

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1. Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia

PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia (ATSM) adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan jasa terutama elektrikal, yang meliputi: pengadaan, perencanaan, serta pelaksanaan konstruksi jaringan listrik. Sebelumnya PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia adalah sebuah “Perseroan Komanditer” yang didirikan oleh Bapak Sama’un dan Ibu Siti Komariyah pada tahun 2003 dengan nama CV. Anugerah sesuai Akta Nomor 6 Tanggal 25 Januari 2003 dari Notaris & PPAT Budi Dharmakusuma, SH di Blitar. Akta tersebut berdasarkan SK Menteri Kehakiman RI Tanggal 22 Agustus 1985 No. M-46-HT.03.01-Th. 1985 dan SK Menteri Dalam Negeri Tanggal 15 juni 1987 No.81/DJA/1987.

CV. Anugerah tersebut bergerak dalam bidang antara lain:

1. Pembangunan perumahan, real estat, bertindak sebagai kontraktor gedung, jalan, jembatan, irigasi, instalasi listrik, air, perawatan dan pembetulan gedung.
2. Perdagangan umum antara lain perdagangan lokal, interinsuler, grosir, liveransir, dan peragenan serta pengadaan barang pada umumnya.
3. Industri besar maupun kecil/ringan.

4. Dalam bidang jasa pada umumnya termasuk periklanan, hiburan, jasa manajemen, kosultan kecuali jasa dibidang hukum dan pajak.

Meskipun menangani berbagai bidang diatas akan tetapi dalam pengaplikasiannya CV. Anugerah cenderung ke instalasi kelistrikan, akan tetapi instalasi tersebut masih dalam tahap tegangan rendah sesuai dengan ijin yang didapatkan oleh CV. Anugerah sebagaimana tertuang dalam Sertifikat Keahlian (SKA) masuk dalam kategori Ahli Muda yang dikeluarkan oleh Asosiasi Profesi Elektrikal Indonesia (APEI) di bawah naungan Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nasional (LPJKN). Selanjutnya SKA tersebut digunakan sebagai ijin untuk mendapatkan Surat Penetapan Penanggung Jawab teknik (SP-PJT) yang dikeluarkan oleh Asosiasi Kontraktor Listrik Dan Mekanikal Indonesia (AKLI), dimana ruang lingkup yang pekerjaan meliputi instalasi listrik, sambungan TR maksimal daya 99 kVA dan JTR.

Karena roda bisnis yang dijalankan semakin meningkat maka ada keinginan untuk meningkatkan ruang lingkup pekerjaan. Oleh karena itu pada tahun 2007 Direktur sekaligus Penanggung Jawab Teknik (PJT) dari CV. Anugerah mengikuti uji keahlian menjadi Ahli Madya. Sehingga ruang lingkup pekerjaan meningkat meliputi instalasi listrik, sambungan TR/TM, JTR, JTM, Gardu Distribusi, Gardu Hubung dan pembangkit < 500 Kw.

Pada tahun 2009 CV. Anugerah bertransformasi menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia (ATSM). Adapun legalitas berdirinya PT. ATSM sesuai dengan Akta Notaris dan

PPAT Anang Suspto, SH Nomor 44 Tanggal 6 Maret 2009. Perubahan anggaran dasar ini telah mendapatkan pengesahan berdasar SK MENKEH RI No. C-3 HT.03.01 – TH 1993 Tanggal 26 Januari 1993 dan SK Menteri Negara Agraria / Kepala Badan Pertahanan Nasional Nomor 63-XI-1993 Tanggal 24 Juli 1993.

Dalam pelaksanaan pekerjaan yang masuk dalam jasa konstruksi, PT. ATSM memiliki Sertifikat Badan Usaha Jasa Pelaksana Konstruksi dengan Nomor Registrasi : 2.3505.4.07.1.13.010285. Sesuai dengan Pasal 2 ayat (1) UU No. 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan sebagaimana telah diubah terakhir dengan UU No. 28 Tahun 2007 dan Peraturan Direktur Jendral Pajak Nomor PER-44/PJ/2008 maka NPWP dari perusahaan adalah 02.223.516.2-653.000. Adapun bentuk legalitas lainnya terkait dengan perusahaan adalah:

1. Keputusan Menteri Hukum Dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : AHU-13446.AH.01.01.Tahun 2009 Tentang Pengesahan Badan Hukum.
2. Surat Ijin Usaha Perdagangan (SIUP)
Nomor : 503/55/409.304/KPTSP-PM/VII/2011.
3. Surat Ijin Usaha Jasa konstruksi (SIUJK)
Nomor : 1.010285.3505.2.00834
4. Tanda Daftar Perseroan Terbatas
Nomor TDP : 133115100113
Agenda Pendaftaran : 28/BH.13.31/VIII/2009

Maksud dan tujuan dari perseroan ini adalah melanjutkan usaha-usaha yang telah dijalankan oleh CV. Anugerah. Maka dengan bertransformasinya menjadi PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia diharapkan memiliki cakupan ruang kerja yang lebih besar.

4.1.2. Visi dan Misi PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia

4.1.2.1. Visi

Menjadikan perusahaan kontraktor listrik dan mekanikal Indonesia sebagai pelaku usaha sektor ketenagalistrikan yang terpercaya, profesional, mandiri, dan berdaya saing.

4.1.2.2. Misi

- Mengutamakan kepuasan pelayanan kepada pelanggan.
- Menjadi mitra perusahaan yang Terampil, Mampu, Mandiri, dan Bertanggung Jawab.

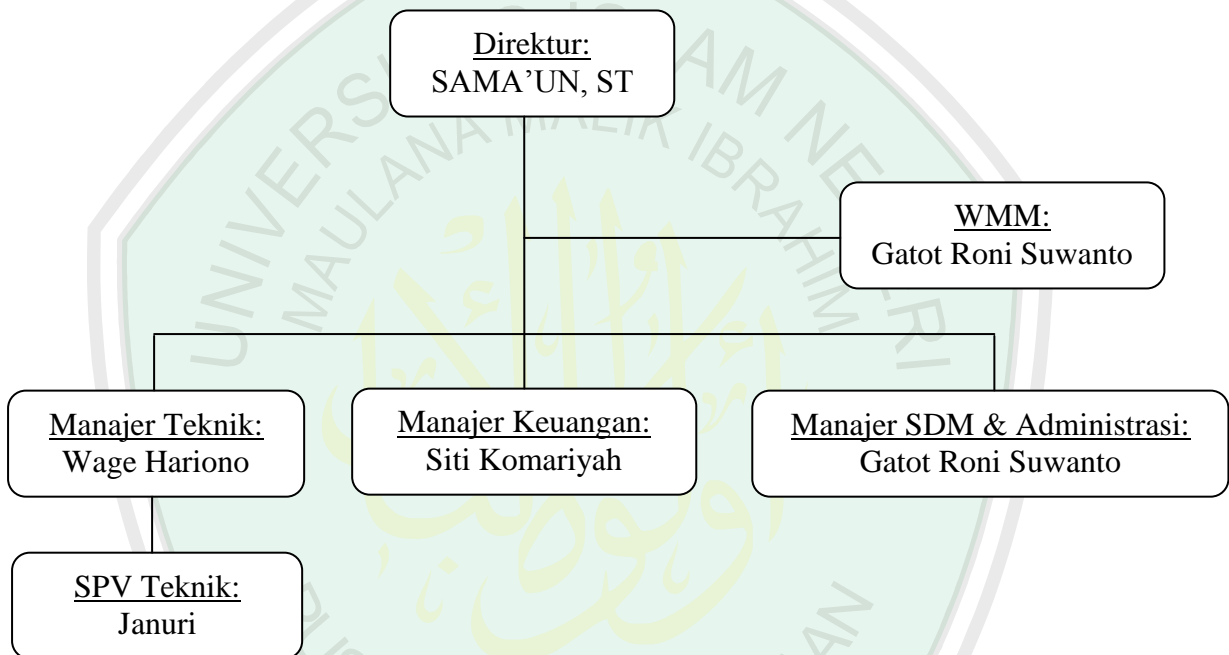
4.1.3. Struktur Organisasi PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia

Setiap perusahaan, departemen, lembaga dan organisasi masyarakat harus memiliki struktur organisasi. Hal itu penting karena untuk menjalankan kegiatan operasionalnya sehari-hari dengan baik dan lancar, dengan mendaya-gunakan masing-masing fungsi, peran dan tanggung jawab individu-individu, kelompok, unit kerja yang ada dalam organisasi tersebut.

Struktur organisasi yang dimaksudkan adalah satuan unit yang mengontrol jalannya aktivitas perusahaan. Unit tersebut dibedakan dengan pembagian kegiatan sesuai dengan spesialisasi pekerjaan yang ada. Dengan

kata lain struktur organisasi membatasi aktivitas pekerjaan dan menjelaskan hubungan wewenang siapa melapor ke siapa, jadi ada satu pertanggung jawaban atas apa yang telah dikerjakan. Untuk lebih jelas, peneliti menampilkan gambar bagan struktur perusahaan di bawah ini.

Gambar 4.1.
Struktur Organisasi PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia



4.1.4. Job Discription PT. Anugerah Tekindo Sasniaap Mulia

4.1.4.1. Direktur

- a. Memimpin perusahaan dengan menerbitkan kebijakan-kebijakan perusahaan.
- b. Merencanakan dan mengembangkan sumber-sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.
- c. Bertindak sebagai perwakilan organisasi dalam hubungannya dengan dunia luar.

- d. Memastikan bahwa tanggung jawab dan wewenang ditetapkan dan dikomunikasikan dalam organisasi PT. Anugerah tekindo Sasinaap Mulia sesuai dengan struktur organisasi yang telah ditetapkan.
- e. Memastikan bahwa selalu mengkomunikasikan Kebijakan Mutu kepada seluruh pegawai di PT Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia.
- f. Memastikan bahwa persyaratan pelanggan yang ditetapkan sebagai Sasaran Mutu dipenuhi dengan tujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.
- g. Memastikan bahwa proses komunikasi pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang yang diterapkan dalam uraian jabatan dan struktur organisasi yang ditetapkan melalui: Rapat Koordinasi, Audit Mutu Internal, Tinjauan Manajemen serta sarana komunikasi lain seperti telepon, email, dll sehingga terjadi komunikasi yang efektif mengenai Sistem Manajemen Mutu.
- h. Meninjau Sistem Manajemen Mutu setiap enam bulan sekali, untuk memastikan kesesuaian, kecukupan dan keefektifannya terus berlanjut.

4.1.4.2. Wakil Manajemen Mutu (WMM)

- a. Memastikan proses yang diperlukan untuk sistem manajemen mutu diterapkan, diimplementasikan dan dipelihara.

- b. Melaporkan kepada pimpinan puncak tentang kinerja sistem manajemen mutunya dan kebutuhan apapun untuk perbaikan.
- c. Memastikan promosi kesadaran tentang persyaratan pelanggan di seluruh perusahaan.
- d. Menjadi penghubung dengan pihak luar dalam masalah yang berkaitan dengan sistem manajemen mutu.

4.1.4.3. Manajer Teknik

- a. Bertanggung jawab atas berjalannya proses perencanaan, pengendalian, pemantauan, dan analisa serta evaluasi atas kegiatan operasi di bagian teknik.
- b. Melakukan review rutin seluruh kegiatan bagian teknik.
- c. Bertanggung jawab untuk melaksanakan program perbaikan yang berkesinambungan di bagian teknik.

4.1.4.4. Manajer Keuangan

- a. Bertanggung jawab atas pelaksanaan penyusunan anggaran belanja.
- b. Bertanggung jawab dalam pencatatan transaksi keuangan, pencatatan aktiva tetap.
- c. Bertanggung jawab atas pekerjaan dalam pelaksanaan dan persediaan barang.
- d. Menjamin penyelenggaraan pengelolaan pendanaan dan pengelolaan arus kas secara akurat.

4.1.4.5. Manajer SDM & Administrasi

a. Bertanggung jawab atas:

- Proses perencanaan kebutuhan.
- Pemetaan potensi.
- Pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM)
- Pelatihan SDM
- Pengembangan SDM
- Pelaksanaan fungsi kesekretariatan dan kepegawaian
- Penyediaan sarana kerja

b. Melakukan analisa dan evaluasi atas kondisi, biaya, produktivitas SDM.

4.1.4.6. Supervisor (SPV) Teknik

a. Survey lapangan berhubungan dengan pekerjaan yang akan dilaksanakan.

b. Mengkoordinasikan tugas-tugas lapangan.

c. Melaksanakan tugas-tugas lapangan sesuai dengan SOP yang ditentukan.

d. Mengawasi pekerjaan yang dilakukan karyawan di lapangan.

e. Membuat laporan-laporan yang ada hubungannya dengan pekerjaan yang telah diselesaikan di lapangan.

4.1.5. Produk-produk Jasa PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia

Adapun ruang lingkup pekerjaan yang dikerjakan oleh PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia adalah:

a. Instalasi Listrik Pemasangan Baru

Instalasi listrik untuk pemasangan baru biasanya ditujukan untuk pemasangan listrik bagi rumah-rumah dengan kepentingan rumah tangga.

- Syarat
 1. Fotocopy KTP yang bersangkutan (dalam hal ini konsumen)
 2. Fotocopy rekening listrik terdekat dengan objek yang akan dilakukan pemasangan.
- Prosedur
 1. Melakukan survey tempat yang akan dilakukan instalasi listrik.
 2. Pemetaan saluran listrik yang akan dikerjakan.
 3. Pembelian bahan baku / material sesuai dengan SOP (ber-SNI).
 4. Setelah selesai persiapan makan melakukan instalasi pemasangan baru dengan tempo kurang lebih 2 hari dari survey yang telah dilakukan.

b. Instalasi Perubahan Daya Listrik

Instalasi perubahan daya listrik biasanya ditujukan untuk konsumen yang membutuhkan daya listrik yang lebih besar. Hal ini, disebabkan berkembangnya teknologi, dimana segala sesuatu yang memudahkan pekerjaan manusia di era modern berbanding lurus dengan

penggunaan energi listrik. Sehingga kebutuhan akan energi listrik menjadi lebih besar. Jadi bagi masyarakat yang dahulunya memerlukan sedikit daya energi listrik, sekarang harus merubah daya untuk dapat menggunakan energi listrik yang lebih banyak.

- Syarat
 1. Fotocopy KTP yang bersangkutan (dalam hal ini konsumen)
 2. Fotocopy rekening listrik yang akan dilakukan perubahan daya.
- Prosedur
 1. Melakukan survey tempat yang akan dilakukan perubahan daya listrik.
 2. Pemetaan saluran listrik yang akan dikerjakan.
 3. Pembelian bahan baku / material sesuai dengan SOP (ber-SNI).
 4. Setelah selesai persiapan maka melakukan instalasi perubahan daya dengan tempo kurang lebih 3 hari dari survey yang telah dilakukan.

c. Pemasangan Gardu Trafo Distribusi

Jaringan distribusi merupakan bagian dari sistem tenaga listrik yang terdekat dengan pelanggan atau beban dibanding dengan jaringan transmisi. Salah satu peralatan utama jaringan distribusi yaitu trafo distribusi, trafo distribusi adalah peralatan tenaga listrik yang berfungsi untuk menurunkan tegangan tinggi ke tegangan rendah, agar tegangan yang dipakai sesuai dengan rating peralatan listrik pelanggan atau beban pada umumnya. Untuk mencapai performa yang maksimal, keandalan

trafo distribusi harus tetap dijaga dengan *maintenance* berkala dan memiliki sistem proteksi yang baik.

Gardu Trafo adalah gardu yang akan berfungsi untuk membagikan energi listrik pada konsumen yang memerlukan tegangan rendah. Dengan demikian pada gardu trafo dipasang/ditempatkan satu atau dua trafo distribusi yang dipergunakan untuk merubah tegangan menengah menjadi tegangan rendah selain dari peralatan hubungannya untuk melayani konsumen tegangan rendah.

Gardu trafo distribusi berlokasi dekat dengan konsumen. Transformator dipasang pada tiang listrik dan menyatu dengan jaringan listrik. Untuk mengamankan transformator dan sistemnya, gardu dilengkapi dengan unit-unit pengaman. Karena tegangan yang masih tinggi belum dapat digunakan untuk mencatu beban secara langsung, kecuali pada beban yang di desain khusus, maka digunakan transformator penurun tegangan (step down) yang berfungsi untuk menurunkan tegangan menengah 20kV ke tegangan rendah 400/230Volt.

Gardu trafo, terdiri dari : Transformator, tiang, pondasi tiang, rangka tempat trafo, LV panel, pipa-pipa pelindung, Arrester, kabel-kabel, transformer band, peralatan grounding, dan lain-lain. Gardu trafo distribusi ini terdiri dari dua sisi, yaitu : sisi primer dan sisi sekunder. Sisi primer merupakan saluran yang akan mensuplai ke bagian sisi sekunder. Unit peralatan yang termasuk sisi primer adalah :

1. Saluran sambungan dari SUTM ke unit transformator (primer trafo).
2. Fuse cut out.
3. Lightning arrester.

Prosedur dalam melaksanakan pemasangan Gardu Trafo Distribusi adalah sebagai berikut:

1. Survey tempat yang akan dipasang gardu trafo distribusi.
2. Permohonan ijin tempat untuk penempatan JTT.
3. Persiapan material yang dibutuhkan untuk gardu trafo distribusi dengan standar SNI.
4. Pelaksanaan pemasangan gardu trafo distribusi.

d. Pemasangan Jaringan Listrik Saluran Udara Tegangan Menengah (SUTM)

Jaringan tegangan menengah berfungsi untuk menyalurkan tenaga listrik dari pembangkit atau gardu induk ke gardu distribusi. Jaringan ini dikenal dengan feeder atau penyulang. Tegangan menengah yang digunakan adalah 12 kv dan 20 kv antar fasa (V_{L-L}).

SUTM merupakan jaringan kawat tidak berisolasi dan berisolasi. Bagian utamanya adalah tiang (beton, besi), Cross arm dan konduktor. Konduktor yang digunakan adalah aluminium (AAAC), berukuran 240 mm², 150 mm², 70 mm² dan 35 mm².

Beberapa keuntungan dan kerugian sistem hantaran udara :

- Keuntungan:

1. Pemasangan lebih mudah dibandingkan dengan sistem hantaran kabel bawah tanah.
 2. Pemeliharaan jaringan lebih mudah dibandingkan dengan sistem kabel bawah tanah.
 3. Biaya pemasangan jauh lebih murah.
 4. Lokasi gangguan langsung dapat dideteksi.
 5. Mudah untuk perluasan jaringan.
- Kerugian
 1. Mudah mendapat gangguan
 2. Pencurian melalui jaringan mudah dilakukan.

Prosedur untuk melaksanakan pemasangan SUTM adalah sebagai berikut:

1. Survey tempat yang akan dipasang gardu trafo distribusi.
2. Permohonan ijin tempat untuk memasang tiang listrik.
3. Persiapan material yang dibutuhkan untuk gardu trafo distribusi dengan standar SNI.
4. Pelaksanaan pemasangan gardu trafo distribusi.
5. Sebelum SUTM dioperasikan, jaringan harus bersih dari pepohonan, kurang lebih jarak kiri dan kanan masing-masing tiga meter.

e. Pemasangan Jaringan Listrik Saluran Udara Tegangan Rendah (SUTR)

Jaringan tegangan rendah berfungsi untuk menyalurkan tenaga listrik dari Gardu Distribusi ke Konsumen tegangan rendah. Tegangan

rendah yang digunakan PT. PLN (persero) adalah 127/220 V dan 220/380 V. Konstruksi Jaringan Tegangan Rendah (JTR) Konstruksi JTR terbagi atas :

1. Saluran Udara Tegangan Rendah (SUTR)

SUTR merupakan jaringan kawat yang berisolasi maupun tidak berisolasi. Bagian utama dari SUTR kawat tak berisolasi adalah tiang listrik (besi, beton), *Cross Arm*, Isolator dan penghantar Aluminium / Tembaga (Cu)

2. Saluran Kabel Udara Tegangan Rendah (SKUTR)

Kabel yang digunakan adalah jenis XLPE yang lebih dikenal dengan nama LVTC (*Low Voltage Twisted Cable*). Jenis kabel ini direntangkan di antara tiang penyangga. Bagian utama adalah tiang, kabel dan *suspension Clamp Bracket*, yang berfungsi untuk menahan kabel pada tiang. Kabel jenis ini sekarang banyak digunakan dalam pemasangan JTR baru karena dianggap konstruksi jenis ini lebih handal.

Prosedur untuk melaksanakan pemasangan SUTM adalah sebagai berikut:

1. Survey tempat yang akan dipasang gardu trafo distribusi.
2. Permohonan ijin tempat untuk memasang tiang listrik.
3. Persiapan material yang dibutuhkan untuk gardu trafo distribusi dengan standar SNI.
4. Pelaksanaan pemasangan gardu trafo distribusi.

5. Untuk SUTR, kebersihan jaringan tidak terlalu berpengaruh seperti pada SUTM.

Berhubungan dengan produk-produk diatas, tiga diantaranya yaitu, (Pemasangan Gardu Trafo, SUTM, dan SUTR) merupakan kerja sama dengan PT. PLN (Persero). Sebelum ketiganya dikerjakan oleh PT. ATSM ada kontrak perjanjian yang harus disepakati oleh keduanya. Ketiga produk ini tidak bisa langsung dikerjakan sendiri oleh PT. ATSM dikarenakan PT. PLN merupakan pemegang kewenangan terhadap tiga produk konstruksi listrik tersebut. Dan peran dari PT. ATSM adalah sebagai pelaksana lapangan. Sehingga ada dua kategori pelanggan yang masuk dalam ruang lingkup PT.ATSM yaitu masyarakat biasa dan PT. PLN (Persero).

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Mengenai pemaparan hasil penelitian yang akan dijabarkan dibawah ini, kerangka dari konsep yang digunakan sebagai alat guna mengukur analisis kinerja PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia adalah metode *balanced scorecard*. Hal itu menandakan bahwa analisis kinerja berdasarkan dari empat perspektif dari *balanced scorecard* yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, kinerja proses bisnis internal, dan kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Seperti yang telah dijelaskan pada kajian pustaka, bahwasannya *balanced scorecard* bisa dijadikan sebagai alat pendekatan untuk mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dan peristiwa

jangka pendek. Diantaranya adalah mampu menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis. Dalam perspektif yang kedua, konsep *balanced scorecard* ingin memperlihatkan kepada karyawan apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen sudah terpenuhi. Sehingga diperlukan kinerja karyawan yang baik.

Ketiga, merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis. Tujuannya adalah untuk memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. Dan yang terakhir adalah, meningkatkan umpan balik dan pembelajaran. Proses ini memberikan strategi pembelajaran kepada perusahaan.

Balanced Scorecard juga merupakan sekelompok tolak ukur kinerja yang terintegrasi dan mendukung strategi perusahaan di seluruh organisasi. Analisis tolak ukur yang akan digunakan dalam masing-masing perspektif adalah sebagai berikut.

4.2.1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan kita akan melihat bagaimana kebijakan strategi yang diterapkan perusahaan. Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Kaplan dan Norton: 2000).

Untuk mengukur kinerja keuangan perusahaan, penulis akan menampilkan neraca periode 31 Desember 2009 sampai 2011, serta laporan rugi laba pada periode yang sama. Sehingga dapat digunakan sebagai acuan dalam menganalisis kinerja keuangan perusahaan pada tahun 2009, 2010, dan 2011.

Tabel 4.1.
PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia
Neraca Per 31 Desember
(Periode 2009 – 2011)

Keterangan	Tahun		
	2009	2010	2011
Aktiva Lancar			
Kas dan bank	72.654.300	481.320.843	1.109.848.290
Piutang	148.422.780	151.931.340	191.604.996
Persediaan barang	21.564.000	25.876.200	43.981.700
Pekerjaan dlm prses	8.166.950	9.677.670	72.932.934
Aktiva Tetap			
Peralatan dan mesin	126.121.600	126.121.600	157.652.000
Inventaris	166.212.000	166.212.000	32.765.000
Gedung-gedung	297.500.000	297.500.000	
Peralatan lainnya			175.000.000
Akumulasi penyusutan	- 47.791.700		-109.625.100
Aktiva lainnya	95.583.400		286.250.000
Total Aktiva	888.433.330	1.258.639.653	1.960.409.820
Hutang Lancar			
Hutang pajak			
Hutang usaha	168.762.000	45.265.000	227.165.700
Uang muka			56.045.377
Hutang lainnya	76.538.584	196.693.545	274.500.000
Ekuitas			
Modal disetor	275.000.000	275.000.000	275.000.000
Laba ditahan		368.132.746	741.681.108
Kekayaan Bersih	368.132.746	373.548.362	386.017.636
Total Hutang lancar & Ekuitas	888.433.330	1.258.639.653	1.960.409.820

Sumber: Data sekunder diolah (2013)

Dari tabel 4.1. diatas, secara umum dapat diketahui bahwa total aktiva dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Pada tahun 2009 jumlah aktiva yang dimiliki perusahaan sebesar 888.433.330,- tahun 2010 sebesar 1.258.639.653,- dan tahun 2011 jumlah aktiva sebesar 1.960.409.820,-

Peningkatan jumlah aktiva berbanding lurus dengan peningkatan jumlah piutang yang dimiliki perusahaan. Pada tahun 2009 sebesar 148.422.780,- pada tahun 2010 sebesar 151.931.340,- dan tahun 2011 sebesar 191.604.996,-. Sedangkan untuk kewajiban lancar pada tahun 2009 mempunyai nilai sebesar 245.300.584,- tahun 2010 sebesar 241.958.545,- dan pada tahun 2011 menjadi sebesar 557.711.077,-

Tabel 4.2.
PT. Anugerah tekindo Sasinaap Mulia
Laporan Laba-Rugi
Per 31 Desember
(Periode 2009-2011)

Uraian	Tahun		
	2009	2010	2011
Pendapatan Proyek			
Pendapatan jasa proyek	3.487.262.500	3.534.810.780	3.819.872.600
Beban Pokok Proyek dan Beban Langsung Proyek	-2.892.204.300	-2.926.275.330	-3.047.091.702
Laba Kotor	595.058.200	608.535.450	772.780.898
Beban Usaha			
beban perusahaan	-25.000.000	-27.500.000	-35.256.700
beban manajemen	-203.645.454	-212.927.542	-301.304.984
Jumlah Beban Usaha	-228.645.454	-240.427.542	-336.561.684
Laba Sebelum Pos Lain-lain	366.412.746	368.107.908	436.219.214
pos lain-lain	1.720.000	5.440.454	4.943.798
taksiran pajak penghasilan			-55.145.377
LABA USAHA	368.132.746	373.548.362	386.017.636

Sumber: Data sekunder diolah (2013)

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa laba usaha PT. ATSM mengalami kenaikan dari tahun ke tahun. Dapat dilihat laba usaha pada tahun 2009 sebesar 368.132.746,- tahun 2010 sebesar 373.548.362,- dan pada tahun 2011 sebesar 386.017.636,-.

Untuk melakukan analisis perspektif keuangan, terdapat beberapa hal yang akan menjadi pembahasan dalam perusahaan antara lain:

4.2.1.1. Current Ratio

Current ratio digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban yang harus segera dipenuhi (kewajiban jangka pendek) dengan menggunakan aktiva lancar yang dimilikinya.

Tabel 4.3.
PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia
Persentase Perhitungan Current Ratio
(Periode 2009 – 2011)

Uraian	Tahun		
	2009	2010	2011
Aktiva lancar	250.808.030	668.806.053	1.418.367.920
Hutang lancar	245.300.584	241.958.545	557.711.077
Current Ratio	102,2451825	276,4134877	254,3194816
	102,26 %	276,41%	254,32%

Sumber: Data sekunder diolah (2013)

Berdasarkan tabel diatas, dapat kita lihat bahwasannya persentase terhadap tingkat keamanan kreditor jangka pendek mengalami kenaikan. Standar pengukuran adalah jika semakin tinggi angka *current ratio*, maka akan semakin baik. Namun, *current ratio* yang tinggi juga bisa menandakan bahwa terdapat dana yang menganggur di dalam perusahaan, dan dana yang

mengganggu di dalam perusahaan akan menimbulkan biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan. Sehingga suatu perusahaan dengan *current ratio* yang tinggi belum tentu menjamin bahwa perusahaan dapat membayar hutang-hutangnya yang telah jatuh tempo.

Dari tabel 4.3. di atas, dapat diketahui bahwa pada tahun 2010 ada kenaikan *current ratio* sebesar 174,15% dikarenakan ada kenaikan aktiva lancar terutama pada kas dan setara kas sebesar 562,5%. Dengan kenaikan aktiva lancar, perusahaan mampu menekan tingkat hutang lancarnya. Terbukti dengan turunnya nilai hutang lancar menjadi 241.958.545,- Pada tahun 2011 *current ratio* mengalami penurunan sebesar 22,09%. Meskipun terjadi peningkatan aset lancar berupa kas dan setara kas sebesar 1.109.848.290,-, tidak membuat perusahaan meningkatkan rasio lancar. Hal itu dikarenakan perusahaan juga meningkatkan hutang usahanya.

4.2.1.2. Profit Margin

Rasio profitabilitas atau rasio keuntungan, mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungan dengan penjualan, aktiva maupun laba dan modal sendiri. Landasan mengukur dari segi keuntungan, dikarenakan setiap perusahaan selalu berusaha untuk dapat meningkatkan keuntungan atau laba. Dengan adanya laba usaha maka perusahaan

dapat mengukur tingkat keuntungan yang dicapai dihubungkan dengan penjualan atau yang dikenal dengan istilah *profit margin*. Pengukuran ini juga bisa dijadikan sebagai indikator mengenai pertumbuhan keuntungan perusahaan dari periode sebelumnya.

Tabel 4.4.
PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia
Persentase Perhitungan Profit Margin
(Periode 2009 – 2011)

Uraian	Tahun		
	2009	2010	2011
Laba Bersih / Usaha	368.132.746	373.548.362	386.017.636
Total Pendapatan	3.487.262.500	3.534.810.780	3.819.872.600
Profit Margin	10,55649656	10,56770462	10,10551074
	10,56%	10,57%	10,11%

Sumber: Data sekunder diolah (2013)

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 4.4. dapat di analisis bahwa pada tahun 2009 menunjukkan tingkat persentase *profit margin on sale* sebesar 10,56%. Pada tahun 2010 mengalami kenaikan sebesar 0,01% menjadi 10,57%. Dan pada tahun 2011 persentase mengalami penurunan sebesar 0,46% menjadi 10,11%. Penurunan tersebut dikarenakan adanya kenaikan pada jumlah beban usaha. Dengan kata lain tingkat kenaikan terhadap beban usaha lebih besar persentasenya daripada tingkat kenaikan terhadap pendapatan perusahaan.

4.2.1.3. Debt to Equity Ratio (DER)

“*Debt to Equity Ratio*” merupakan salah satu elemen untuk mengukur tingkat *Leverage Ratio/Solvabilitas*. Rasio Solvabilitas

digunakan untuk mengukur seberapa jauh aktiva perusahaan dibiayai dengan hutang atau dibiayai oleh pihak luar. Sedangkan *debt to equity ratio* (rasio hutang terhadap ekuitas) merupakan perbandingan antara hutang-hutang dan ekuitas dalam pendanaan perusahaan dan menunjukkan kemampuan modal sendiri, perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya.

Tabel 4.5.
PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia
Prosentasi Debt to Equity Ratio
Periode (2009-2011)

Uraian	Tahun		
	2009	2010	2011
Total hutang	245.300.584	241.958.545	557.711.077
Ekuitas	643.132.746	1.016.681.108	1.402.698.744
Debt to Equity Ratio	0,381415167	0,237988631	0,397598614
	38 %	24 %	40 %

Sumber: Data sekunder diolah (2013)

Dari tabel 4.5. diatas dapat dilihat bahwa nilai *debt to equity ratio* pada tahun 2009 sebesar 38%, tahun 2010 sebesar 24%, dan tahun 2011 sebesar 40%. Pada awalnya nilai *debt to equity ratio* perusahaan sebesar 38% pada tahun 2009. Ada tren positif yang terjadi pada 2010 karena nilai dari *debt to equity ratio* turun sebesar 14% menjadi sebesar 24%. Penurunan nilai *debt to equity ratio* itu disebabkan karena persentase naiknya nilai hutang lebih kecil daripada persentase naiknya nilai ekuitas. Pada tahun 2011 terjadi sebaliknya, nilai dari *debt to equity ratio* naik menjadi 40%. Naiknya nilai DER karena meningkatnya jumlah hutang yang

dimiliki perusahaan. Hutang tersebut terjadi karena adanya pembelian material proyek untuk proses operasional perusahaan. Meskipun terjadi kenaikan perusahaan masih dinilai cukup bagus untuk pemenuhan seluruh kewajibannya.

4.2.1.4. ROI (*Return of Investment*)

ROI digunakan untuk mengukur kemampuan modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih.

Tabel 4.6.
PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia
Persentase ROI
Periode (2009-2011)

Uraian	Tahun		
	2009	2010	2011
Laba bersih	368.132.746	373.548.362	386.017.636
Total aktiva	888.433.330	1.258.639.653	1.960.409.820
ROI	41,43617012	29,67873776	19,69066019
	41,44%	29,68%	19,69%

Sumber: Data sekunder diolah (2013)

Untuk prosentasi nilai ROI dari tabel 4.6. dapat kita lihat, bahwasannya dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami penurunan. Pada tahun 2009 nilai ROI sebesar 41,44%, untuk tahun 2010 turun menjadi 29,68%, dan di tahun 2011 juga mengalami penurunan kembali menjadi 19,69%. Hal ini dikarenakan alokasi untuk kas jauh lebih besar. Terbukti dengan nilai persentase perusahaan dalam pemenuhan kewajiban jangka pendeknya sangat tinggi. Adanya beban yang menjadi tanggungan

perusahaan juga berpengaruh terhadap nilai dari ROI. Dari tabel 4.2. dapat diketahui bahwa manajemen belum mampu menekan beban usaha yang ada.

Untuk perspektif keuangan sebaiknya perhitungan dilakukan setiap saat, seperti yang telah ditegaskan dalam Al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 282:

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى
فَأَكْتُبُوهُ ۚ وَلْيَكْتُبْ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ ۚ وَلَا يَأْبَ
كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ ۚ فَلْيَكْتُبْ وَلْيَمْلِكِ
الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ ۚ وَلَا يَبْخَسَ مِنْهُ شَيْئًا ۚ
فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا
يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيُمِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ ۚ وَاسْتَشْهِدُوا
شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ ۖ فَإِنْ لَمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ
وَأَمْرَاتَانِ مِمَّنْ تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا
فَتُذَكَّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَىٰ ۚ وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا
دُعُوا ۚ وَلَا تَسْمَعُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ ۚ
ذَٰلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا ۖ

إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجْرَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ
 عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا ^ط وَأَشْهَدُوا ^ج إِذَا تَبَايَعْتُمْ ^ج وَلَا
 يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ ^ج وَإِنْ تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فَسُوقٌ بِكُمْ ^ط
 وَاتَّقُوا اللَّهَ ^ط وَيَعْلَمُكُمْ اللَّهُ ^ط وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ^ط

“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah [179] tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau Dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, Maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). jika tak ada dua orang lelaki, Maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa Maka yang seorang mengingatkannya. janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, Maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. jika kamu lakukan (yang demikian), Maka Sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu. (QS. Al-Baqarah:282)

[179] Bermuamalah ialah seperti berjualbeli, hutang piutang, atau sewa menyewa dan sebagainya.

4.2.2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan ini, peneliti akan membahas terkait hubungan pelanggan yang menjadi salah satu unsur perkembangan perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyesuaikan berbagai ukuran pelanggan antara lain: loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran (Kaplan dan Norton: 2000). Tujuannya adalah agar perusahaan mampu mempertahankan kepuasan pelanggan. Dengan perusahaan memperhatikan tingkat kepuasan pelanggan, maka akan menyebabkan perusahaan tersebut dapat menyerap pangsa pasar yang lebih banyak daripada perusahaan lainnya. Dan hal itu merupakan salah satu fokus untuk kunci keberhasilan perusahaan tersebut.

Dalam perspektif pelanggan ini ada empat hal yang akan dianalisis, diantaranya adalah retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, dan kepuasan pelanggan.

4.2.2.1. *Customer Acquisition* (Akuisisi Pelanggan)

Akuisisi pelanggan merupakan kemampuan perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru. Untuk mengukur akuisisi pelanggan adalah membandingkan jumlah pelanggan baru dari tahun ke tahun dengan keseluruhan pelanggan yang ada. Jika terdapat peningkatan jumlah pelanggan maka perusahaan mampu memperoleh pelanggan baru. Sehingga dengan perusahaan mengetahui tingkat akuisisi pelanggannya, perusahaan mampu

menumbuhkan kegiatan bisnisnya dengan meningkatkan basis pelanggan dalam segmen sasaran.

Tabel 4.7.
PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia
Persentase Akuisisi Pelanggan
Periode (2009-2011)

Keterangan	Tahun		
	2009	2010	2011
Σ pelanggan baru	283	474	466
Σ pelanggan lama	-	283	757
Σ Total Pelanggan	283	757	1.223
Customer acquisition	100%	62,6 %	38,1 %

Sumber: Data sekunder diolah (2013)

Berdasarkan data pada tabel 4.7. diatas, pada tahun 2009 tingkat akuisisi pelanggan menunjukkan angka sebesar 100% karena perusahaan baru berdiri pada tahun 2009. Pada tahun 2010 persentase akuisisi pelanggan menurun menjadi 62,6% dan jumlah pelanggan baru tahun 2010 mencapai kenaikan hampir 65%. Kenaikan pelanggan baru tidak lepas dari kebijakan perusahaan dengan melakukan promosi besar-besaran melalui media cetak maupun media elektronik

Pada tahun 2011 nilai akuisisi turun menjadi 38,1%. Tingkat penurunan ini dipengaruhi oleh jumlah pelanggan baru tidak melebihi angka kenaikan jumlah pelanggan pada tahun sebelumnya. Sebagaimana telah tertuang dalam Islam melalui Al-Qur'an surat Ali-Imran 159 yang memberikan pedoman kepada mukmin (pelaku usaha) agar berlemah lembut (memuaskan) kepada pelanggan agar mendapatkan target sesuai dengan harapan.

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ^ط وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَأَنْفَضُوا^ط مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ^ط وَأَسْتَغْفِرْ لَهُمْ^ط وَشَاوِرْهُمْ
فِي الْأَمْرِ^ط فَإِذَا عَزَمْتَ^ط فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ^ج إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ
الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

“Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu[246]. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.” (QS. Ali-Imran: 159)
[246] Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya.

4.2.2.2. *Customer Retention* (Retensi Pelanggan)

Menurut Yuwono (2007:33) dalam Choiriyah (2009:98) Retensi pelanggan ini biasanya digunakan untuk mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Dengan pengukuran retensi pelanggan, perusahaan dapat menilai bagaimana cara mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran.

Tabel 4.8.
PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia
Persentase Retensi Pelanggan
Periode (2009-2011)

Keterangan	Tahun		
	2009	2010	2011
Σ pelanggan lama	-	283	757
Σ pelanggan	283	757	1.223
Customer retention	0	0,373844122	0,618969747
	0 %	37,4 %	61,9 %

Sumber: Data sekunder diolah (2013)

Berdasarkan data dari tabel 4.8. di atas diketahui bahwa angka retensi pelanggan setiap tahunnya mulai tahun 2009 sampai dengan tahun 2011 mengalami kenaikan. Pada tahun 2009 nilai retensi pelanggan mencapai 0% dikarenakan pelanggan yang ada merupakan pelanggan baru semua, kemudian naik pada tahun 2010 menjadi 37,4%. Pada tahun 2011 juga naik menjadi 61,9%. Kenaikan nilai retensi pelanggan karena perusahaan mampu menarik pelanggan baru. Meskipun mengalami kenaikan pada setiap tahunnya. Persentase kenaikan nilai retensi pelanggan pada tahun 2011 tidak sebesar pada tahun 2010. Nilai retensi pada tahun 2010 sebesar 37,4%, sedangkan pada tahun 2011 nilai retensi pelanggan hanya naik sebesar 24,5%. Hal ini terjadi karena pada tahun 2011 sudah bermunculan banyak pesaing, oleh karena itu meskipun terjadi kenaikan nilai retensi pelanggan, nilainya tidak lebih besar pada tahun 2010.

4.2.2.3. Tingkat Profitabilitas Pelanggan

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberikan keuntungan. Misalkan ada pelanggan baru tetapi tidak memberikan keuntungan, maka akan dipertahankan oleh perusahaan karena membantu meningkatkan pertumbuhan segmen pasar sasaran. Profitabilitas pelanggan, biasanya menjadi pedoman dalam membantu perusahaan untuk tetap menjadi perusahaan yang terfokus pada pelanggan.

Tabel 4.9.
PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia
Profitabilitas Pelanggan
Periode (2009-2011)

Keterangan	Tahun		
	2009	2010	2011
Profitabilitas Pelanggan	10,56%	10,57%	10,11%

Sumber: Data sekunder diolah (2013)

Untuk hasil dari profitabilitas pelanggan dari tahun 2009 sampai dengan 2011 mengalami fluktuatif. Bisa dilihat dari tabel 4.9. diatas bahwa pada tahun 2009 nilai profitabilitas sebesar 10,56%, kemudian tahun 2010 mengalami kenaikan menjadi 10,57%. Pada tahun 2011 nilai profitabilitas turun sebesar 10,11%. Meskipun mengalami penurunan, pelanggan masih memberikan profit untuk perusahaan dan ini merupakan hasil yang positif bagi perusahaan. Dengan sistem pelayanan yang hanya satu putaran maka memang sulit untuk menjangring pelanggan dalam jumlah yang banyak. Dan tergantung dari bisnis apa yang dijalankan.

4.2.2.4. Kepuasan Pelanggan

Tabel 4.10.
Perhitungan *Customer Satisfaction* (Kepuasan Pelanggan)
PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia

Keterangan	Pernyataan				
	STP	TP	KP	P	SP
Jumlah pernyataan x skor	0	72	1.308	2.592	1.525
Total Bobot	5.497				
Kepuasan Karyawan	0 %	1,3%	23,8%	47,1%	27,8%

Sumber: Data primer diolah (2013).

Keterangan :

STP : Sangat Tidak Puas

TP : Tidak Puas

KP : Kurang Puas (Cukup)

P : Puas

SP : Sangat Puas

Kepuasan konsumen menunjukkan sejauh mana kualitas dari pelayanan PT. ATSM terhadap pelanggannya. Hal ini dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 95 responden. Hasil daripada survei tingkat kepuasan pelanggan didapatkan sebagaimana dalam tabel 4.10. Jumlah responden yang menyatakan nilai puas memiliki persentase paling besar yaitu 47,1%, untuk yang pernyataan sangat puas sebesar 27,8%. 23,8% menyatakan cukup puas, dan selebihnya dengan persentase paling kecil yaitu 1,3% menyatakan tidak puas. Adapun atribut yang diukur adalah dengan 15 pertanyaan, dan dibatasi oleh 4 aspek, yaitu:

- a. Kepedulian (ramah tamah)
- b. Kenyataan
- c. Responsibilitas
- d. Jaminan

Berikut adalah kutipan wawancara dengan salah satu pelanggan.

“Alhamdulillah pihak perusahaan cepat gitu mas dalam pengerjannya, dari pertama kali saya daftar untuk instalasi listrik pasang baru, besoknya langsung disurvey oleh perusahaan. Gak lama setelah survey, dapet 2-3 hari langsung tahap pengerjaannya. Pelayanannya juga enak, petugase ramah” (Sapuan, 16 Maret 2013, jam 15.33 WIB, Desa Pojok, Blitar)

Dalam sistem manajemen yang diterapkan oleh PT. ATSM, kepuasan pelanggan adalah prioritas yang harus diperhatikan. Sehingga harapan yang diinginkan oleh konsumen sesuai dengan apa yang dijanjikan oleh perusahaan. Sebagaimana tertuang dalam Al-Qur'an surat Al-Muthaffiini ayat 1-6

وَيْلٌ لِّلْمُطَفِّفِينَ ﴿١﴾ الَّذِينَ إِذَا أَكْتَالُوا عَلَى النَّاسِ
يَسْتَوْفُونَ ﴿٢﴾ وَإِذَا كَالُوهُمْ أَوْ وَزَنُوهُمْ يُخْسِرُونَ ﴿٣﴾ أَلَا
يَظُنُّ أُولَئِكَ أَنَّهُمْ مَبْعُوثُونَ ﴿٤﴾ لِيَوْمٍ عَظِيمٍ ﴿٥﴾ يَوْمَ
يُقَوْمُ النَّاسُ لِرَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿٦﴾

Artinya:

1. Kecelakaan besarlah bagi orang-orang yang curang [1561]
2. (yaitu) orang-orang yang apabila menerima takaran dari orang lain mereka minta dipenuhi,

3. Dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi.
4. Tidaklah orang-orang itu menyangka, bahwa Sesungguhnya mereka akan dibangkitkan,
5. Pada suatu hari yang besar,
6. (yaitu) hari (ketika) manusia berdiri menghadap Tuhan semesta alam?

[1561] *Yang dimaksud dengan orang-orang yang curang di sini ialah orang-orang yang curang dalam menakar dan menimbang.*

4.2.3. Perspektif Bisnis Internal

Proses bisnis internal digunakan untuk mengukur tingkat efektivitas dalam melakukan kegiatan operasi. Dalam perspektif ini juga mengukur bagaimana perusahaan dalam menghasilkan serta mengembangkan produknya. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran untuk perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran untuk perspektif keuangan dan pelanggan.

Semua perusahaan saat ini berusaha meningkatkan mutu, mengurangi lama siklus, meningkatkan hasil, memaksimalkan keluaran, dan menurunkan biaya untuk berbagai proses bisnis. Oleh karenanya, proses penetapan tujuan dan ukuran perspektif proses bisnis internal inilah yang menjelaskan perbedaan yang mencolok antar *balanced scorecard* dengan sistem pengukuran kinerja tradisional (Kaplan dan Norton: 2000)

Adapun dalam perspektif bisnis internal ini yang menjadi pembahasan antara lain adalah:

4.2.3.1. Proses Inovasi

Pengukuran kinerja dalam proses inovasi adalah menilai bagaimana langkah perusahaan dalam menciptakan inovasi terkait

dengan apa yang menjadi produk dan layanan perusahaan untuk para pelanggan. Dari inovasi dalam menyajikan pelayanan untuk konsumen, menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *deadline* yang telah ditentukan sebelumnya.

Setelah melihat hasil dari perspektif keuangan dan pelanggan dimana dari pemaparan data tersebut ada beberapa item yang mengalami penurunan, terutama yang dipengaruhi oleh menurunnya persentase pelanggan baru. Hal tersebut membuat perusahaan harus terus berbenah. Semakin banyak asosiasi yang berdiri membuat tingkat persaingan menjadi semakin ketat.

Pernyataan diatas didukung oleh hasil wawancara kepada manajer SDM dan administrasi yang menyatakan bahwa:

“...tahun ini tidak seperti tahun-tahun sebelumnya, dulu sebelum tahun 2010, meskipun tanpa inovasi yang pasti kita pasti bisa menjaring pelanggan dalam jumlah besar. Karena hanya AKLI (Asosiasi Kontraktor Listrik Indonesia) yang berada di bawah naungan PT. PLN (Persero). Sekarang asosiasi sudah bertambah banyak, kurang lebih ada 16 asosiasi yang menaungi kontraktor-kontraktor yang ada di Indonesia. Makanya, kami berupaya menciptakan sistem manajemen mutu yang nantinya berorientasi kepada pelanggan. Pokoknya pelanggan harus puas lah dengan kinerja kami...” (Gatot Roni S., 19 Maret 2013, jam 10.00 WIB, Jl. Argo Kelud 12 Ponggok).

Inovasi yang dilakukan oleh PT. ATSM adalah dengan semakin memperbaiki kinerja dengan menjaga kontrak kerja dengan PT. PLN (Persero) misal: dalam pengerjaan pemasangan gardu trafo distribusi dan pemasangan jaringan listrik saluran udara tegangan menengah maupun tegangan rendah. PT. ATSM berupaya

mengerjakan kewajibannya dengan penuh tanggung jawab dan juga efisiensi waktu sebagaimana tertuang dalam QS. Al-Anfaal ayat 27 sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا

أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.” (QS. Al-Anfaal: 27)

Oleh karena itu dalam setiap menyelesaikan kewajibannya PT. ATSM selalu menempatkan karyawan yang ahli dibidangnya. Hal tersebut hanya semata-mata untuk memberikan pelayanan yang prima kepada pelanggan.

4.2.3.2. Proses Operasi

Proses operasi ini biasanya mengukur kinerja perusahaan dari bagaimana perusahaan melakukan tugas-tugasnya. Jadi perusahaan berupaya mengembangkan solusi untuk menyelesaikan masalah yang terjadi ketika mereka melakukan tugasnya. Dalam melakukan kewajibannya misal, pada instalasi listrik baru dan pemasangan jaringan listrik Saluran Udara Tegangan Rendah (SUTR) dan jaringan listrik Saluran Udara Tegangan Menengah (SUTM), perusahaan membagi karyawan menjadi berbagai kelompok. Kelompok-kelompok tersebut terdiri dari satu orang

yang ahli dibidangnya dan tenaga terampil lainnya. Sehingga dalam pelaksanaan bisa dilakukan dengan mudah dan cepat.

Peningkatan kinerja tersebut akan mempengaruhi penilaian pelanggan terhadap perusahaan. Apabila pelanggan puas terhadap dikarenakan proses operasional yang diberikan perusahaan, maka secara tidak langsung akan mendapatkan proyek yang lebih baik.

4.2.3.3. Layanan Purna Jual

Dalam layanan purna jual, PT ATSM memiliki berbagai penyelesaian dimana setiap ada pengaduan dari pelanggan, pihak perusahaan sesegera mungkin untuk menyelesaikannya. Untuk proses instalasi pemasangan listrik baru, pihak perusahaan biasanya melaksanakan program jaminan pemeliharaan setelah semua pekerjaan diselesaikan. Masa jaminan yang diberikan terhadap pelanggan yaitu selama 90 hari (hitung kalender). Oleh karena itu, apabila terdapat gangguan diluar jaminan yang diberikan, maka biaya perawatan akan dibebankan kepada pelanggan.

Hal ini didukung dengan wawancara dengan pihak wakil manajemen mutu:

“tentunya ada layanan yang kami berikan setelah pekerjaan diselesaikan, misal untuk pelanggan yang instalasi listrik pasang baru, kami memberikan masa jaminan 90 hari. Itu terhitung 90 hari kalender loh, jadi libur pun tetap dihitung. Masalah pengaduan kami juga meresponnya dengan cepat, paling lama satu hari setelah pengaduan. Dengan begitu pelanggan akan respek terhadap kami. Untuk masalah pengaduan yang melewati batas dari yang kami tentukan, maka biaya ditanggung sendiri oleh pelanggan (Gatot RS, 19 Maret, 10.00 WIB, Jl. Argo Kelud-Ponggok)”.

Untuk pengaduan yang diterima oleh pihak perusahaan, maka perusahaan langsung melakukan pengecekan terkait pengaduan tersebut. Perusahaan bisa menerima setiap saat pengaduan dari pelanggan. Akan tetapi, jika untuk menangani masalah tersebut perusahaan melakukan pada saat jam kerja. Sehingga apabila pengaduan pelanggan diterima perusahaan melewati jam kerja yang ada, maka pengecekan akan dilakukan keesokan harinya. Dan perbaikannya tergantung pada pihak PT. PLN (Persero). Hal itu dikarenakan material instalasi listrik disediakan oleh pihak PT. PLN (persero) jika perbaikan melibatkan pergantian material listrik.

4.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini lebih memfokuskan untuk melihat dari sudut pandang karyawan perusahaan. Karyawan adalah aset yang utama bagi perusahaan. Dikatakan sebagai sumber daya yang penting karena dengan adanya karyawan maka kegiatan bisnis perusahaan dapat berjalan. Terlebih persaingan dalam dunia bisnis saat ini lebih ketat. Maka perlu adanya pembinaan untuk dapat meningkatkan kualitas SDM yang ada, sehingga mampu memberikan yang terbaik kepada pelanggan. Berikut hal-hal yang menjadi pembahasan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah:

4.2.4.1. Kepuasan Karyawan

Tingkat kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja, daya tanggap, mutu, dan layanan terhadap konsumen. Oleh sebab itu, kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui. Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan penyebaran kuesioner (Wahyuni: 2011).

Tabel 4.11.
Perhitungan *Employee Satisfaction* (Kepuasan Karyawan)
PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia

Keterangan	Pernyataan				
	STP	TP	KP	P	SP
Jumlah pernyataan x skor	8	46	198	552	325
Total Bobot	1129				
Kepuasan Karyawan	0,70%	4,10%	17,50%	48,90%	28,80%

Sumber: Data primer diolah (2013).

Tingkat kepuasan karyawan adalah sistem pengukuran, dimana perusahaan bisa mengetahui keadaan karyawan secara menyeluruh terkait bagaimana perusahaan memperlakukan karyawannya. Dari hasil survei dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 20 orang responden didapatkan hasil seperti tabel 4.11. diatas.

Tabel di atas menyatakan bahwa persentase kepuasan secara keseluruhan adalah 100%, yang terdiri dari 0,7% menyatakan sangat tidak puas, 4,1% menyatakan tidak puas, 17,5% mengaku kurang puas / cukup, sedangkan responden yang menyatakan puas

sebesar 48,9%, selebihnya menyatakan sangat puas dengan persentase sebesar 28,8%.

Hal ini didukung dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan PT. ATSM, yaitu:

“Disini tuh enak, suasana kekeluargaannya kentel banget, bosnya juga santai orangnya, yang terpenting kita tahu kapan saatnya kita santai dan serius. Oh ya, disini juga ada fasilitas lapangan bulutangkis, jadi ya kalau penat kita bisa main. Masalah waktu, di luar jam kerja pastinya (Imam, 12 Maret 2013, 20.00 WIB, Poluhan)”

Dalam pengukuran tersebut terdiri dari 15 pertanyaan yang dikemas dalam 5 aspek, yaitu:

- a. Kepemimpinan
- b. Tingkat komunikasi
- c. Insentif / gaji
- d. Beban kerja karyawan
- e. Kondisi fisik perusahaan

4.2.4.2. Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah persentase untuk mengukur dimana tingkat loyalitas pegawai, kemampuan pegawai, dan kebutuhan perusahaan terhadap karyawan.

Tabel 4.12.
PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia
Retensi Karyawan
Periode (2010-2011)

Keterangan	Tahun		
	2009	2010	2011
Karyawan Keluar	-	-	2
Jumlah Karyawan	13	15	25
Retention Karyawan	-	-	8 %

Sumber: Data sekunder diolah (2013)

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan khususnya retensi karyawan, dapat dilihat dari tabel 4.12. diatas pada tahun 2009 dan 2010 angka retensinya adalah 0% dikarenakan pada tahun tersebut tidak ada karyawan yang keluar dari perusahaan. Pada tahun 2011 persentase retensi karyawan meningkat menjadi 8% karena ada 2 orang karyawan yang keluar. Alasan keluarnya 2 orang karyawan tersebut adalah:

1. Telah berumah tangga.
2. Mutasi kerja keluar pulau (P. Kalimantan) dengan alasan ingin mencari pengalaman kerja baru.

4.2.4.3. Produktivitas Karyawan

Tabel 4.13.
PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia
Produktivitas Karyawan
Periode (2010-2011)

Keterangan	Tahun		
	2009	2010	2011
Pendapatan	3.487.262.500	3.534.810.780	3.819.872.600
Jumlah Karyawan	13	15	25
Produktivitas Karyawan	268.250.961,5	235.654.052	152.794.904

Sumber: Data sekunder diolah (2013)

Dari tabel 4.13. di atas di dapatkan bahwa nilai produktivitas karyawan mengalami penurunan. Pada tahun 2009 sebesar 268.250.961,- pada tahun 2010 sebesar 235.654.052,- dan pada tahun 2011 sebesar 152.654.052,-. Hal itu dikarenakan tingkat persentase kenaikan pendapat dari tahun 2009 hingga tahun 2011 lebih kecil daripada angka kenaikan karyawan. Dengan adanya penurunan produktivitas tersebut, karyawan bukan dikatakan tidak produktif dalam bekerja. Akan tetapi dengan banyaknya pesaing yang ada, meski pendapatan mengalami kenaikan, kenaikannya tidak seimbang dengan jumlah karyawannya.