

Rancangan Kerangka Sistem Manajemen Kinerja Kontekstual Pada PT PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten

Dermawan Wibisono
Sekolah Bisnis dan Manajemen
Institut Teknologi Bandung
Akhiyar
PLN Balikpapan
I Nyoman Sardjana
PLN Semarang

Abstrak

Paper ini mengemukakan rancangan sistem manajemen kinerja yang kontekstual terhadap kebutuhan PT. PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten (PLN DJBB) menggunakan kerangka kerja the Balanced Scorecard (BSC) sebagai pengganti metode Key Performance Indicators (KPI) yang digunakan perusahaan saat ini. Kelemahan metode KPI yang saat ini diterapkan menyangkut kerangka kerja yang tidak komprehensif, pemilihan variabel yang terikat pada aspek birokratik yang hanya didasarkan atas keputusan Menteri Negara BUMN, terlalu menitikberatkan pada aspek keuangan dan tidak mengeksplorasi intangible assets. Dengan metode baru yang diusulkan, semua kelemahan tersebut dapat dipecahkan sehingga penilaian kinerja perusahaan lebih akurat dan responsif dalam menghadapi persaingan maupun melayani pelanggan. Kerangka kerja yang dipakai dalam perancangan sistem manajemen kinerja yang kontekstual terhadap kebutuhan PLN DJBB dalam paper ini menggunakan pendekatan BSC yang mengukur kinerja perusahaan secara menyeluruh dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Mekanisme perancangan yang ditempuh meliputi analisis sistem KPI saat ini, rancangan matriks TOWS, peta strategi, dan penentuan variabel kinerja yang kontekstual dalam tiap perspektif.

Kata Kunci: Manajemen Kinerja, the Balanced Scorecard, PLN.

1. Pendahuluan

PT Perusahaan Listrik Negara Distribusi Jawa Barat dan Banten (PLN DJBB) adalah perusahaan milik negara yang bergerak di bidang kelistrikan, dengan wilayah operasional di Propinsi Jawa Barat dan Banten yang bertugas mendistribusikan tenaga listrik dan jasa pelayanan kepada pelanggan. Aktivitas usahanya meliputi jual beli tenaga listrik, pelayanan pelanggan, perekayasaan (*Engineering*) dan pembangunan distribusi serta operasi dan pemeliharaan distribusi. Dilatarbelakangi oleh lahirnya Undang-Undang Perlindungan Konsumen (UUPK) No. 8/1999, Undang-Undang Otonomi Daerah, serta dalam rangka mempersiapkan diri untuk menghadapi lingkungan bisnis yang berubah baik nasional maupun global, mengharuskan PLN DJBB berubah dari *company oriented* menjadi *customer oriented* agar terus tumbuh berkembang di masa yang akan datang.

Hasil penilaian kinerja PLN DJBB tahun 2002, 2003 dan 2004, dengan menggunakan *Key Performance Indicator* (KPI) yang saat ini diterapkan, diperoleh penilaian tingkat kinerja kategori 2 (K-2) pada tahun 2002 dengan nilai 85.23, dan kategori pertama (K-1) pada tahun 2003 dan 2004 dengan nilai masing-masing sebesar 93.02 dan 96.14. Artinya, kinerja PLN DJBB termasuk dalam Kategori Baik pada tahun 2002 dan Sangat Baik pada tahun 2003 dan 2004. Berlawanan dengan hasil pengukuran kinerja tersebut, berdasarkan survei kepuasan pelanggan yang dilakukan pada bulan Desember tahun 2003 yang dilaksanakan oleh Konsorsium Lembaga Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia dengan grup Riset Potensial, dengan menggunakan pendekatan SERVQUAL di mana rincian variabel untuk pengukuran tersebut tertera pada Tabel 1, didapatkan hasil pengukuran kinerja seperti tertera pada Tabel 2.

No	Ambat SERVQUAL	Atribut Produk Layanan
1.	<i>Accuracy</i>	Kedatangan petugas catat meter yang rutin
		Disciplin terhadap aturan / tidak berkibasi dalam catat meter
		Pembayaran rekening sesuai nilai yang disepakati
		Pembayaran biaya Pasang Baru sesuai dengan ketentuan PLN
		Pembayaran biaya Ubah Daya sesuai dengan ketentuan PLN
2.	<i>Depotity</i>	Sopan santun pencatat meter
		Sopan santun kaur
		Sopan santun petugas Pasang Baru
		Sopan santun petugas Ubah Daya
		Sopan santun petugas perbaikan jaringan
3.	<i>Reliability</i>	Akurasi pencatatan meter
		Proses waktu penyelesaian transaksi rekening
		Mekanisme Pasang Baru
		Waktu penyelesaian Pasang baru
		Mekanisme Ubah Daya
		Waktu penyelesaian Ubah Daya
		Waktu penyelesaian gangguan

Tabel 1.
Variabel kepuasan
pelanggan "SERVQUAL"
PLN DJBB

Tabel 1.
Variabel kepuasan
pelanggan "SERVQUAL"
PLN DJBB

4.	Tangible	Stabilitas tegangan
		Kondisi alat pencatat meter (kWh meter)
		Kondisi alat pemutus (MCB)
		Penyampaian informasi dari PLN
		Pelayanan Call Center 123
		Cara pemasangan / pakain seragam pencatat meter
		Media informasi tagihan rekening
		Media penyampaian ketiduan rekening
		Jarak pengkajian pembayaran rekening listrik
		Jumlah loket / antrian pembayaran
		Waktu kerja pelayanan loket pembayaran
		Kenyamanan ruang tunggu pembayaran rekening
		Fasilitas pembayaran <i>On-Line</i>
		Sarana parkir pembayaran rekening
		Kenyamanan ruang tunggu proses Pasang Baru
		Media informasi Pasang Baru
		Sarana parkir proses Pasang Baru
Kenyamanan ruang tunggu Ubah Daya		
Media informasi Ubah Daya		
5.	Responsiveness	Bantuan dan perhatian khusus bila ada perbedaan catat meter
		Ketersediaan uang receh untuk kembalian pembayaran
		Bantuan dan perhatian khusus bila ada perbedaan rekening
		Bantuan dan perhatian khusus terhadap informasi Pasang Baru
		Bantuan dan perhatian khusus terhadap informasi Ubah Daya
		Sikap petugas terhadap kerassakan jaringan
		Bantuan dan perhatian khusus dalam penyelesaian gangguan

No	Uraian	Penilaian	Harapan	Gap
1.	Penilaian secara keseluruhan	4.58	5.02	-0.44
2.	Assurance	4.628	5.122	-0.493
3.	Empathy	4.774	5.001	-0.227
4.	Reliability	4.630	5.116	-0.486
5.	Responsiveness	4.566	4.995	-0.430
6.	Tangible	4.507	4.986	-0.479

Dengan klasifikasi gap antara penilaian dan harapan pelanggan menjadi 6 (enam) kategori seperti tertera pada Tabel 3 di bawah, ini maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan pelanggan belum puas dengan kinerja PLN DJBB.

No	Gap	Kategori
1	-5,00 s/d -3,33	Tidak puas sama sekali
2	-3,32 s/d -1,65	Sangat tidak puas
3	-1,64 s/d 0,03	Tidak puas
4	0,04 s/d 1,71	Puas
5	1,72 s/d 3,39	Sangat puas
6	3,40 s/d 5,00	Luar biasa puas

Tabel 3. Kategori Kepuasan

Terjadnya kontradiksi antara penilaian kinerja menggunakan sistem yang saat ini diterapkan, yaitu KPI dan kondisi yang sebenarnya berdasarkan hasil survey, membuktikan bahwa penggunaan sistem manajemen kinerja yang ada saat ini kurang akurat dalam menggambarkan tingkat keberhasilan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut diatas, maka pertanyaan penelitian yang timbul dan akan dicarikan jawabannya dalam paper ini adalah: sistem manajemen kinerja yang seperti apakah yang dapat memenuhi kebutuhan PLN DJBB secara kontekstual dan bagaimana mekanisme perancangan sistem manajemen kinerja tersebut?

2. Analisis Sistem Manajemen Kinerja yang Saat ini Diterapkan

Kinerja PLN DJBB diukur berdasarkan Keputusan Direksi PT PLN (Persero) No. 023.K/010/DIR/2004 tanggal 10 Maret 2004 perihal Sistem penilaian tingkat kinerja pada organisasi PT PLN (Persero) Wilayah/Pembangkit/ Distribusi/P3B dan Jasa Penunjang. Hasil penilaian kinerja disebut dengan Nilai Bobot yang diklasifikasikan dengan:

1. PLN-K1, Bila $90 \leq \text{Nilai Bobot} \leq 100$ = Sangat Baik
2. PLN-K2, Bila $80 \leq \text{Nilai Bobot} < 90$ = Baik
3. PLN-K3, Bila $70 \leq \text{Nilai Bobot} < 80$ = Cukup
4. PLN-K4, Bila Nilai Bobot < 70 = Kurang

Indikator kinerja yang digunakan dalam sistem KPI dapat diringkaskan seperti tertera pada Tabel 4 di halaman berikut

- Strategi dan obyektif / sasaran perusahaan dalam rangka pertumbuhan di masa datang yang berhubungan dengan aset tidak berbentuk (*Intangible asset*) kurang terefleksikan dalam penyusunan strategi.
- Kurang responsif terhadap kondisi lingkungan bisnis dimasa datang (jangka panjang), cenderung pada sasaran jangka pendek tanpa memperhatikan perkembangan dimasa datang.

3. Analisis matriks TOWS Matrix & Strategi Functional

Hasil analisis matriks Threat, Opportunity, Weakness and Strength (TOWS) pada PLN DJBB dengan menggunakan interview dan observasi diperoleh seperti diagram di bawah ini.

Matriks TOWS		Strength	Weakness
		S1 Memiliki pengalaman dan keterampilan yang memadai dibidang komputasi (kan / database / program terapan baik) S2 Memiliki jaringan distribusi tenaga listrik yang tersebar di hampir seluruh provinsi Jawa Barat dan Banten S3 Memiliki dukungan dari perusahaan yang baik dengan mitra kerja (baik internal PLN, Pemasangan, Telekomunikasi dan Engineering maupun eksternal PLN) S4 Memiliki dukungan dari Pemerintah Pusat dan Daerah S5 Peningkatan aksesibilitas terhadap kondisi PLN saat ini	W1 Kompetensi SDM kurang memadai W2 Uraan pegawai > 70 % diatas 41 tahun dan ratio pegawai per pelanggan yang jauh dari ideal W3 Sistem Jaringan Distribusi yang masih kurang andal W4 Sistem Teknologi Informasi yang kurang memadai dan kualitas layanan Sistem Teknologi Informasi W5 Cara pelayanan yang masih kurang baik W6 Proses Pelayanan Baku / Spesifik Daya kurang baik W7 Kualitas / mutu kerja yang masih kurang baik W8 Proses penyediaan tenaga masih kurang baik W9 Terbatas jaringan distribusi yang over load W10 Akses informasi tidak W11 Akses jaringan dibawah standar teknik
Opportunities	Strategi SO	Strategi WO	
O1 Memiliki potensi pasar untuk pelanggan yang ada O2 Perluasan sistem dan mitra yang berdampak pada pertumbuhan pelanggan yang tinggi (akumulasi pelanggan) O3 Peningkatan Teknologi Informasi yang canggih O4 Tarif listrik yang masih rendah oleh pemerintah pusat O5 Masih adanya aset yang kurang optimal	1. Menyediakan pelayanan premium untuk pelanggan potensial 2. Meningkatkan proses Pasang Baru / Tambah Daya 3. Mengembangkan peluang pendapatan maupun eksternal PLN 4. Meningkatkan pengumpulan aset 5. Mempertahakan tarif dasar rata keadaannya 6. Meningkatkan produktivitas pelanggan (akses)	1. Mengembangkan profil 2. Membantu struktur basis pokok pemeliharaan 3. Meningkatkan proses informasi pelayanan / Call Center 4. Membangun dan meningkatkan kompetensi & keahlian 5. Meningkatkan kualitas layanan 6. Meningkatkan jumlah pegawai 7. Meningkatkan produktivitas pegawai 8. Membantu komposisi pemeliharaan 9. Meningkatkan kapasitas pegawai 10. Program pemeliharaan / audit	

Tabel 5. Matriks TOWS PLN DJBB

Matriks TOWS		Strength	Weakness
		S1 Memiliki pengalaman dan keterampilan yang memadai dibidang komputasi (kan / database / program terapan baik) S2 Memiliki jaringan distribusi tenaga listrik yang tersebar di hampir seluruh provinsi Jawa Barat dan Banten S3 Memiliki dukungan dari perusahaan yang baik dengan mitra kerja (baik internal PLN, Pemasangan, Telekomunikasi dan Engineering maupun eksternal PLN) S4 Memiliki dukungan dari Pemerintah Pusat dan Daerah S5 Peningkatan aksesibilitas terhadap kondisi PLN saat ini	W1 Kompetensi SDM kurang memadai W2 Uraan pegawai > 70 % diatas 41 tahun dan ratio pegawai per pelanggan yang jauh dari ideal W3 Sistem Jaringan Distribusi yang masih kurang andal W4 Sistem Teknologi Informasi yang kurang memadai dan kualitas layanan Sistem Teknologi Informasi W5 Cara pelayanan yang masih kurang baik W6 Proses Pelayanan Baku / Spesifik Daya kurang baik W7 Kualitas / mutu kerja yang masih kurang baik W8 Proses penyediaan tenaga masih kurang baik W9 Terbatas jaringan distribusi yang over load W10 Akses informasi tidak W11 Akses jaringan dibawah standar teknik
Threats	Strategi ST	Strategi WT	
T1 Zonasi jaringan yang tidak tepat T2 Tingginya biaya yang relatif mahal T3 Undang-undang Operasi Sistem, Undang-undang Perencanaan Karantina, Peraturan Laju Laju T4 Kesulitan lingkungan di dan sekitar wilayah kerja T5 Akses pelayanan antara lain tidak	7. Memanfaatkan aset jaringan 8. Memanfaatkan pasang 9. Manajemen Lingkungan 10. Program pengembangan lingkungan 11. Menjaga kesehatan dan keselamatan keselamatan 12. Mendefinisikan peluang pengembangan	11. Meningkatkan keterampilan pegawai teknik 12. Mengembangkan mutu produk tenaga listrik 13. Meningkatkan pelayanan pelanggan 14. Memanfaatkan untuk gangguan distribusi tenaga listrik 15. Meningkatkan pemangangan gangguan 16. Meningkatkan kualitas / mutu daya meter 17. Meningkatkan proses penyediaan tenaga listrik 18. Program Operasi 19. Manajemen pelayanan	

Tabel 5. Matriks TOWS PLN DJBB (lanjutan)

Berdasarkan matriks TOWS tersebut di atas dapat dikelompokkan strategi fungsional PLN DJBB yang terbagi menjadi strategi pemasaran, operasi, litbang dan komunitas, keuangan dan sumber daya manusia dan organisasi yang rincian masing-masing strateginya adalah sebagai berikut.

Strategi Fungsional	Program
Strategi Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> - Memperhalus pelayanan premium untuk pelanggan potensial - Meningkatkan profikabilitas pelanggan - Memanaje proses informasi pelayanan pelanggan / call center - Meningkatkan pelayanan pelanggan
Strategi Operasi	<ul style="list-style-type: none"> - Memanaje proses Pasang Baru / Tambah Daya - Meminimalisasi masa jaringan - Program Efisiensi - Meningkatkan ketersediaan pasokan listrik - Meningkatkan mutu produk tenaga listrik - Meminimalisasi jumlah gangguan akibat tenaga listrik - Mempercepat penanganan gangguan - Memanaje kualitas / mutu baca meter - Memanaje proses pembayaran rekening listrik - Manajemen pelaporan - Program pengamanan / audit
Strategi Litbang & Program Komunitas	<ul style="list-style-type: none"> - Mengidentifikasi peluang pengembangan - Membangun dan menerapkan teknologi dan sistem informasi - Manajemen lingkungan - Program pengembangan lingkungan - Manajemen kesehatan dan keselamatan ketenagalistrikan
Strategi Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> - Mengoptimalkan profit perusahaan - Memperbaiki struktur biaya pokok penyediaan - Mengembangkan peluang pendapatan - Memodernisasi penggunaan aset - Mengendalikan tarif listrik sampai nilai ke-ekonomisannya - Meminimalisasi piutang
Strategi SDM dan Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kompetensi pegawai - Menambah jumlah pegawai - Meningkatkan produktivitas pegawai - Memperbaiki kompetensi pendidikan - Meningkatkan kepuasan pegawai

Tabel 6. Pengelompokan Strategi Fungsional

Strategi fungsional tersebut kemudian diterjemahkan ke dalam 4 (empat) perspektif BSC, yaitu:

a. Perspektif Keuangan

Pada perspektif ini, bidang fungsional yang termasuk didalamnya adalah Bidang Keuangan.

b. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini, bidang fungsional yang termasuk didalamnya adalah Bidang Pemasaran.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

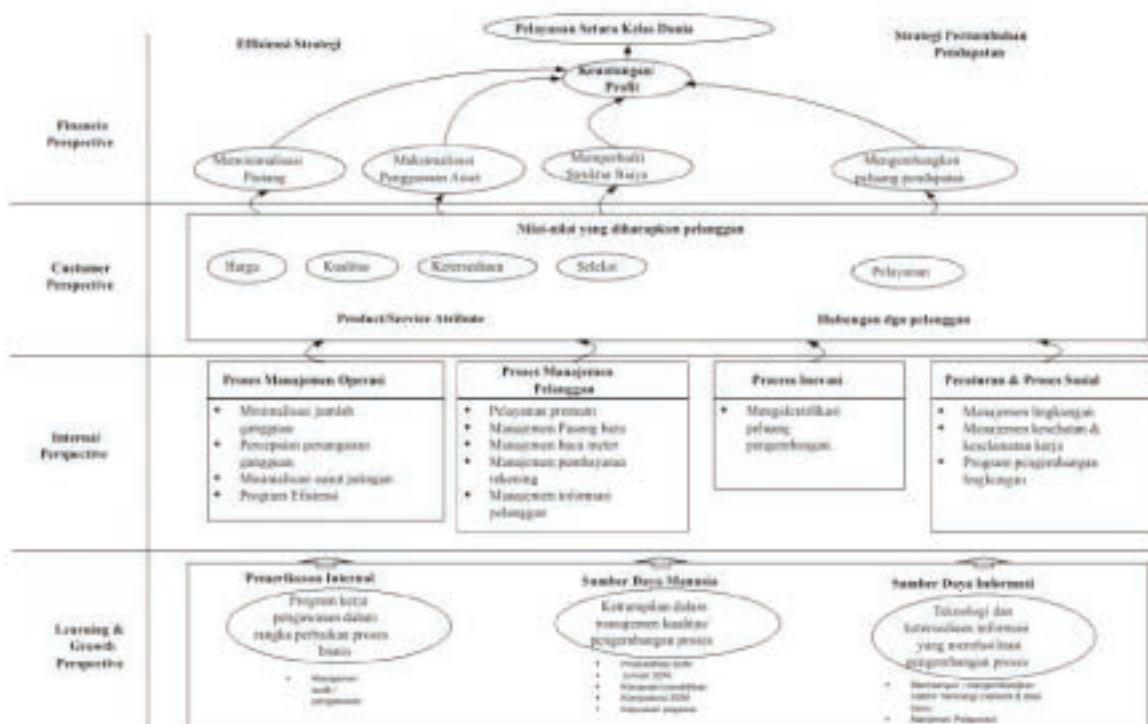
Pada perspektif ini, bidang fungsional yang termasuk didalamnya adalah Bidang Operasi, Penelitian dan Pengembangan, Lingkungan.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif ini, bidang fungsional yang termasuk didalamnya adalah Bidang SDM dan Administrasi, serta Penelitian dan Pengembangan.

4. Kerangka the Balanced Scorecard berdasarkan KPI dan Strategi Perusahaan

Dari pengelompokan strategi fungsional tersebut di atas kemudian diuraikan menjadi variabel-variabel kinerja yang merupakan representasi dari tiap perspektif tersebut. Peta strategi PLN DJBB dapat diperlihatkan seperti pada gambar di bawah ini.



Gambar 1. Peta Strategi PLN DJBB

Berdasarkan peta strategi seperti yang dikemukakan dalam Gambar 1 tersebut di atas, selanjutnya dapat disusun rumusan variabel kinerja yang sesuai dengan peta tersebut yang meliputi faktor keberhasilan kritis, tolok ukur atau indikator utama dan besaran target yang harus dicapai seperti tertera pada tabel 7 di bawah ini.

Pesepektif	Faktor Keberhasilan Kritis/ Objective	Variabel Kinerja	
		Tolok Ukur (Indikator Utama)	Target
Financial / Keuangan	Profitabilitas / Keuntungan	1. <i>Ratio Operasi</i> 2. <i>Rate of Return of total asset (ROR)</i>	...% ...%
	Rasio penggunaan aset	3. <i>Inventory Turn Over (ITO)</i> 4. <i>Operating Asset Turnover (OAT)</i>	Kali ...%
	Pengoptimalan Biaya Pokok Penjualan	5. Biaya total operasi	Rp...
	Peningkatan pendapatan atas kWh jual	6. Pendapatan operasi 7. Pertumbuhan kWh jual 8. Pertumbuhan pelanggan	Rp... ...% ...%
	Memperbaiki rasio piutang	9. <i>Umr Piutang (COP)</i> 10. <i>Rasio Piutang Rago-rago (ROR)</i>	Hari ...%
	Tarif listrik yang ekonomis	11. Rp./kWh jual	Rp...
	Availability (ketersediaan) produk	12. <i>S.AV (Lama padam)</i> 13. <i>S.AV (Kali padam)</i>	Menit/Tg Kali/Tg
	Quality (Mutu produk)	14. <i>Tanggapan keluhan di pelanggan</i> 15. <i>Frekuensi keluhan di pelanggan</i>	... Volt ...Hertz
	Mutu Pelayanan	16. Tingkat kepuasan pelanggan	Sangat
	Profitabilitas krusialitas	17. <i>Prosentase profitable customer (% kWh Pelanggan Profit)</i>	...%
Intersid Bisnis	Proses Manajemen Operasi		
	Jumlah gangguan distribusi tenaga listrik menengah	18. Jumlah rata-rata gangguan per feeder (jaringan distribusi)	... Kali
	Kecepatan penanganan gangguan	19. Lama gangguan terselesaikan	... Jam
	<i>Efficiency Drive Program</i>	20. <i>Efficiency Drive Program</i>	...%
	Meminimalisasi sengketa jaringan	21. <i>Prosentase sengketa jaringan</i>	...%
	Proses Manajemen Pelanggan		
	Pelayanan premium untuk pelanggan potensial	22. <i>Pelayanan premium untuk pelanggan potensial</i>	-
	Kecepatan penyambungan Pasang Bumi / Tambah Daya	23. Jumlah hari penyambungan Pasang bumi 24. Jumlah hari penyambungan Ubat daya	Hari Hari
	Kemampuan baca meter	25. Kesalahan baca meter	...Jumlah
	Layanan pembayaran rekening listrik	26. <i>Rasio payment post : pelanggan</i> 27. <i>Pelayanan pembayaran dengan kemajuan teknologi</i>	- -
	Pelayanan informasi call center	28. Jumlah client call center: Pelanggan	Banyak
	Proses Inovasi		
	Inovasi yang dapat diterapkan dalam mendukung proses bisnis	29. <i>Inovasi</i>	-

Perspektif	Faktor Keberhasilan Kritis / Objective	Variabel Kinerja	
		Tahap Ular (Indikator Utama)	Target
	Proses Peratama & Proses Sosial		
	Prosedur kelola lingkungan	30 Melakukan ANDAL, SIL/ULP	...%
	Pengembangan lingkungan	31. Keaktifan / Bina lingkungan / Humas	...%
	Keselamatan ketenagalistrikan	32 Keselamatan ketenagalistrikan	...%
Pembangunan & Peningkatan	Produktivitas pegawai yang meningkat	33. Produktivitas	kWh/pegawai
	Jumlah pegawai	34 Rasio Pegawai per pelanggan	.../...
	Komposisi pendidikan	35 Komposisi Karyawan D3, S1, S2, S3	...%
	Kompetensi pegawai	36 Jumlah pendidikan dan Latihan	HOP
	Ketersediaan teknologi yang memfasilitasi pengembangan proses	37 Jumlah dan efektivitas penggunaan teknologi	Unit
	Kepuasan pegawai	38 Indeks survey kepuasan pegawai	...%
	Pengawasan / Audit	39 Jumlah pemantauan internal atau eksternal	Jumlah temuan
	Ketepatan penyempurnaan laporan	40 IPT	Hari
		41 RKAP	Hari
		42 Laporan Manajemen	Hari
		43 IPTK	Hari

5. Penutup

Rancangan sistem manajemen kinerja berbasis pendekatan BSC yang telah dipaparkan di atas menggambarkan sebuah pendekatan yang lebih komprehensif dan kontekstual untuk diterapkan di PLN DJBB. Aspek komprehensif dicapai melalui penentuan variabel kinerja yang menggabungkan variabel kinerja yang saat ini diterapkan (KPI) sehingga tetap tidak menyalahi aturan menteri negara BUMN dan rancangan yang memperhatikan indikator utama yang harus ada sehingga kepentingan stakeholder dapat diakomodasikan. Selain itu dengan kerangka kerja yang diusulkan dapat ditelusuri keterkaitan antar variabel sehingga dapat diketahui rantai sebab-akibatnya yang akan memudahkan dalam proses perbaikannya jika ditemui dalam satu variabel kinerja yang dicapai belum memenuhi standar yang ditetapkan. Dari kerangka kerja tersebut selanjutnya masih perlu dikembangkan formulasi tiap variabel kinerja secara rinci, mekanisme pengukuran yang harus dilakukan, penetapan bobot masing-masing variabel dan validasi model yang dikemukakan dalam artikel lanjutan: "Rancangan Sistem Manajemen Kinerja Kontekstual Pada PT PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten: Variabel Kinerja, Penentuan Target, Pembobotan dan Validasi Model".

6. Referensi

Kaplan, R.S. dan Norton D.P. (2004). *Strategy MAPS, Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Kaplan, R.S. dan Norton D.P. (1996). *Translating Strategy Into Action: The Balanced Scorecard* Harvard Business School Press, Boston, MA.

Mulyadi (2001), *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*.

Huger, J.D. dan Wheelen, T.L. (2003), *Manajemen Strategis*, Penerbit ANDI.

PT PLN (2003) *Hasil Survey Kepuasan Pelanggan*.

PT PLN DJBB (2004), *Laporan Manajemen Triwulan ke 2*.

PT PLN DJBB (2002), *Statistik*, Dokumen yang tidak dipublikasikan.

PT PLN DJBB (2003), *Statistik*, Dokumen yang tidak dipublikasikan.

PT PLN DJBB (2004), *Statistik*, Dokumen yang tidak dipublikasikan.

PT PLN DJBB (2000), *Surat Keputusan General Manajer Mengenai Struktur Organisasi*,

PT PLN DJBB (2005) Kantor Pusat, Website : www.pln.co.id.

PT PLN DJBB (2005), Website : www.pln-dijabar.co.id.