

SKRIPSI

**PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN
METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PT PLN
(PERSERO) WILAYAH SULSEL SULTRA & SULBAR
CABANG PARE-PARE)**

NURBAYA



**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

SKRIPSI

PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PT PLN (PERSERO) WILAYAH SULSEL SULTRA & SULBAR CABANG PARE-PARE)

disusun dan diajukan oleh

**NURBAYA
A31108010**



kepada

**JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2013**

SKRIPSI

PENGUKURAN KINERJA DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* (STUDI KASUS PT PLN (PERSERO) WILAYAH SULSEL SULTRA & SULBAR CABANG PARE-PARE)

disusun dan diajukan oleh

**NURBAYA
A311 08 010**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, 2013

Pembimbing I

Pembimbing II

Drs. M. Ishak Amsari, M.Si., Ak.
NIP 195511171987031001

Drs. H. M. Natsir Kadir, M.Si., Ak.
NIP 19530812198703100

Ketua Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

DR. H. Abdul hamid Habbe, S.E., M.Si.
NIP 19630515 199203 1 003

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini.

Nama : Nurbaya
Nim : A31108010
Jurusan/program studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

**“Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*
(Studi Kasus PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang
Parepare)”**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 10 Mei 2013

Yang membuat pernyataan,

Nurbaya

PRAKATA



Assalamu Alaikum Wr, Wb.

Alhamdulillahirabbil'alamin, segala puji syukur ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan segala nikmat dan karunia kepada peneliti, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi dengan judul "Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT. PLN (persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare)". Skripsi ini telah terselesaikan dengan baik tentunya karena dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti ingin mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Muhammad Ali, SE., MS, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
2. Bapak Dr. H. Abdul Hamid Habbe, SE, M.Si selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddi.
3. Bapak Drs. M. Ishak Amsari, M. Si, Ak selaku dosen pembimbing I yang dengan sabar telah memberikan berbagai masukan dan saran yang sangat berharga selama penelitian dan penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Drs. M. Natsir Kadir, M. Si, Ak selaku dosen pembimbing II yang dengan sabar telah meluangkan waktunya dalam memberikan bimbingan serta pengarahan kepada peneliti dalam penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Dr. H. Alimuddin, SE, MM., Ak selaku Penasehat Akademik, terima kasih atas segala bimbingan dan bantuannya selama ini.

6. Segenap dosen pengajar dan civitas akademik pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin atas ilmu dan pengetahuan yang telah diberikan selama proses perkuliahan.
7. Segenap Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin khususnya staf akademik jurusan akuntansi.
8. Manajer dan seluruh Staf PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare yang telah memberikan izin dan membantu dalam melakukan penelitian.
9. Spesial Thanks buat Ibunda tercinta Halimah yang telah memberikan kasih sayang, do'a, nasihat, dan motivasi kepada peneliti serta Ayahanda Nuru yang senantiasa memberikan dorongan dan nasihat yang akan selalu diingat oleh peneliti.
10. Saudara-saudariku yang tercinta Nurhaya Nuru, Baharuddin Nuru dan Nurlina Nuru, serta Masala Otank' dan seluruh keluarga besar peneliti.
11. Sahabat-sahabatku tercinta Uchy, Wewe, Rini , Annajma, Indra, Mirnawati, Rezki Mulya dan 08stackle terima kasih atas semangat dan bantuannya selama ini.
12. Semua pihak yang telah membantu dan membimbing peneliti yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Kesempurnaan hanyalah milik Allah SWT. Peneliti menyadari skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran dan kritik yang membangun kearah yang lebih baik. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat baik bagi peneliti dan perusahaan.

Makassar, 10 Mei 2013

Peneliti

ABSTRAK

Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Parepare)

Nurbaya
M. Ishak Amsari
M. Natsir Kadir

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) studi kasus PT PLN (Persero) Cabang Parepare, melalui empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran. Pengumpulan data dilakukan melalui metode kualitatif dan kuantitatif. Kualitatif yaitu dengan penyebaran kusioner pada pelanggan dan karyawan dan kuantitatif yaitu dengan menggunakan rasio-rasio dari empat perspektif *Balanced Scorecard*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dari masing-masing perspektif yaitu (1)perspektif keuangan secara keseluruhan dinilai baik karena secara umum rasio-rasio keuangan mengalami peningkatan dari standar yang ditetapkan, (2)perspektif pelanggan umumnya merasa puas atas layanan yang diberikan oleh perusahaan dengan indeks yang dicapai dari hasil penyebaran kusioner dikategorikan puas, (3) perspektif bisnis internal disimpulkan baik karena perusahaan melakukan inovasi-inovasi produk yang akan ditawarkan kepada para pelanggan dan adanya layanan call center untuk lebih memudahkan pelanggan mendapatkan informasi, (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari hasil penyebaran kusioner umumnya karyawan merasa puas bekerja pada perusahaan tersebut.

Kata kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

ABSTRACT

Performance By Using Balanced Scorecard Method (Case Study Of PT PLN (Persero) South Sulawesi, Southeast Sulawesi And West Sulawesi Branch Of Pare-Pare)

Nurbaya
M. Ishak Amsari
M. Natsir Kadir

This study aims to the performance measurement using the Balanced Scorecard (BSC) case study of PT PLN (Persero) Branch Pare-Pare, through four perspectives: financial, customer, internal business, and learning and growth. Data collected through qualitative and quantitative methods. Qualitative questionnaire that with the spread of the customers and employees and that is by using the quantitative ratios of the four perspectives of the Balanced Scorecard. The results of this study indicate that the performance of each perspective are (1) the overall financial perspective generally considered good because of financial ratios increased from the standard set, (2) the customer's perspective generally satisfied for services rendered by the company the index reached from the results of questionnaire categorized satisfied, (3) the internal business perspective inferred either because the company performs the product innovations that will be offered to customers and the call center to make it easier for customers to get the information, (4) learning and growth perspective from the results of questionnaire generally satisfied employees working at the company.

Keywords : *Performance, Balanced Scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business proses perspective, learning and growth perspective.*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Kegunaan Penelitian	5
1.4.1 Kegunaan Praktis	5
1.4.2 Kegunaan Teoretis	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	5
1.6 Organisasi/Sistematika Penulisan.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Tinjauan Pustaka	8
2.1.1 Pengertian Kinerja	8
2.1.2 Pengukuran/Penilaian Kinerja.....	8
2.1.2.1 Pengertian Pengukuran/Penilaian Kinerja	8
2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran/Penilaian Kinerja	10
2.1.3 <i>Balanced Scorecard</i>	12
2.1.4 Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	14
2.1.5 Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i>	15
2.1.6 Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i>	17
2.1.6.1 Perspektif Finansial.....	18
2.1.6.2 Perspektif Pelanggan	19
2.1.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	20
2.1.6.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	22
2.1.8 Penelitian Terdahulu	24
2.2 Kerangka Pikir Penelitian	26
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1 Rancangan Penelitian	28
3.2 Tempat dan Waktu	28
3.3 Populasi dan Sampel	28
3.4 Jenis dan Sumber Data	30

3.4.1 Jenis Data	30
3.4.2 Sumber Data	31
3.5 Teknik Pengumpulan Data	31
3.6 Metode Analisis Data	32
3.7 Uji Kualitas Data	42
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	44
4.1 Pengukuran kinerja dari empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	44
4.1.1 Perspektif Keuangan	44
4.1.2 Perspektif Pelanggan	52
4.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal	55
4.1.4 Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan	58
4.2 <i>Balanced Scorecard</i> PT PLN (Persero) Wilayah sulsel sultra & sulbar Cabang Pare-pare	64
BAB V PENUTUP	67
Kesimpulan	67
Saran	69

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Perspektif Pelanggan : Tolak Ukur Utama	20
2.2 Perspektif Proses Bisnis Internal : Model Rantai Nilai Genetik	22
2.3 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran : Kerangka Kerja	24
2.4 Kerangka Pikir Penelitian	27

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
4.1 Laba bersih PT PLN (Persero) Cabang Pare-pare Tahun 2010-2011	45
4.2 Total biaya PT PLN (Persero) Cabang Pare-pare Tahun 2010-1011.....	46
4.3 Perhitungan laba bersih PT PLN (Persero) Cabang Pare-pare tahun 2009-2011.....	47
4.4 Perhitungan ROE PT PLN (Persero) Cabang Pare-pare Tahun 2010-2011.....	48
4.5 Perhitungan ROI PT PLN (Perseero) Cabang Pare-pare Tahun 2010-2011.....	49
4.6 Perhitungan <i>Current Ratio</i> PT PLN (Persero) Cabang Pare-pare Tahun 2010-2011.....	51
4.7 Perhitungan <i>Collection Periods</i> PT PLN (Persero) Cabang Pare-pare Tahun 2010-2011.....	52
4.8 Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i>	65

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran		Halaman
1	Biodata	73
2	Laporan Keuangan PT PLN (Persero)	74
3	Kusioner Penelitian	79
4	Skoring Kusioner	87
5	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	94
6	r tabel Product Moment	99

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan di masa mendatang. Berbagai informasi dikumpulkan agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Penilaian/pengukuran kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yaitu informasi keuangan dan informasi non keuangan. Informasi keuangan didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi non keuangan merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan. Kedua informasi tersebut dapat dianalisis menggunakan beberapa model pengukuran kinerja perusahaan, salah satunya dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Menurut Kaplan dan Norton (1996:37) konsep pengukuran *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu sistem pengukuran internal maupun eksternal perusahaan di mana alat ukur ini mencakup pengukuran keuangan dan non keuangan berdasarkan visi, misi dan strategi perusahaan. *Balanced Scorecard* menekankan beberapa perspektif yang saling terkait dan menunjang keberhasilan pengukuran kinerja suatu perusahaan, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan prespektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Keempat perspektif tersebut mempunyai hubungan timbal balik dan sebab akibat yang sangat erat, saling menunjang dan saling memberikan korelasi yang sangat kuat. Prespektif proses bisnis internal yang baik akan berakibat baik pula terhadap perspektif pelanggan, begitu juga peningkatan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran melalui perbaikan produksi agar tercapai *competitive advantage* sehingga pada akhirnya tercapainya kesetiaan pelanggan dan kepuasan pelanggan yang akan menaikkan pelayanan dan tercapainya kinerja yang efisien pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare.

Sebagai alat pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* dapat memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu dari waktu ke waktu. *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif karena selain tetap mempertimbangkan kinerja keuangan, *balanced scorecard* juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non keuangan, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Di samping itu *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur hasil akhir (*outcome*) tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir (*driver*) (Sony Yuwono, 2007:8).

PT. PLN adalah salah satu badan usaha milik negara yang bergerak dalam bidang pelayanan dan pendistribusian tenaga listrik yang merupakan bidang usaha yang sangat terpengaruh oleh globalisasi. Peran PT. PLN dalam bidang kelistrikan merupakan sarana vital penunjang pembangunan sektor lain. Untuk memberikan pelayanan yang terbaik, PT. PLN harus mampu memberikan mutu pelayanan yang baik. Mutu merupakan sifat-sifat yang dimiliki suatu benda/barang atau jasa yang secara keseluruhan memberi rasa puas kepada

penerima atau penggunaanya karena telah sesuai atau melebihi apa yang dibutuhkan dan diharapkan para pelanggannya. Dari pengertian diatas tentu sebuah mutu pelayanan dapat diartikan sebagai “harapan pelanggan” (Yuwono, 2007:9). Apabila kepuasan pelanggan tercapai maka dapat dikatakan bahwa pelayanan tersebut memiliki mutu yang baik.

Jenis-jenis pelayanan yang dapat diperoleh pelanggan diantaranya pelayanan pembayaran rekening listrik, pelayanan pasang baru dan tambah daya serta pelayanan baca meter pelanggan. Untuk pembayaran rekening listrik pelanggan akan mudah melakukan pembayaran dengan sistem pascabayar. Listrik pascabayar menyajikan listrik yang dihitung lewat stand meter dan akan ditagihkan tiap bulannya. Pembayaran rekening listrik pun dapat dilakukan di tempat pembayaran rekening yang ditunjuk seperti POS, *payment point*, dan BANK, baik melalui teller, *autodebit*, maupun Anjungan Tunai Mandiri (ATM). Pelanggan yang ingin melakukan pasang baru dan tambah daya dapat mendatangi kantor pelayanan PLN terdekat.

Selain pembayaran rekening listrik, terdapat pula pelayanan catat meter dimana petugas catat meter setiap bulan mencatat stand meter dari rumah ke rumah. Disamping itu juga terdapat pelayanan pengaduan pelanggan di mana pelanggan dapat menyampaikan keluhan terkait rekening mereka yang tidak wajar. Serta pelayanan pasang baru dan tambah daya di mana PLN melayani pelanggan yang ingin melakukan pemasangan listrik atau menambah daya listrik mereka. Namun pada kenyataannya masih terdapat beberapa permasalahan yang timbul dalam pelayanan. Seperti pelanggan masih kesulitan menemukan loket yang dapat dijangkau dengan mudah. Jumlah keluhan pelanggan yang meningkat terhadap catat meter yang keliru, dan pelanggan yang ingin

melakukan pasang baru dan tambah daya tidak diberikan cukup informasi sehingga muncul transaksi-transaksi gelap yang merugikan pelanggan.

Untuk dapat mengantisipasi secara proaktif setiap tantangan yang timbul, maka perlu dilakukan suatu pengukuran yang terstruktur yang dapat mencakup pengukuran internal maupun eksternal perusahaan serta untuk melakukan pengukuran kinerja dalam usaha mengantisipasi perubahan dunia yang semakin global maka PT. PLN (persero) diharapkan dapat menentukan langkah-langkah strategis yang sistematis sesuai dengan rencana strategis perusahaan. PT. PLN (persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare saat ini, belum sepenuhnya menerapkan metode *Balanced Scorecard* dalam menilai kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “***Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus PT. PLN (persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare)***”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja PT. PLN (persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare bila diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PT. PLN (persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare yang diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dari penelitian ini adalah dapat dijadikan acuan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak-pihak manajemen dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan perencanaan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang, serta sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi perkembangan perusahaan dalam hal memperbaiki strategi perusahaan untuk dapat bersaing dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

1.4.2 Kegunaan Teoretis

Kegunaan teoretis dari penelitian ini adalah di harapkan dengan adanya hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai tambahan informasi dan wawasan mengenai penerapan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja suatu perusahaan dan sebagai bahan pertimbangan dan di jadikan bahan referensi bagi pihak-pihak yang akan mengadakan penelitian di masa yang akan datang.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengukuran kinerja pada PT. PLN (persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

1.6 Organisasi/Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini, sistematika penulisan yang digunakan adalah sebagai berikut.

Bab I. Pendahuluan

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan ruang lingkup penelitian serta organisasi/sistematika penelitian.

Bab II. Tinjauan Pustaka

Bab ini menjelaskan mengenai konsep-konsep dan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang telah dirumuskan yang akan digunakan sebagai landasan untuk menganalisis dan menyelesaikan permasalahan yang ada, dan kerangka pikir.

Bab III. Metode penelitian

Bab ini berisi uraian tentang rancangan penelitian dan metode penelitian yang berisikan rincian mengenai populasi, sampel, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode analisis data serta uji kualitas data yang akan digunakan dalam penelitian ini.

Bab IV. Hasil Penelitian

Bab ini berisi mengenai hasil penelitian pada perusahaan yaitu pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang dilakukan diatas empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Bab V. Penutup

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

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja adalah kemampuan kerja yang ditunjukkan dengan hasil kerja atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja (*performance*) menurut Mulyadi (2007:337) adalah sebagai keberhasilan personel, tim, atau organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Keberhasilan pencapaian strategik perlu diukur. Itulah sebabnya sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Untuk mengetahui kinerja yang dicapai maka dilakukan penilaian kinerja.

2.1.2 Pengukuran/Penilaian Kinerja

2.1.2.1 Pengertian Pengukuran/Penilaian Kinerja

Anderson dan Clancy (Sony Yuwono, dkk, 2007:21), mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai:

“feedback from the accountant to management that provides information about how well two actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustments in future planning and controlling activities.”

Sementara itu, Anthony, Banker, Kaplan dan Young (Sony Yuwono, dkk, 2007:23), mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai:

“the activity of measuring the performance of an activity or the entire value chain.”

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (2007:359), mendefinisikan mengenai penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh modal manusia, maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan di dalam organisasi. Melalui penilaian kinerja, manajer dapat menggunakannya dalam mengambil keputusan penting dalam rangka bisnis perusahaan, seperti menentukan tingkat gaji karyawan, dan sebagainya, serta langkah yang akan diambil untuk masa depan. Sedangkan bagi pihak luar, penilaian kinerja sebagai alat pendeteksi awal dalam memilih alternatif investasi yang digunakan untuk meramalkan kondisi perusahaan di masa yang akan datang.

2.1.2.2 Tujuan dan Manfaat Pengukuran/Penilaian Kinerja

Tujuan utama penilaian kinerja (Mulyadi dan Johnny Setyawan, 2001:353) adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi, standar perilaku dapat berupa kebijakan manajemen atau rencana formal yang dituangkan dalam rencana strategik, program, dan anggaran organisasi.

Menurut Vincent Gaspersz (2005:68), tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan (*goal congruence*).

Menurut Lynch dan Cross (Sony Yuwono, dkk, 2007:29), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut.

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*).
4. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.

5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Manfaat penilaian kinerja bagi manajemen perusahaan (Mulyadi, 2001:416) adalah sebagai berikut.

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan criteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.
6. Penghargaan digolongkan dalam dua kelompok, yaitu.
 - a. Penghargaan intrinsik, berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu dengan menggunakan berbagai teknik seperti penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan.
 - b. Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik yang berupa kompensasi langsung (gaji, honorarium lembur, pembagian laba, pembagian saham, dan bonus), kompensasi tidak langsung (asuransi kecelakaan, asuransi hari tua, honorarium liburan, dan tunjangan masa sakit), dan kompensasi non keuangan (peralatan kantor yang istimewa, ruang kerja yang memiliki

lokasi istimewa, dan tempat parkir luas), dimana ketiganya memerlukan data kinerja karyawan agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima penghargaan tersebut.

2.1.3 *Balanced Scorecard*

Konsep *balanced scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasinya. *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 ini dapat juga digunakan untuk merencanakan skor yang hendak dicapai atau yang diwujudkan personel di masa depan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Pada awalnya, *balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan, dan cenderung mengabaikan kinerja non keuangan (Mulyadi, 2007:311).

Balanced Scorecard telah mengalami perkembangan pesat selama satu dekade sejak saat diuji coba pertama kali pada tahun 1990, yang pada awal perkembangannya, BSC hanya ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990an eksekutif hanya mengukur kinerja mereka dari perspektif keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif mengabaikan kinerja non keuangan. Penerapan BSC dimulai dari akarnya yaitu pertumbuhan dan pembelajaran dalam organisasi yang memberikan kontribusi pada proses internal bisnis. Sebelumnya, penganut paham manajemen tradisional memahami pengukuran kinerja tidak lebih sekedar alat untuk mengontrol tindakan individu agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Pendekatan BSC menunjukkan bahwa pengukuran kinerja lebih menitikberatkan strategi sebagai pusatnya. BSC memungkinkan unit bisnis untuk menerapkan strategi serta mengidentifikasi dan membuat urutan hipotesis tentang hubungan sebab-akibat antara hasil, ukuran dan pemicu kinerja hasil tersebut. Selain itu, pendekatan BSC mampu mendeskripsikan hasil atau sasaran yang akan dicapai perusahaan dan juga mampu menggambarkan bagaimana suatu hasil tersebut diraih, karena dalam penggunaannya BSC dilengkapi atribut pemicu kinerja hasil (Kaplan dan Norton dalam Emi Wijayanti, 2011:27).

Menurut Sasongko dalam Emi Wijayanti, (2011:23), manfaat *balanced scorecard* adalah sebagai berikut.

1. Alat bagi perusahaan untuk terus memantau hasil-hasil dalam bidang keuangan yang dicapai oleh perusahaan tersebut.
2. Menjaga agar tidak timbul pandangan yang sempit atas kinerja perusahaan yang akan terjadi apabila hanya digunakan tolak ukur tunggal dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja unit bisnis.
3. Menjembatani pengembangan dan formulasi strategi dengan penerapannya.
4. Menumbuhkan konsensus dan kerjasama diantara para senior eksekutif dan anggota organisasi yang lain, baik secara vertikal, maupun horizontal.
5. Menterjemahkan sebuah visi menjadi tema-tema kunci strategik yang dapat dikomunikasikan dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh eksekutif harus merupakan akibat diwujudkannya kinerja dalam pemuasan kabutuhan *customers*, pelaksanaan proses bisnis/intern yang

produktif dan *cost effective*, serta pembangunan personel yang produktif dan berkomitmen.

Kinerja keuangan dalam jangka panjang, hanya dapat diwujudkan melalui usaha-usaha dengan menghasilkan *value* bagi *customer*, meningkatkan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis/intern, meningkatkan kapabilitas dan komitmen personel. Melalui pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *balanced scorecard*, perusahaan didorong untuk tidak hanya memberikan perhatian pada proses yang ada, tetapi berusaha mencari metode proses baru yang memberikan *value* lebih baik bagi pelanggan dan pemegang saham untuk strategi yang telah direncanakan.

2.1.4 Pengertian *Balanced Scorecard*

Beberapa pengertian *Balanced Scorecard* menurut para ahli.

Menurut Gasperz (2005:9)

“*Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep manajemen yang membantu menerjemahkan strategi ke dalam tindakan. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pengukuran kinerja manajemen atau sistem manajemen strategik, yang diturunkan dari visi dan strategi dan merefleksikan aspek-aspek terpenting dalam suatu bisnis. Ukuran-ukuran kinerja dibangun sebagai alat bantu untuk menetapkan target dan mengukur kinerja dalam area kritis tujuan-tujuan strategi.”

Menurut Hansen dan Mowen (2006:22)

“*Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja, yang tersusun ke dalam empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan”.

Menurut Garrison dan Norren (2000:494)

“*Balanced Scorecard* merupakan kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan”.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:173)

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

Menurut Mulyadi (2001:1)

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

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

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

2.1.5 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2007:323), keunggulan *Balanced Scorecard* adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut.

1. *Komprehensif*

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang tercakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada

perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif lain: *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Untuk menghasilkan kinerja keuangan, perusahaan harus mewujudkan sasaran dan perspektif *customer*. Perusahaan harus mampu menghasilkan *value* terbaik bagi *customer* dan dihasilkan dari proses yang produktif dan *Cost Effective*. Proses yang produktif dan *Cost Effective* harus dijalankan oleh personel yang produktif dan berkomitmen. Kekomprensifan sasaran strategik merupakan respon yang cocok untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

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

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

3. Seimbang

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

4. Terukur

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

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

2.1.6 Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

Konsep BSC dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja finansial (atau dikenal dengan pengukuran kinerja tradisional) dan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era globalisasi dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu. Kriteria tersebut merupakan penjabaran dari misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang, yang digolongkan menjadi empat perspektif, yaitu.

2.1.6.1 Perspektif Finansial

Kaplan (1996:48) menjelaskan bahwa Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu *Growth*, *Sustain*, dan *Harvest*. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

1. Pertumbuhan (*growth*) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan di mana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Oleh karena itu, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.
2. Bertahan (*sustain*), dimana pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi untuk mempertahankan pangsa pasar yang telah ada dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang digunakan, yaitu ROI, ROE, dan EVA.
3. *Harvest* Pada tahap ini perusahaan sudah mulai memanen/manuai hasil investasi ditahap-tahap sebelumnya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas yang telah dimiliki, sedangkan tujuan utama dari tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi di masa lalu.

2.1.6.2 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

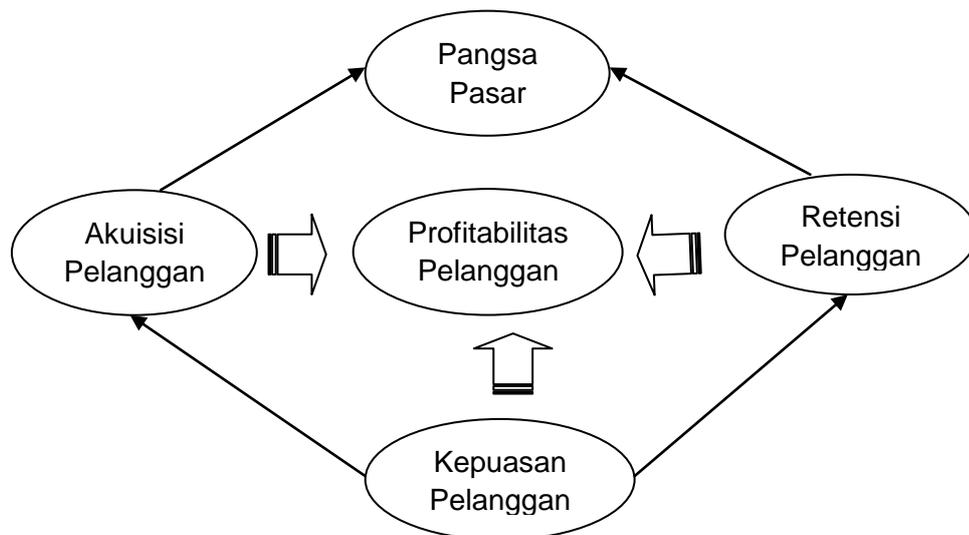
Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *Customer* dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan kompetitor mereka. Segmen yang dipilih ini mencerminkan keberadaan *Customer* sebagai sumber pendapatan perusahaan. Perspektif pelanggan mempunyai dua kelompok pengukuran yaitu : *Customer Core Measurement* dan *Customer Value Proportion* (Sony Yuwono, 2007:33).

1. *Customer Core Measurement* memiliki beberapa komponen, yaitu.
 - a. *Market Share*, yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh badan usaha.
 - b. *Customer Retention*, yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan baru.
 - c. *Customer Acquisition*, yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil menarik pelanggan baru.
 - d. *Customer Satisfaction*, yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan badan usaha.
 - e. *Customer Profitability*, yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh badan usaha dari hasil penjualan produk pada target pasar yang dilayani.
2. *Customer Value Proportion* merupakan pemicu kinerja yang terdapat dalam *Core Value Proposition* yang didasarkan pada atribut, sebagai berikut.
 - a. *Product Service Attributes*, meliputi fungsi dari produk jasa, harga dan kualitas.

b. *Customer Relationship*, menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan.

c. *Images and Reputation*, menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

Gambar 2.1: Perspektif Pelanggan: Tolok Ukur Utama



Sumber: Sony yuwono (2007:35)

2.1.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran bisnis internal memfokuskan pada proses-proses internal yang mempunyai pengaruh besar pada kepuasan pelanggan dan tercapainya tujuan kepuasan pelanggan dan keuangan. Ukuran proses bisnis internal berfokus kepada berbagai proses internal yang berdampak besar terhadap kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan financial perusahaan (Kaplan dan Norton dalam Budiarti, 2008:51).

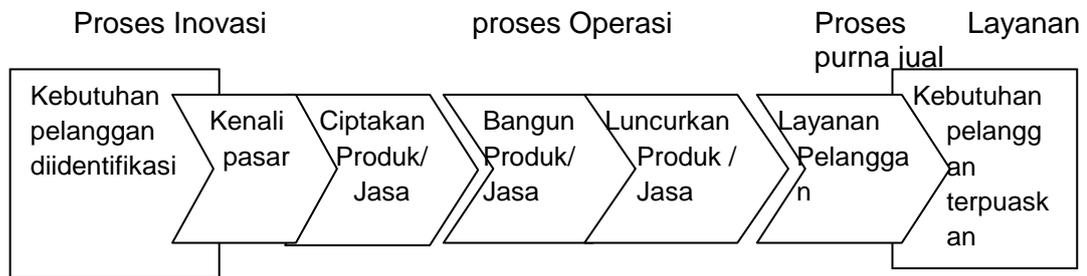
Menurut Thomas (Sony Yuwono, dkk, 2007:36), Perspektif proses bisnis internal mengungkapkan dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dengan pendekatan BSC, yaitu sebagai berikut.

1. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang sudah ada sekarang. Sebaliknya, BSC melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses tersebut belum dilaksanakan.
2. Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedang dalam pendekatan BSC, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal.

Kaplan dan Norton (Sony Yuwono, dkk, 2007:37), membagi proses bisnis internal kedalam 3 bagian, yaitu.

1. Proses Inovasi, dalam proses ini unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.
2. Proses Operasi, adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam operasi terbagi ke dalam dua bagian: (1) proses pembuatan produk, dan (2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerjanya terbagi atas: waktu, kualitas dan biaya.
3. Proses Pelayanan Purna Jual, merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk barang/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya, penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

Gambar 2.2: Perspektif Proses Bisnis Internal Model Rantai Nilai Genetik. Diadaptasi dari: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996, *op. cit.*, hlm. 96



Sumber: Sony Yuwono (2007:41)

2.1.6.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Menurut Yuwono (2007:39) Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan fondasi keberhasilan bagi *knowledge-worker organization* dengan tetap memperhatikan faktor sistem dan organisasi.

Hasil dari pengukuran ketiga perspektif sebelumnya biasanya akan menunjukkan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem, dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Menurut Kaplan dan Norton dalam Agus Darmawanto (2012:11) "*Learning*" lebih sekedar "*training*" karena pembelajaran meliputi pula proses "*monitoring* dan "*tutoring*", seperti kemudahan dalam komunikasi di segenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan.

Dalam perspektif ini, perusahaan membagi 3 tolok ukur, menurut Yuwono (2007:42) yaitu sebagai berikut.

1. *Employee Capabilities*

Salah satu perubahan yang dramatis dalam pemikiran manajemen selama ini adalah peran para pegawai di organisasi. Faktanya, tidak ada yang lebih baik bagi transformasi revolusioner dari pemikiran era industrial ke era informasi daripada filosofi manajemen baru, yaitu bagaimana para pegawai menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* pegawai yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi

2. *Information Systems Capabilities*

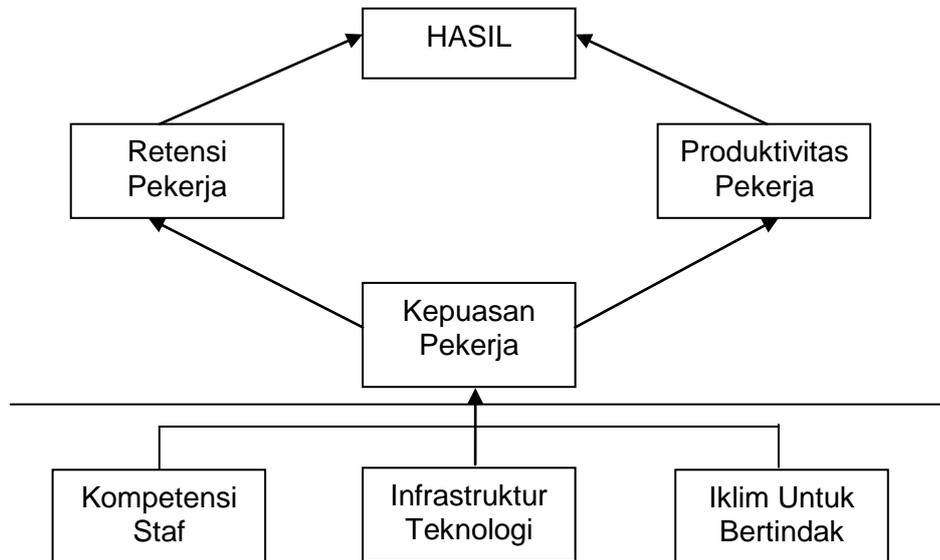
Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3. *Motivation, Empowerment, and Aligment*

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbulensi lingkungan dicoba dan dikenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Dukungan dan motivasi yang besar sangat penting dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk

mengambil keputusan. Tentu, itu semua tetap dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus sejalan dengan tujuan organisasi.

Gambar 2.3: Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan: Kerangka Kerja Diadaptasi: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996, *op. cit.*, hlm.129



Sumber: Sony Yuwono (2007:40)

2.1.8 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* lebih memberikan informasi yang akurat, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Sri Mariana Muhammad (2011:96), meneliti tentang Analisis *Balanced Scorecard* Untuk Evaluasi Kinerja pada PT PLN (persero) Makassar. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pengukuran kinerja untuk perspektif keuangan, yaitu perusahaan mampu meningkatkan laba yang

dihasilakan dari tahun sebelumnya, dan tingkat kenaikan ROI mengalami peningkatan sebesar 0,06% dari tahun sebelumnya, dari perspektif pelanggan, umumnya merasa puas dengan layanan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Dengan indeks yang dicapai dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebesar 1036 point atau berada dalam interval 1088 – 1344 dan dapat dikategorikan puas. Dari perspektif proses bisnis internal, yaitu perusahaan memberikan parameter penilaian yang menentukan kualitas pelayanan yang terdiri dari kehandalan peralatan, pelayanan, perbaikan kerusakan, dan kehandalan pemanggilan. Dan dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, umumnya karyawan merasa puas bekerja di perusahaan. Dengan indeks yang dicapai pada penyebaran kuesioner adalah sebesar 2453 point atau berada dalam interval antara 2.040 - 2.520 atau dapat dikategorikan puas, sedangkan indeks pembelajaran yang dicapai dari penyebaran kusioner adalah 1564 atau berada dalam interval antara 1.360 – 1.680 atau dapat dikategorikan puas.

2. Fitriah (2010:76), meneliti tentang Pengukuran Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa secara keseluruhan, pengukuran kinerja pada PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* memperlihatkan kinerja yang baik, yaitu 72,7% dari standar yang ditetapkan atau sebanyak 8 dari 11 tolok ukur yang digunakan dalam *Balanced Scorecard* berhasil memenuhi target. Hasil pengukuran dari perspektif pelanggan secara keseluruhan dapat diketahui baik dan mengarah pada pencapaian misi dan strateginya yaitu tingkat kepuasan pelanggan dengan indeks 1476 poin dengan

interval minimum 1191 – 1470. Hal ini menunjukkan bahwa PT Jamsostek memberikan pelayanan yang sangat memuaskan. Hasil pengukuran dari perspektif proses bisnis internal, menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini dapat dilihat dari sosialisasi program jamsostek pada tahun 2008 sebesar 23,74% meningkat menjadi 30% pada tahun 2009. Hasil pengukuran kinerja dari perspektif kepuasan karyawan menunjukkan tingkat puas dengan indeks 2065 poin dengan interval minimum antara 1775,8 – 2192,4, dan dari hasil pengukuran dari pembelajaran/pertumbuhan sudah mengarah pada pencapaian tingkat yang sangat baik dengan indeks 809 poin dan interval minimum antara 691,2 – 852,6 poin.

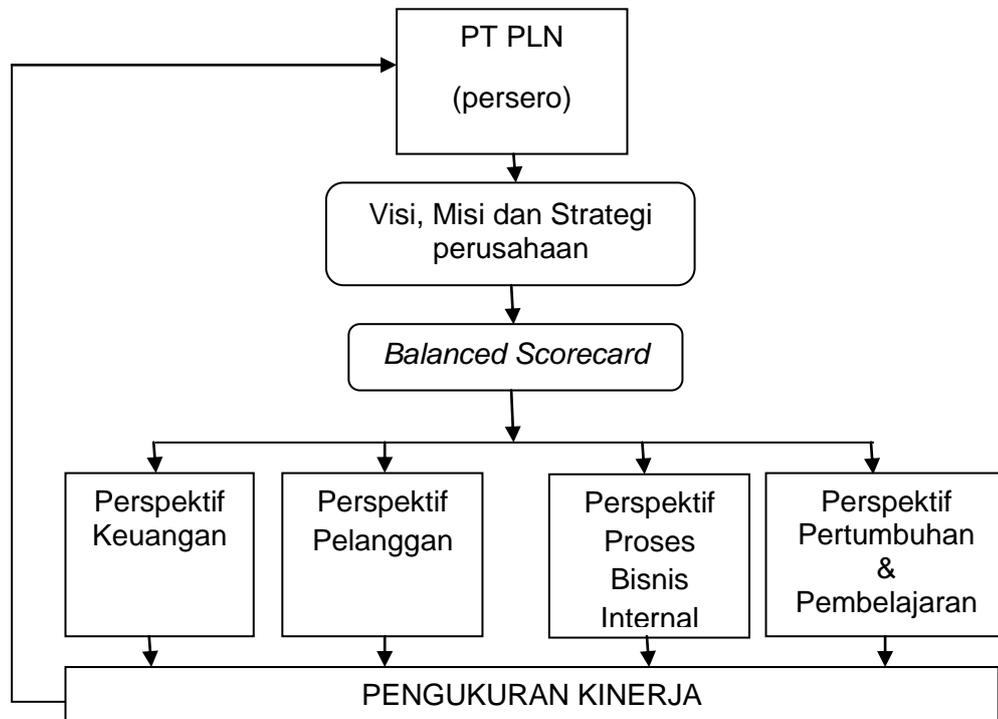
Persamaan antara penelitian ini dengan penelitian pertama adalah sama-sama menilai kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif yang kemudian disebut sebagai konsep *Balanced Scorecard*, dan obyek penelitiannya adalah sama-sama perusahaan yang bergerak dibidang jasa dan sangat mengutamakan kepuasan konsumen.

Sedangkan persamaan penelitian kedua dengan penelitian ini adalah sama dengan penelitian yang pertama sama-sama menilai kinerja perusahaan dengan menggunakan empat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, dan jenis perusahaan yang dijadikan obyek pada kedua penelitian ini sama-sama perusahaan yang bergerak dibidang jasa yang sangat mengutamakan kepuasan pelanggan. Kemudian perbedaannya hanya pada obyek penelitiannya.

2.2.1 Kerangka Pikir Penelitian

Setiap perusahaan harus mempunyai tujuan yang jelas. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus mempunyai visi, misi dan strategi dan kemudian dilakukan pengukuran kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard*

sebagai alternatif dari pengukuran kinerja perusahaan yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.



Gambar 2.4: kerangka pikir penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan pedoman bagi peneliti dalam melaksanakan penelitian, karena rancangan penelitian merupakan rencana yang berisi tentang hal-hal yang akan dilakukan peneliti mulai dari menentukan masalah penelitian, analisis terhadap data yang telah dikumpulkan, sampai pada tahap pengambilan kesimpulan dan saran yang akan diberikan. Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis pada PT. PLN (persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare adalah penelitian deskriptif kuantitatif dan kualitatif.

3.2 Tempat dan Waktu

Objek dalam penelitian ini yaitu PT. PLN (persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare yang berlokasi di Jl.Veteran no. 34 Pare-pare pada bulan April 2013.

3.3 Populasi dan Sampel

Menurut Sugiyono (2011:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain.

Menurut Sugiyono (2011:81) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti

tidak mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, misalnya karena keterbatasan dana, tenaga dan waktu, maka peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi itu. Menurut Umar (2008:67), untuk menentukan berapa banyak sampel minimal yang dibutuhkan dari populasi diketahui, dapat digunakan rumus sebagai berikut.

a. Rumus untuk menentukan ukuran sampel karyawan

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N}{1 + N (e)^2} \\
 &= \frac{104}{1 + 104 (10\%)^2} \\
 &= \frac{104}{1 + 104 (0,01)} \\
 &= \frac{104}{2,04} \\
 &= 50,98 \\
 &= 51
 \end{aligned}$$

Dimana :

n = Ukuran sampel karyawan PT. PLN Cabang Pare-pare

N = Jumlah karyawan PT. PLN Cabang Pare-pare

e =Nilai kritis (misalnya 10%) karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi.

b. Rumus untuk menentukan ukuran sampel pelanggan

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{N}{1 + N (e)^2} \\
 &= \frac{169.265}{1 + 169.265 (10\%)^2} \\
 &= \frac{169.265}{1 + 169.265 (0,01)}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= \frac{169.265}{1693,65} \\
 &= 99,94 \\
 &= 100
 \end{aligned}$$

Dimana:

n = Ukuran sampel pelanggan PT. PLN Cabang Pare-pare

N = Jumlah Pelanggan PT. PLN Cabang Pare-pare

e =Nilai kritis (misalnya 10%) karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditoleransi.

Populasi dalam penelitian ini adalah semua pelanggan PT. PLN (persero) Cabang Pare-pare sebanyak 169.265 orang maka diperoleh jumlah pelanggan yang dijadikan sampel sebanyak 100 orang. Sedangkan jumlah karyawan PT. PLN (persero) Cabang Pare-pare pada tahun 2013 sebanyak 104 orang maka diperoleh jumlah karyawan yang dijadikan sampel sebanyak 51 orang. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik random sampel (*Random Sampling*) atau sampel acak sederhana. Menurut Umar (2008:72), *Random Sampling* adalah sampel yang diambil dari suatu populasi dan setiap anggota populasi mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel.

3.4 Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu.

a. Data Kuantitatif

Data kuantitatif yaitu data yang berupa angka-angka yang siap diolah antara lain laporan laba/rugi, neraca, data jumlah karyawan.

b. Data Kualitatif

Data kualitatif yaitu data yang berupa non-angka yang sifatnya deskriptif, antara lain: gambaran umum perusahaan, misi, visi, dan strategi perusahaan.

3.4.1 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah.

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh dengan mengadakan observasi langsung dan wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dengan masalah yang akan dibahas.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari buku-buku dan literatur yang relevan dengan masalah yang dibahas.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, yaitu.

1. Penelitian lapangan (*Field Research*) yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengamati objek yang diteliti dengan cara sebagai berikut:
 - a. Pengamatan (*Observas*), teknik pengumpulan data langsung dilapangan untuk memperoleh gambaran masalah dengan mengamati dan melihat keadaan perusahaan.
 - b. Wawancara (*Interview*), teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak berwenang dan terkait dengan masalah yang diteliti.
 - c. Dokumen, dilakukan dengan mengumpulkan data-data tertulis berupa dokumen-dokumen yang menyangkut perusahaan.

- d. Kuesioner, dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada responden.
2. Penelitian pustaka (*Library Research*) yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari berbagai literatur yang relevan dengan masalah yang diteliti untuk memperoleh landasan teoritis yang memadai dalam melakukan pembahasan secara komprehensif.

3.6.1 Metode Analisis Data

Metode analisis dalam penelitian ini adalah dengan cara menggambarkan pengukuran yang relevan dari 4 (empat) perspektif *balanced scorecard*, antara lain sebagai berikut.

1. Perspektif Keuangan

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

- a. Peningkatan *Profit*, mengukur kemampuan perusahaan untuk terus meningkatkan laba, dan juga merupakan cerminan *Profitabilitas* perusahaan (Vincent Gaspersz, 2005:41) yang dihitung sebagai berikut.

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

- b. *Total Cost*, mengukur seberapa besar perusahaan mampu melakukan penghematan biaya dalam menghasilkan jasa, yang menunjukkan tingkat *efisiensi* yang dilakukan oleh perusahaan yang berakibat pada peningkatan laba (Vincent Gaspersz, 2005:50), yang dirumuskan:

$$\text{Tingkat total cost} = \frac{\text{Total biaya periode sekarang} - \text{Total biaya periode sebelumnya}}{\text{Total biaya periode sebelumnya}} \times 100\%$$

Dengan total biaya, dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Total cost} = \text{Biaya Operasional} + \text{Biaya Lain-lain}$$

c. Analisis Rasio

Alat ukur yang umum untuk laporan keuangan adalah analisis rasio operasi. Rasio dibawah ini ditentukan dengan menggunakan patokan dari rasio yang digunakan oleh BUMN untuk pengukuran kinerja. Hal ini digunakan untuk menghasilkan data yang relevan dan reliability, serta dianggap mampu untuk menggambarkan kondisi perusahaan dari berbagai sisi yang dibutuhkan (Kep-100/MBU/2002). Empat rasio yang dikemukakan oleh (Vincent Gasperz, 2005:50).

1. *Return On Equity* (ROE), merupakan alat ukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba berdasarkan modal yang dimiliki perusahaan.

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

2. *Return On Investment* (ROI), menunjukkan efektivitas pemakaian sumber daya oleh perusahaan.

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

3. *Current Ratio*, digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendek dengan mengukur aktiva lancar.

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

4. *Collection Periods* (CP), digunakan untuk mengukur jumlah rata-rata waktu yang diperlukan untuk menagih suatu tagihan,

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

2. Perspektif Pelanggan

a. *Indeks Kepuasan Pelanggan*

Pengukuran ini dilakukan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan atas harga dan pelayanan perusahaan. Kepuasan konsumen mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan atas jasa yang digunakan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap mutu pelayanan yang dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada pelanggan, dan pihak-pihak yang bekerja sama dengan perusahaan. Kuesioner ini dikembangkan dan diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Sri Mariana Muhammad dalam skripsinya dengan judul, “Analisis *Balanced Scorecard* untuk Evaluasi Kinerja pada PT PLN (Persero) Makassar”.

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

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

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Tidak Berpendapat (TB)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

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

$$IKC = PP$$

Dimana:

IKC= Indeks kepuasan Customer

PP = Perceived performance

3. Setelah diketahui IKC dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala a. Sangat tidak puas, b. Tidak puas, c. Cukup puas, d. Puas, e. Sangat puas.

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

$$IKmaks = R \times PP \times EXmaks$$

$$IKmin = R \times PP \times EXmin$$

$$Interval = (IKmaks - IKmin) : 5$$

Dimana:

PP = Banyaknya pertanyaan

R = Jumlah responden

EX min = Skor minimal yang bisa diberikan

EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan

4. Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan a. Sangat tidak puas, b. Tidak puas, c. Cukup puas, d. Puas, e. Sangat puas.

b. Citra Perusahaan

Pengukuran citra perusahaan dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada pelanggan dan pihak-pihak yang terkait dengan perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menelusuri berbagai proses yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi tujuan pelanggan. Dalam perspektif proses bisnis internal ada 2 hal yang menjadi tolok ukurnya yaitu, inovasi dan layanan purna jual. Pengukuran untuk proses bisnis internal ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana kegiatan-kegiatan yang selama ini dijalankan oleh perusahaan.

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

Berdasarkan strategi tersebut maka tolak ukur perspektif proses bisnis internal yang dipakai oleh PT. PLN yaitu kemampuan untuk

tolok ukur produktivitas peralatan yang saat ini digunakan oleh PT. PLN dapat dipakai untuk mengukur kualitas pelayanan kepada pelanggan. Dari kedua tolak ukur tersebut perlu dipilih beberapa parameter yang paling menentukan terhadap kualitas pelayanan PT. PLN misalnya, kehandalan peralatan, kecepatan dalam pelayanan, kecepatan dalam memperbaiki kerusakan system dan perakitan, tingkat kesuksesan pemanggilan (*call centre*).

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

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

a. Employee Satisfaction Index

Pengukuran dapat dilakukan dengan mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan, hal ini adalah prakondisi bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan kepada pelanggan. Pengukuran ini dilakukan dengan cara menyebarkan kusioner kepada karyawan. Kuesioner ini dikembangkan dan diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Sri Mariana Muhammad dalam skripsinya dengan judul, "Analisis *Balanced Scorecard* untuk Evaluasi Kinerja pada PT PLN (Persero) Makassar".

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, pengolahan data adalah.

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

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Tidak Berpendapat (TB)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

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

$$IKK = PP$$

Dimana:

$IKK = \textit{indeks Kepuasan Karyawan}$

$PP = \textit{Perceived performance}$

3. Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian digolongkan pada skala, a. Sangat tidak puas, b. Tidak puas, c. Cukup, d. Puas, e. Sangat puas.

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

$$I_{kmax} = R \times PP \times Ex_{max}$$

$$I_{kmin} = R \times PP \times Ex_{min}$$

$$Interval = (I_{kmax} - I_{kmin})$$

Dimana:

PP = Banyaknya pertanyaan

R = Jumlah responden

Ex_{min} = Skor minimal yang bisa diberikan

Ex_{max} = Skor maksimal yang bisa diberikan

4. Mengartikan nilai minimal yang harus diperoleh responden untuk dapat dikategorikan puas, dengan melihat nilai minimal yang harus dicapai seluruh responden untuk bisa dikategorikan, a. Sangat tidak puas, b. Tidak puas, c. Cukup, d. Puas, e. Sangat puas.

b. *Learning Indeks*

Pengukuran ini digunakan untuk mengukur tingkat pelatihan atau pembelajaran karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan keahlian mereka dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab yang diukur dengan menggunakan kuesioner tingkat pembelajaran/pelatihan karyawan terhadap perusahaan. Kuesioner ini dikembangkan dan diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Sri Mariana Muhammad dalam skripsinya dengan judul, "Analisis *Balanced Scorecard* untuk Evaluasi Kinerja pada PT PLN (Persero) Makassar".

Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan, maka pengolahan data yang digunakan adalah sebagai berikut.

1. Data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuesioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan

memberikan skor masing-masing pilihan jawaban dengan skala linkert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002:74) adalah sebagai berikut.

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Tidak Berpendapat (TB)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

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

$$IP = PP$$

Dimana:

IP = Indeks Pembelajaran

PP = Perceived performance

3. Setelah diketahui IKK dari seluruh responden kemudian di golongan pada skala a. Sangat tidak puas, b. Tidak puas, c. Cukup, d. Sangat puas. Untuk menentukan skala ini terlebih dahulu ditentukan indeks kepuasan minimal dan indeks kepuasan maksimal, interval yang dapat dicari dari pengurangan antara indeks kepuasan maksimal dengan indeks kepuasan minimal di bagi menjadi lima seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002:80) sebagai berikut.

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

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

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

Dimana:

PP = Banyaknya pertanyaan

R = Jumlah responden

EX min = Skor minimal yang bisa diberikan

EX maks = Skor maksimal yang bisa diberikan

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

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

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

Dengan menggunakan standar yang digunakan oleh Vidia Valva (2005:92) dalam skripsinya yang merujuk pada buku karangan Dean J Champion dengan judul *Statistic For Social Research* dalam skripsinya yang berjudul "Pengukuran Kinerja PT. Angkasa Pura 1 Cabang Bandara Udara Hasanuddin Makassar dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*" adalah sebagai berikut.

1. Sangat baik : 80 – 100% dari standar yang ditetapkan
2. Baik : 60 – 80% dari standar yang ditetapkan

3. Cukup : 40 – 60% dari standar yang ditetapkan
4. Tidak baik : 20 – 40% dari standar yang ditetapkan
5. Sangat tidak baik : 0 – 20% dari standar yang ditetapkan

3.7 Uji Kualitas Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data keuangan dan non-keuangan. Data non-keuangan berupa jawaban responden dari pertanyaan-pertanyaan yang diberikan oleh peneliti berupa kuesioner. Keabsahan dari suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat pengukur yang digunakan untuk mengukur variabel yang diteliti. Oleh karena itu, suatu alat ukur perlu diuji dengan pengujian *Validitas* (tingkat keaslian) dan *Reliabilitas* (tingkat keandalan).

1. Uji *Validitas* data

Menurut Priyatno (2012:110) Analisis data diawali dengan uji *Validitas* data. Uji *Validitas* ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat sejauh mana akurasi dari alat pengukur untuk mengukur apa yang ingin diukur. Hal ini menunjukkan adanya dukungan item tersebut dalam mengungkap sesuatu yang ingin diungkap. Item atau instrumen biasanya berupa pertanyaan atau pernyataan yang ditujukan kepada responden dengan menggunakan kuesioner dengan tujuan mengungkapkan sesuatu. Uji *Validitas* pengukur menggunakan metode *Pearson Correlation*. Pengujian *Validitas* data dengan *Pearson Correlation* yaitu dengan cara mengorelasikan skor item dengan skor total item, kemudian pengujian signifikansi dilakukan dengan kriteria menggunakan r tabel pada tingkat signifikansi 0,05 dengan uji 2 sisi. Jika nilai positif dan r hitung > r tabel maka item dapat dinyatakan valid, jika r hitung < r tabel maka item dinyatakan tidak valid.

2. Uji *Reliabilitas* Data

Menurut Priyatno (2012:177) Analisis *Reliability* digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur yang berupa kuesioner untuk mendapatkan pengukuran yang tetap konsisten jika pengukuran diulang kembali. Selain harus diuji *Validitas*, suatu penelitian juga harus diuji Reliabilitasnya. Uji Reliabilitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji Reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *Cronbach Alpha* untuk mengetahui konsistensi alat ukur dengan bantuan *software* SPSS. *Croanbach's alpha* merupakan uji reliabilitas untuk alternative jawaban lebih dari dua. Secara umum suatu instrument dikatakan *reliable* jika memiliki nilai *Croanbach's alpha* $> 0,6$.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengukuran Kinerja dari Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Kinerja PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare adalah hasil yang dicapai oleh perusahaan dengan metode *Balanced Scorecard*. Pengukuran kinerja ini diukur dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berikut akan disajikan analisis data yang diperoleh dari PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare yang akan digunakan dalam menginterpretasikan hasil pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

4.1.1 Perspektif Keuangan

Berdasarkan laporan keuangan perusahaan untuk dua tahun terakhir yaitu tahun 2010 dan 2011 maka dapat dilakukan pengukuran kinerja untuk perspektif keuangan di PLN (Persero) Cabang Pare-pare sebagai berikut.

A. *Profitabilitas* (Tingkat Laba)

Laba merupakan tolok ukur yang paling sering digunakan untuk menunjukkan sisa pendapatan yang tertinggal dari usaha setelah dikurangi dengan semua biaya dan pendapatan yang diperoleh selama periode tertentu. Dari data keuangan PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare dapat diketahui tingkat profit yang diperoleh selama tahun 2010 dan 2011 yaitu:

Tabel 4.1
Laba Bersih PT. PLN (Persero) Cabang Makassar
Tahun 2010 - 2011

Tahun	Laba / Rugi	Kenaikan Laba (%)
2010	Rp 93.428.907.368	-
2011	Rp 103.573.982.205	0,109%

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

Berdasarkan tabel 4.1 diatas dapat dilihat bahwa laba pada tahun 2010 adalah sebesar Rp 93.428.907.368. Target laba yang diharapkan tercapai untuk tahun 2011 setidaknya melebihi atau minimal sama dengan laba tahun 2010.

Dari tabel 4.1 dapat dilihat bahwa laba untuk tahun 2011 adalah Rp 103.573.982.205. Ini menunjukkan bahwa laba untuk tahun 2011 mengalami kenaikan. Tingkat kenaikan laba tersebut dihitung sebagai berikut.

$$\text{Tingkat Kenaikan Laba} = \frac{\text{Laba periode sekarang} - \text{Laba periode sebelumnya}}{\text{Laba periode sebelumnya}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Kenaikan Laba Tahun 2011} = \frac{\text{Laba Tahun 2011} - \text{Laba Tahun 2010}}{\text{Laba Tahun 2010}} \times 100\%$$

$$= \frac{103.573.982.205 - 93.428.907.368}{93.428.907.368} \times 100\%$$

$$= 0.109\%$$

Dari perhitungan tingkat kenaikan laba untuk tahun 2011, tingkat kenaikan laba mencapai 0,109% atau sebesar Rp 10.145.074.837. Hal ini berarti perusahaan sudah dapat mencapai tingkat kenaikan laba dari standar yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu minimal sama dengan besaran laba yang telah dicapai oleh perusahaan pada tahun 2010.

B. *Total Cost* (Total Biaya)

Pengendalian atas biaya merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam meningkatkan laba. Jika biaya dapat ditekan tentu saja tanpa mengabaikan kualitas dari pada layanan jasa, maka laba perusahaan dapat di tingkatkan. Pentingnya pengendalian atas biaya ini juga mendorong dijadikannya penurunan biaya sebagai salah satu tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. *Total cost* ini diperoleh dari penjumlahan antara biaya operasional dengan biaya lain-lain.

Dari data keuangan PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare dapat dilihat *Total Cost* sebagai berikut.

Tabel 4.2
Total Biaya PT. PLN (Persero) Cabang Pare-pare
Tahun 2010 - 2011

Tahun	Biaya Operasional (1)	Biaya Lain-lain (2)	Total Biaya (3) = (1)+(2)
2010	Rp 51.744.194.318	Rp 406.945.613	Rp 52.151.139.931
2011	Rp 52.009.638.696	Rp 5.502.304.378	Rp 57.511.943.074

Sumber : Laporan Keuangan PT. PLN - data diolah

Dari tabel 4.2 dapat di lihat bahwa total biaya pada tahun 2010 adalah sebesar Rp 52.151.139.931. Total biaya pada tahun 2011 yang diharapkan terjadi adalah minimal sama atau total biaya pada tahun 2011 diharapkan lebih kecil dari tahun 2010.

Dari tabel 4.2 dapat dilihat bahwa total biaya untuk tahun 2011 adalah sebesar Rp 57.511.943.074. Hal ini berarti total biaya mengalami kenaikan yang dapat dihitung sebagai berikut.

$$\text{Tingkat Total Biaya} = \frac{\text{Total Biaya periode sekarang} - \text{Total Biaya periode sebelumnya}}{\text{Total Biaya periode sebelumnya}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Total Biaya Tahun 2011} &= \frac{\text{Total Biaya Tahun 2011} - \text{Total Biaya Tahun 2010}}{\text{Total Biaya Tahun 2010}} \times 100\% \\ &= \frac{57.511.943.074 - 52.151.139.931}{52.151.139.931} \times 100\% \\ &= 10,28\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan di atas dapat dilihat bahwa total biaya untuk tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar 10,28% atau sebesar Rp 5.360.803.143 . Hal ini berarti bahwa perusahaan belum dapat melakukan efisiensi biaya, karena biaya yang terjadi pada tahun 2011 mengalami peningkatan dari tahun 2010.

C. *Return On Equity* (ROE)

ROE digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba berdasarkan modal yang dimiliki perusahaan. ROE merupakan salah satu analisis rasio yang paling sering digunakan untuk menggambarkan kepentingan pemegang saham. Dari data yang diperoleh dari laporan keuangan PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar Cabang Parepare dapat dihitung ROE sebagai berikut.

Tabel 4.3
Perhitungan Laba Bersih PT. PLN (Persero) Cabang Pare-pare
tahun 2010 - 2011

Tahun	Laba Sebelum Pajak (1)	Pajak (2)	Laba bersih setelah pajak (3) = (1) + (2)
2010	Rp. 93.428.907.368	-	Rp. 93.428.907.368
2011	Rp. 103.573.982.205	-	Rp. 103.573.982.205

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

Dari tabel 4.3 di atas menunjukkan perhitungan laba bersih PT PLN (Persero) pada tahun 2010 dan 2011. Berdasarkan perhitungan tersebut dapat

pula dilihat bahwa laba bersih pada tahun 2011 mengalami peningkatan sebesar Rp. 103.573.982.205.

Adapun perhitungan ROE sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\% \\ \text{ROE (2010)} &= \frac{93.428.907.368}{93.428.907.368} \times 100\% \\ &= 1\% \\ \text{ROE (2011)} &= \frac{103.573.982.205}{103.573.982.205} \times 100\% \\ &= 1\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan ROE untuk tahun 2010 dan 2011 konstan sebesar 1% yang dapat dilihat dari tabel 4.4.

Tabel 4.4
Perhitungan ROE PT. PLN (Persero) Cabang Pare-pare
Tahun 2010 - 2011

Tahun	Laba bersih setelah pajak (1)	Modal (2)	ROE (3) = (1) : (2) x 100%
2010	Rp. 93.428.907.368	Rp. 93.428.907.368	1%
2011	Rp. 103.573.982.205	Rp. 103.573.982.205	1%

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

Dari tabel 4.4 menunjukkan ROE pada tahun 2010 dan 2011 konstan sebesar 1% yang disebabkan tidak dikenakannya pajak pada perusahaan tersebut karena adanya subsidi dari pemerintah.

D. *Return On Investment (ROI)*

ROI merupakan suatu ukuran laba atas investasi. Tujuan penting dari sebuah perusahaan yang berorientasi pada laba adalah menghasilkan tingkat pengembalian (*Return*) yang dihasilkan atas modal yang digunakan. Hal ini

mendapat perhatian lebih dari investor karena berhubungan dengan besarnya perputaran investasi mereka. ROI dapat dihitung dengan membandingkan laba bersih dengan total Asset. Berdasarkan data keuangan PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare, maka ROI dapat dihitung sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100\% \\ \text{ROI (2010)} &= \frac{93.428.907.368}{185.377.324.258} \times 100\% \\ &= 0,504\% \\ \text{ROI (2011)} &= \frac{103.573.982.205}{201.902.908.783} \times 100\% \\ &= 0,513\% \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan ROI untuk tahun 2010 dan 2011 menunjukkan bahwa persentase ROI mengalami peningkatan dari tahun 2010 ke tahun 2011 yang dapat dilihat dari tabel 4.5.

Tabel 4.5
Perhitungan ROI PT. PLN (Persero) Cabang Pare-pare
Tahun 2010 - 2011

Tahun	Laba bersih (1)	Total asset (2)	ROI (3) = (1) : (2) x100%
2010	Rp. 93.428.907.368	Rp. 185.377.324.258	0,504%
2011	Rp. 103. 573.982.205	Rp. 201.902.908.783	0,513%

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

Dari tabel 4.5 di atas dapat dilihat bahwa ROI untuk tahun 2010 adalah sebesar 0,504%. Target ROI yang diharapkan tercapai untuk tahun 2011 adalah dapat melibahi atau minimal sama dengan ROI pada tahun 2010. Dari perhitungan tabel diatas dapat dilihat bahwa ROI untuk tahun 2011 adalah

sebesar 0,513%. Ini menunjukkan perusahaan mencapai peningkatan ROI sebesar 0,009% dari standar yang telah ditetapkan sebesar 0,504%. Kenaikan ROI sebesar 0,009% menunjukkan adanya perbaikan kinerja perusahaan yang dilihat dari kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *return* bagi pemegang saham.

E. *Current Ratio*

Current ratio atau rasio lancar adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan utang lancar. *Current ratio* dihitung dengan membandingkan harta lancar dengan aktiva lancar. Perhitungan *current ratio* pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned}
 \text{Current Ratio} &= \frac{\text{Current Asset}}{\text{Current Liabilities}} \times 100\% \\
 \text{Current Ratio (2010)} &= \frac{7.064.043.290}{741.183.221} \times 100\% \\
 &= 9,531\% \\
 \text{Current Ratio (2011)} &= \frac{19.283.151.540}{7.923.562.981} \times 100\% \\
 &= 2,434\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan *current ratio* untuk tahun 2010 adalah sebesar 9,531% sedangkan pada tahun 2011 *current ratio* adalah sebesar 2,434% yang dapat dilihat dari tabel 4.6.

Tabel 4.6
Perhitungan *Current Ratio* PT. PLN (Persero) Cabang Pare-pare
Tahun 2010 - 2011

Tahun	Harta lancar (1)	Utang lancar (2)	Current ratio (3) = (1) : (2) x100%
2010	Rp 7.064.043.290	Rp 741.183.221	9,531 %
2011	Rp 19.283.151.540	Rp 7.923.562.981	2,434 %

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

Dari tabel 4.6 diatas dilihat *current ratio* dari tahun 2010 dan tahun 2011 mengalami penurunan yaitu dari 9,531% menjadi 2,434% atau sebesar 7,097%. Dari penjelasan tersebut dapat dilihat bahwa secara umum pada tahun 2010 dan 2011 perusahaan belum mampu membayar utang lancar dengan menggunakan aktiva lancar, hal ini menunjukkan bahwa manajemen perusahaan belum mampu mengoperasikan aktiva lancar secara efektif.

F. *Collection Periods* (CP)

Collection Periods adalah rasio yang digunakan untuk mengukur jumlah rata-rata waktu yang digunakan untuk menagih suatu tagihan, berdasarkan data keuangan yang diperoleh maka dapat dihitung *collection periods* PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare sebagai berikut.

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

$$CP (2010) = \frac{6.333.207}{144.766.156.073} \times 365 \text{ hari}$$

$$= 0,016 \text{ hari}$$

$$CP (2011) = \frac{1.876.393.366}{161.085.925.279} \times 365 \text{ hari}$$

$$= 4,251 \text{ hari}$$

Berdasarkan perhitungan *collection periods* dari tahun 2010 ke tahun 2011 mengalami peningkatan yaitu sebesar 0,016 hari menjadi 4,251 hari atau sebesar 4,235 hari, hal ini berarti bahwa waktu yang diperlukan perusahaan untuk menagih piutang perusahaan bertambah yang dapat dilihat pada tabel 4.7.

Tabel 4.7
Perhitungan *Collection Periods* PT. PLN (Persero) Cabang Pare-pare
Tahun 2010-2011

Tahun	Piutang Usaha (1)	Pendapatan Usaha (2)	Collection Periods (3) = (1) : (2) x365 hari
2010	Rp. 6.333.207	Rp. 144.766.156.073	0,016 hari
2011	Rp. 1.876.393.366	Rp. 161.085.925.279	4,251 hari

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

Dari tabel 4.7 dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan dalam *collection periods* dari tahun 2010 ke tahun 2011 dari 0,016 hari menjadi 4,251 hari, sehingga waktu yang diperlukan untuk menagih piutang bertambah sebesar 4,235 hari.

4.1.2 perspektif pelanggan

Dalam perspektif pelanggan yang menjadi tujuan utama adalah bagaimana meningkatkan nilai bagi pelanggan (*cosumer value*). Pelanggan adalah siapa saja yang menggunakan keluaran pekerjaan seseorang atau suatu item (Mulyadi dan Setyawan dalam Irma, 2010:69). Sasaran perspektif ini adalah meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi dan loyalitas pelanggan dari layanan jasa yang diberikan. Pada perspektif ini peneliti menggunakan ukuran kepuasan pelanggan dengan pertimbangan bahwa retensi, akuisisi, dan profitabilitas pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan (Kaplan dan Norton dalam Irma, 2010:70).

Tolok ukur kinerja pelanggan terbagi atas lima hal, antara lain pangsa pasar, retensi pasar, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Kelima hal tersebut disebut sebagai pengukuran inti pelanggan (Sony Yuwono, dkk, 2007:33).

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengembangkan kuesioner yang pernah digunakan oleh Sri Mariana Muhammad dalam skripsi “Analisis Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare)”. Untuk mengukur kepuasan pelanggan dilakukan pengambilan sampel. Pemilihan sampel untuk mengetahui kepuasan pelanggan dengan menggunakan metode *Random Sampling*.

Data dari kusioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi data yang bersifat kuantitatif. Untuk mengubah sifat data tersebut dibuat skor jawaban sebagai berikut:

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

Jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 100 (seratus), dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner sebanyak 8 (delapan) pertanyaan.

Untuk pengujian *Validitas* dengan menggunakan metode *Pearson Correlation* yaitu dengan mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS 17.0 *for windows*.

Setelah dilakukan uji *Validitas* semua pertanyaan dalam kuesioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dinyatakan valid.

Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi (α) 0,05. Kriteria pengujiannya adalah r hitung $>$ r tabel maka instrumen atau item-item dinyatakan valid. Jumlah (n) = 100, maka r tabel sebesar 0,195. Hasil uji *Reliabilitas* untuk 8 pertanyaan dalam kuesioner menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,771. Ini menunjukkan bahwa kuesioner cukup *Reliable*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, hasil yang ditunjukkan relative tidak berbeda (konsisten).

Dari 100 kuesioner yang terdiri dari 8 pertanyaan, keseluruhan nilai dari pertanyaan dimasukkan dalam perhitungan karena semua pertanyaan dinyatakan *Valid*. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Maka kuesioner semakin *Reliable* (konsisten).

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

$$\text{IKmaks} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks}$$

$$= 8 \times 100 \times 5$$

$$= 4000$$

$$\text{IKmin} = \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}$$

$$= 8 \times 100 \times 1$$

$$= 800$$

$$\text{Interval} = (4000 - 800) : 5$$

$$= 640$$

Dimana :

PP : Banyaknya item pertanyaan

R : Jumlah responden

EXmaks : Skor maksimal yang diberikan
 EXmin : Skor minimal yang diberikan

1. 800 - 1440 → dikategorikan sangat tidak puas
2. 1440 - 2080 → dikategorikan tidak puas
3. 2080 - 2720 → dikategorikan cukup puas
4. 2720 - 3360 → dikategorikan puas
5. 3360 - 4000 → dikategorikan sangat puas

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada dalam interval 2720 – 3360 point.

Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 3170, sehingga pelanggan dapat dikategorikan puas atas layanan jasa yang diberikan oleh PT PLN (Persero) Cabang Pare-pare. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan dari standar yang telah ditetapkan yaitu pelanggan merasa puas atau berada dalam interval antara 2720 sampai 3360 point. Sehingga indeks ini sudah mencapai hasil maksimal.

4.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal ada 2 hal yang menjadi tolok ukurnya yaitu, inovasi dan layanan purna jual. Pengukuran untuk proses bisnis internal ini dimaksudkan untuk mengetahui bagaimana kegiatan-kegiatan yang selama ini telah dijalankan oleh perusahaan dalam menjual listrik kepada masyarakat sebagai pelanggan.

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajemen mengidentifikasi proses internal yang memiliki pengaruh terbesar pada kepuasan pelanggan dan

terhadap pencapaian tujuan pendapatan perusahaan. Dalam hal ini penulis memiliki pengukuran disesuaikan dengan objek penelitian yaitu PT. PLN sebagai perusahaan yang menyediakan pelayanan jasa dibidang penerangan yang mempunyai strategi utama, yaitu memberikan pelayanan yang berkualitas, diversifikasi usaha, serta memperbanyak inovasi-inovasi terhadap jasa yang ditawarkan.

Berdasarkan strategi tersebut maka tolak ukur perspektif proses bisnis internal yang dipakai oleh PT. PLN yaitu kemampuan untuk tolak ukur produktivitas peralatan yang saat ini digunakan oleh PT. PLN dapat dipakai untuk mengukur kualitas pelayanan kepada pelanggan. Dari kedua tolak ukur tersebut perlu dipilih beberapa parameter yang paling menentukan terhadap kualitas pelayanan PT. PLN misalnya kehandalan peralatan, kecepatan dalam pelayanan, kecepatan dalam memperbaiki kerusakan system dan perakitan, tingkat kesuksesan pemanggilan (*call center*).

1. Inovasi

Untuk menarik pelanggan baru dan memperluas hubungan pelanggan existing, perusahaan berupaya meningkatkan ketersediaan daya di satuan sistem ketenagalistrikan, merehabilitasi jaringan, membuka layanan call center untuk lebih memudahkan pelanggan mendapatkan informasi secara cepat dan akurat serta menawarkan inovasi produk dan layanan yang dilaksanakan di seluruh unit pelayanan berupa: Listrik Prabayar, *Payment Point On Line Bank* (PPOB) dan *Automatic Meter Reading*. Memperbaiki jaringan distribusi dan meningkatkan integritas layanan publik serta meningkatkan kualitas produk secara terus-menerus dan terukur dengan tetap menjaga kualitas lingkungan dalam menjalankan perusahaan.

2. Layanan Purna Jual

Kinerja pemasaran PLN untuk penjualan tenaga listrik pada tahun 2011 meningkat sebesar Rp 158.984.093.460 dibanding tahun 2010 yang hanya mencapai Rp 143.284.578.135 dengan jumlah pelanggan sebanyak 169.265. Pemasaran dilakukan secara aktif dan selektif dengan tetap mempertahankan mutu, keandalan dan efisiensi. Pertumbuhan penjualan tenaga listrik meningkat sesuai dengan pertumbuhan kebutuhan listrik masyarakat, namun perusahaan memiliki kendala untuk memenuhi pertumbuhan kebutuhan listrik masyarakat karena keterbatasan kapasitas pasokan pembangkit khususnya pada waktu beban puncak. Upaya-upaya Perusahaan dalam mengatasi kendala tersebut adalah dengan cara.

- a. Melaksanakan program *Demand Side Management* (DSM), yang bertujuan untuk mengurangi atau mengalihkan beban puncak dengan cara.
 - a) Mekanisme konservasi energi dengan mendorong masyarakat untuk melakukan penghematan energi.
 - b) Memberikan paket diskon kepada pelanggan industri dan bisnis skala besar yang dapat mengalihkan bebannya dari waktu beban puncak ke waktu luar beban puncak.
 - c) Untuk daerah-daerah yang daya mampu pembangkitnya masih kritis, maka permintaan sambungan baru bagi pelanggan tarif industri dapat diberikan dengan catatan tidak menggunakan listrik pada waktu beban puncak (WBP).

- d) Melakukan kampanye pengurangan beban listrik pada waktu beban puncak.
- b. Melaksanakan program *Supply Side Management* (SSM) dengan membeli kelebihan tenaga listrik yang dibangkitkan dari beberapa pembangkit swasta untuk memenuhi kekurangan pasokan tenaga listrik dari pembangkit milik PT. PLN (Persero).

Dalam rangka meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan, Perusahaan melakukan upaya-upaya pemasaran, meliputi:

- a. Memberikan pelayanan khusus atau *Service Level Agreement* tertentu kepada pelanggan-pelanggan besar dengan menerapkan harga jual tenaga listrik yang telah disepakati oleh para pelanggan tersebut.
- b. Jika dalam hal teknis memungkinkan, unit-unit akan melaksanakan peningkatan produksi pemasaran melalui kualitas dan keandalan dengan harga di atas harga yang berlaku. Untuk mengurangi jumlah sambungan liar, unit-unit akan membuat program penertiban sambungan listrik.

Dalam rangka pengamanan penjualan listrik kepada pelanggan tegangan tinggi (TT) dan tegangan menengah (TM), maka seluruh pelanggan TT dan TM diupayakan menggunakan *automatic meter reading* (AMR).

4.1.4 perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dilakukan pengukuran atas dua hal yaitu *Employee Satisfaction Index* dan *Learning Index*. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan

infrastruktur untuk memungkinkan agar tujuan tiga perspektif lain bisa tercapai dan merupakan pendorong perusahaan dalam mencapai hasil terbaik sekaligus mendorong kemampuan karyawan agar menunjukkan kinerja yang lebih baik.

1. *Employee Satisfaction Index*

Tingkat kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap konsumen. Oleh sebab itu, kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang sangat penting diketahui. Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan penyebaran kuesioner. Kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan adalah pengembangan kuesioner yang telah digunakan oleh Sri Mariana Muhammad dalam skripsinya dengan judul, “Analisis *Balanced Scorecard* untuk Evaluasi Kinerja pada PT PLN (Persero) Makassar”. Pertanyaan dalam kuesioner tersebut disusun berdasarkan beberapa aspek sebagai berikut.

- a. Aspek keuangan yang terdiri dari:
 1. Gaji atau upah
 2. Biaya pengobatan
 3. Tunjangan kesehatan dan tunjangan hari raya
 4. Jaminan hari tua
- b. Aspek non-keuangan yang terdiri dari:
 1. Memberikan kesempatan kepada karyawan yang mampu melakukan pekerjaan yang memuaskan untuk meniti jenjang karir selanjutnya.
 2. Memberikan perhatian dan penghargaan jika karyawan memberikan kemajuan bagi perusahaan.
- c. Menetapkan standar prestasi kerja yang berada dalam batas kemampuan karyawan untuk mencapainya.

d. Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan maka dilakukan pengambilan sampel. Pemilihan sampel untuk mengukur kepuasan karyawan adalah metode *Non-Probability Sampling*.

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

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

Jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 51 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 15 pertanyaan.

Untuk pengujian *Validitas* dengan menggunakan metode *Pearson Correlation* yaitu dengan mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS 17.0 *for windows*. Setelah dilakukan uji *Validitas* ternyata ada tiga pertanyaan yang dianggap tidak valid yaitu pertanyaan nomor 4, 6 dan 11, maka pertanyaan tersebut tidak dimasukkan dalam pengolahan data selanjutnya.

Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi (α) 0,05. Kriteria pengujiannya adalah r hitung $\geq r$ tabel maka instrumen atau item-item dinyatakan valid. Jumlah (n) = 51, maka r tabel sebesar 0,276. Hasil uji

Reliabilitas untuk 12 pertanyaan dalam kusioner menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,859. Ini menunjukkan bahwa kusioner sangat *Reliable*.

Dari 51 kuesioner yang terdiri dari 15 pertanyaan dan hanya 12 pertanyaan yang dimasukkan dalam pengolahan data karena pertanyaan nomor 4, 6 dan 11 dinyatakan tidak valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk kemudian digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan.

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5 \\ \text{IKmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks} \\ &= 12 \times 51 \times 5 \\ &= 3060 \\ \text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin} \\ &= 12 \times 51 \times 1 \\ &= 612 \\ \text{Interval} &= (3060 - 612) : 5 \\ &= 489,6 \end{aligned}$$

1. 612 - 1101,6 → dikategorikan sangat tidak puas
2. 1101,6 - 1591,2 → dikategorikan tidak puas
3. 1591,2 - 2080,8 → dikategorikan cukup puas
4. 2080,8 - 2570,4 → dikategorikan puas
5. 2570,4 - 3060 → dikategorikan sangat puas

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada pada interval antara 2080,8 sampai 2570,4.

Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kusioner adalah 2408, sehingga berdasarkan hasil pengolahan data kusioner tersebut, dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan karyawan pada PT. PLN (Persero) Cabang Pare-pare adalah puas, yaitu index mencapai 2408 atau berada dalam

interval antara 2080,8 sampai 2570,4 point atau dapat dikategorikan puas. Kinerja perusahaan jika dilihat dari pengukuran ini adalah mencapai target yang diharapkan. Walaupun memenuhi target kinerja yang diharapkan, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan lebih memperhatikan aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam kepuasan karyawan.

2. *Learning Index*

Setelah mengukur tingkat kepuasan karyawan, perusahaan selanjutnya mengidentifikasi faktor pendorong khusus dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Faktor-faktor ini meliputi tingkat pembelajaran tenaga kerja/karyawan, peningkatan kualitas sumber daya manusia, motivasi pekerja serta system komunikasi yang baik. Pembagian kuesioner yang memuat tentang factor-faktor tersebut dilakukan untuk mengetahui sejauh mana usaha perusahaan dalam meningkatkan proses pembelajaran bagi karyawannya dan bagaimana pendapat karyawan itu sendiri mengenai usaha perusahaan dalam mewujudkannya. Untuk itu perlu dilakukan pengukuran tentang *learning survey*

Kuesioner yang digunakan adalah pengembangan kuesioner yang telah digunakan oleh Sri Mariana Muhammad dalam skripsinya dengan judul, “Analisis *Balanced Scorecard* untuk Evaluasi Kinerja pada PT. PLN (Persero) Makassar”. Untuk mengukur tingkat pembelajaran maka dilakukan pengambilan sampel. Pemilihan sampel menggunakan metode *Random Sampling*.

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

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1

2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Tidak Berpendapat (TB) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kusioner yang dibagikan sebanyak 51 dan semua memenuhi syarat untuk diolah. Sedangkan total pertanyaan adalah sebanyak 10 (sepuluh) pertanyaan.

Untuk pengujian *Validitas* dengan menggunakan metode *Pearson Correlation* yaitu dengan mengkorelasikan masing-masing skor item dengan skor total yang dilakukan dengan menggunakan program SPSS 17.0 *for windows*. Setelah dilakukan uji *Validitas* semua pertanyaan dalam kusioner untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan dinyatakan valid.

Pengujian menggunakan uji dua sisi dengan taraf signifikansi (α) 0,05. Kriteria pengujiannya adalah r hitung \geq r tabel maka instrumen atau item-item dinyatakan valid. Jumlah (n) = 51, maka r tabel sebesar 0,276. Hasil uji *Reliabilitas* untuk 10 pertanyaan dalam kusioner menghasilkan nilai *Cronbach's Alpha* (α) sebesar 0,730. Ini menunjukkan bahwa kusioner cukup *Reliable*, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama dan hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda (konsisten).

Dari 51 kusioner yang terdiri dari 10 pertanyaan dan semua pertanyaan valid. Dari data tersebut, dapat ditentukan interval untuk kemudian digunakan untuk mengetahui usaha tingkat pembelajaran dalam perusahaan.

$$\begin{aligned}
 \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5 \\
 \text{IPmaks} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmaks} \\
 &= 10 \times 51 \times 5 \\
 &= 2550 \\
 \text{IKmin} &= \text{PP} \times \text{R} \times \text{EXmin}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 &= 10 \times 51 \times 1 \\
 &= 510 \\
 \text{Interval} &= (2550 - 510) : 5 \\
 &= 408 \\
 1. \quad 510 &- 918 \quad \rightarrow \text{dikategorikan sangat tidak puas} \\
 2. \quad 918 &- 1326 \quad \rightarrow \text{dikategorikan tidak puas} \\
 3. \quad 1326 &- 1734 \quad \rightarrow \text{dikategorikan cukup puas} \\
 4. \quad 1734 &- 2142 \quad \rightarrow \text{dikategorikan puas} \\
 5. \quad 2142 &- 2550 \quad \rightarrow \text{dikategorikan sangat puas}
 \end{aligned}$$

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada pada interval antara 1734 sampai 2142.

Indeks tingkat pembelajaran karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1734 – 2142 maka total indeks kepuasan karyawan adalah 1970, sehingga berdasarkan hasil pengolahan data kuesioner tersebut dapat diketahui bahwa tingkat pembelajaran karyawan PT PLN dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 1734 – 2142. Dengan demikian dalam pengukuran ini perusahaan telah mencapai kinerja yang diharapkan.

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

4.2 *Balanced Scorecard* PT PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare

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

Tabel 4.8
Rangkuman Hasil Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*
PT. PLN (Persero) Cabang Pare-pare

Tahun 2010 – 2011		
4(empat) perspektif <i>Balanced Scorecard</i> serta Ukuran Kinerja	Standar	Realisasi
Perspektif Keuangan:		
a. Tingkat Laba (<i>profitabilitas</i>)	≥ 93.428.907.368	103.573.982.205
b. Total Cost	≤ 52.151.139.931	57.511.943.074
c. <i>Return On Equity</i> (ROE)	≥ 1%	1%
d. <i>Return On Investment</i> (ROI)	≥ 0,504%	0,513%
e. <i>Current Ratio</i>	≥ 9,531%	2,434%
f. <i>Collection Periods</i>	≤ 0,016 hari	4,251 hari
Perspektif Customer		
a. Indeks Kepuasan <i>Customer</i>	Min. IKC dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 2720 sampai 3360 point.	IKC adalah 3170 atau dikategorikan puas.
Perspektif Bisnis Internal		
a. Inovasi	Menciptakan inovasi produk dan meningkatkan kualitas produk.	Inovasi produk; listrik Prabayar, payment point online, automatic meter reading dan membuka layanan call center.
b. Layanan Purna Jual	Memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat sebagai pelanggan.	Melakukan program <i>demand side management</i> dan <i>supply side management</i> serta memberikan pelayanan khusus atau <i>service level agreement</i> .
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
a. <i>Employee Satisfaction Index</i>	Min. IKK dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 2080,8 sampai 2570,4 point.	IKK adalah 2408 atau dikategorikan puas.
b. <i>Learning Index</i>	Min. IP dapat dikategorikan puas atau berada dalam interval antara 1734 sampai 2142 point.	IP adalah 1970 atau dikategorikan puas.

Sumber : Hasil olahan data

Dari total 11 tolok ukur yang digunakan terdapat 8 tolok ukur yang mencapai/memenuhi standar atau target yang ditetapkan, sedangkan 3 tidak memenuhi standar/target. Dengan demikian total persentase kinerja yang dicapai oleh PT. PLN (Persero) Cabang Pare-pare adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned} \text{Standar Persentase Kinerja} &= \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100\% \\ &= \frac{8}{11} \times 100\% \\ &= 72,73\% \end{aligned}$$

Untuk perhitungan total persentase kinerja yang dicapai perusahaan, maka ditetapkan standar, standar yang digunakan disini adalah standar yang digunakan oleh Vidia Valva (2005:92) sebagai berikut.

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

Dari hasil perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh PT. PLN (Persero) Cabang Pare-pare melalui pendekatan *Balanced Scorecard* adalah sebesar 72,73% dari tolok ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Hasil ini menunjukkan bahwa kinerja PT. PLN (Persero) Cabang Pare-pare secara keseluruhan mempunyai kinerja yang baik.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan tentang *Balanced Scorecard* sebagai analisis kinerja studi kasus pada PT. PLN (Persero) Cabang Pare-pare, maka peneliti menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Secara keseluruhan, kinerja perusahaan yang diukur dengan 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* tergolong baik karena perusahaan dapat mencapai 72,73% dari standar yang ditetapkan atau sebanyak 8 (delapan) dari 11 (sebelas) tolok ukur yang digunakan oleh *Balanced Scorecard* berhasil memenuhi target yang diharapkan.
2. Dari perspektif keuangan, perusahaan mampu meningkatkan laba yang dihasilkan sekitar 0,109% dari tahun sebelumnya. Tapi dari sisi total biaya yang digunakan justru mengalami kenaikan sekitar 10,28% atau sebesar Rp 5.360.803.143 dari tahun 2010. Ini tentunya akan berpengaruh terhadap tingkat laba perusahaan, walaupun laba mengalami peningkatan tetapi jika perusahaan mampu menekan biaya maka tentunya laba yang akan dihasilkan lebih besar. Sedangkan perhitungan *Return On Investment* (ROI) mengalami kenaikan 0,513%, ini menunjukkan adanya perbaikan kinerja perusahaan yang dilihat dari kemampuan perusahaan dalam menghasilkan *return* bagi pemegang saham. Tetapi *current ratio* mengalami penurunan sebesar 2,434%, hal ini berarti perusahaan

belum mampu membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancar. Pada *Return On Equity* konstan sebesar 1% yang disebabkan karena tidak dikenakannya pajak pada perusahaan tersebut karena adanya subsidi dari pemerintah dan pada *Collection Periods* mengalami peningkatan sebesar 4,235 hari yang berarti bahwa waktu yang diperlukan perusahaan untuk menagih piutang perusahaan bertambah.

3. Dari perspektif pelanggan, umumnya merasa puas dengan layanan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Dengan indeks yang dicapai dari hasil penyebaran kuesioner adalah sebesar 3170 point atau berada dalam interval 2720 – 3360 point dan dapat dikategorikan puas.
4. Dari perspektif bisnis internal, perusahaan memberikan parameter penilaian yaitu inovasi dan layanan purna jual yang menentukan kualitas pelayanan yang terdiri dari kehandalan peralatan, pelayanan, perbaikan kerusakan, dan kehandalan pemanggilan (call center).
5. Dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, umumnya karyawan merasa puas bekerja diperusahaan. Dengan indeks yang dicapai pada penyebaran kuesioner adalah sebesar 2408 point atau berada dalam interval antara 2080,8 – 2570,4 point atau dapat dikategorikan puas, sedangkan indeks pembelajaran yang dicapai dari penyebaran kusioner adalah 1970 atau berada dalam interval 1734 – 2142 point atau dapat dikategorikan puas. Ini menunjukkan bahwa tingkat pembelajaran yang ada dalam perusahaan sudah mencapai standar yang diharapkan.

5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan harus meningkatkan kinerjanya pada tahun-tahun yang akan datang, ini dikarenakan dari 11 (sebelas) tolak ukur yang digunakan hanya 8 (delapan) yang mampu dicapai.
2. Perusahaan harus dapat menekan biaya yang digunakan dalam menghasilkan layanan jasa, karena dengan mengefisienkan biaya tanpa mengurangi kualitas dari layanan jasa maka laba yang dihasilkan akan lebih besar. Ini tentunya akan memuaskan pada tingkat pengembalian (*Return*) investasi yang lebih besar.
3. Perusahaan harus terus berusaha mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan, dengan cara lebih memperhatikan point-point yang ada dalam kuesioner yang dianggap kurang oleh pelanggan. Dengan memperbaiki aspek-aspek yang dianggap kurang oleh pelanggan maka diharapkan pelanggan akan lebih puas dan indeks kepuasan pelanggan akan lebih meningkat, ini tentunya akan meningkatkan pendapatan perusahaan karena sumber utama pendapatan perusahaan adalah pelanggan.
4. Karyawan sebagai salah satu *stakeholder* dalam perusahaan harus bisa diberdayakan, ditingkatkan kemampuannya untuk kemajuan perusahaan. Dalam hal ini perusahaan harus bisa melakukan *improvement* terhadap factor-faktor yang menjadikan karyawan lebih inovatif dan kreatif untuk bisa belajar dalam perusahaan. Ini karena karyawan merupakan modal perusahaan untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., dan Govindarajan Vijay. 2005. *Management Control Systems. Twelve Edition*. (diterjemahkan oleh : Kurniawan Tjakrawala, dengan Judul Sistem Pengendalian Manajemen). Edisi 11. Jakarta : Salemba Empat.
- Ciptani, 2000. *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar*, Jurnal Akuntansi Manajemen. Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi. Universitas Kristen Petra.
(<http://puslit.petra.ac.id/files/published/journals/AKU/AKU000201/AKU00020103.pdf>. diakses pada tanggal 15 oktober 2012).
- Fitriah, 2010. *Pengukuran Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard pada PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Jurusan Akuntansi. Universitas Hasanuddin. Tidak Diterbitkan.
- Garrison, Ray H. and Erik W Norren, 2000. *Managerial Accounting. Edition 12*. (diterjemahkan oleh : A. Totok Budisantoso dengan Judul Akuntansi Manajerial). Buku 1. Jakarta : Salemba Empat.
- Gasperz, Vincent, 2005. *Sistem Manajemen Terintegrasi : Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintahan*. Buku Ketiga. Jakarta : Gramedia Pustaka.
- Hansen, Don R., Mowen, Maryanne M., 2006. *Management Accounting. Eight Edition*. (diterjemahkan oleh: Dewi Fitriasari dengan Judul Akuntansi Manajemen), Buku 1. Edisi ketujuh. Jakarta : Salemba Empat.
- Kaplan, Robert. S and David P. Norton, 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. (diterjemahkan oleh : Peter R. Yosi Pasla dengan Judul *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*). Jakarta : Erlangga.
- Muhammad, Sri Mariana, 2011. *Analisis Balanced Scorecard (BSC) untuk Evaluasi Kinerja pada PT PLN (persero) Makassar*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Jurusan Manajemen. Makassar : Universitas Hasanuddin. Tidak Diterbitkan.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Edisi Kedua. Cetakan Kesatu. Jakarta : Salemba Empat.
- ,2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen "Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan"*. Edisi Ketiga. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi dan Jonhy Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen "Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan"*. Edisi Kedua. Cetakan Kesatu. Jakarta : Salemba Empat.

- Priyatno, Duwi, 2012. *Cara Kilat Belajar Analisis Data Dengan SPSS*. Yogyakarta : Andi.
- Satria, 2010. *Panduan Pengelolaan Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Dilingkungan Kementerian Keuangan*. Jakarta. (<http://www.depkeu.go.id/ind/others/BUKU%20Panduan%20BSC.pdf>. Diakses pada tanggal 15 oktober 2012).
- Sugiyono, 2002. *Metode Penelitian Administratif*. Edisi Ketiga. Bandung : Alfabeta.
- ,2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Umar, Husein, 2004. *Evaluasi kinerja perusahaan*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- ,2008. *Desain Penelitian Akuntansi Keperilakuan*. Edisi 1. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Vidia Valva, 2005. *Pengukuran Kinerja PT (persero) Angkasa Pura 1 Cabang Bandara Udara Hasanuddin Makassar dengan Pendekatan *Balanced Scorecard**, Skripsi Fakultas Ekonomi. Unhas, Makassar. Tidak Diterbitkan.
- Wijayanti, Emi, 2011. *Rancangan Pengukuran Kinerja Pelayanan dengan Pendekatan *Service Excellent Scorecard* (Studi Kasus PT PLN (persero) Wilayah Lampung Cabang Tanjung Karang)*. Skripsi pada Departemen Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor : Bogor. (<http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/52420/H11ewi1.pdf?sequence=1>. Diakses pada tanggal 15 oktober 2012).
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno dan Muhammad Ichsan, 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan *Balanced Scorecard* Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

**L
A
M
P
I
R
A
N**

LAMPIRAN 1**BIODATA****Identitas Diri**

Nama : Nurbaya
Tempat, Tanggal Lahir : Lemosusu, 10 juli 1990
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat Rumah : BTN Wesabbe Blok D no.4
Telpon Rumah dan HP : 085 396 512 754
Alamat E-mail : noerbhayalazy@yahoo.co.id

Riwayat Pendidikan

Pendidikan Formal

- SDN 144 Lemosusu (1996 - 2002)
- SMP Negeri 1 Lembang (2002 - 2005)
- SMA Negeri 1 Lembang (2005 - 2008)
- Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Pendidikan Non Formal

- [tidak ada]

Riwayat Prestasi

Prestasi Akademik

- [tidak ada]

Prestasi Non Akademik

- [tidak ada]

Pengalaman

Organisasi

- [tidak ada]

Kerja

- [tidak ada]

Demikian biodata ini dibuat dengan sebenarnya.

Makassar, 10 Mei 2013

Nurbaya

LAMPIRAN 2

PT PLN (Persero) Cabang Parepare

NERACA

Per 31-12-2010 dan 31-12-2011

KETERANGAN	CATATAN	Per 31-12-2010	Per 31-12-2011
AKTIVA			
AKTIVA TETAP (NETTO)	1	172,057,859,011	172,981,586,063
Aktiva TETAP (Bruto)		292,340,031,482	304,738,493,221
Akumulasi Penyusutan		(120,282,172,471)	(131,756,907,158)
PEKERJAAN DALAM PELAKSANAAN PENYERTAAN	2	543,353,250	9,323,756,487
	3		
AKTIVA LAIN-LAIN	4	5,712,068,707	314,405,693
Aktiva Tidak Beroperasi	4.1	5,278,613,297	26,824,140
Piutang Lain-lain Jangka Panjang	4.2	433,455,410	287,581,553
Pihak Yang Mempunyai Hubungan Istimewa		433,455,410	287,581,553
Pihak Ketiga			
Biaya Ditangguhkan	4.3		
Biaya Yang Dibayar Dimuka Jangka Panjang	4.4		
Pihak Yang Mempunyai Hubungan Istimewa			
Pihak Ketiga			
DANA PELUNASAN OBLIGASI AKTIVA PAJAK TANGGUHAN			
AKTIVA LANCAR	5	7,064,043,290	19,283,151,540
Kas dan Setara Kas	5.1	245,952,998	14,110,827
Investasi Sementara	5.2		
Piutang Usaha (Netto)	5.3	6,333,207	1,876,393,366
Pihak Yang Mempunyai Hubungan Istimewa (Bruto)			
Penyisihan Hubungan Istimewa			
Pihak Ketiga (Bruto)		6,870,615	1,902,081,160
Penyisihan Pihak Ketiga		537,408	(25,687,794)
Persediaan (Netto)	5.4	6,041,856,979	16,540,414,660
Persediaan (Bruto)		6,090,901,572	16,654,139,867

Penyisihan Material		(37,044,604)	(113,725,207)
Uang Muka Pajak	5.5		
Piutang Lain-lain Jangka Pendek	5.6	148,524,833	195,775,461
Pihak Yang Mempunyai Hubungan Istimewa		147,402,833	152,332,461
Pihak Ketiga		1,122,000	43,443,000
Biaya Yang Dibayar Dimuka Jangka Pendek	5.7	621,375,273	656,457,226
Pihak Yang Mempunyai Hubungan Istimewa		621,375,273	656,457,226
Pihak Ketiga			
JUMLAH AKTIVA		185,377,324,258	201,902,908,783

EKUITAS DAN KEWAJIBAN			
EKUITAS	6	93,428,907,368	103,573,982,205
Modal Saham			
Tambahkan Modal			
Saldo Laba		93,428,907,368	103,573,982,205
HAK MINORITAS ANAK PERUSAHAAN			
AKUN ANTAR SATUAN ADMINISTRASI	7	62,026,748,013	50,860,027,201
PENDAPATAN DITANGGUHKAN	8	18,000,806,296	28,374,273,761
KEWAJIBAN PAJAK TANGGUHAN			
KEWAJIBAN JANGKA PANJANG	9	11,179,679,360	11,171,062,635
Pihak Yang Mempunyai Hubungan Istimewa	9.1		
Penerusan Pinjaman			
Utang Kepada Pemerintah			
Utang Bank			
Pihak Ketiga	9.2		
Utang Bank			
Utang Obligasi			
Utang Lain-lain Jangka Panjang	9.3		
Pihak Yang Mempunyai Hubungan Istimewa			
Pihak Ketiga			
Utang Jaminan Langgan	9.4	11,179,679,360	11,171,062,635
Utang Biaya Proyek	9.5		
Utang Promes	9.6		
Kewajiban Manfaat Pekerja Jangka Panjang	9.7		
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK	10	741,183,221	7,923,562,981

Utang Usaha	10.1		6,023,498,254
Pihak Yang Mempunyai Hubungan Istimewa			
Pihak Ketiga			6,023,498,254
Utang Dana Pensiun	10.2		
Utang Pajak	10.3	44,238,445	77,890,747
Utang Lain-lain	10.4	1,076,358,625	1,655,365,275
Pihak Yang Mempunyai Hubungan Istimewa		238,822,520	5,663,000
Pihak Ketiga		458,122,256	1,649,702,275
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	10.5		166,808,705
Pihak Yang Mempunyai Hubungan Istimewa			166,808,705
Pihak Ketiga			
Kewajiban Jangka Panjang Jatuh Tempo	10.6		
Penerusan Pinjaman			
Utang Kepada Pemerintah			
Utang Bank			
Pihak Ketiga			
Utang Bank			
Utang Obligasi			
Kewajiban Manfaat Pekerja Jangka Pendek	10.7		
JUMLAH EKUITAS DAN KEWAJIBAN		185,377,324,258	201,902,908,783

LAPORAN LABA RUGI
Periode 2009, 2010, 2011

KETERANGAN	CATATAN	Periode 01-01-2010 s/d 31-12-2010	Periode 01-01-2011 s/d 31-12-2011
PENDAPATAN USAHA	11	144,766,156,073	161,085,925,279
Penjualan Tenaga Listrik	111	143,285,578,135	158,984,093,460
Penjualan Tenaga Listrik (Bruto)		144,395,293,440	158,984,093,460
Discount		(1,110,715,305)	
Subsidi Listrik Pemerintah	113		
Penyambungan Pelanggan	112	1,360,959,788	1,968,432,535
Lain-lain	114	120,618,150	133,399,284
BEBAN USAHA	12	(51,744,194,318)	(52,009,638,696)
Pembelian Tenaga Listrik	121		
Sewa Diesel/Genset			
Beban Penggunaan Transmisi (SUTOMO)			
Bahan Bakar dan Minyak Pelumas	122		
H S D			
M F O/Residu			
I D O			
Batu Bara			
Gas Alam			
Panas Bumi			
Air			
Campuran Minyak Bakar DII			
Minyak Pelumas			
Pemeliharaan	123	(9,316,082,787)	(20,315,046,452)
Pemakaian Material		(3,563,599,404)	(10,950,397,343)
Jasa Borongan		(5,752,483,383)	(9,364,649,109)
Kepegawaian	124	(19,542,642,589)	(15,015,704,954)
Gaji		(8,792,632,972)	(9,099,934,372)
Cuti dan Lainnya		(10,750,009,617)	(5,915,770,582)
Penyusutan Aktiva Tetap	124	(11,208,164,185)	(11,390,782,375)
Lain-lain	125	(11,677,304,757)	(5,288,104,915)
LABA (RUGI) USAHA		93,021,961,755	109,076,286,583
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN		406,945,613	(5,502,304,378)
Pendapatan Bunga		68,903,160	16,956,722
Pendapatan Lain-lain	13	749,787,284	1,490,943,994
Beban Pinjaman	14		
Beban Pensiun	15	(961,126,447)	(636,547,095)
Beban Lain-lain	16	549,381,616	(6,373,657,999)

Selisih Kurs	17		
LABA (RUGI) SEBELUM POS LUAR BIASA		93,428,907,368	103,573,982,205
Laba (Rugi) Luar Biasa			
LABA (RUGI) SEBELUM PPh BADAN	18	93,428,907,368	103,573,982,205
BEBAN PAJAK	19		
Beban Pajak Kini			
Beban Pajak Tangguhan			
LABA (RUGI) SEBELUM HAK MINORITAS		93,428,907,368	103,573,982,205
HAK MINORITAS			
LABA (RUGI) BERSIH		93,428,907,368	103,573,982,205

LAMPIRAN 3

Kpd Yth,
Bapak/Ibu Pelanggan PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang
Pare-pare

Di,

Tempat

Perihal: Permohonan Pengisian Kuesioner

Bapak/Ibu yang kami hormati,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nurbaya
Pekerjaan : Mahasiswa UNHAS 2008
Alamat : Btn Asal Mula Pondok Asri

Sehubungan dengan pelaksanaan penelitian kami dalam rangka penyusunan skripsi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar, dengan judul “ Analisis Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT. PLN (persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare). Sekiranya bapak/ibu agar sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuesioner ini bertujuan untuk mengevaluasi sampai sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu selaku pelanggan PT. PLN (Persero) Wilayah Sulselrabar Cabang Parepare. Kuisioner yang akan diisi oleh bapak/ibu merupakan data yang akan diolah, dianalisis, dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kuisioner yang bapak/ibu isi akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini.

Hormat kami, Peneliti

Nurbaya

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

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

Customer Satisfaction Index

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

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

PERTANYAAN	STS	TS	TB	S	SS
1. Menurut kami PLN telah memberikan pelayanan yang memuaskan sesuai yang kami harapkan	1	2	3	4	5
2. PLN menyediakan fasilitas yang memadai terhadap pemenuhan kepuasan pelanggan.	1	2	3	4	5
3. Kami jarang dan bahkan tidak pernah melakukan komplain atas jasa yang kami terima.	1	2	3	4	5
4. Kami menanggapi bahwa harga produk yang dipasarkan sesuai dengan kualitas produk.	1	2	3	4	5

5. Menurut kami, PLN selalu memberikan informasi yang kami butuhkan dengan akurat dan cepat.	1	2	3	4	5
6. Kami merasa PLN memberikan pelayanan jasa penerangan yang memuaskan dengan tarif harga yang lebih murah.	1	2	3	4	5
7. Menurut kami selama ini PLN memberikan pelayanan jasa penerangan yang memuaskan sesuai dengan yang diharapkan	1	2	3	4	5
8. Secara keseluruhan kami menilai bahwa PLN memiliki citra yang positif dan baik.	1	2	3	4	5

Kpd Yth,
Karyawan/Karywati PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang
Pare-pare
Di,

Tempat

Perihal: Permohonan Pengisian Kuesioner
Bapak/Ibu yang kami hormati,
Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Nurbaya
Pekerjaan : Mahasiswa UNHAS 2008
Alamat : Btn Asal Mula Pondok Asri

Sehubungan dengan pelaksanaan penelitian kami dalam rangka penyusunan skripsi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar, dengan judul “ Analisis Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT. PLN (persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare). Saya memohon kesediaan bapak/ibu agar sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuesioner ini bertujuan untuk mengevaluasi sampai sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu sebagai karyawan terhadap tempat bapak/ibu bekerja. Selain itu, kuisisioner ini juga bertujuan untuk mengukur pembelajaran yang menunjukkan sampai sejauh mana usaha pembelajaran dan peningkatan kualitas SDM pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel Sultra & Sulbar Cabang Pare-pare. Kuisisioner yang akan diisi oleh bapak/ibu merupakan data yang akan diolah, dianalisis, dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kuisisioner yang bapak/ibu isi akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini.

Hormat kami, Peneliti

Nurbaya

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

1. Jenis Kelamin : () Laki- laki () Perempuan
2. Usia : Tahun
3. lamanya bekerja diperusahaan :
4. jabatan :

Employee Satisfaction Index

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

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

PERTANYAAN	STS	TS	TB	S	SS
1. Perusahaan telah memberikan gaji yang sesuai dengan pengorbanan fisik dan waktu yang saya berikan.	1	2	3	4	5
2. Jumlah upah yang saya terima dari perusahaan memungkinkan saya untuk hidup layak bersama keluarga.	1	2	3	4	5
3. Saya mendapatkan informasi yang jelas tentang detail/rincian gaji atau penghasilan dari kepegawaian.	1	2	3	4	5

4. Saya mendapatkan kesempatan mengikuti pelatihan yang saya perlukan untuk meningkatkan kompetensi/keterampilan saya.	1	2	3	4	5
5. Perusahaan memberikan penghargaan/ pengakuan ketika saya bekerja dengan prestasi yang memuaskan.	1	2	3	4	5
6. Perusahaan selalu memberikan kesempatan pada karyawan yang hasil pekerjaannya memuaskan untuk jenjang karir berikutnya.	1	2	3	4	5
7. Perusahaan menerapkan standar prestasi kerja sesuai dengan batas kemampuan karyawan untuk mencapainya.	1	2	3	4	5
8. Menurut saya jumlah dan system pengumpulan jaminan hari tua yang dilakukan oleh perusahaan sudah cukup layak dan sesuai dengan peraturan yang berlaku.	1	2	3	4	5
9. Perusahaan telah memberikan tunjangan hari raya yang layak, memadai sesuai dengan kebutuhan saya.	1	2	3	4	5
10. perusahaan telah memberikan tunjangan kesehatan dan pengobatan yang layak dan memadai.	1	2	3	4	5
11. Adanya hubungan komunikasi yang baik antara saya dengan rekan sekerja saya menyangkut perolehan informasi.	1	2	3	4	5
12. Perusahaan selalu melibatkan saya dalam proses pengambilan keputusan penting.	1	2	3	4	5
13. Perusahaan selalu memberikan dorongan untuk bekerja secara aktif dan menggunakan inisiatif.	1	2	3	4	5

14. Dengan mengetahui tujuan/misi perusahaan, saya merasa bahwa pekerjaan yang saya lakukan adalah penting.	1	2	3	4	5
15. Secara keseluruhan saya puas dengan tempat saya bekerja.	1	2	3	4	5

Learning Survey

PERTANYAAN	STS	TS	TB	S	SS
1. Apakah proses pengembangan calon pegawai (siswa OJT) sesuai dengan kebutuhan PLN.	1	2	3	4	5
2. Saya tidak dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.	1	2	3	4	5
3. Kami bersedia belajar dengan mencoba ide baru dan bersedia melakukan eksperimen dengan ide tersebut serta melihat dan belajar dari apa yang dilakukan perusahaan lain.	1	2	3	4	5
4. Rekan-rekan kerja diperusahaan memberikan umpan balik tentang seberapa baik saya melakukan pekerjaan.	1	2	3	4	5
5. Perusahaan sering melakukan program pelatihan kerja kepada karyawan untuk peningkatan mutu dan kualitas terhadap karyawan.	1	2	3	4	5
6. Saya selalu memiliki keinginan untuk belajar baik secara individu, tim maupun kelompok yang ada dalam perusahaan.	1	2	3	4	5
7. Proses dan system kerja yang ada dalam perusahaan selalu mendorong saya untuk belajar.	1	2	3	4	5
8. System manajemen kami selalu mendorong baik individu maupun tim yang ada dalam perusahaan untuk selalu belajar.	1	2	3	4	5

9. Kami selalu menunjukkan komitmen untuk belajar dengan selalu mencari cara baru untuk bekerja dan menjadikan pembelajaran sebagai bagian dari strategi perusahaan.	1	2	3	4	5
10. Para pemimpin yang ada diperusahaan kami selalu menunjukkan komitmen mereka untuk belajar	1	2	3	4	5

LAMPIRAN 4

Data Kusioner Tingkat Kepuasan *Customer*

PT PLN (Persero) Cabang Pare-pare

Pelanggan	Nilai Kusioner Untuk Nomor Pertanyaan								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1	4	4	4	5	4	4	4	5	34
2	4	5	5	4	4	4	5	4	35
3	4	4	5	5	4	5	5	4	36
4	5	4	5	5	4	5	4	5	37
5	5	5	4	5	4	5	4	4	36
6	5	5	5	4	4	5	5	4	37
7	5	5	4	4	5	4	5	5	37
8	5	5	5	4	4	5	5	5	38
9	4	3	3	4	4	4	5	4	31
10	4	4	4	5	4	4	5	4	34
11	2	2	4	4	2	4	5	2	25
12	2	3	3	4	2	4	5	2	25
13	5	5	5	4	4	4	4	5	36
14	4	5	5	4	4	5	4	4	35
15	5	5	5	4	5	4	5	4	37
16	4	4	4	5	4	5	4	5	35
17	4	5	4	4	5	5	4	5	36
18	5	4	4	5	5	5	5	4	37
19	4	4	2	4	4	4	5	4	31
20	5	4	4	5	5	5	5	4	37
21	4	4	5	5	4	5	5	5	37
22	5	5	4	4	5	5	4	4	36
23	5	4	4	4	5	5	5	5	37
24	4	4	4	5	5	4	5	5	36
25	5	5	5	4	4	5	5	5	38
26	4	5	5	5	4	5	5	5	38
27	4	4	5	4	5	4	5	5	36
28	5	4	5	4	5	4	5	5	37
29	5	4	4	5	4	5	5	4	36
30	4	5	5	5	4	5	5	4	37
31	5	5	5	4	4	5	5	4	37
32	4	4	5	4	5	5	4	5	36

33	2	2	3	4	3	4	5	4	27
34	4	2	4	5	1	2	4	3	25
35	5	4	4	5	3	4	5	3	33
36	4	5	2	4	5	4	5	4	33
37	4	4	5	5	5	4	4	4	35
38	4	4	3	4	4	5	5	4	33
39	1	5	3	4	1	5	1	4	24
40	1	4	2	4	5	4	5	5	30
41	4	5	3	5	3	5	4	5	34
42	4	5	4	5	4	5	4	5	36
43	5	4	1	4	5	5	4	1	29
44	5	4	5	3	1	4	5	4	31
45	4	5	1	5	4	5	4	5	33
46	4	4	5	5	4	5	5	4	36
47	4	5	5	2	2	1	4	5	28
48	4	4	2	2	3	2	2	3	22
49	4	5	4	3	4	4	2	3	29
50	4	3	2	3	4	1	3	3	23
51	4	5	3	3	2	5	2	4	28
52	2	4	3	4	5	5	1	3	27
53	3	4	2	5	3	5	2	3	27
54	5	4	5	5	4	5	5	4	37
55	4	5	5	4	5	5	5	4	37
56	5	4	5	5	5	5	4	4	37
57	4	4	5	4	5	4	5	4	35
58	5	5	5	4	4	5	5	5	38
59	2	2	4	3	2	2	4	2	21
60	2	4	3	5	4	2	3	2	25
61	4	5	2	3	2	2	4	5	27
62	2	2	4	2	3	3	2	1	19
63	5	2	3	5	2	2	4	4	27
64	4	2	5	4	2	2	3	4	26
65	4	5	5	5	4	5	5	5	38
66	5	5	4	4	3	4	5	4	34
67	5	4	2	4	1	4	5	4	29
68	3	4	5	4	5	5	3	4	33
69	5	4	2	4	5	4	3	5	32
70	5	4	3	4	5	4	3	5	33
71	4	4	3	4	4	4	5	4	32

72	4	5	3	4	4	4	5	3	32
73	4	5	3	4	4	5	5	3	33
74	5	3	4	2	5	5	4	5	33
75	4	4	3	4	2	4	4	3	28
76	4	3	4	3	4	2	4	5	29
77	4	3	4	3	4	2	4	5	29
78	4	3	4	3	4	2	4	4	28
79	4	4	3	4	4	2	3	4	28
80	4	4	2	4	4	4	5	4	31
81	4	3	2	4	4	2	4	5	28
82	4	2	2	4	2	4	5	2	25
83	3	4	2	5	3	5	3	1	26
84	4	4	3	1	3	1	3	4	23
85	3	5	3	2	4	5	2	4	28
86	2	3	3	1	4	1	3	3	20
87	3	4	3	5	2	3	1	1	22
88	4	3	3	2	4	1	3	3	23
89	4	3	3	4	3	1	3	3	24
90	2	4	3	5	1	4	5	3	27
91	5	4	5	4	5	5	5	5	38
92	4	5	4	4	5	4	4	4	34
93	5	4	4	5	5	4	5	4	36
94	5	5	4	5	5	5	4	5	38
95	4	4	5	5	4	4	5	5	36
96	5	4	5	4	4	4	4	5	35
97	5	5	4	5	5	5	5	4	38
98	2	2	3	4	2	2	4	2	21
99	4	4	2	4	3	4	5	2	28
100	5	5	4	4	5	4	5	4	36
Jumlah	402	405	373	406	379	396	416	393	3170
r Hitung	0,649	0,614	0,565	0,495	0,623	0,701	0,578	0,644	
r Tabel	0,195	0,195	0,195	0,195	0,195	0,195	0,195	0,195	
Kriteria	Valid								
Realibility	8	8	8	8	8	8	8	8	
Standar Deviasi	0,985	0,903	1,109	0,919	1,140	1,230	1,051	1,057	
<i>Croanbach's Alpha</i>	0,771								

**Data Kusioner Tingkat Kepuasan Karyawan
PT PLN (Persero) Cabang Pare-pare**

Karyawan	Nilai Kusioner untuk Nomor Pertanyaan												Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	55
2	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57
3	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	55
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57
6	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	52
7	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	58
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
9	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	3	46
10	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	49
11	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
12	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	46
13	4	4	5	4	2	4	4	4	2	4	3	5	45
14	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	5	47
15	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	48
16	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	5	46
17	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	47
18	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	5	47
19	4	4	5	4	2	4	4	4	2	4	3	4	44
20	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	44
21	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	3	4	43
22	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	47
23	4	4	4	4	2	4	4	4	2	3	3	4	42
24	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47
25	4	4	4	4	3	2	4	4	3	4	4	4	44
26	4	4	5	4	3	4	5	5	3	4	5	5	51
27	4	4	4	4	4	3	5	4	4	3	4	5	48
28	4	4	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	45
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
30	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	49
31	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	46
32	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	4	44
33	4	4	5	4	2	4	4	4	2	4	3	3	43
34	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	44

35	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	44
36	4	4	4	5	3	4	4	4	3	4	3	4	46
37	4	4	5	5	2	4	4	4	3	4	3	4	46
38	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4	3	3	45
39	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	46
40	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47
41	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
42	4	4	5	4	2	4	4	4	3	4	3	4	45
43	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	3	3	43
44	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	47
45	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	45
46	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	44
47	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	44
48	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	45
49	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	44
50	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	45
51	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	3	4	44
Jumlah	208	208	216	210	170	204	211	209	166	205	188	213	2408
r Hitung	0,639	0,692	0,307	0,551	0,783	0,553	0,642	0,654	0,870	0,666	0,826	0,632	
r Tabel	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	
Kriteria	Valid												
Reliability	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
Standar Deviasi	0,272	0,272	0,428	0,382	0,909	0,529	0,348	0,300	0,845	0,424	0,735	0,684	
<i>Croanbach's Alpha</i>	0,859												

32	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	39
33	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	40
34	5	2	4	5	5	4	5	3	4	5	42
35	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38
36	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	37
37	4	1	4	5	5	4	4	4	4	4	39
38	4	1	4	5	4	4	4	4	4	4	38
39	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	39
40	4	2	4	4	5	4	4	4	4	4	39
41	5	1	5	5	5	4	5	4	4	4	42
42	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	40
43	4	2	4	5	5	4	5	4	4	4	41
44	4	2	5	4	4	4	4	4	4	4	39
45	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	37
46	4	1	4	5	4	4	4	4	4	4	38
47	4	2	4	5	4	4	4	4	4	4	39
48	5	1	5	4	5	4	4	4	4	4	40
49	4	1	4	5	4	4	4	5	4	3	38
50	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	38
51	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	40
Jumlah	206	78	211	224	218	206	208	206	208	205	1970
r Hitung	0,482	0,489	0,474	0,349	0,603	0,524	0,811	0,392	0,419	0,556	
r Tabel	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	0,276	
Kriteria	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	Valid	
Reliabilitas	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Standar Deviasi	0,398	0,612	0,401	0,493	0,451	0,280	0,440	0,398	0,272	0,424	
<i>Croanbach's Alpha</i>	0,730										

LAMPIRAN 5

Hasil Uji Validitas dan Realibilitas
Data Kusioner Tingkat Kepuasan Pelanggan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	100	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	100	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	8

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
p1	4.02	.985	100
p2	4.05	.903	100
p3	3.73	1.109	100
p4	4.06	.919	100
p5	3.79	1.140	100
p6	3.96	1.230	100
p7	4.16	1.051	100
p8	3.93	1.057	100

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	27.68	21.634	.520	.739
p2	27.65	22.371	.489	.745
p3	27.97	21.767	.422	.756
p4	27.64	23.243	.370	.763
p5	27.91	21.174	.466	.748
p6	27.74	19.831	.549	.733
p7	27.54	21.928	.440	.752
p8	27.77	21.128	.527	.737

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
31.70	27.364	5.231	8

Data Kusioner Tingkat Kepuasan Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.859	12

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
p1	4.08	.272	51
p2	4.08	.272	51
p3	4.24	.428	51
p4	4.12	.382	51
p5	3.33	.909	51
p6	4.00	.529	51
p7	4.14	.348	51
p8	4.10	.300	51
p9	3.25	.845	51
p10	4.02	.424	51
p11	3.69	.735	51
p12	4.18	.684	51

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	43.14	16.001	.598	.851
p2	43.14	15.881	.655	.849
p3	42.98	16.460	.210	.865
p4	43.10	15.890	.439	.854
p5	43.88	12.266	.672	.843
p6	43.22	15.213	.455	.853
p7	43.08	15.634	.589	.848
p8	43.12	15.826	.610	.849
p9	43.96	11.958	.804	.826
p10	43.20	15.201	.603	.846
p11	43.53	12.854	.755	.830
p12	43.04	14.238	.516	.851

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
47.22	17.373	4.168	12

Data Kusioner Tingkat Pembelajaran Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	51	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	51	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.730	10

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
p1	4.04	.398	51
p2	1.53	.612	51
p3	4.14	.401	51
p4	4.39	.493	51
p5	4.27	.451	51
p6	4.04	.280	51
p7	4.08	.440	51
p8	4.04	.398	51
p9	4.08	.272	51
p10	4.02	.424	51

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
p1	34.59	4.327	.503	.692
p2	37.10	4.450	.191	.759
p3	34.49	4.455	.415	.705
p4	34.24	4.624	.213	.740
p5	34.35	4.193	.500	.690
p6	34.59	4.607	.526	.699
p7	34.55	3.773	.791	.639
p8	34.59	4.767	.226	.732
p9	34.55	4.853	.328	.719
p10	34.61	4.323	.463	.697

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
38.63	5.318	2.306	10

LAMPIRAN 6

**Tabel r Product Moment
Pada Sig.0,05 (Two Tailed)**

N	r	N	r	N	r	N	R	N	R
1	0.997	21	0.413	41	0,301	61	0.248	81	0.216
2	0.95	22	0.404	42	0.297	62	0.246	82	0.215
3	0.878	23	0.396	43	0.294	63	0.244	83	0.213
4	0.811	24	0.388	44	0.291	64	0.242	84	0.212
5	0.754	25	0.381	45	0.288	65	0.24	85	0.211
6	0.707	26	0.374	46	0.285	66	0.239	86	0.21
7	0.666	27	0.367	47	0.282	67	0.237	87	0.208
8	0.632	28	0.361	48	0.279	68	0.235	88	0.207
9	0.602	29	0.355	49	0.276	69	0.234	89	0.206
10	0.576	30	0.349	50	0.273	70	0.232	90	0.205
11	0.553	31	0.344	51	0.276	71	0.23	91	0.204
12	0.532	32	0.339	52	0.268	72	0.229	92	0.203
13	0.514	33	0.334	53	0.266	73	0.227	93	0.202
14	0.497	34	0.329	54	0.263	74	0.226	94	0.201
15	0.482	35	0.325	55	0.261	75	0.224	95	0.2
16	0.468	36	0.32	56	0.259	76	0.223	96	0.199
17	0.456	37	0.316	57	0.256	77	0.221	97	0.198
18	0.444	38	0.312	58	0.254	78	0.22	98	0.197
19	0.433	39	0.308	59	0.252	79	0.219	99	0.196
20	0.423	40	0.304	60	0.25	80	0.217	100	0.195