

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

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

1. Pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* memberikan hasil pengukuran yang lebih meluas, dibandingkan pengukuran secara tradisional yang biasanya dilakukan. Karena pengukuran menggunakan metode *Balanced Scorecard* mencakup empat perspektif pengukuran yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang ada di dalam perusahaan.
2. Kesimpulan penelitian untuk perspektif keuangan pada PT.PLN (Persero) APJ Malang adalah sebagai berikut: Hampir keseluruhan indikator mencapai target yang telah ditetapkan dalam bentuk bobot angka. Pada tahun 2013 total bobot keseluruhan yaitu sebesar 40,5 dan mengalami penurunan sebesar 1,5 pada tahun 2014, sehingga total bobot yang diperoleh sebesar 39, dari total keseluruhan bobot sebesar 46. Penurunan diakibatkan oleh perbedaan bobot pada Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aktiva (TMS terhadap TA), pada tahun 2014 memperoleh skor yang lebih kecil dari tahun sebelumnya walaupun persentase rasio yang diperoleh lebih besar dari tahun 2013. Selain itu faktor yang

menyebabkan total bobot tidak maksimal yaitu pada rasio kas, pada tahun 2013 dan 2014 tidak memperoleh skor, karena tidak adanya kas yang tersedia pada perusahaan. Pada tahun 2015 total skor menurun menjadi 38 dengan selisih 1 dari tahun 2014. Penurunan skor terjadi pada indikator ROI, hal tersebut terjadi karena terjadi penurunan laba pada tahun 2015 yang disebabkan oleh penurunan pendapatan yang dipengaruhi oleh penurunan pemberian subsidi listrik oleh pemerintah. Terlepas dari hal-hal tersebut kinerja yang ditinjau dari perspektif keuangan dapat dikatakan cukup baik.

3. Hasil pengukuran perspektif pelanggan pada PT. PLN (Persero) APJ Malang dapat dikatakan baik. Hal tersebut dapat dilihat dari perhitungan *System Average Interruption Duration Index* (SAIDI) dan *System Average Interruption Frequency Index* (SAIFI), Profitabilitas pelanggan, Retensi pelanggan, Akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan. Dengan menghitung SAIDI dan SAIFI dapat dilihat rata-rata berapa kali pelanggan mengalami padam dan rata-rata berapa lama pemadaman terjadi. Hasil perhitungan tahun 2013, 2014 dan 2015 menunjukkan hasil yang baik dan hasil yang menurun setiap tahunnya, hal tersebut menunjukkan adanya usaha perbaikan yang dilakukan perusahaan untuk memaksimalkan pelayanan kepada pelanggan. Profitabilitas pelanggan pada tahun 2013 dan 2014 mengalami peningkatan yang signifikan, namun pada tahun berikutnya terdapat penurunan karena laba yang didapat

perusahaan juga menurun. Retensi pelanggan mengalami peningkatan setiap tahunnya, dan jumlah pelanggan semakin bertambah setiap tahunnya. Namun akuisisi pelanggan mengalami sedikit penurunan. Pada penilaian kepuasan pelanggan persentase penilaian kepuasan pelanggan mengalami peningkatan walaupun bukan peningkatan yang signifikan.

4. Pengukuran Kinerja PT.PLN (Persero) APJ Malang dilihat dari perspektif bisnis internal dapat dikatakan cukup baik. Pengukuran kinerja pada perspektif ini dapat dilihat dari pengukuran susut jaringan, proses inovasi dan proses operasi yang dilakukan perusahaan. Perhitungan susut jaringan pada tahun 2013, 2014 dan 2015 menunjukkan adanya peningkatan pengurangan energi listrik yang hilang pada jaringan terhadap produksi kWh netto yang disalurkan. Dilihat dari segi inovasi yang dilakukan oleh perusahaan, sudah banyak inovasi yang dilakukan untuk lebih memuaskan pelanggan dan untuk meningkatkan kinerja, inovasi yang dilakukan seperti pembayaran listrik pada gerai *payment point online bank* (PPOB), pemasangan listrik Prabayar, pemeliharaan dalam keadaan bertegangan, pelaksanaan pengadaan E-Procurement, dan *call center* 123.
5. Pengukuran kinerja dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dikatakan baik, hal tersebut dapat dilihat dari

produktivitas karyawan pada perusahaan. Produktivitas karyawan dari tahun 2013 meningkat pada tahun berikutnya.

6. Hasil pengukuran penilaian tingkat kesehatan perusahaan berdasarkan Keputusan Menteri Nomor: Kep-100/MBU/2002 maka PT. PLN (Persero) APJ Malang merupakan perusahaan BUMN yang sehat dengan kategori AA. Skor yang diperoleh pada tahun 2013 sebesar 83,24 dan meningkat pada tahun berikutnya menjadi 84,11 dan terjadi penurunan pada tahun 2015 menjadi 81,54. Walaupun terjadi fluktuasi pada total skor setiap tahunnya PT. PLN (Persero) APJ Malang dinilai sehat kinerjanya dengan kategori AA.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka peneliti memberi beberapa saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi PT.PLN (Persero) APJ Malang untuk dapat meningkatkan kinerja pada perusahaan. Beberapa saran dari peneliti sebagai berikut:

1. Kinerja Keuangan dapat ditingkatkan lagi dengan mengevaluasi indikator-indikator kinerja yang mengalami fluktuasi skor penilaian yaitu ROI dan juga TMS Terhadap TA. Dapat pula dilakukan pengefisienan biaya dengan menekan pengeluaran-pengeluaran pada perusahaan.

2. Pengukuran perspektif pelanggan merupakan hal yang penting dalam kehidupan perusahaan karena akan berdampak besar pada perspektif lainnya. Sebaiknya perusahaan lebih baik lagi dalam pelayanan terhadap pelanggan. Sebaiknya usaha untuk mengurangi keluhan pelanggan akibat pemadaman ditingkatkan. Sehingga semakin sedikit keluhan dan tingkat kesetiaan pelanggan semakin meningkat dan kepuasannya juga semakin meningkat. Inovasi yang dilakukan oleh PT.PLN (Persero) APJ Malang sebaiknya dipublikasikan secara meluas kepada keseluruhan pelanggan, publikasi dapat dilakukan dengan pembagian brosur, pembuatan iklan baik di media cetak dan media elektronik, sehingga pelayanan kepada pelanggan akan dipermudah, dan kepuasan pelanggan akan semakin meningkat.
3. Pengukuran perspektif bisnis internal terkait dengan penghitungan susut jaringan dan pengadaan inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Terkait mengenai susut jaringan sering kali terkait dengan oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab yang mengambil aliran energi listrik milik PLN untuk digunakan secara pribadi tanpa ada ijin dari perusahaan. Untuk mengatasi hal tersebut sebaiknya perusahaan meningkatkan pengawasan dan mempertegas peraturan mengenai hal tersebut. Mengenai inovasi yang dibuat oleh perusahaan masih mencakup inovasi untuk

pelayanan pemberian jasa saja kepada pelanggan, ada baiknya jika inovasi juga mencakup produk yang ditawarkan kepada pelanggan.

4. Retensi karyawan pada PT.PLN (Persero) APJ Malang sebaiknya ditingkatkan karena dengan meningkatnya aspek ini maka perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan semakin meningkat, dan berdampak pada pengembangan perusahaan.