan kinerja keuangannya sebesar 26 bobot dari total bobot tahun 2010, dengan kata lain kondisi kinerja pada perspektif keuangan dikategorikan baik karena sebagian besar indikator yang ditetapkan dapat mencapai target. Pada tahun 2011 PT. PLN (Persero) APJ Malang sebenarnya mengalami kerugian pula pada laporan rugi laba, namun pada tahun 2011 subsidi dari pemerintah dicantumkan (*Brake Down*) pada laporan rugi laba sehingga pada laporan rugi laba tahun 2011 PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami keuntungan.

Keadaan PT. PLN (Persero) APJ Malang yang mengalami kerugian, dikarenakan biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan pembelian tenaga listrik lebih besar daripada pendapatan dari penjualan tenaga listrik. Pembelian tenaga

listrik dilaksanakan dengan menggunakan mata uang asing yang nilai tukarnya lebih besar dibandingkan dengan rupiah dan penjualan tenaga listrik dilakukan dengan mata uang dalam negeri (rupiah) dengan harga per kWh lebih rendah dibandingkan harga beli tenaga listrik per kWh. Hal inilah yang mengakibatkan PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami kerugian.

2. Penilaian Kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang Terhadap Keempat Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

Hasil perhitungan dari keempat perspektif berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/ 2005 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kinerja Unit Organisasi PT. PLN (Persero) Wilayah/Pembangkit/Distribusi/P3B/Jasa Penunjang tahun 2005 akan dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan pada awal periode. Berikut tabel penilaian kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang:



Tabel 28 Penilaian Kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang Tahun 2010.

Indikator	Satuan	Bobot	Target	Real	Nilai (N)
Perspektif Keuangan		40			37,15
1.Harga Jual Listrik Rata-rata	Rp/kWh	5	723,51	692,98	4,58
2.Umur Piutang (COP)	Hari	5	0,98	0,82	5,00
3.Biaya Pokok Penyediaan	Rp/kWh	5	970	948,2	5,00
4.Memasarkan Listrik Prabayar	Plg	10	2.100	7.204	10,00
5.Biaya Administrasi/Pelanggan	Rp/plg	5	36.567	26.694	5,00
6.Biaya Kepegawaian/Pelanggan	Rp/plg	5	45,660	52,33	3,54
7.Efektifitas Biaya Pemeliharaan	%	5	2,75	3,41	4,03
Perspektif Pelanggan		20			20,00
1. <i>System Average Interruption Direction Index (SAIDI)</i>	Mnt/plg	5	97,69	83,22	5,00
2. <i>System Average Interruption Frequency Index (SAIFI)</i>	Mnt/plg	5	2,36	2,15	5,00
3.Index Integritas Pelayanan KPK		10	10,00	10	10,00
4.Program Partisipasi Pemberdayaan Lingkungan (P3L)	%	Max-2			0,00
Perspektif Bisnis Internal		20			16,55
1.Susut Distribusi Tanpa I-4 (losses)	%	10	6,82	10,41	6,55
2.Peningkatan Efisiensi (PE)	%	5	5	5	5,00
3.Keselamatan Ketenagakerjaan (K2)	%	Max-10			0,00
4.Lingkungan Hidup		Max-2,5			0,00
5.E-proc	%	5	5	5	5,00
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		20			20,00
1. Perbaikan kualitas SDM	%	5	5	5	5,00
2. Efektifitas Sumber Daya Manusia	%	4	5	5	4,00
3. Efektifitas Organisasi & Sistem SDM	%	6	5	5	6,00
4. Manajemen Backup		1	1	1	1,00
5. Knowledge Management		3	1	1	3,00
6. SILM		1	1	1	1,00
7. Ketepatan Penyampaian LPT	hari	Max-2	15	15	0,00
8. Ketepatan Penyampaian RKAP	hari	Max-2	120	120	0,00
9. Ketepatan Penyampaian LM	hari	Max-2	20	20	0,00
10. Laporan Data Realisasi Kinerja	hari	Max-2			
11. Ketepatan & Kebenaran input LPTK	hari	Max-2	30	30	0,00
12. Searah Trima Proyek (STP)	hari	Max-10			
13. Temuan Auditor Intern & Eksternal					0,00
TOTAL		100			93,69
PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN					AA

Sumber: Data diolah

Berdasarkan penilaian kinerja pada tabel 28 yang telah dilaksanakan oleh peneliti pada PT. PLN (Persero) APJ Malang tahun 2010 memperoleh nilai sebesar 93,69. Nilai tersebut dapat menunjukkan bahwa kondisi tingkat kesehatan PT. PLN (Persero) APJ Malang adalah sehat dengan penilaian yang diperoleh berupa huruf AA (tingkat kesehatan perusahaan antar nilai 80 sampai dengan 95). Pada tahun 2010 PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami kerugian dan kerugian tersebut karena subsidi pemerintah tidak di *Brake Down* pada laporan rugi laba, namun aspek keuntungan tidak dijadikan tolak ukur utama dalam menilai kinerja perusahaan. PT. PLN (Persero) APJ Malang mampu meningkatkan kinerjanya dengan berusaha meminimalkan biaya yang dikeluarkan, dalam arti nilai yang diperoleh untuk biaya yang dikeluarkan (realisasi) lebih kecil daripada target yang telah ditentukan pada awal periode.

Tabel 29 Penilaian Kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang Tahun 2011.

Indikator	Satuan	Bobot	Target	Real	Nilai (N)
Perspektif Keuangan		14			13,33
1. Umur Piutang (COP)	Hari	5	0,67	0,66	5,00
2. Biaya Pokok Penyediaan	Rp/kWh	2	952,86	931,6	2,00
3. Biaya Administrasi/Pelanggan	Rp/plg	5	40.728,60	23.786,87	5,00
4. Pertumbuhan Penjualan	%	2	7,50	6,24	1,33
Perspektif Pelanggan		46			44,61
1. <i>System Average Interruption Direction Index (SAIDI)</i>	Mnt/plg	2	80,43	49,69	2,00
2. <i>System Average Interruption Frequency Index (SAIFI)</i>	Mnt/plg	2	2,07	1,24	2,00
3. Pelayanan Pelanggan		25	6519,26	4691,74	23,61
4. Produk dan Layanan		17	100,00	100,00	17,00
Perspektif Bisnis Internal		17			17,00
1. Susut Distribusi Tanpa I-4 (losses)	%	5	9,10	8,81	5,00
2. Penambahan Jaringan Distribusi		8	27,97	65,65	8,00
3. Keselamatan Ketenagakerjaan (K2)		Max-5			0,00
4. Lingkungan Hidup		Max-5			0,00
5. E-proc	%	2	80	100,00	2,00
6. Implementasi SOP Procurement	%	2	60	100,00	2,00
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		23			23,00
1. Pelaksanaan CMC	%	1	100,00	100	1,00
2. Jumlah Sertifikasi Profesi	%	1	15,00	43,29	1,00
3. Implementasi Knowledge Management	%	3	100,00	100	3,00
4. Implementasi EES dan Tindak Lanjut	%	2	100,00	100	2,00
5. Akurasi dan Availability Data Kepegawaian	%	1	90,00	98,66	1,00
6. Produktivitas SDM	Plg/Peg	1	3.109	3.435,98	1,00
7. Skor Malcolm Baldrige (MB)	Skor	5			5,00
8. Kaskade KPI Struktural	%	1	70,00	72,00	1,00
9. Implementasi Sistem ERM (Asesmen, Mitigasi, Laporan)	%	4	50	50	4,00
10. Tindak Lanjut Temuan Auditor	%	4	100,00	100,00	4,00
TOTAL					97,94
PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN					AAA

Sumber: Data diolah

Berdasarkan perhitungan kinerja pada tabel 29, PT. PLN (Persero) APJ Malang pada tahun 2011 memperoleh nilai sebesar 97,94 serta mengalami peningkatan sebesar 4,25 dari tahun 2010. Hal ini dikarenakan PT. PLN (Persero) APJ Malang meningkatkan laba perusahaan yang berasal dari subsidi pemerintah yang di *Brake Down* pada laporan rugi laba, upaya yang dapat dilakukan meminimalkan biaya yang harus dikeluarkan, dalam arti nilai yang diperoleh untuk biaya yang dikeluarkan (realisasi) lebih kecil daripada target yang telah ditentukan pada awal periode serta meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dalam hal membantu menangani masalah kerugian pelanggan dalam menikmati aliran tenaga listrik, contohnya mengurangi gangguan terjadinya listrik padam.

Nilai yang diperoleh PT. PLN (Persero) APJ Malang menunjukkan bahwa tingkat kesehatan perusahaan adalah sehat dengan kategori huruf yaitu AAA (nilai tingkat kesehatan perusahaan lebih dari 95).

BAB V

PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari keseluruhan hasil penelitian yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya. Selain itu juga berisi saran-saran bagi PT. PLN (Persero) APJ Malang dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan oleh peneliti, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja perusahaan dapat memberikan informasi mengenai kinerja bisnis secara keseluruhan. Pengukuran dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* tidak hanya terpusat pada aspek keuangan, tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan atau aspek operasional seperti pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dalam perusahaan.
2. Ditinjau dari perspektif keuangan, hasil pengukuran kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang adalah sebagai berikut:
 - a. Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN No.: KEP-100/MBU/2002 dapat dikatakan cukup baik. Beberapa indikator kinerja sudah dapat memenuhi target yang telah ditetapkan dalam bentuk bobot angka sehingga pada tahun 2010 dapat memperoleh bobot sebesar 18,5 dan tahun 2011 sebesar 44,5. Dapat dilihat bobot yang diperoleh tahun

2010 dan 2011 mengalami kenaikan drastis, karena pada tahun 2010 PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami kerugian. Kerugian yang dialami PT. PLN (Persero) APJ Malang pada tahun 2010 dikarenakan pada laporan rugi laba tahun 2010 subsidi pemerintah tidak dicantumkan (*Brake Down*) sehingga tampak kerugian pada PT. PLN (Persero) APJ Malang. Hal tersebut mengakibatkan indikator *Return On Investment* (ROI) dan total modal sendiri terhadap total aset mendapatkan bobot kinerja yang jauh dibawah target yang telah ditetapkan.

- b. Berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No.060.K/DIR/2005 hasil pengukuran kinerja keuangan perusahaan dapat dikatakan baik, karena dari beberapa indikator yang telah ditetapkan, seperti Biaya Pokok Penyediaan dan Biaya Administrasi telah memenuhi target perusahaan. PT. PLN (Persero) APJ Malang dari tahun 2010 sampai 2011 dapat meminimalkan biaya yang diperlukan serta dapat meningkatkan penjualan tenaga listrik. Pada indikator Umur Piutang (COP) tahun 2010 kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang berada di bawah target yang ditentukan. Hasil di bawah target kinerja perusahaan dalam perhitungan umur piutang dikatakan baik, karena dalam penagihan dan pelunasan piutang perusahaan hanya membutuhkan waktu yang lebih singkat. Perhitungan Umur Piutang (COP) tahun 2011 melebihi dari target yang ditentukan, namun umur piutang dapat ditekan dari tahun sebelumnya.

- c. PT. PLN (Persero) APJ Malang dari tahun 2010 dan 2011 selalu mengalami kerugian apabila tidak adanya subsidi listrik dari pemerintah. Laporan rugi laba PT. PLN (Persero) APJ Malang tahun 2010 menunjukkan angka kerugian sebesar Rp 381.519.953.702 karena pada laporan rugi laba tahun 2010 subsidi pemerintah tidak dicantumkan (*Brake Down*). Pada tahun 2011 PT. PLN (Persero) APJ Malang sebenarnya mengalami kerugian pula, namun pada tahun 2011 subsidi dari pemerintah sebesar Rp1.319.133.961.239 dicantumkan (*Brake Down*) pada laporan rugi laba sehingga pada laporan rugi laba tahun 2011 PT. PLN (Persero) APJ Malang menunjukkan bahwa perusahaan mengalami keuntungan.
- d. Keadaan PT. PLN (Persero) APJ Malang yang mengalami kerugian, dikarenakan biaya yang dikeluarkan untuk melaksanakan pembelian tenaga listrik lebih besar daripada pendapatan dari penjualan tenaga listrik. Pembelian tenaga listrik dilaksanakan dengan menggunakan mata uang asing (dollar) yang nilai tukarnya lebih besar dibandingkan dengan rupiah dan penjualan tenaga listrik dilakukan dengan mata uang dalam negeri (rupiah) dengan harga per kWh lebih rendah dibandingkan harga beli tenaga listrik per kWh. Perbedaan mata uang atau adanya selisih tarif beban biaya tenaga listrik dengan penjualan tenaga listrik dalam transaksi jual beli tenaga listrik tidak dilakukan penyesuaian beban biaya terhadap mata uang asing (dollar) dengan tarif pelanggan dalam bentuk mata uang dalam negeri (rupiah). Hal

inilah yang mengakibatkan PT. PLN (Persero) APJ Malang mengalami kerugian.

3. Hasil pengukuran perspektif pelanggan pada PT. PLN (Persero) APJ Malang dapat dikatakan baik. Hal ini dapat dilihat pada perhitungan indikator *System Average Interruption Duration Index* (SAIDI) dan *System Average Interruption Frequency Index* (SAIFI) pada tahun 2010 dan 2011 realisasi perhitungan kedua indikator tersebut di bawah target yang telah ditetapkan. Hasil perhitungan Realisasi di bawah target menunjukkan bahwa kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang dalam mengatasi keluhan pelanggan akibat pemadaman aliran listrik semakin baik, karena dari tahun 2010 sampai 2011 pemadaman aliran listrik yang dialami pelanggan semakin berkurang (hampir tidak mengalami pemadaman aliran listrik).
4. Pengukuran kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang dilihat dari perspektif proses bisnis internal dikatakan baik, karena pada tahun 2011 perusahaan mampu menekan susut jaringan distribusi hingga mencapai hasil di bawah target. Hasil tersebut menunjukkan semakin berkurangnya atau semakin sedikit energi listrik yang hilang pada jaringan terhadap produksi kWh netto yang disalurkan. PT. PLN (Persero) APJ Malang dalam perspektif proses bisnis internal melakukan inovasi berupa memberikan kemudahan bagi pelanggan untuk melakukan pembayaran rekening listrik yaitu melalui gerai *payment point online bank* (PPOB) dan menggunakan kemajuan teknologi dalam melaksanakan kegiatan perusahaan seperti

pelaksanaan pengadaan barang dan jasa dengan menggunakan E-Procurement, pemasangan tenaga listrik baru dengan menggunakan listrik Prabayar, serta memelihara jaringan listrik PLN yang dilakukan tanpa melakukan pemutusan tegangan listrik (pemadaman).

5. Hasil kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dikatakan baik, karena pada perhitungan produktivitas sumber daya manusia perusahaan mengalami peningkatan kemampuan pekerja mendistribusikan energi listrik.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka peneliti memberi beberapa saran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi PT. PLN (Persero) APJ Malang untuk dapat lebih lagi meningkatkan kinerja bisnisnya. Beberapa saran dari peneliti adalah sebagai berikut:

1. PT. PLN (Persero) APJ Malang dalam melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* sebaiknya mempertimbangkan berbagai permasalahan yang akan dihadapi, sehingga dalam penerapan metode *Balanced Scorecard* nantinya dapat mengantisipasi dan mengatasi permasalahan tersebut.
2. Kinerja keuangan PT. PLN (Persero) APJ Malang dapat ditingkatkan lagi. Peningkatan kinerja keuangan perlu evaluasi kinerja atas beberapa tolak ukur keuangan yang belum memenuhi target yang diinginkan perusahaan. Dapat pula dilakukan penekanan biaya atau efisiensi biaya terhadap akun-akun perusahaan yang masih perlu pengurangan biaya serta serta

melakukan penyesuaian beban biaya terhadap mata uang asing (dollar) dengan tarif pelanggan dalam bentuk mata uang dalam negeri (rupiah).

3. Perspektif pelanggan dapat memegang peran penting dalam kelangsungan hidup perusahaan. PT. PLN (Persero) APJ Malang sebaiknya dapat lebih meningkatkan lagi kualitas pelayanan terhadap pelanggan untuk tahun berikutnya, karena pelanggan merupakan sasaran utama perusahaan. Walaupun PT. PLN (Persero) APJ Malang merupakan BUMN yang menyediakan dan mengatur aliran tenaga listrik untuk warga Malang Raya dan pasti diperlukan oleh seluruh warga Malang Raya, namun perusahaan tetap perlu untuk meningkatkan pelayanan pelanggan. Peningkatan pelayanan pelanggan pada PT. PLN (Persero) APJ Malang dapat berguna untuk memiliki pelanggan setia, meningkatkan kepuasan pelanggan serta mengurangi jumlah keluhan pelanggan terhadap kinerja perusahaan dalam aspek pelayanan kepada pelanggan.
4. Kinerja PT. PLN (Persero) APJ Malang dalam perspektif bisnis internal perlu adanya kerjasama dengan pemerintah dalam pengelolaan Penerangan Jalan Umum (PJU) yang sering terjadi kesalahpahaman, sehingga dapat berakibat pada peningkatan jumlah energi listrik yang hilang. Penertiban kepada pelanggan pengguna tenaga listrik merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan dalam menjaga jumlah energi listrik yang disalurkan.
5. PT. PLN (Persero) APJ Malang sebaiknya dapat mempertahankan dan dapat pula meningkatkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

dalam kinerja bisnisnya. Menjadi perusahaan yang berkualitas dapat diawali dari pegawai yang berkualitas pula seperti tingkat kedisiplinan pegawai yang baik, pegawai yang memiliki komitmen terhadap perusahaan serta pegawai yang dapat berproduktif untuk kepentingan perusahaan.

Beberapa saran yang diberikan peneliti, diharapkan dapat memberikan masukan positif bagi PT. PLN (Persero) APJ Malang sehingga dalam pelaksanaan kinerja bisnisnya pada periode berikutnya penilaian terhadap kinerja dapat meningkat.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi VI. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- _____. 2009. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Garrison, Ray .H, Eric W. Noreen dan Peter C. Brewer. 2007. *Akuntansi Manajerial*. Edisi kesebelas. Dialihbahasakan oleh Nuri Hinduan dan Edward Tanujaya. Jakarta: Salemba Empat.
- Grant, Robert M. 1999. *Analisis Strategi Kontemporer: konsep, teknik, aplikasi*. Edisi kedua. Dialihbahasakan oleh Thomas Secokusumo. Jakarta: Erlangga.
- Hariadi, Bambang. 2002. *Akuntansi Manajemen suatu sudut pandang*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.
- Hunger, J. David & Thomas L. Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Edisi kedua. Dialihbahasakan oleh Julianto Agung. Yogyakarta: Andi.
- Kaplan, Robert S. dan David P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard (Menerapkan Strategi Menjadi Aksi)*. Edisi terjemahan. Dialihbahasakan oleh Peter R. Yosi Pasla. Jakarta: Erlangga.
- Keputusan Direksi PT. PLN (Persero) No. 060.K/DIR/2005. 2005. *Sistem Penilaian Tingkat Kinerja pada Unit Organisasi PT. PLN (Persero) Wilayah/Pembangkitan/Distribusi/P3B/dan Jasa Penunjang*. Surabaya: Tim Manajemen Analisa dan Evaluasi.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Edisi 3. Jakarta: Erlangga.
- Kuswadi. 2006. *Memahami Rasio-Rasio Keuangan bagi Orang Awam*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Marzuki. 2000. *Metodologi Riset*. Yogyakarta: BPFE Universitas Islam Indonesia.
- Mulyadi dan Jhony Setiawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

- _____. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN. Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Cetakan 6. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Niven, Paul R. 2007. *Balanced Scorecard Diagnostics (Mempertahankan Kinerja Maksimal)*. Dialihbahasakan oleh Andre Wiriadi. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Ruslan, Rosady. 2010. *Metode Penelitian: Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Supriyono, R.A. 1999. *Akuntansi Manajemen (Konsep, Manfaat, dan Rekayasa)*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Syamsuddin, Lukman. 2009. *Manajemen Keuangan Perusahaan: Konsep Aplikasi dalam: Perencanaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan*. Edisi kesepuluh. Jakarta: Rajawali Pers.
- Syariati, Dian, Kristin Rosalina, Narulita Rahmi .A, dan Syaiful Iqbal. 2009. *Balanced Scorecard: Pedoman Praktis pada Industri Manufaktur*. Malang: Universitas Barawijaya Press.
- Tjahjono, Heru Kurnianto. 2003. *Budaya Organisasional & Balanced Scorecard; Dimensi Teori dan Praktik*. Yogyakarta: UPFE UMY.
- Tripomo, Tedjo dan Udan. 2005. *Manajemen Strategi*. Bandung: Rekayasa Sains.
- Tunggal, Amin Wijaya. 2001. *Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Umar, Husein. 2005. *Evaluasi Kinerja Perusahaan: Teknik Evaluasi Bisnis dan Kinerja Perusahaan secara Komprehensif, Kuantitatif dan Modern*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2003. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Internet :

- Febrianto, Bogi. 2010. *Pentingnya Penerapan Balanced Scorecard sebagai Dasar Penilaian Kinerja pada PT. Bank Muamalat Tbk*. Hal. 55, dari <http://www.stie-malangkucecwara.ac.id>, diakses pada tanggal 20 November 2011 .

Keputusan Menteri BUMN NO: KEP-100/MBU/2002. *Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN Non Jasa Keuangan*. <http://www.depkeu.go.id>. Diakses pada tanggal 23 November 2011.

Suryana, Taryana. 2006. *Implementasi Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Perguruan Tinggi : Studi Kasus Universitas Komputer Indonesia*. Dari <http://www.jurnal.blogspot.com>, diakses pada tanggal 20 November 2011.

Wahyudi, Geng. 2011. *Motto PLN: Tiada Hari Tanpa Pemadaman*. Diakses pada tanggal 09 Januari 2012 dari <http://www.topik.com/forum/world/malaysia/TC2P271LLJ1OK62GM/p18>

www.pln.co.id

www.malangkota.go.id





**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

SALINAN

**KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
NOMOR : KEP-100/MBU/2002**

**TENTANG
PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN BADAN USAHA MILIK NEGARA**

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

- Menimbang : a. bahwa perkembangan dunia usaha dalam situasi perekonomian yang semakin terbuka perlu dilandasi dengan sarana dan sistem penilaian kerja yang dapat mendorong perusahaan ke arah peningkatan efisiensi dan daya saing;
- b. bahwa dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 198/KMK.016/1998 dan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara/Kepala Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep.215/M- BUMN/1999 telah ditetapkan ketentuan tentang penilaian tingkat kesehatan/penilaian tingkat kinerja Badan Usaha Milik Negara;
- c. bahwa dengan dialihkannya kedudukan, tugas dan wewenang Menteri BUMN pada Perusahaan Perseroan (PERSERO), Perusahaan Umum (PERUM), dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) kepada Menteri Badan Usaha Milik Negara, maka dipandang perlu meninjau kembali keputusan sebagaimana tersebut pada huruf b, khususnya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 198/KMK.016/1998.
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, b, dan c, perlu ditetapkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1969 (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 16; Tambahan Lembaran Negara Nomor 2890) tentang Bentuk-Bentuk Usaha Negara menjadi Undang-Undang (Lembaran Negara Tahun 1969 Nomor 40, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3587);
2. Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas (Lembaran Negara Tahun 1995 Nomor 13, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3587);
3. Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 tentang Perusahaan Perseroan (PERSERO) (Lembaran Negara Tahun 1998 Nomor 15, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3731) sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 45 Tahun 2001 (Lembaran Negara Tahun 2001 Nomor 68, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4101);
4. Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 1998 tentang Perusahaan Umum (PERUM) (Lembaran Negara Tahun 1998 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3732);
5. Peraturan Pemerintah Nomor 6 Tahun 2000 tentang Perusahaan Jawatan (PERJAN) (Lembaran Negara Tahun 2000 Nomor 12, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3928);

6. Peraturan/2



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

-2-

6. Peraturan Pemerintah Nomor 64 Tahun 2001 tentang Pengalihan Kedudukan, Tugas dan Kewenangan Menteri Keuangan pada Perusahaan Perseroan (PERSERO), Perusahaan Umum (PERUM) dan Perusahaan Jawatan (PERJAN) kepada Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Tahun 2001 Nomor 117, Tambahan Lembaran Negara Nomor 4137);
7. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 228/ Tahun 2001.

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : **KEPUTUSAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA TENTANG PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN BADAN USAHA MILIK NEGARA.**

**BAB I
KETENTUAN UMUM**

Pasal 1

Dalam Keputusan ini, yang dimaksud dengan:

1. Badan Usaha Milik Negara, yang selanjutnya dalam Keputusan ini disingkat BUMN, adalah Perusahaan Perseroan (PERSERO) sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 12 Tahun 1998 dan Perusahaan Umum (PERUM) sebagaimana dimaksud dalam Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 1998.
2. Anak Perusahaan BUMN adalah Perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas yang sekurang-kurangnya 51% sahamnya dimiliki oleh BUMN.

Pasal 2

- 1) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN berlaku bagi seluruh BUMN non jasa keuangan maupun BUMN jasa keuangan kecuali Persero Terbuka dan BUMN yang dibentuk dengan Undang-undang tersendiri.
- 2) BUMN non jasa keuangan adalah BUMN yang bergerak dibidang infrastruktur dan non infrastruktur sebagaimana pada lampiran I.
- 3) BUMN jasa keuangan adalah BUMN yang bergerak dalam bidang usaha perbankan, asuransi, jasa pembiayaan dan jasa penjaminan.

BAB II/3



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

-3-

**BAB II
PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN**

Pasal 3

- (1) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN digolongkan menjadi :
 - a. SEHAT, yang terdiri dari :
 - AAA apabila total (TS) lebih besar dari 95
 - AA apabila $80 < TS \leq 95$
 - A apabila $65 < TS \leq 80$
 - b. KURANG SEHAT, yang terdiri dari :
 - BBB apabila $50 < TS \leq 65$
 - BB apabila $40 < TS \leq 50$
 - B apabila $30 < TS \leq 40$
 - c. TIDAK SEHAT, yang terdiri dari :
 - CCC apabila $20 < TS \leq 30$
 - CC apabila $10 < TS \leq 20$
 - C apabila $TS \leq 10$
- (2) Tingkat Kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja Perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yang meliputi penilaian :
 - a. Aspek Keuangan.
 - b. Aspek Operasional.
 - c. Aspek Administrasi.
- (3) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN sesuai keputusan ini hanya diterapkan bagi BUMN apabila hasil pemeriksaan akuntan terhadap perhitungan keuangan tahunan perusahaan yang bersangkutan dinyatakan dengan kualifikasi "Wajar Tanpa Pengecualian" atau kualifikasi "Wajar Dengan Pengecualian" dari akuntan publik atau Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan.
- (4) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN ditetapkan setiap tahun dalam pengesahan laporan tahunan oleh Rapat Umum Pemegang Saham atau Menteri BUMN untuk Perusahaan Umum (PERUM).

**BAB III
BADAN USAHA MILIK NEGARA NON JASA KEUANGAN**

Pasal 4

- (1) Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN yang bergerak dibidang non jasa keuangan dibedakan antara BUMN yang bergerak dalam bidang infrastruktur selanjutnya disebut BUMN INFRASTRUKTUR dan BUMN yang bergerak dalam bidang non infrastruktur yang selanjutnya disebut BUMN NON INFRASTRUKTUR dengan pengelompokan sebagaimana pada lampiran I.

2. Perubahan/4





**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

-4-

- (2) Perubahan pengelompokan BUMN dalam kategori BUMN INFRASTRUKTUR dan BUMN NON INFRASTRUKTUR sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan oleh Menteri Badan Usaha Milik Negara.

Pasal 5

- (1) BUMN INFRASTRUKTUR adalah BUMN yang kegiatannya menyediakan barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat luas, yang bidang usahanya meliputi :
- Pembangkitan, transmisi atau pendistribusian tenaga listrik.
 - Pengadaan dan atau pengoperasian sarana pendukung pelayanan angkutan barang atau penumpang baik laut, udara atau kereta api.
 - Jalan dan jembatan tol, dermaga, pelabuhan laut atau sungai atau danau, lapangan terbang dan bandara.
 - Bendungan dan irigrasi.
- (2) Penambahan atau pengurangan bidang-bidang atau jenis-jenis kegiatan untuk menentukan kriteria BUMN INFRASTRUKTUR sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan oleh Menteri Badan Usaha Milik Negara.
- (3) BUMN NON INFRASTRUKTUR adalah BUMN yang bidang usahanya diluar bidang usaha sebagaimana dimaksud dalam ayat (1).

Pasal 6

Indikator Penilaian Aspek Keuangan, Aspek Operasional, Aspek Administrasi BUMN yang bergerak di bidang usaha non jasa keuangan sebagaimana terdapat dalam Tata Cara Penilaian Tingkat Kesehatan BUMN non jasa keuangan (Lampiran II).

**BAB IV
BADAN USAHA MILIK NEGARA JASA KEUANGAN**

Pasal 7

Penilaian tingkat kesehatan BUMN jasa keuangan dibedakan antara BUMN yang bergerak dalam bidang usaha perbankan, asuransi, jasa pembiayaan dan jasa penjaminan.

Pasal 8

Pengelompokan BUMN yang bergerak dalam bidang usaha jasa keuangan dan indikator penilaian Hasil penilaian Aspek Keuangan, Aspek Operasional, Aspek Administrasi ditetapkan dengan Keputusan Menteri BUMN tersendiri.

BAB V/5



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

-5-

**BAB V
KETENTUAN PENUTUP**

Pasal 9

BUMN wajib menerapkan penilaian Tingkat Kesehatan BUMN berdasarkan keputusan ini kepada Anak Perusahaan BUMN sesuai dengan bidang usaha Anak Perusahaan BUMN yang bersangkutan.

Pasal 10

Dengan berlakunya Keputusan ini, maka:

1. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 198/KMK.016/1998 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara ;
2. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Badan Usaha Milik Negara/Kepala Badan Pembinaan Badan Usaha Milik Negara Nomor Kep.215/M- BUMN/1999 tentang Penilaian Tingkat Kinerja Badan Usaha Milik Negara, dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 11

Keputusan ini mulai berlaku untuk penilaian Tingkat Kesehatan BUMN tahun buku 2002.

Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengumuman Keputusan ini dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal: 04 Juni 2002

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

t t d

LAKSAMANA SUKARDI

Salinan sesuai dengan aslinya,
Kepala Biro Hukum

ttd

Victor Hutapea
NIP 060051008





**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

SALINAN

**TABEL KELOMPOK BUMN
INFRA STRUKTUR DAN NON INFRA STRUKTUR**

No.	BUMN INFRA STRUKTUR	BUMN NON INFRA STRUKTUR
I.	SEKTOR INDUSTRI DAN PERDAGANGAN	
		Bidang Industri Pupuk dan Semen
		1. PT Pupuk Sriwidjaja
		2. PT Asean Aceh Fertilizer
		3. PT Semen Baturaja
		4. PT Semen Kupang
		Bidang Niaga
		1. PT Dharma Niaga
		2. PT Pantja Niaga
		3. PT Cipta Niaga
		4. PT Sarinah
		Bidang Industri Farmasi dan Aneka Industri
		1. PT Bhanda Gharu Rekso
		2. PT Berdikari
		3. PT Indo Farma
		4. PT Kimia Farma
		5. PT Bio Farma
		6. PT Rajawali Nusantara Indonesia
		7. PT Garam
		8. PT Industri Gelas
		9. PT Industri Soda Indonesia
		10. PT Sandang Nusantaara
		11. PT Cambrics Primisima
		Bidang Pertambangan dan Energi
		1. PT Sarana karya
		2. PT Batubara Bukit Asam
		3. PT Konservasi Energi Abadi
		4. PT Batan Tehnologi
		5. PT Perusahaan Gas Negara
		Bidang Kertas, Percetakan dan Penerbitan
		1. PT Kertas Leces
		2. PT Kertas Kraft Aceh
		3. PT Pradnya Paramita
		4. PT Balai Pustaka



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

**TABEL KELOMPOK BUMN
INFRA STRUKTUR DAN NON INFRA STRUKTUR**

No.	BUMN INFRA STRUKTUR	BUMN NON INFRA STRUKTUR
		Bidang Industri Strategis
		1. PT Dirgantara Indonesia
		2. PT DAHANA
		3. PT Barata Indonesia
		4. PT Boma Bisma Indra
		5. PT Krakatau Steel
		6. PT Industri Kereta Api
		7. PT Industri Telekomunikasi Indonesia
		8. PT Len Industri
II.	SEKTOR KAWASAN INDUSTRI JASA KONSTRUKSI DAN KONSULTAN KONSTRUKSI	
		Bidang Kawasan Industri
		1. PT Kawasan Berikat Nusantara
		2. PT Kawasan Industri Makasar
		3. PT kawasan Industri Medan
		4. PT Kawasan Industri Wijaya
		5. PT PDI Batam
		Bidang Konstruksi Bangunan
		1. PT Nindya Karya
		2. PT Wijaya Karya
		3. PT Waskita Karya
		4. PT Adhi Karya
		5. PT Brantas Abipraya
		6. PT Hutama Karya
		7. PT Istaka Karya
		8. PT Pembangunan Perumahan
		Bidang Konsultan Konstruksi
		1. PT Bina Karya
		2. PT Indah Karya
		3. PT Indra Karya
		4. PT Virama Karya
		5. PT Yodya Karya
		Bidang Penunjang Konstruksi dan Jalan Tol
		1. PT Amarta Karya
		2. PT Dok Perkapalan Kodja Bahari
		3. PT Dok dan Perkapalan Surabaya
		4. PT Industri Kapal Indonesia
		5. PT Jasa Marga



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

**TABEL KELOMPOK BUMN
INFRA STRUKTUR DAN NON INFRA STRUKTUR**

No.	BUMN INFRA STRUKTUR	BUMN NON INFRA STRUKTUR
III.	SEKTOR PERHUBUNGAN, TELEKOMUNIKASI DAN PARIWISATA	
	Bidang Prasarana Perhubungan Laut	
	1. PT Pelabuhan Indonesia I	
	2. PT Pelabuhan Indonesia II	
	3. PT Pelabuhan Indonesia III	
	4. PT Pelabuhan Indonesia IV	
	5. PT Rukindo	
	6. PT Varuna Tirta Prakasya	
	Bidang Prasarana Perhubungan Udara	
	1. PT Angkasa Pura I	
	2. PT Angkasa Pura II	
	Bidang Sarana Perhubungan	
	1. PT Pelayaran Djakarta Lloyd	1. PT Pelayaran Nasional Indonesia
	2. PT Angkutan Sungai, Danau dan Penyeberangan	2. PT Garuda Indonesia
	3. PT Pelayaran Bahtera Adiguna	3. PT Merpati Airlines
	4. PT Kereta Api Indonesia	
		Bidang Pos
		1. PT Pos Indonesia
		Bidang Pariwisata
		1. PT Hotel Indonesia dan Natour
		2. PT Pengembangan Pariwisata Bali
		3. PT TWC Borobudur, Prambanan & Ratu Boko
		Bidang Penyiaran
		1. PT Televisi Republik Indonesia
IV.	SEKTOR PERTANIAN, PERKEBUNAN KEHUTANAN PERDAGANGAN	
		Bidang Perkebunan
		1. PT Perkebunan Nusantara I
		2. PT Perkebunan Nusantara II
		3. PT Perkebunan Nusantara III
		4. PT Perkebunan Nusantara IV
		5. PT Perkebunan Nusantara V
		6. PT Perkebunan Nusantara VI
		7. PT Perkebunan Nusantara VII
		8. PT Perkebunan Nusantara VIII
		9. PT Perkebunan Nusantara IX



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

**TABEL KELOMPOK BUMN
INFRA STRUKTUR DAN NON INFRA STRUKTUR**

NO.	BUMN INFRA STRUKTUR	BUMN NON INFRA STRUKTUR
		10. PT Perkebunan Nusantara X
		11. PT Perkebunan Nusantara XI
		12. PT Perkebunan Nusantara XII
		13. PT Perkebunan Nusantara XIII
		14. PT Perkebunan Nusantara XIV
		Bidang Perikanan
		1. PT Usaha Mina
		2. PT Perikanan Samodra Besar
		3. PT Tirta Raya Mina
		4. PT Perikani
		Bidang Pertanian
		1. PT Pertani
		2. PT Sang Hyang Seri
		Bidang Kehutanan
		1. PT Inhutani I
		2. PT Inhutani II
		3. PT inhutani III
		4. PT Inhutani IV
		5. PT Perhutani
V.	SEKTOR PELAYANAN UMUM	
	1. Perum Perumnas	
	2. Perum Jasa Tirta I	
	3. Perum Jasa Tirta II	
	4. Perum Prasarana Perikanan Samodra Besar	
	5. Perum PPD	
	6. Perum Damri	
		1. Perum Percetakan Negara RI
		2. Perum Sarana Pengembangan Usaha
		3. Perum Peruri
		4. Perum Pegadaian
		5. Perum PFN

Salinan sesuai dengan aslinya,
Kepala Biro Hukum

ttd

Victor Hutapea
NIP 060051008

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

t t d

LAKSAMANA SUKARDI



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

SALINAN

**TATA CARA PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN
BUMN NON JASA KEUANGAN**

I. ASPEK KEUANGAN

1. Total bobot
 - BUMN INFRA STRUKTUR (Infra) 50
 - BUMN NON INFRA STRUKTUR (Non infra) 70
2. Indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya.
Dalam penilaian aspek keuangan ini, indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya adalah seperti pada tabel 1 dibawah ini :

Tabel 1 : Daftar indikator dan bobot aspek keuangan

Indikator	Bobot	
	Infra	Non Infra
1. Imbalan kepada pemegang saham (ROE)	15	20
2. Imbalan Investasi (ROI)	10	15
3. Rasio Kas	3	5
4. Rasio Lancar	4	5
5. Colection Periods	4	5
6. Perputaran persediaan	4	5
7. Perputaran total asset	4	5
8. Rasio modal sendiri terhadap total aktiva	6	10
Total Bobot	50	70

3. Metode Penilaian
 - a. Imbalan kepada pemegang saham/Return On Equity (ROE)

Rumus:

$$\text{ROE} : \frac{\text{Laba setelah Pajak}}{\text{Modal Sendiri}} \times 100 \%$$

Definisi :

- Laba setelah Pajak adalah Laba setelah Pajak dikurangi dengan laba hasil penjualan dari :
 - Aktiva tetap
 - Aktiva Non Produktif
 - Aktiva Lain-lain
 - Saham Penyertaan Langsung



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

- Modal Sendiri adalah seluruh komponen Modal Sendiri dalam neraca perusahaan pada posisi akhir tahun buku dikurangi dengan komponen Modal sendiri yang digunakan untuk membiayai Aktiva Tetap dalam Pelaksanaan dan laba tahun berjalan. Dalam Modal sendiri tersebut di atas termasuk komponen kewajiban yang belum ditetapkan statusnya.
- Aktiva Tetap dalam pelaksanaan adalah posisi pada akhir tahun buku Aktiva Tetap yang sedang dalam tahap pembangunan.

Tabel 2: Daftar skor penilaian ROE

ROE (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
15 < ROE	15	20
13 < ROE ≤ 15	13,5	18
11 < ROE ≤ 13	12	16
9 < ROE ≤ 11	10,5	14
7,9 < ROE ≤ 9	9	12
6,6 < ROE ≤ 7,9	7,5	10
5,3 < ROE ≤ 6,6	6	8,5
4 < ROE ≤ 5,3	5	7
2,5 < ROE ≤ 4	4	5,5
1 < ROE ≤ 2,5	3	4
0 < ROE ≤ 1	1,5	2
ROE < 0	1	0

Contoh perhitungan :

PT "A" (BUMN Non Infra) mempunyai ROE 10 %, maka sesuai tabel 2 skor untuk indikator ROE adalah 14.

b. Imbalan Investasi/Return On Investment (ROI)

Rumus :

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT} + \text{Penyusutan}}{\text{Capital Employed}} \times 100 \%$$

Definisi :

- EBIT adalah laba sebelum bunga dan pajak dikurangi laba dari hasil penjualan dari :
 - Aktiva Tetap
 - Aktiva lain-lain
 - Aktiva Non Produktif
 - Saham penyertaan langsung
- Penyusutan adalah Depresiasi, Amortisasi dan Depleksi
- Capital Employed adalah posisi pada akhir tahun buku Total Aktiva dikurangi Aktiva Tetap dalam pelaksanaan.



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

Tabel 3 : Daftar Skor penilaian ROI

ROI (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
18 < ROI	10	15
15 < ROI ≤ 18	9	13,5
13 < ROI ≤ 15	8	12
12 < ROI ≤ 13	7	10,5
10,5 < ROI ≤ 12	6	9
9 < ROI ≤ 10,5	5	7,5
7 < ROI ≤ 9	4	6
5 < ROI ≤ 7	3,5	5
3 < ROI ≤ 5	3	4
1 < ROI ≤ 3	2,5	3
0 < ROI ≤ 1	2	2
ROI < 0	0	1

Contoh perhitungan :

PT "A" (BUMN Infra) memiliki ROI 14 %, maka sesuai tabel 3 skor untuk indikator ROI adalah 8

c. Rasio Kas/Cash Ratio

Rumus:

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas} + \text{Bank} + \text{Surat Berharga Jangka pendek}}{\text{Current Liabilities}} \times 100 \%$$

Definisi :

- Kas, Bank dan surat Berharga Jangka Pendek adalah posisi masing-masing pada akhir tahun buku.
- Current Liabilities adalah posisi seluruh kewajiban Lancar pada akhir tahun buku.

Tabel 4 : Daftar skor penilaian cash ratio

Cash Ratio = x (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
x ≥ 35	3	5
25 ≤ x < 35	2,5	4
15 ≤ x < 25	2	3
10 ≤ x < 15	1,5	2
5 ≤ x < 10	1	1
0 ≤ x < 5	0	0

Contoh perhitungan :

PT "A" (BUMN Infra) memiliki cash ratio sebesar 32%, maka sesuai tabel 4 skor untuk indikator cash ratio adalah 2,5



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

d. Rasio Lancar/Current Ratio

Rumus :

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

Definisi :

- Current Asset adalah posisi Total Aktiva Lancar pada akhir tahun buku
- Current Liabilities adalah posisi Total Kewajiban Lancar pada akhir tahun buku .

Tabel 5 : Daftar skor penilaian current ratio

Current Ratio = x (%)	Skor	
	Infra	Non Infra
125 <= x	3	5
110 <= x < 125	2,5	4
100 <= x < 110	2	3
95 <= x < 100	1,5	2
90 <= x < 95	1	1
x < 90	0	0

Contoh perhitungan :

PT "A" (BUMN Non Infra) memiliki current ratio sebesar 115 %, maka sesuai tabel 5 skor untuk Indikator Current Ratio adalah 4

e. Collection Periods (CP)

Rumus :

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

Definisi :

- Total Piutang Usaha adalah posisi Piutang Usaha setelah dikurangi Cadangan Penyisihan Piutang pada akhir tahun buku.
- Total Pendapatan Usaha adalah jumlah Pendapatan Usaha selama tahun buku.

Tabel 6 : Daftar skor penilaian collection periods

CP = x (hari)	Perbaikan = x (hari)	Skor	
		Infra	Non Infra
x <= 60	x > 35	4	5
60 < x <= 90	30 < x <=35	3,5	4,5
90 < x <= 120	25 < x <=30	3	4
120 < x <= 150	20 < x <=25	2,5	3,5
150 < x <= 180	15 < x <=20	2	3
180 < x <= 210	10 < x <=15	1,6	2,4
210 < x <= 240	6 < x <=10	1,2	1,8
240 < x <= 270	3 < x <=6	0,8	1,2
270 < x <= 300	1 < x <=3	0,4	0,6
300 < x	0 < x <=1	0	0

Skor yang digunakan dipilih yang terbaik dari kedua skor menurut tabel 6 diatas.



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

Contoh perhitungan :

Contoh 1 :

PT "A" (BUMN Non Infra) pada tahun 1999 memiliki Collection Periods 120 hari dan pada tahun 1998 sebesar 127 hari.

Sesuai tabel 6 di atas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Collection Periods : 4
- Perbaikan Collection periods (7 hari) : 1,8

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 4

Contoh 2 :

PT "B" (BUMN Infrastruktur) pada tahun 1999 memiliki Collection Periods 240 hari dan pada tahun 1998 sebesar 272 hari.

Sesuai tabel 6 diatas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Collection periods : 1,2
- Perbaikan Collection periods (32 hari) : 3,5

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

f. Perputaran Persediaan (PP)

Rumus :

$$PP = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365$$

Definisi :

- Total Persediaan adalah seluruh persediaan yang digunakan untuk proses produksi pada akhir tahun buku yang terdiri dari persediaan bahan baku, persediaan barang setengah jadi dan persediaan barang jadi ditambah persediaan peralatan dan suku cadang.
- Total Pendapatan Usaha adalah Total Pendapatan Usaha dalam tahun buku yang bersangkutan.

Tabel 7 : Daftar skor penilaian perputaran persediaan

PP = x (hari)	Perbaikan (hari)	Skor	
		Infra	Non Infra
x ≤ 60	35 < x	4	5
60 < x ≤ 90	30 < x ≤ 35	3,5	4,5
90 < x ≤ 120	25 < x ≤ 30	3	4
120 < x ≤ 150	20 < x ≤ 25	2,5	3,5
150 < x ≤ 180	15 < x ≤ 20	2	3
180 < x ≤ 210	10 < x ≤ 15	1,6	2,4
210 < x ≤ 240	6 < x ≤ 10	1,2	1,8
240 < x ≤ 270	3 < x ≤ 6	0,8	1,2
270 < x ≤ 300	1 < x ≤ 3	0,4	0,6
300 < x	0 < x ≤ 1	0	0

Skor yang digunakan dipilih yang terbaik dari kedua skor menurut tabel 7 di atas.



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

Contoh Perhitungan :

Contoh 1 :

PT "A" (BUMN Non Infra) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Persediaan 180 hari dan pada tahun 1998 sebesar 195 hari.

Sesuai tabel 7 diatas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Persediaan : 3
- Perbaikan Perputaran Persediaan (15 hari) : 2,4

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3

Contoh 2 :

PT "B" (BUMN Infra struktur) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Persediaan 240 hari dan pada tahun 1998 sebesar 272 hari.

Sesuai dengan tabel 7 diatas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Persediaan : 1,2
- Perbaikan Perputaran Persediaan (32 hari) : 3,5

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

g. Perputaran Total Asset/Total Asset Turn Over (TATO)

Rumus :

$$\text{TATO} = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Capital Employed}} \times 100 \%$$

Definisi :

- Total Pendapatan adalah Total Pendapatan Usaha dan Non Usaha tidak termasuk pendapatan hasil penjualan Aktiva Tetap
- Capital Employed adalah posisi pada akhir tahun buku total Aktiva dikurangi Aktiva Tetap Dalam Pelaksanaan.

Tabel 8 : Daftar skor penilaian perputaran total asset

TATO = x (%)	Perbaikan = x (%)	Skor	
		Infra	Non Infra
120 < x	20 < x	4	5
105 < x <= 120	15 < x <= 20	3,5	4,5
90 < x <= 105	10 < x <= 15	3	4
75 < x <= 90	5 < x <= 10	2,5	3,5
60 < x <= 75	0 < x <= 5	2	3
40 < x <= 60	x <= 0	1,5	2,5
20 < x <= 40	x < 0	1	2
x <= 20	x < 0	0,5	1,5

Skor yang digunakan dipilih yang terbaik dari kedua skor menurut tabel 8 diatas.

Contoh perhitungan :

Contoh 1 :

PT "A" (BUMN Non Infrastruktur) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Total Asset sebesar 70 % dan pada tahun 1998 sebesar 60% hari.



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

Sesuai tabel 8 di atas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Total Asset : 3
 - Perbaikan Perputaran Total Asset (10%) : 3,5
- Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

Contoh 2:

PT "B" (BUMN Infrastruktur) pada tahun 1999 memiliki Perputaran Total Asset sebesar 108 % dan pada tahun 1998 sebesar 98%.

Sesuai tabel 8 di atas, maka skor tahun 1999 menurut :

- Tingkat Perputaran Total Asset : 3,5
- Perbaikan Perputaran Total Asset (10%) : 2,5

Dalam hal ini, dipilih skor yang lebih besar yaitu : 3,5

h. Rasio Total Modal Sendiri Terhadap Total Asset (TMS terhadap TA)

Rumus:

$$\text{TMS terhadap TA} : \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

Definisi :

- Total Modal Sendiri adalah seluruh komponen Modal Sendiri pada akhir tahun buku diluar dana-dana yang belum ditetapkan statusnya.
- Total Asset adalah Total Asset dikurangi dengan dana-dana yang belum ditetapkan statusnya pada poisisi akhir tahun buku yang bersangkutan.

Tabel 9 : Daftar skor penilaian Rasio Modal Sendiri terhadap Total Asset

TMS thd TA (%) = x	Skor	
	Infra	Non Infra
x < 0	0	0
0 <= x < 10	2	4
10 <= x < 20	3	6
20 <= x < 30	4	7,25
30 <= x < 40	6	10
40 <= x < 50	5,5	9
50 <= x < 60	5	8,5
60 <= x < 70	4,5	8
70 <= x < 80	4,25	7,5
80 <= x < 90	4	7
90 <= x < 100	3,5	6,5

Contoh perhitungan:

PT "B" (BUMN Non Infra) memiliki rasio Modal Sendiri terhadap Total Asset sebesar 35 %, maka sesuai tabel 9 skor untuk indikator rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Asset adalah 10.



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

II. ASPEK OPERASIONAL

1. Total Bobot.

-BUMN INFRASTRUKTUR	35
-BUMN NON INFRASTRUKTUR	15

2. Indikator yang dinilai

Indikator yang dinilai meliputi unsur-unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Beberapa indikator penilaian yang dapat digunakan adalah sebagaimana dalam "*Contoh Indikator Aspek Operasional*"

3. Jumlah Indikator

Jumlah indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tingkat kesehatan setiap tahunnya minimal 2 (dua) indikator dan maksimal 5 (lima) indikator, dimana apabila dipandang perlu indikator-indikator yang digunakan untuk penilaian dari suatu tahun ke tahun berikutnya dapat berubah. Misalnya, suatu indikator yang pada tahun sebelumnya selalu digunakan, dalam tahun ini tidak lagi digunakan karena dianggap bahwa untuk kegiatan yang berkaitan dengan indikator tersebut perusahaan telah mencapai tingkatan/standar yang sangat baik, atau karena ada indikator lain yang dipandang lebih dominan pada tahun yang bersangkutan.

4. Sifat penilaian dan kategori penilaian:

Penilaian terhadap masing-masing indikator dilakukan secara kualitatif dengan kategori penilaian dan penetapan skornya sebagai berikut :

- Baik sekali (BS) : skor = $100\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan
- Baik (B) : skor = $80\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan
- Cukup (C) : skor = $50\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan
- Kurang (K) : skor = $20\% \times$ Bobot indikator yang bersangkutan

Definisi untuk masing-masing kategori penilaian secara umum adalah sebagai berikut :

- Baik sekali : Sekurang-kurangnya mencapai standar normal atau diatas normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) dan kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya).
- Baik : Mendekati standar normal atau sedikit dibawah standar normal namun telah menunjukkan perbaikan baik dari segi kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) maupun kualitas (waktu, mutu dan sebagainya).
- Cukup : Masih jauh dari standar normal baik diukur dari segi kualitas (waktu, mutu dan sebagainya) namun kuantitas (produktivitas, rendemen dan sebagainya) dan mengalami perbaikan dari segi kualitas dan kuantitas.
- Kurang : Tidak tumbuh dan cukup jauh dari standar normal





**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

5. Mekanisme Penilaian

a. Penetapan indikator dan penilaian masing-masing bobot

- Indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian setiap tahunnya ditetapkan oleh RUPS untuk PERSERO atau Menteri Badan Usaha Milik Negara untuk PERUM pada pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) Tahunan perusahaan.
- Sebelum pengesahan RKAP tahunan oleh RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM, Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan usulan tentang indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tahun buku yang bersangkutan dan besar bobot masing-masing indikator tersebut kepada Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM.
- Dalam menyampaikan usulan indikator dan besaran bobot tersebut, Komisaris/Dewan Pengawas wajib memberikan justifikasi mengenai masing-masing indikator aspek operasional yang diusulkan untuk digunakan dan dasar pembobotannya.
- Dalam pengesahan RKAP tahun yang bersangkutan, RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM sekaligus menetapkan indikator operasional yang digunakan untuk tahun yang bersangkutan dan masing-masing bobotnya dengan antara lain mempertimbangkan usul Komisaris/Dewan Pengawas tersebut di atas.
- Khusus untuk penilaian tingkat kesehatan tahun buku 2002, Komisaris dan Dewan Pengawas BUMN yang penilaian tingkat kesehatannya diatur dengan Surat Keputusan ini wajib menyampaikan usul tentang indikator-indikator aspek operasional yang akan digunakan berikut masing-masing bobotnya kepada Kementerian BUMN selambat-lambatnya 3 (tiga) bulan setelah tanggal Surat Keputusan ini diterbitkan.

b. Mekanisme penetapan nilai

- Sebelum diselenggarakan RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM pengesahan laporan keuangan tahunan yang telah diaudit, Komisaris/Dewan Pengawas wajib menyampaikan kepada Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM penilaian kinerja perusahaan berdasarkan indikator-indikator aspek operasional dan bobot yang telah ditetapkan oleh RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM dalam pengesahan RKAP tahun yang bersangkutan.
- Dalam menyampaikan usulan penilaian tersebut Komisaris/Dewan Pengawas diharuskan memberikan justifikasi atas penilaian masing-masing indikator aspek operasional yang digunakan.
- RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM dalam pengesahan laporan keuangan menetapkan penilaian terhadap aspek operasional yang antara lain memperhatikan usulan Komisaris/Dewan Pengawas.





**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

6. Contoh Perhitungan

BUMN Pelabuhan (infrastruktur)

Indikator yang digunakan	Bobot	Nilai	Skor	Unsur-unsur yang dipertimbangkan
1. Pelayanan kepada pelanggan/ masyarakat.	15	B	12	Turn Round Time (TRT), Waiting Time (WT), dsb.
2. Peningkatan kualitas SDM	10	C	5	Peningkatan Kesejahteraan, Kaderisasi pimpinan, dsb.
3. Research & Development	10	D	8	Kepedulian manajemen terhadap R&D, dsb.
Total	25		35	

III. ASPEK ADMINISTRASI

1. Total Bobot

- BUMN INFRASTRUKTUR (Infra) 15
- BUMN NON INFRASTRUKTUR (Non infra) 15

2. Indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya

Dalam penilaian aspek administrasi, indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya adalah seperti pada tabel 10 di bawah ini.

Tabel 10 : Daftar indikator dan bobot aspek Administrasi.

Indikator	Bobot	
	Infra	Non Infra
1. Laporan Perhitungan Tahunan	3	3
2. Rancangan RKAP	3	3
3. Laporan Periodik	3	3
4. Kinerja PUKK	6	6
TOTAL	15	15

3. Metode Penilaian

a. Laporan Perhitungan Tahunan

- Standar waktu penyampaian perhitungan tahunan yang telah diaudit oleh akuntan publik atau Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan harus sudah diterima oleh Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM paling lambat akhir bulan kelima sejak tanggal tutup buku tahun yang bersangkutan.



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

- Penentuan nilai

Tabel 11 : Daftar penilaian waktu penyampaian Laporan Audit

Jangka Waktu Laporan Audit Diterima	Skor
- sampai dengan akhir bulan keempat sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	3
- sampai dengan akhir bulan kelima sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	2
- lebih dari akhir bulan kelima sejak tahun buku perhitungan tahunan ditutup	0

- Contoh Perhitungan :

Laporan audit terhadap laporan perhitungan tahunan BUMN PT "A" (periode tahun buku 1/1/1997 sampai dg 31/12/1997) diterima oleh Pemegang Saham (sesuai tanggal agenda diterima) pada tanggal 2 Mei 1998. Sesuai tabel 11 di atas, nilai PT "A" untuk ketepatan waktu penyampaian laporan perhitungan tahunan adalah 2.

b. Rancangan RKAP

- Sesuai ketentuan pasal 13 ayat 1 Peraturan Pemerintah Nomor 12 tahun 1998, pasal 27 ayat 2 Peraturan Pemerintah Nomor 13 tahun 1998, RUPS untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM dalam pengesahan rancangan RKAP tahunan harus sudah diterima 60 hari sebelum memasuki tahun anggaran yang bersangkutan.
- Penentuan Nilai

Tabel 12 : Daftar penilaian waktu penyampaian rancangan RKAP

Jangka waktu surat diterima sampai dengan memasuki tahun anggaran yang bersangkutan	Skor
- 2 bulan atau lebih cepat	3
- kurang dari 2 bulan	0

- Contoh 1:

Tahun anggaran BUMN PT "A" dimulai 1/1/1999. Rancangan RKAP BUMN PT "A" diterima oleh Pemegang Saham (sesuai tanggal agenda diterima) tanggal 29 Oktober 1998. Sesuai tabel 12 di atas pada butir pertama di atas, nilai PT "A" untuk ketepatan waktu penyampaian rancangan RKAP adalah 3.

- Contoh 2

Tahun anggaran BUMN PT "A" diterima oleh Pemegang Saham (sesuai tanggal agenda diterima) tanggal 5 Desember 1998. Sesuai tabel 12 di atas pada butir kedua di atas, nilai PT "A" untuk ketepatan waktu penyampaian rancangan RKAP adalah 0.



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

c. Laporan Periodik

- Waktu penyampaian laporan.

Laporan periodik Triwulanan harus diterima oleh Komisaris/Dewan Pengawas dan Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM paling lambat 1 (satu) bulan setelah berakhirnya periode laporan.

- Penentuan nilai

Tabel 13 : Daftar penilaian waktu penyampaian Laporan Periodik

Jumlah keterlambatan dalam 1 tahun	Skor
lebih kecil atau sama dengan 0 hari	3
$0 < x \leq 30$ hari	2
$0 < x \leq 60$ hari	1
< 60 hari	0

- Contoh Perhitungan

Laporan periodik Triwulanan PT "S" periode anggaran 1 Januari sampai dengan 31 Desember untuk tahun penilaian diterima Pemegang Saham untuk PERSERO atau Menteri BUMN untuk PERUM masing-masing sebagai berikut:

Triwulanan	Berakhir Periode	Tanggal diterima
I	31/3 199x	5/5 199x
II	30/5 199x	15/7 199x
III	30/9 199x	31/10 199x.
IV	31/12 199x	10/2 199x+1

- Perhitungan jumlah hari keterlambatan

- Triwulan I 4
- Triwulan II 0
- Triwulan III 0
- Triwulan IV 9

Jumlah hari keterlambatan 13 sehingga mendapatkan nilai 2.

Catatan: Laporan periodik sekurang-kurangnya terdiri dari:

- 1) Laporan pelaksanaan RKAP
- 2) Laporan pelaksanaan Proyek Pengembangan
- 3) Laporan pelaksanaan Anak Perusahaan
- 4) Laporan pelaksanaan penugasan (jika ada)
- 5) Laporan pelaksanaan PUKK



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

- d. Kinerja Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK)
- Indikator yang dinilai

Indikator	Bobot	
	Infra	Non Infra
1. Efektivitas penyaluran	3	3
2. Tingkat kolektibilitas pengembalian Pinjaman	3	3
TOTAL	6	6

- Metode penilaian masing-masing indikator.

d.1. Efektivitas penyaluran dana.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Jumlah dana yang disalurkan}}{\text{Jumlah dana yang tersedia}} \times 100\%$$

Definisi :

- Jumlah dana tersedia adalah seluruh dana pembinaan yang tersedia dalam tahun yang bersangkutan yang terdiri atas:
 - Saldo awal
 - Pengembalian pinjaman
 - Setoran eks pembagian laba yang diterima dalam tahun yang bersangkutan (termasuk alokasi dari dana PUKK BUMN lain, jika ada)
 - Pendapatan bunga dari pinjaman PUKK
- Jumlah dana yang disalurkan adalah seluruh dana yang disalurkan kepada usaha kecil dan koperasi dalam tahun yang bersangkutan yang terdiri dari hibah dan bantuan pinjaman, termasuk dana penjaminan (dana yang dialokasikan untuk menjamin pinjaman usaha kecil dan koperasi kepada Lembaga Keuangan).

Tabel 14 : Daftar penilaian tingkat penyerapan dana PUKK

Penyerapan (%)	> 90	85 s.d. 90	80 s.d. 85	<80
Skor	3	2	1	0

Contoh perhitungan :

Jumlah dana yang tersedia pada BUMN PT "A" dalam tahun 1999 adalah sebesar Rp.10.000 terdiri dari:

- Saldo awal tahun 1999	Rp. 500
- Pengembalian pinjaman	Rp. 5.000
- Setoran eks pembagian laba selama tahun yang bersangkutan	Rp. 4.000
- Pendapatan bunga dari pinjaman PUKK	Rp. 500

Jumlah **Rp.10.000**



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

Jumlah dana yang disalurkan oleh BUMN PT "A" tahun 1999 Rp. 9.500 terdiri dari :

- Pinjaman Rp. 8.500
- Hibah Rp. 1.000

Efektivitas penyaluran dana = $9.500/10.000 \times 100\%$

Sesuai dengan tabel 14 di atas, maka skor untuk indikator yang bersangkutan adalah 3.

d.2. Tingkat kolektibilitas penyaluran pinjaman.

Rumus :
$$\frac{\text{Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman PUKK}}{\text{Jumlah pinjaman yang disalurkan}} \times 100\%$$

Definisi :

- Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman PUKK adalah perkalian antara bobot kolektibilitas (%) dengan saldo pinjaman untuk masing-masing kategori kolektibilitas sampai dengan periode akhir tahun buku yang bersangkutan. Bobot masing-masing tingkat kolektibilitas adalah sebagai berikut:

- Lancar 100 %
- Kurang lancar 75 %
- Ragu-ragu 25 %
- Macet 0 %

- Jumlah pinjaman yang disalurkan adalah seluruh pinjaman kepada Usaha Kecil dan Koperasi sampai dengan periode akhir tahun buku yang bersangkutan.

Tabel 15 : Daftar penilaian tingkat pengembalian dana PUKK.

Tingkat pengembalian (%)	> 70	40 s.d. 70	10 s.d. 40	<10
Skor	3	2	1	0

Contoh Perhitungan:

Posisi pinjaman kepada usaha kecil dan koperasi BUMN PT "A" s.d. akhir tahun buku 1999 adalah Rp. 3.000 juta, terdiri dari (Rp.juta)

- Lancar = 1.500
- Kurang lancar = 500
- Ragu-ragu = 900
- Macet = 100

Jumlah 3.000



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

Rata-rata tertimbang kolektibilitas pinjaman PUKK adalah sebagai berikut:

- Lancar	1.500	x	100 %	=	1.500
- Kurang lancar	500	x	75 %	=	375
- Ragu-ragu	800	x	25 %	=	225
- Macet	100	x	0 %	=	<u>0</u>

Jumlah rata-rata tertimbang **2.100**

Tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman adalah $\frac{2.100}{3000} \times 100 \% = 70 \%$

Sesuai dengan tabel 15 di atas maka skor untuk indikator tingkat kolektibilitas pengembalian pinjaman adalah 2.

IV. LAIN-LAIN

1. Dalam penilaian tingkat kesehatan BUMN, Direksi diberikan opsi untuk tidak memperhitungkan proyek/investasi pengembangan yang sudah dinyatakan operasi komersial menurut standar Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan atau standar umum yang berlaku untuk BUMN tersebut selama 2 (dua) tahun apabila:
 - a. Dalam 2 tahun sejak operasi komersial, proyek/investasi pengembangan dimaksud, belum mencapai utilisasi sebesar 60 %, atau;
 - b. Periode operasi komersial dengan utilisasi di atas 60 % dalam satu tahun penilaian kurang dari 9 bulan.
2. Dalam hal proyek/investasi pengembangan tersebut tidak diperhitungkan dalam penilaian tingkat kesehatan, maka Direksi harus memisahkan secara tegas laporan keuangan yang meliputi Neraca, Laba/Rugi dan Aliran Kas untuk proyek/investasi pengembangan dimaksud dari laporan keuangan perusahaan. Selanjutnya perhitungan tingkat kesehatan hanya didasarkan laporan keuangan perusahaan di luar laporan keuangan proyek/investasi pengembangan.



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

CONTOH INDIKATOR ASPEK OPERASIONAL

INDIKATOR	UNSUR-UNSUR YANG DIJADIKAN PERTIMBANGAN	CONTOH APLIKASI TERHADAP UNSUR-UNSUR YANG DIPERTIMBANGKAN	
		BUMN/ SEKTOR	UNSUR-UNSUR YANG DAPAT DIPERTIMBANGKAN
(1)	(2)	(3)	(4)
1. Pelayanan kepada Pelanggan/ Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Perbaiki kualitas sarana & prasarana untuk kepentingan/kepuasan pelanggan. ✓ Ketersediaan pelayanan purna jual (after sales service) ✓ Perbaiki mutu produk. ✓ Pengembangan jalur distribusi. ✓ Pelayanan gangguan/troubles. ✓ Penyederhanaan birokrasi yang menguntungkan bagi pelanggan. ✓ Kecepatan pelayanan. ✓ Guidance yang jelas bagi pelanggan. ✓ Peningkatan fasilitas keselamatan bagi pelanggan /pemakai jasa. 	<p>Pelabuhan</p> <p>Pengairan (PERUM Otorita Jatiluhur dan PERUM Jasa Tirta)</p> <p>PLN</p> <p>Jalan Tol</p> <p>Garuda/MNA Bandara</p>	<p>Turn Round Time (TRT), Berthing Time (BT), Waiting Time (WT), dsb</p> <p>Pemenuhan supply air kepada PDAM/industri pengendalian banjir, pengendalian daerah serapan sungai.</p> <p>Frekuensi pemadaman, lama rata-rata pemadaman, kecepatan pelayanan gangguan.</p> <p>Kualitas jalan, indikator traffic sign.</p> <p>On time performance.</p> <p>Kebersihan terminal Bandara.</p>
2. Efisiensi produksi dan produktivitas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Peningkatan utilisasi faktor-faktor produksi/assets idle. ✓ Peningkatan rendemen. ✓ Peningkatan produktivitas per satuan faktor produksi. ✓ Pengurangan susut/loses, baik susut teknis, susut distribusi, maupun susut karena faktor lainnya. ✓ Peningkatan nilai men-hour. ✓ Peningkatan jam jalan rata-rata mesin (dalam batas-batas toleransi). 	<p>Perkebunan</p> <p>Kereta Api/pelayaran /penerbangan</p> <p>PLN</p> <p>Pengairan (PERUM Otorita Jatiluhur dan PERUM Jasa Tirta)</p> <p>Konsultan</p> <p>Pertambangan</p>	<p>Rendemen, produksi per hektar, dsb.</p> <p>Load factor penumpang dan barang, penumpang-kui-ton, dsb.</p> <p>Susut teknis, susut distribusi, dsb.</p> <p>Pelaksanaan kegiatan operasi dan pemeliharaan (O & P)</p> <p>Men-hour terjual, dsb.</p> <p>Jam jalan kapal keruk, excavator, dsb.</p>



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

(1)	(2)	(3)	(4)
3. Pemeliharaan kontinuitas produksi.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kewajiban melakukan pemeliharaan sarana dan prasarana produksi sesuai persyaratan standar. ✓ Eksplorasi SDA dengan orientasi jangka panjang. ✓ Pelaksanaan checking rutin terhadap fasilitas-fasilitas umum. ✓ Kepatuhan pengoperasian peralatan sesuai dengan batas kapasitas yang direkomendasikan. ✓ Replacement sarana dan prasarana yang sudah tidak produktif. 	<p>Perkebunan</p> <p>Pelabuhan</p> <p>Transportasi</p>	<p>Kepatuhan terhadap aturan penyadapan karet, regenerasi tanaman tidak produktif.</p> <p>Pemeliharaan fasilitas dermaga, pengerukan alur /kolam, dsb.</p> <p>Pemeliharaan sarana transportasi Bus, kereta api, kapal atau pesawat.</p>
4. Inovasi produk baru	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kreativitas dalam meningkatkan kualitas produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan. ✓ Penciptaan produk-produk baru ✓ Peningkatan penguasaan teknologi. 	<p>Kontraktor</p> <p>Industri kimia dasar</p>	<p>Hak patent, hak cipta, temuan metode konstruksi baru, dsb.</p> <p>Konservasi energi, produk-produk baru yang prospektif, dsb.</p>
5. Peningkatan kualitas SDM	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mutu diklat. ✓ Penyelenggaraan pendidikan formal dan informal sesuai kebutuhan (dalam negeri dan luar negeri) 	Berlaku umum untuk semua sektor	<p>Penyelenggaraan diklat sesuai kebutuhan.</p> <p>Kaderisasi pimpinan.</p> <p>Peningkatan kesejahteraan</p> <p>Kepedulian manajemen terhadap R & D.</p>
6. Research & Development (R & D).	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pengembangan metode baru yang prospektif. ✓ Hasil riset yang bermanfaat. ✓ Perhatian perusahaan terhadap R & D. 	Berlaku umum untuk semua sektor	Kepedulian manajemen terhadap R & D.
7. Hasil pelaksanaan penugasan Pemerintah.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pencapaian sasaran. ✓ Efisiensi dalam mencapai sasaran. ✓ Perhatian manajemen terhadap keberhasilan penugasan. 	Berlaku umum untuk semua sektor	Pencapaian sasaran, efisiensi dalam pencapaian sasaran.



**KEMENTERIAN
BADAN USAHA MILIK NEGARA**

(1)	(2)	(3)	(4)
8. Kepedulian terhadap lingkungan.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Kebersihan lingkungan. ✓ Pelaksanaan AMDAL. ✓ Reklamasi. ✓ Estate regulation. 	Berlaku umum untuk semua sektor Kehutanan Pertambangan Industri manufaktur Kawasan Industri	Kebersihan lingkungan kerja. Reboisasi, AMDAL. Reklamasi daerah eks tambang, AMDAL. AMDAL. Estate regulation, AMDAL.

Salinan sesuai dengan aslinya,
Kepala Biro Hukum

ttd

Victor Hutapea
NIP 060051008

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA

ttd

LAKSAMANA SUKARDI





PT. PLN (PERSERO)
UNIT PELAKSANA INDUK
UNIT PELAKSANA

LAPORAN POSISI KEUANGAN
PER 31 DESEMBER 2011 DAN 31 DESEMBER 2010

Hal. 1/2

KETERANGAN	PER 31 DESEMBER 2011	PER 31 DESEMBER 2010
ASET		
ASET TETAP (NETTO)	501.881.219.390	451.529.283.495
Aset Tetap (Bruto)	986.120.440.038	900.061.799.727
Akumulasi Penyusutan	(484.239.220.648)	(448.532.516.232)
PEKERJAAN DALAM PELAKSANAAN	3.907.951.612	-
PROPERTI INVESTASI	-	-
INVESTASI JANGKA PANJANG	-	-
ASET TIDAK LANCAR LAIN	1.719.338.311	1.714.225.730
Aset Tidak Beroperasi	720.902	720.902
Piutang Lain-Lain (Jk. Panjang)	1.718.617.409	1.704.228.158
- Pihak Yang Berelasi	1.718.617.409	1.704.228.158
- Pihak Ketiga	-	-
Biaya Yang Ditangguhkan	-	9.276.670
Biaya Yang Dibayar Dimuka & Uang Muka (Jk. Panjang)	-	-
- Pihak Yang Berelasi	-	-
- Pihak Ketiga	-	-
DANA PELUNASAN OBLIGASI	-	-
ASET PAJAK TANGGUHAN	-	-
REKENING YANG DIBATASI PENGGUNAANNYA	-	-
ASET LANCAR	22.094.410.664	11.050.147.020
Kas dan Setara Kas	53.234.811	22.696.729
Investasi Sementara	-	-
Piutang Usaha (Netto)	3.007.596.181	2.287.205.415
- Pihak Yang Berelasi (Bruto)	-	743.825
Penyisihan (Hubungan Berelasi) ()	-	(22.315)
- Pihak Ketiga (Bruto)	3.352.288.880	2.701.671.405
Penyisihan (Pihak Ketiga) ()	(344.692.699)	(415.187.500)
Persediaan (Netto)	16.883.536.062	6.769.672.190
- Persediaan (Bruto)	17.002.664.062	6.822.935.907
Penyisihan ()	(119.128.000)	(53.263.717)
Uang Muka Pajak	-	-
Piutang Lain-Lain (Jangka Pendek)	414.507.916	395.979.432
- Pihak Yang Berelasi	414.507.916	395.979.432
- Pihak Ketiga	-	-
Biaya Yang Dibayar Dimuka & Uang Muka (Jk. Pendek)	1.735.535.694	1.574.593.254
- Pihak Yang Berelasi	1.735.535.694	1.574.593.254
- Pihak Ketiga	-	-
Aset Tidak Lancar yang Tersedia untuk Dijual	-	-
JUMLAH ASET	529.602.919.977	464.293.656.245

MANAGER

Ir. AGUS KUSWARDOYO





PT. PLN (PERSERO)
UNIT PELAKSANA INDUK
UNIT PELAKSANA

LAPORAN POSISI KEUANGAN
PER 31 DESEMBER 2011 DAN 31 DESEMBER 2010

Hal. 2/2

KETERANGAN	PER 31 DESEMBER 2011	PER 31 DESEMBER 2010
EKUITAS DAN LIABILITAS		
TOTAL EKUITAS	961.621.200.492	(381.519.953.702)
Ekuitas Entitas Induk	961.621.200.492	(381.519.953.702)
Modal Saham	-	-
Tambah Modal	-	-
Ekuitas Lainnya (Akun Pendptn Komprehensif Lain)	-	-
Saldo Laba	961.621.200.492	(381.519.953.702)
Kepentingan Non-Pengendali	-	-
AKUN ANTAR SATUAN ADMINISTRASI	(733.682.803.348)	630.901.759.866
LIABILITAS JANGKA PANJANG	175.773.948.721	124.400.722.908
Pendapatan ditangguhkan	175.773.948.721	124.400.722.908
Liabilitas Pajak Tangguhan	-	-
Pinjaman Jangka Panjang :		
- Pihak Yang Berelasi	-	-
Penerusan Pinjaman	-	-
Utang Kepada Pemerintah	-	-
Utang Bank	-	-
- Pihak Ketiga	-	-
Utang Bank	-	-
Utang Obligasi	-	-
Utang Promes/MTN	-	-
Utang Lain-lain (Jk. Panjang)	-	-
- Pihak Yang Berelasi	-	-
- Pihak Ketiga	-	-
Liabilitas Manfaat Pekerja (Jk. Panjang)	-	-
LIABILITAS JANGKA PENDEK	125.890.574.112	90.511.127.173
Utang Usaha	36.164.823.695	2.080.581.225
- Pihak Yang Berelasi	-	-
- Pihak Ketiga	36.164.823.695	2.080.581.225
Utang Dana Pensiun	-	9.360
Utang Pajak	457.194.433	191.177.801
Utang Lain-lain (Jangka Pendek)	6.788.096.024	6.783.581.586
- Pihak Yang Berelasi	98.001.485	132.695.897
- Pihak Ketiga	6.690.094.539	6.650.885.689
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	1.897.347.089	318.792.229
Uang Jaminan Langganan	80.583.112.871	81.136.984.972
Utang Biaya Proyek	-	-
Liabilitas Jangka Panjang Jatuh Tempo	-	-
- Pihak Yang Berelasi	-	-
Penerusan Pinjaman	-	-
Utang Kepada Pemerintah	-	-
Utang Bank	-	-
- Pihak Ketiga	-	-
Utang Bank	-	-
Utang Obligasi	-	-
Utang Promes/MTN	-	-
Liabilitas Manfaat Pekerja (Jk. Pendek)	-	-
JUMLAH EKUITAS DAN LIABILITAS	529.602.919.977	464.293.656.245

MANAGER

Ir. AGUS KUSWARDOYO





PT. PLN (PERSERO)
UNIT PELAKSANA INDUK
UNIT PELAKSANA

LAPORAN LABA / RUGI PER UNSUR (SIFAT)

UNTUK PERIODE YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2011 DAN 31 DESEMBER 2010

KETERANGAN	31 DESEMBER 2011	31 DESEMBER 2010
PENDAPATAN USAHA	2.518.795.117.465	1.109.727.664.510
- Penjualan Tenaga Listrik	1.186.767.194.891	1.099.811.696.185
- Penjualan Tenaga Listrik (Bruto)	1.186.767.194.891	1.099.898.980.300
- Discount	-	(87.284.115)
- Subsidi Listrik Pemerintah	1.319.133.961.239	-
- Penyambungan Pelanggan	12.723.671.408	9.727.700.873
- Lain -Lain	170.289.927	188.267.452
BEBAN USAHA	1.560.905.993.560	1.495.031.716.282
- Pembelian Tenaga Listrik	1.435.499.997.966	1.368.691.876.267
- Sewa Diesel/Genset	-	-
- Beban Penggunaan Transmisi	-	-
- Bahan Bakar dan Minyak Pelumas	-	-
- HSD	-	-
- MFO / Residu	-	-
- IDO	-	-
- Batu Bara	-	-
- Gas Alam	-	-
- Panas Bumi	-	-
- Air	-	-
- Campuran Bahan Bakar dll.	-	-
- Minyak Pelumas	-	-
- Pemeliharaan	36.825.740.589	28.303.771.143
- Pemakaian Material	5.419.705.065	6.292.328.110
- Jasa Borongan	31.406.035.524	22.011.443.033
- Kepegawaian	34.075.928.378	43.551.165.110
- Penyusutan Aset Tetap	35.706.135.317	34.459.771.710
- Administrasi	18.798.191.310	20.025.132.052
LABA (RUGI) USAHA	957.889.123.905	(385.304.051.772)
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN	3.732.076.588	3.784.098.070
- Pendapatan Bunga	34.446.042	70.066.446
- Pendapatan Lain-lain	7.093.029.608	6.829.764.068
- Beban Pinjaman ()	-	-
- Beban Pensium ()	(3.346.554.410)	(3.055.732.444)
- Beban Lain-lain ()	(48.844.652)	(60.000.000)
- Beban Selisih Kurs ()	-	-
LABA (RUGI) SEBELUM PPh BADAN	961.621.200.492	(381.519.953.702)
BEBAN PAJAK	-	-
Beban Pajak Kini	-	-
Beban Pajak Tangguhan	-	-
LABA (RUGI) DARI OPERASI YANG DILANJUTKAN	961.621.200.492	(381.519.953.702)
LABA (RUGI) DARI OPERASI YANG DIHENTIKAN	-	-
LABA (RUGI) BERSIH	961.621.200.492	(381.519.953.702)
LABA YANG DIATRIBUSIKAN KEPADA	961.621.200.492	(381.519.953.702)
Pemilik Entitas Induk	961.621.200.492	(381.519.953.702)
Kepentingan Non-Pengendali	-	-

MANAGER

Ir. AGUS KUSWARDOYO





PT. PLN (Persero)
DISTRIBUSI JAWA TIMUR
AREA PELAYANAN JARINGAN MALANG

JL. BASUKI RACHMAD No. 100 MALANG 651111

Telepon : (0341) 326034 - 035
Kotak Pos : 18

Facsimile : (0341) 362046
E-mail : plnmlg@pln-jatim.co.id

Website : www.pln-jatim.co.id



SURAT KETERANGAN

No. *1379* /330/APJ-MLG/2012

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : SANTJOKO
N I D : 6483158J
Jabatan : Asisten Manajer Pelayanan dan Administrasi
PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur
Area Pelayanan dan Jaringan Malang

Menerangkan bahwa Mahasiswa yang namanya sebagai berikut :

Nama : SISKA DIAN KURNIAWATI
N I M : 0810320148
Mahasiswa : Universitas Brawijaya
Fakultas : Ilmu Administrasi
Jurusan : Administrasi Bisnis

Telah selesai melakukan Riset/Penelitian untuk penulisan Skripsi dengan judul :

**"Analisis Penerapan Metode *Balanced Scorecard* (BSC)
Sebagai Alat Ukur Kinerja Perusahaan "**

di PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Pelayanan dan Jaringan Malang mulai tanggal 05 Desember 2011 sampai dengan tanggal 5 Februari 2012.

Demikian, Surat Keterangan ini diberikan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.



CURRICULUM VITAE

Data Pribadi:

Nama : Siska Dian Kurniawati
Alamat : Jl. Wiroto Terusan No. 41, Rt.07/Rw.07,
Kel.Polehan Kec.Bunul
Telepon : (0341) 347196
Hp : 085731186174
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat, tanggal lahir : Malang, 24 Maret 1990
Agama : Kristen Protestan
Email : siska.dian24@yahoo.co.id

Ikhtisar Pendidikan:

Perguruan Tinggi : Universitas Brawijaya Fakultas Ilmu
Administrasi Bisnis tahun 2008

Sekolah Menengah Atas : SMA Negeri 10 Malang
(Tahun 2005 sampai 2008)

Sekolah Menengah Pertama : SMP Negeri 6 Malang
(Tahun 2002 sampai 2005)

Sekolah Dasar : SD Kartika V-6 Malang
(Tahun 1996 sampai 2002)

Pengalaman Kerja : 1. Magang Bag. Administrasi Marketing
(PT. MITRA PINASTHIKA MUSTIKA)
2. Magang Bag. Administrasi
(PT. PLN PERSERO APJ MALANG)

Publikasi / Karya Ilmiah : Pelaksanaan Pembayaran Tagihan Listrik
pada PT. PLN (Persero) APJ Malang.

