

"Analisis Kinerja PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah"

Oleh :

Irkham Nugroho Putro, Ida Hayu Dwimawanti, Nina Widowati

Jurusan Administrasi Publik
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Diponegoro

Jalan Profesor Haji Soedarto, SH Tembalang, Semarang, Kode Pos 12693

Telepon (024) 7465407 Faksimile (024) 7465405

Laman : <http://www.fisip.undip.ac.id> Email : fisip@undip.ac.id

Email : irkham.np@gmail.com

ABSTRACT

Electricity is now become primary need that affect all of human activity. Based of the tendency of needs of electricity energy so large, so there is needed government role to fullfil society for it. Government Institution that responsible to provide electricity energy need is PT PLN (Persero) as public organization which is one of the government national corporate. One of electricity need provider is PT PLN(Persero) Semarang Central Rayon as the largest rayon in Semarang city.

This research is based on problems of performance achievement from PT PLN (Persero) Semarang Central Rayon in 2014. This research aims to analyze the performance of PT PLN (Persero) Semarang Central Rayon and analyze factors that support and hinder the performance of PT PLN(Persero) Semarang Central Rayon as a provider of electrical energy needs. Assessment of the performance at PT PLN(Persero) Semarang Central Rayon are seen from responsiveness, responsibility, and accountability. Factors that affect the performance are seen from leadership, human resources and existing infrastructure. This research uses descriptive qualitative with the the subjects consists of four main informant.

Based on result of research, the performance of PT PLN (Persero) Semarang Central Rayon is not optimal yet. So there are some suggestions that can be carried out to optimize its performance, such as utilizing GPS(Global Positioning Screen) application for technician to reach customer address. Establish procurement contract of goods with vendor . Renew contract system with framework contract system. Update the information data of perfomance display to optimize public transparency. Make a reward system directly from manager to the employees. Increase the quantity of employees by coordinating with PLN headquarter, and Providing facilities and infrastructure in order to increase organization performance.

Keywords: Performance, Public Organization

PENDAHULUAN

a. Latar Belakang Masalah

Globalisasi yang semakin luas berdampak pada persaingan yang ketat terutama dalam kinerja organisasi. Setiap organisasi harus mampu memberikan pelayanan yang berkinerja tinggi salah satunya yang diselenggarakan pemerintah melalui BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Data sepanjang tahun 2013 menunjukkan ada 4 BUMN yang hampir bangkrut dan memerlukan suntikan modal. Menurut Menteri BUMN, Bapak Dahlan Iskan, yang menjabat di era kepemimpinan Presiden SBY, hal tersebut terjadi yang pertama karena BUMN tersebut telah habis ditelan zaman dan kedua karena salah pada pengelolannya.

Salah satu BUMN yang bergerak di sektor hajat hidup masyarakat yaitu PT PLN (Persero) yang menyediakan tenaga listrik. Listrik sendiri di masa kini telah menjadi kebutuhan primer yang sulit dipisahkan dari segala kehidupan manusia. Dalam memberikan pelayanan, PLN memiliki unit terkecil yaitu tingkat rayon, yang merupakan unit yang langsung menghadapi dan melayani kebutuhan listrik masyarakat.

Kota Semarang sebagai ibu kota Jawa Tengah sekaligus salah satu kota terbesar di Indonesia menjadi lokus dalam penelitian ini dimana penelitian dilakukan di PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah yang merupakan rayon dengan wilayah kerja terluas yaitu terdiri dari 6 kecamatan di Kota Semarang. Selain itu pula, pencapaian indikator kinerja PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah juga belum tercapai 100% yang mana indikator tidak tercapai yaitu terkait :

1. *Recovery Time*

Merupakan lamanya waktu penanganan gangguan dimulai dari gangguan diterima, petugas ke lapangan dan proses pemulihan gangguan dan pelaporan dengan batas 180 menit yang selama bulan

Januari, Februari, Maret, April, Mei, dan Juli tahun 2014 masih melebihi batas tersebut.

2. Susut Distribusi Tanpa I-4

Secara sederhana dapat dipahami sebagai susutnya daya yang seharusnya dimiliki PLN dengan kenyataan yang dikeluarkan dimana hal ini terjadi karena gangguan mau pun pencurian listrik. Batas target yang ditetapkan yaitu 5,74% namun sejak bulan february hingga desember tahun 2014 selalu melebihi batas target tersebut

3. Rasio Kerusakan Distribusi

Yaitu jumlah rasio kerusakan Trafo yang dimiliki oleh PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah dimana dibatasi sebesar 0,11% per tahun namun pencapaian tahun 2014 melebihi yaitu sebesar 0,31%.

Hal tersebut menunjukkan bahwa pencapaian kinerja PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah belum sepenuhnya berjalan optimal sehingga berdasarkan permasalahan yang diuraikan tersebut, penelitian akan menganalisis kinerja PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah.

b. Tujuan

1. Menganalisis kinerja PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah
2. Menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat kinerja PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah

c. Teori

1. Administrasi Publik

Menurut Prajudi Atmosudirdjo dalam Inu (2006 : 24-25),, administrasi publik adalah administrasi dari negara sebagai organisasi, dan administrasi yang mengejar tercapainya tujuan – tujuan yang bersifat kenegaraan. Dengan demikian dapat diketahui bahwa administrasi publik

berorientasi terhadap pelaksanaan pelayanan pemerintah.

2. NPM (New Public Management)

Achmad Nurmandi (2010 : 21) yang berpendapat bahwa dalam pandangan aliran *New Public Management* yang menggunakan sektor privat dan pendekatan bisnis dalam sektor publik dimana memandang bahwa kepentingan publik didefinisikan oleh masyarakat, warga negara direduksi sebagai konsumen. Digunakannya konsep NPM memiliki relevansi terhadap instansi BUMN dalam hal ini PT PLN yang merupakan suatu organisasi sektor publik yang memberikan pelayanan berdasarkan fungsi sosial dan fungsi bisnis.

3. Organisasi

Richard Scott dalam Darmadi dan Sukidin (2009 : 195) menyatakan organisasi adalah suatu kolektivitas yang ditetapkan untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu. Kolektivitas yang ditetapkan berarti suatu bentuk pengorganisasian yang dibuat guna mencapai tujuan tertentu dalam hal ini dapat dipahami sebagai sasaran dan tujuan organisasi.

4. Kinerja Organisasi

Menurut Sembiring (2012 : 31) kinerja organisasi adalah keseluruhan hasil kerja organisasi yang diperoleh melalui pelaksanaan program dan kegiatan dengan menggunakan sumber-sumber daya dalam waktu tertentu. Jadi kinerja dinilai berdasarkan apa yang hendak dicapai dibandingkan dengan pelaksanaannya yang dicapai dalam waktu tertentu melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki suatu organisasi.

5. Penilaian Kinerja Organisasi

Di dalam mengukur kinerja organisasi publik menurut Moeherson mengemukakan beberapa aspek yang dapat digunakan dalam menilai kinerja organisasi publik, yaitu:

a. Responsivitas

Responsivitas, yaitu kemampuan organisasi publik untuk menjalankan misinya yang mana adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

b. Responsibilitas

Responsibilitas, yaitu pelaksanaan kegiatan organisasi publik dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan secara implisit maupun eksplisit.

c. Akuntabilitas

Menunjuk pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik yang diharapkan dari masyarakat, bisa berupa penilaian dari pejabat terkait, dan masyarakat.

6. Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kinerja Organisasi

Ruky dalam Hessel (2005 : 180) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut:

1. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa.
2. Kualitas input atau material yang digunakan organisasi
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lain.

Soesilo dalam Hessel (2001 : 180-181) mengemukakan bahwa kinerja suatu

organisasi birokrasi publik di masa depan dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut ini:

1. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang berkaitan dengan fungsi yang dijalankan aktivitas organisasi
2. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi
3. Sumber daya manusia, yang berkaitan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal
4. Sistem informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi
5. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan fasilitas dan peralatan organisasi.

Bedasarkan faktor – faktor menurut ahli tersebut dirangkum faktor-faktor yang digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Kepemimpinan
2. Sumber Daya Manusia
3. Sarana dan Prasarana

d. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan kualitatif. Informan dalam penelitian ini adalah pegawai PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah dan masyarakat pelanggan PLN wilayah Semarang Tengah. Jenis data yang digunakan adalah data yang berbentuk teks dan data berbentuk kata-kata. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari wawancara terhadap informan dan sumber data sekunder yang berasal dari dokumen, buku, data statistik, laporan, dan lain-lain. Adapun teknik pengumpulan data melalui wawancara, dokumentasi, dan triangulasi yaitu menggabungkan data hasil wawancara dengan data yang ditemukan saat

penelitian. Data yang sudah diperoleh kemudian dianalisis dan diinterpretasi melalui reduksi data yang diperoleh, kemudian data dipilah, dan disajikan yang pada akhirnya ditarik kesimpulan atas jawaban-jawaban yang diperoleh dari informan. Kualitas atau keabsahan data menggunakan triangulasi sumber dengan membandingkan hasil wawancara antara informan satu dengan informan lainnya dan juga dengan dokumen yang berkaitan dengan penelitian.

PEMBAHASAN

a. Kinerja PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah

1. Responsivitas

Responsivitas PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah dilihat dari kemampuan dalam menjalankan misi dan tujuan dimana dalam penelitian yaitu terkait penanganan gangguan dan permohonan listrik. Upaya yang dilakukan PLN yaitu telah adanya *Contact Centre* 123 sebagai sarana pengaduan dan permohonan listrik masyarakat yang dapat dihubungi melalui telepon, *twitter*, *facebook* dan SMS. Selain itu dari PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah juga telah menyiapkan 3 shift kerja siap harinya untuk menangani gangguan yaitu pada pukul 07.00-15.00 WIB, 15.00-22.00 WIB, 22.00-07.00 WIB dengan 4 armada dari petugas *outsourcing*. Pelaksanaannya tetap diawasi oleh pegawai teknik PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah sebanyak 2 orang setiap shiftnya.

Dalam penanganan gangguan sendiri berdasarkan apa yang dipaparkan informan masih terkendala terkait kemacetan lalu lintas, alamat pelanggan yang kurang jelas, ketersediaan material, dan jumlah sumber daya manusia. Selain itu juga masih ada pelanggan yang mengalami lambatnya penanganan gangguan. Temuan data juga menunjukkan bahwa belum belum tercapainya target *respon time* dan *recovery time* oleh PT PLN (Persero) Rayon Semarang.

Kemudian terkait penanganan permohonan pasang baru listrik berdasarkan SOP (Standar Operasional Prosedur) yaitu 5 hari kerja sejak permohonan namun kenyataan di lapangan hal tersebut belum tercapai secara maksimal sebagaimana yang dipaparkan pada data rata-rata kecepatan pelayanan pasang baru yang selama 6 bulan (januari-juni tahun 2014) melebihi 5 hari kerja. Hal ini terutama disebabkan karena terjadi kekosongan material sehingga permohonan pelanggan tersebut harus ditangguhkan atau menjadi daftar tunggu.

2. Responsibilitas

Responsibilitas PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah dilihat dari pelaksanaan prinsip administrasi dan kebutuhan prosedur dimana segala kegiatan organisasi secara prinsip administrasi atau tata aturan dijalankan menurut Dokumen Manajemen Mutu PLN ISO 9001:2008 yang terdiri dari 3 bundle yaitu Dokumen Prosedur, Dokumen Instruksi Kerja, dan Dokumen Formulir-Formulir.

Terkait prosedur pelaksanaan kerja di PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah dilaksanakan berdasarkan Perintah Kerja (PK) dan SPK (Surat Perintah Kerja). PK merupakan dasar kerja yang diterima dari pengaduan *Contact Centre* 123 kemudian di *print out* dan itu menjadi dasar pelaksanaan kerja. SPK terkait dengan kontrak yang dibuat dengan mitra kerja untuk melakukan suatu pengerjaan tertentu baik barang mau pun jasa.

Kendala yang dialami PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah terkait alur penerbitan SPK yang sesuai aturan dalam Dokumen Prosedur dibuat dahulu bersama mitra kerja baru pekerjaan dilakukan. Kenyataan di lapangan ketika terjadi gangguan yang tidak diperkirakan sedangkan posisinya kontrak belum ada dan harus menunjuk mitra kerja untuk menanganinya maka pengerjaan dilakukan terlebih dahulu baru pembuatan kontrak

SPK menyusul. Hal ini tentunya tidak sesuai dengan apa yang ditetapkan dalam regulasi.

3. Akuntabilitas

Dalam menciptakan akuntabilitas PT PLN (Persero) Rayon terkait pencapaian kinerja memang belum tercapai secara maksimal karena masih adanya indikator-indikator kinerja yang belum tercapai. Ketidak tercapaian tersebut terutama disebabkan oleh gangguan dan susut daya.

Kemudian terkait bentuk laporan pertanggungjawaban dilaksanakan PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah dengan pelaporan setiap bulannya maksimal setiap tanggal 10 yang berupa laporan TMP, permohonan listrik, laporan keuangan dan lain-lain yang direkap oleh bidang administrasi dan di input ke sistem akun ID PLN. Data tersebut nantinya dapat diakses oleh Manajer Rayon, PLN Area dan Kantor Distribusi PLN. Selain itu, pelaporan terkait penanganan gangguan dilakukan dengan penggunaan Aplikasi Pengaduan dan Keluhan Terpadu (APKT) dimana aplikasi tersebut mendata dimulai dari gangguan diterima dan lamanya penanganan yang dilakukan petugas yang sistemnya *real-time*. Data yang masuk ini tersistem secara online dan bisa diakses secara langsung oleh Manajer maupun PLN Area.

Transparansi kinerja di PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah telah diwujudkan dengan pemasangan Display Kinerja Operasi di ruang loket *Customer Service* namun temuan dilapangan menunjukkan bahwa pembaharuan data informasi yang tercantum belum dilakukan dengan baik karena banyak kolom-kolom yang kosong dan tidak jelas angka-angka yang dipaparkan.

b. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah

1. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kunci dari jalannya suatu organisasi. PT PLN (persero) Rayon Semarang Tengah dalam hal ini Manajer Rayon dilihat dari pengambilan keputusan dilakukan Manajer dengan membuka keterlibatan bawahan dimana pendapat-pendapat bawahan diwadahi dalam suatu forum yang bernama *Code of Conduct*, yaitu semacam *briefing* yang diadakan setiap senin dan rabu/kamis. Melalui forum tersebut para pegawai memaparkan masalah yang ada untuk kemudian dicarikan solusinya bersama.

Kemudian dalam memberikan arahan juga dilakukan Manajer melalui forum CoC. Selain itu juga dengan turun langsung ke lapangan untuk memberikan contoh dan langsung turun ke ruangan-ruangan pegawai memberikan suatu pengarahan, namun dalam bentuk dukungan belum diterapkannya bentuk penghargaan langsung dari Manajer kepada pegawai berprestasi, padahal hal tersebut dirasa penting oleh beberapa informan.

2. Sumber Daya Manusia

Terkait SDM berdasarkan data hasil wawancara menunjukkan bahwa secara kualitas, pegawai PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah telah memadai dan memahami tugas dan kewajiban masing-masing. Selain itu terkait kualitas juga telah dilakukan pengembangan SDM melalui pendidikan dan pelatihan (Diklat) yang diadakan 2 kali dalam setahun, Diklat tersebut dapat dilaksanakan secara langsung datang ke unit Diklat maupun melalui *e-learning* atau online. Diklat yang ada di PLN yaitu Diklat Prajabatan, yaitu Diklat bagi calon pegawai PLN. Diklat penunjang guna menambah keterampilan dan kebutuhan kompetensi pegawai. Terakhir yaitu Diklat purnabakti yaitu Diklat yang diikuti oleh pegawai yang

akan pensiun untuk mempersiapkan masa pensiun mereka nantinya.

Terkait jumlah pegawai masih dirasakan kurang terutama dibagian pelayanan teknik yang tugasnya langsung berhadapan dengan lapangan dan masyarakat. Memang pelaksanaan kerja dibantu dengan mitra kerja yang telah ada kontrak kerjanya namun segala pelaksanaan kerja tetap dalam pengawasan pegawai teknik dimana masih dirasa kewalahan dalam melaksanakan dan mengawasi penanganan gangguan dan permohonan. Dengan saat ini jumlah pegawai teknik sebanyak 8 orang yang harus melayani permohonan dan penanganan gangguan yang sepanjang tahun 2014 secara total berjumlah 12989 penanganan.

3. Sarana dan Prasarana

Ketersediaan sarana dan prasarana di PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah secara keseluruhan telah tersedia secara memadai, baik itu sarana transportasi, gedung, peralatan teknik maupun peralatan di kantor. Pengadaan sarana prasarana dilakukan dengan menggunakan anggaran Rayon yang diperoleh dari pusat. Selain itu juga dapat melalui pendistribusian dari PLN Area.

Walaupun secara keseluruhan telah tersedia dengan baik, namun temuan yang ada dilapangan menunjukkan masih ada beberapa peralatan tertentu yang mengalami kerusakan yaitu 1 buah Telepon *Extention*, 1 buah Monitor Layar Datar, 2 buah *Laptop*, dan 1 CPU. Selain itu kebutuhan akan LCD Proyektor yang fungsinya dapat membantu dalam kegiatan presentasi juga belum dimiliki oleh PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah.

PENUTUP

a. Kesimpulan

1. Kinerja PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kinerja PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah belum optimal karena masih mengalami kendala terkait responsivitas, yang masih mengalami kendala dalam merespon penanganan gangguan dan penanganan permohonan masyarakat. Kemudian terkait tanggung jawab, masih terkendala alur penerbitan kontrak SPK dengan mitra kerja dan akuntabilitas terkait transparansi kinerja yaitu masih belum dilakukannya pembaharuan data informasi *Display Kinerja Operasi* secara berkala.

2. Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Kinerja PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah

Terkait faktor-faktor pendukung dan penghambat yang dilihat dari tiga faktor yaitu faktor kepemimpinan, faktor sumber daya manusia dan faktor sarana dan prasarana.

Faktor Pendukung yang dapat disimpulkan dari penelitian yaitu terkait kepemimpinan adanya keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan melalui forum *Code of Conduct* dan dalam memberikan arahan manajer turun langsung ke lapangan dan setiap ruangan kerja pegawai. Terkait sumber daya manusia, secara kualitas pegawai telah memadai dan mengerti tugas masing-masing. Selain itu telah dilakukan pengembangan SDM melalui diklat sebanyak 2 kali setahun. Untuk sarana prasarana sendiri secara keseluruhan telah tersedia dengan baik.

Faktor Penghambat yang disimpulkan dari hasil penelitian ini yaitu terkait kepemimpinan belum diterapkannya bentuk penghargaan langsung dari manajer yang padahal

keberadaannya dirasakan penting oleh para informan. Kemudian terkait sumber daya manusia pegawai teknik secara kuantitas masih kewalahan menanggapi banyaknya penanganan gangguan dan permohonan listrik. Terkait sarana dan prasarana juga masih terkendala adanya peralatan yang rusak dan kebutuhan akan LCD proyektor yang belum dimiliki.

b. Saran

Berdasarkan simpulan yang telah disampaikan, maka saran yang dapat diberikan untuk meningkatkan kinerja yaitu dengan penggunaan aplikasi GPS(Global Positioning Screen) untuk petugas lapangan yang fungsinya untuk memudahkan petugas mencapai alamat pelanggan yang mengalami gangguan. Selain itu dengan membuat kontrak pengadaan barang terutama terkait kebutuhan material dengan mitra kerja sehingga jika ketersediaan material dari kantor PLN Area kosong dapat langsung ditanggulangi. Terkait tanggung jawab alur penerbitan kontrak SPK dengan memperbaharui sistem kontrak dengan mitra kerja, yaitu dengan pengaplikasian sistem kontrak payung. Kemudian melaksanakan pembaharuan data informasi *Display Kinerja Operasi* setiap bulan agar informasi yang ada menjadi aktual dan terpercaya sehingga perwujudan transparansi kinerja kepada masyarakat berjalan sesuai yang diharapkan.

Terkait faktor pendukung yang telah dimiliki dan dilaksanakan di PT PLN (Persero) Rayon Semarang Tengah hendaknya tetap di pertahankan dan terus dilakukan peningkatan demi kemajuan pencapaian kinerja organisasi kedepannya.

Kemudian terkait faktor yang menghambat terkait kepemimpinan, sumber daya manusia, dan sarana prasarana, saran yang diberikan penulis guna memperbaiki hal tersebut yaitu dengan menerapkan bentuk penghargaan langsung dari Manajer kepada pegawai yang bisa dilakukan setiap

bulan/triwulan/semester. Terkait peningkatan kuantitas SDM dilakukan koordinasi dengan PLN pusat terkait rekrutmen dan pengadaan pegawai untuk memenuhi kebutuhan pegawai di bidang teknik. Kemudian yang berkaitan dengan sarana prasarana yaitu dengan melakukan perbaikan atau penggantian untuk Telepon *Extention*, Monitor Layar Datar, CPU dan *laptop* yang rusak, dan melengkapi kebutuhan LCD Proyektor yang dapat digunakan untuk kegiatan presentasi.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Agus Dwiyanto dkk.2002. *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta:

Pusat Studi dan Kependudukan dan Kebijakan UGM.

Hessel Nogi S. Tangkilisan. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT Gramedia

Pustaka.

Afifuddin. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : CV Pustaka Setia.

Bungin, M Burhan. 2010. *Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana

Darmadi, Damai dan Sukidin. 2009. *Administrasi Publik*. Yogyakarta : LaksBang

Mahmudi. 2008. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM

YKPN.

Moeheriono. 2012. *Indikator Kinerja Utama (IKU)*. Rajawali Pers

Moleong, Lexy J. 2007. *Metodelogi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Nurmandi, Achmad. 2010. *Manajemen Pelayanan Publik*. Yogyakarta : PT Sinergi Visi Utama

Pasolong, Harbani. 2007. *Teori Administrasi Publik*. Alfabeta.

Pasolong Harbani. 2011. *Teori Administrasi Publik*. Bandung : Alfabeta

Ratminto & Atik Septi Winarsih. 2005. *Manajemen Pelayanan*. Yogyakarta:

Pustaka Pelajar.

Ruky, Achmad S. 2001. *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Salusu. 2005. *Pengambilan Keputusan Stratejik*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka

Utama.

Sembiring Masana. 2012. *Budaya Dan Kinerja Organisasi*. Bandung:

Fokusmedia.

Sudarmanto. 2009. *Kinerja Dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta :

Pustaka Pelajar

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*. Bandung : CV ALFABETA

Syafiie, Inu Kencana. 2006. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta : PT Rineka Cipta

Syafri, 2012, *Studi Tentang Administrasi Publik*, Erlangga

Wibowo. 2012. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Pers

Wursanto. 2005. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : Penerbit ANDI

Yuwono Teguh. 2001. *Manajemen Otonomi Daerah*. Semarang. Glogapps

Diponegoro University.

Internet

<http://economy.okezone.com/read/2011/12/22/320/545685/redirect>, (diakses pada 12 Januari 2015)

<http://www.pln.co.id/pusdiklat/pengembangan-diklat-penjenjangan/>, (diakses pada 28 Februari 2015)

<http://www.pln.co.id/pusdiklat/diklat-prajabatan-dan-penunjang/>, (diakses pada 28 Februari 2015)

<http://www.pln.co.id/pbpd/AlurPB.php>, (diakses pada 4 Maret 2015)

<http://www.pln.co.id/pbpd/AlurPD.php>, (diakses pada 4 Maret 2015)

<http://www.pln.co.id/pbpd/AlurPS.php>,
(diakses pada 4 Maret 2015)

<https://simdiklat.pln-pusdiklat.co.id/login.php>,
(diakses pada 2 Maret 2015)

Dokumen

Dokumen Manajemen Mutu PLN ISO
9001:2008

Data Excel Laporan Pengusahaan PT PLN
Rayon Semarang Tengah 2014