

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Bumi Sentosa Kabupaten Kebumen merupakan Perusahaan Milik Pemerintah Kabupaten Kebumen yang bergerak dalam bidang pelayanan air minum kepada masyarakat disuatu wilayah tertentu.

PDAM Tirta Bumi Sentosa Kabupaten Kebumen semula berkedudukan di Gombang yang merupakan instalasi sistem air bersih peninggalan Belanda (beroperasi sejak tahun 1916), dan dalam Pemerintahan Republik Indonesia sistem air bersih ini langsung dikelola oleh Pemda TK II Kebumen. Perkembangan lebih lanjut sistem air bersih di Gombang ini dijadikan BUMD yang didirikan dengan Perda Kabupaten Dati II Kebumen Nomor 4 Tahun 1978.

Selain keberadaan PDAM Kabupaten Kebumen di Gombang, berdasarkan surat Keputusan Menteri Pekerjaan Umum Nomor : 42/KPTS/1987 tanggal 2 Februari 1987, dibentuk Badan Pengelola Air Minum (BPAM) Kabupaten Kebumen yang bertugas mengelola proyek sistem air bersih untuk Kabupaten Kebumen di Kebumen.

Selanjutnya berdasarkan Perda Kabupaten Dati II Kebumen Nomor 8 Tahun 1993 dibentuklah PDAM Kabupaten Dati II Kebumen yang merupakan penggabungan antara PDAM Kebumen di Gombang dan BPAM Kabupaten Kebumen di Kebumen, diubah berdasarkan Perda Kabupaten Kebumen Nomor 2

Tahun 2002, dan terakhir diubah berdasarkan Perda Kabupaten Kebumen Nomor 13 Tahun 2010.

4.1.2 Visi, Misi, Tujuan, Sasaran dan Motto Perusahaan

Visi : Menjadi PDAM Terbaik Dikelasnya

Misi :

1. Memberikan pelayanan prima di bidang penyediaan air minum dengan mengutamakan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas demi kepuasan pelanggan.
2. Meningkatkan kinerja keuangan dengan prinsip *good corporate governance*.
3. Meningkatkan cakupan pelayanan serta peduli terhadap lingkungan.
4. Meningkatkan produktivitas, profesionalisme dan kesejahteraan karyawan.

Tujuan :

1. Memenuhi kebutuhan air minum yang memenuhi syarat-syarat kesehatan bagi masyarakat di daerah
2. Memberikan kontribusi pada pendapatan daerah
3. Menunjang pembangunan daerah
4. Menunjang pembangunan nasional

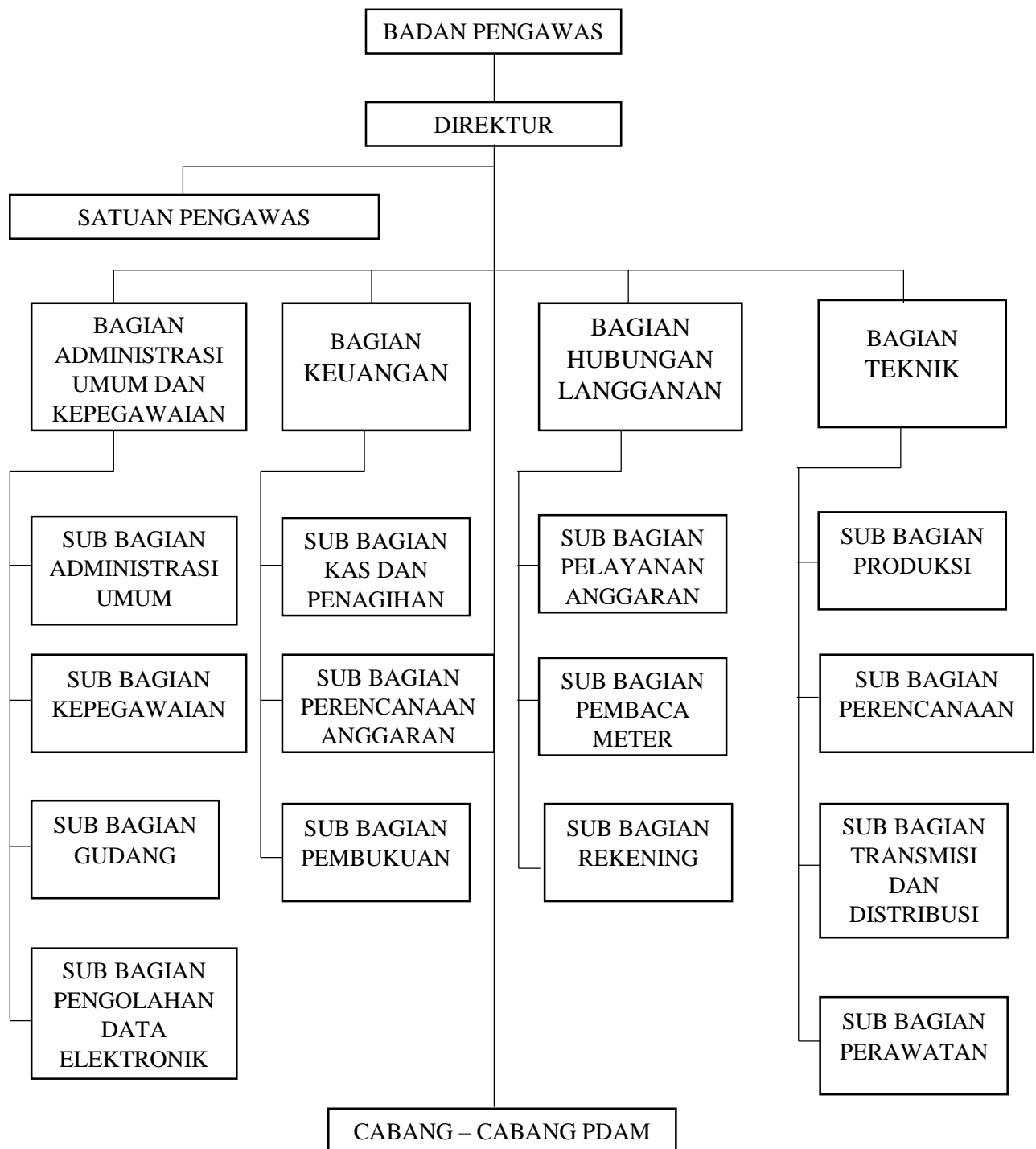
Sasaran :

1. Terwujudnya masyarakat Kebumen yang sehat melalui pelayanan air bersih yang memenuhi standar kesehatan.
2. Perpenuhinya pelayanan air bersih yang cukup dan merata dengan mutu kualitas dan kuantitas yang optimal dari unit pelayanan PDAM untuk masyarakat Kabupaten Kebumen.

Motto :

“Maju Usahanya”, “Lebih Baik Pelayanannya”

4.1.3 Struktur Organisasi



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi

Sumber : Data diolah

Berikut ini adalah penjelasan dari masing – masing bagian di PDAM Tirta Bumi Sentosa:

1. Badan Pengawas mempunyai tugas pokok :
 - a. Mengawasi kegiatan Direktur.
 - b. Memberikan pendapat dan saran kepada Bupati terhadap pengangkatan Direktur, rencana program kerja, rencana anggaran perusahaan, perubahan status kekayaan PDAM.
 - c. Rencana pinjam dan ikatan hokum dengan pihak lain serta terhadap laporan neraca dan perhitungan laba/rugi.

2. Badan Pengawas mempunyai wewenang :
 - a. Memberikan peringatan kepada Direktur yang tidak melaksanakan tugas sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan.
 - b. Memeriksa direktur yang diduga merugikan PDAM.

3. Direktur mempunyai tugas pokok :
 - a. Memimpin, mengelola, mengendalikan dan mengembangkan PDAM.
 - b. Bertanggung jawab kepada bupati melalui Badan Pengawas.

4. Direktur mempunyai fungsi :
 - a. Perencanaan dan penyusunan program kerja, rencana anggaran perusahaan jangka pendek dan menengah.
 - b. Pembinaan pegawai perusahaan.
 - c. Pengurusan pengelolaan kekayaan PDAM.
 - d. Pelaksanaan kegiatan teknis perusahaan.
 - e. Penyelenggaraan administrasi umum dan keuangan.
 - f. Penyampaian laporan berkala seluruh kegiatan perusahaan termasuk neraca dan perhitungan laba/rugi.
 - g. Mewakili PDAM baik di dalam maupun di luar pengadilan.

5. Direktur mempunyai wewenang :
 - a. Menangkat dan memberhentikan pegawai PDAM dengan persetujuan Bupati.
 - b. Mengangkat pegawai untuk menduduki jabatan di bawah Direktur.
 - c. Menandatangani pinjaman dengan persetujuan Bupati.
 - d. Menandatangani pinjaman dengan persetujuan Bupati.
 - e. Direktur bertanggung jawab kepada Bupati melalui Badan Pengawas.

6. Satuan Pengawas Intern mempunyai tugas membantu direktur dalam melaksanakan tugas pengawasan intern di bidang pengawasan administrasi umum, kepegawaian, keuangan, dan teknik serta kegiatan operasional.

7. Bagian Administrasi Umum dan Kepegawaian mempunyai tugas pokok membantu Direktur dalam melaksanakan tugas pada perusahaan di bidang administrasi umum dan kepegawaian.

8. Bagian Administrasi Umum dan Kepegawaian mempunyai fungsi :
 - a. Membantu direktur dalam melaksanakan tugas pokok perusahaan di bidang administrasi umum dan kepegawaian.
 - b. Pelaksanaan pembinaan kearsipan dan administrasi kepegawaian.
 - c. Pelaksanaan urusan rumah tangga, perlengkapan perusahaan/kantor
 - d. Pelaksanaan tata usaha dokumen persuratan perusahaan.
 - e. Penyelenggaraan kegiatan bidang pengadaan barang.
 - f. Bagian administrasi umum dan kepegawaian terdiri dari :

9. Bagian Administrasi Umum dan Kepegawaian terdiri dari :
 - a. Sub Bagian Administrasi Umum
 - b. Sub Bagian Kepegawaian
 - c. Sub Bagian Gudang
 - d. Sub Bagian Pengelolaan Data Elektrik

Masing-masing sub bagian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Administrasi Umum dan Kepegawaian.

10. Tugas Sub Bagian Administrasi Umum :
 - a. Melaksanakan urusan surat menyurat, kearsipan, humas, urusan rumah tangga.
 - b. Menyusun statistik, dokumentasi perjalanan dinas, urusan protokol.
 - c. Pemeliharaan inventaris kantor, mengurus administrasi pembelian barang-barang kebutuhan perusahaan dan melaksanakan pengadaan barang-barang yang dibutuhkan oleh perusahaan.

11. Tugas Sub Bagian Kepegawaian :
 - a. Melaksanakan administrasi.
 - b. Kesejahteraan dan pembinaan pegawai.
 - c. Mmengelola administrasi mutasi dan tata usaha kepegawaian.

12. Tugas Sub Bagian Gudang :
 - a. Mengatur, menginventarisasi barang-barang milik perusahaan.
 - b. Mengurus administrasi penerimaan dan pengeluaran barang-barang di gudang.
 - c. Mengurus penyediaan, penerimaan dan penyimpanan barang-barang di gudang.

13. Tugas Sub Bagian Pengolahan Data Elektronik :
 - a. Melaksanaan pengolahan data dari system informasi secara elektronik.
 - b. Merawat, mengembangkan system dan atau program pengolahan data dengan computer.

14. Bagian Keuangan mempunyai tugas pokok membantu Direktur dalam melaksanakan tugas pokok perusahaan di bidang keuangan. Bagian keuangan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan tanggung jawab kepada Direktur.

15. Bagian keuangan mempunyai fungsi :
 - a. Pelaksanaan administrasi keuangan.
 - b. Pengendalian anggaran pendapatan dan belanja perusahaan.

- c. Perencanaan sumber-sumber pendapatan dan belanja perusahaan.
- d. Pengkoordinasian dengan pihak terkait untuk kelancaran penagih piutang pada pelanggan dan untuk menyelesaikan lebih lanjut.

16. Bagian Keuangan terdiri dari :

- a. Sub Bagian Kas dan Penagihan.
- b. Sub Bagian Perencanaan Anggaran.
- c. Sub Bagian Pembukuan.

Masing-masing sub bagian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Keuangan.

17. Tugas Sub Bagian Kas dan Penagihan :

- a. Menerima, mengeluarkan dan mengurus uang perusahaan di bank.
- b. Membuat laporan situasi keuangan perusahaan.
- c. Memeriksa, meneliti dan melaksanakan penagihan rekening dari pelanggan.
- d. Penutupan aliran bagi pelanggan yang melaksanakan pelanggaran.

18. Tugas Sub Bagian Perencanaan Anggaran :

- a. Mempersiapkan rencana anggaran pendapatan dan belanja perusahaan.
- b. Mengatur system control terhadap pelaksanaan anggaran perusahaan.

19. Tugas Sub Bagian Pembukuan :

- a. Mengkoordinir dan mengendalikan pembukuan atas transaksi keuangan.
- b. Menyusun laporan harta perusahaan.
- c. Membantu merumuskan anggaran perusahaan.
- d. Mengumpulkan dan menganalisa unsur biaya pokok produksi dan penjualan air.

20. Bagian Hubungan Langgan mempunyai tugas pokok membantu Direktur dalam melaksanakan tugas pokok perusahaan di bidang hubungan langgan. Bagian hubungan langgan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang dalam

melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur.

21. Bagian Hubungan Langgan mempunyai fungsi :

- a. Penampungan dan penyelesaian pengaduan dari pelanggan.
- b. Penyelenggaraan tugas tugas pelayanan pelanggan dan pengelolaan data langganan.
- c. Pemeriksaan data penggunaan air berdasarkan meter air dan pencatatan meter air.
- d. Persiapan, pengoreksian data-data untuk pembuatan rekening.

22. Bagian Hubungan Langgan terdiri dari :

- a. Sub Bagian Pelayanan Langgan.
- b. Sub Bagian Pembaca Meter.
- c. Sub Bagian Rekening.

Masing-masing sub bagian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Hubungan Langgan.

23. Tugas Sub Bagian Pelayanan Langgan :

- a. Melaksanakan pemasaran.
- b. Memberikan pelayanan kepada para pelanggan dan calon pelanggan.
- c. Mengurus dan mengolah data pelanggan.
- d. Memberikan informasi yang perlu diketahui oleh masyarakat terutama masyarakat pelanggan.

24. Tugas Sub Bagian Pembaca Meter :

- a. Mencatat dan memeriksa data penggunaan air oleh pelanggan.
- b. Mengadakan pengawasan meter pada pelanggan.
- c. Menampung dan menyelesaikan pengaduan pelanggan tentang pemakaian air.
- d. Mencatat serta melaporkan kerusakan meter air.

25. Tugas Sub Bagian Rekening :
- a. Mengkoordinasikan dan mengawasi atas pelaksanaan proses pembuatan rekening.
 - b. Mengadakan penelitian kembali rekening yang telah dibuat.
26. Bagian Teknik mempunyai tugas pokok membantu Direktur dalam melaksanakan tugas pokok perusahaan di bidang teknik. Bagian Teknik dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur.
27. Bagian Teknik mempunyai fungsi :
- a. Penjagaan kelangsungan dan kualitas produksi serta kelancaran pendistribusian.
 - b. Peraturan pemasangan jaringan distribusi.
 - c. Pengkoordinasian dan pengendalian kegiatan-kegiatan di bidang perencanaan teknik, konstruksi, produksi, distribusi dan perawatan teknik.
 - d. Pemeliharaan instalasi produksi, sumber mata air dan sumber air permukaan tanah.
28. Bagian Teknik terdiri dari :
- a. Sub Bagian Produksi.
 - b. Sub Bagian Perencanaan.
 - c. Sub Bagian Transmisi dan Distribusi.
 - d. Sub Bagian Perawatan.
- Masing-masing sub bagian dipimpin oleh seorang Kepala Sub Bagian yang dalam melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Kepala Bagian Teknik.
29. Tugas Sub Bagian Produksi mempunyai fungsi :
- a. Merencanakan pengembangan produksi air.
 - b. Melaksanakan analisis kimia dan bakteriologi untuk menghasilkan kualitas yang standar.

- c. Mengawasi penggunaan bahan kimia dan bahan lain oleh laboratorium untuk proses produksi.
 - d. Memeriksa proses pengolahan air di unit pengolahan dan sumber air.
 - e. Membuat laporan tentang jumlah air di unit pengolahan dan sumber air.
 - f. Membuat laporan tentang jumlah air yang diproduksi dan air yang didistribusikan.
 - g. Menjaga dan memelihara sumber-sumber air beserta instalasinya dan kebersihan lingkungan instalasi.
30. Tugas Sub Bagian Perencanaan :
- a. Mempersiapkan program pengembangan sumber air, sistem transmisi dan distribusi beserta peralatan dan perlengkapan yang diperlukan.
 - b. Menyusun anggaran baya, program kerja, jadwal pelaksanaan pekerjaan dan membuat gambar-gambar konstruksi beserta detailnya.
 - c. Penelitian dan pengembangan serta evaluasi pelaksanaan pekerjaan.
 - d. Bertanggung jawab terhadap pelaksanaan gambar konstruksi di lapangan.
 - e. Membuat laporan-laporan yang berkaitan dengan bidang teknik.
31. Tugas Sub Bagian Perawatan :
- a. Melaksanakan pemeliharaan dan perbaikan gedung dan bangunan-bangunan lingkungan kantor maupun di lingkungan bangunan air.
 - b. Melakukan perbaikan dan perawatan peralatan teknik maupun mekanikal.
32. Cabang PDAM :
- Dipimpin oleh seorang Kepala Cabang yang berkedudukan setingkat Kepala Bagian, yang melaksanakan tugasnya berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direktur.
33. Susunan Organisasi Cabang PDAM terdiri dari :
- a. Kepala.
 - b. Sekksi Inkaso (Penagihan)
 - c. Seksi Administrasi dan Pelayanan Langgan.
 - d. Seksi Teknik.

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunites, and Threats*)

Berdasarkan wawancara yang dilakukan di PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen, didapatkan hasil seperti pada tabel dibawah ini :

Tabel 4. 1 *Strenghts*

No.	<i>Strenghts</i> (kekuatan)
1.	Kondisi kas
2.	Ratio operasi
3.	Biaya energy & bahan kimia
4.	Efisiensi penagihan
5.	Penyelesaian pengaduan pelanggan
6.	Ratio pegawai

Tabel 4. 2 *Weakness*

No.	<i>Weakness</i> (kelemahan)
1.	Fasilitas laboratorium
2.	Kontinuitas air
3.	Kualitas air belum optimal
4.	Pengembangan pelayanan
5.	Sumbangan baru lambat
6.	Tera/penggantian meter air
7.	Informasi dan teknologi (IT)
8.	Kondisi pompa
9.	NRW
10.	System jaringan perpipaan
11.	Kedisiplinan karyawan
12.	Kesejahteraan karyawan
13.	Kompetensi SDM
14.	Pelatihan

Tabel 4. 3 *Opportunities*

No.	<i>Opportunities (peluang)</i>
1.	Ketersediaan air baku
2.	Peraturan daerah
3.	Peluang kerjasama pihak ke 3
4.	Dukungan investasi pemerintah
5.	Dukungan politik
6.	Pengembangan permukiman
7.	Cakupan pelayanan
8.	Tarif air

Tabel 4. 4 *Threats*

No.	<i>Threats (ancaman)</i>
1.	Konflik masyarakat disebagian wilayah
2.	sekitar air baku
3.	DDUPB
4.	Dukungan investasi pemerintah daerah
5.	Kondisi ekonomi masyarakat
6.	Energy listrik/bbm

SWOT merupakan alat analisis yang mendasarkan kepada kemampuan melihat kekuatan baik internal maupun eksternal yang dimiliki perusahaan dibanding perusahaan pesaing. Tujuannya adalah untuk melakukan analisis situasi atau kondisi, sehingga dapat merumuskan strategi perusahaan dalam persaingannya dipasaran. Dalam analisis *SWOT* terdapat 2 faktor yang mempengaruhi *SWOT*, yaitu EFAS dan IFAS.

4.2.2 Faktor IFAS dan EFAS

Berikut ini merupakan tabel, perhitungan, grafik dari IFAS dan EFAS:

1. Faktor Strategi Internal (IFAS)

Tabel 4. 5 Faktor – Faktor IFAS

No.	<i>Strenghts</i> (kekuatan)	Bobot	Rating	Score
1.	Kondisi kas	0.05	4	0.20
2.	Ratio operasi	0.05	3	0.15
3.	Biaya energy & bahan kimia	0.05	3	0.15
4.	Efisiensi penagihan	0.07	4	0.28
5.	Penyelesaian pengaduan pelanggan	0.05	4	0.20
6.	Ratio pegawai	0.05	4	0.20
Total				1.18
No.	<i>Weakness</i> (Kelemahan)	Bobot	Rating	Score
1.	Fasilitas laboratorium	0.02	1	0.02
2.	Kontinuitas air	0.05	3	0.15
3.	Kualitas air belum optimal	0.03	4	0.12
4.	Pengembangan pelayanan	0.03	2	0.06
5.	Sumbangan baru lambat	0.05	2	0.10
6.	Tera/penggantian meter air	0.03	2	0.06
7.	Informasi dan teknologi (IT)	0.05	3	0.15
8.	Kondisi pompa	0.07	2	0.14
9.	NRW	0.07	2	0.14
10.	System jaringan perpipaan	0.07	2	0.14
11.	Kedisiplinan karyawan	0.05	3	0.15
12.	Kesejahteraan karyawan	0.05	3	0.15
13.	Kompetensi SDM	0.07	2	0.14
14.	Pelatihan	0.05	2	0.10
Total				1.62

$$\text{Selisih antara } \textit{Strenghts} \text{ dan } \textit{Weakness} = S - W$$

$$= 1.18 - 1.62$$

$$= - 0.44$$

2. Faktor Strategi Eksternal (EFAS)

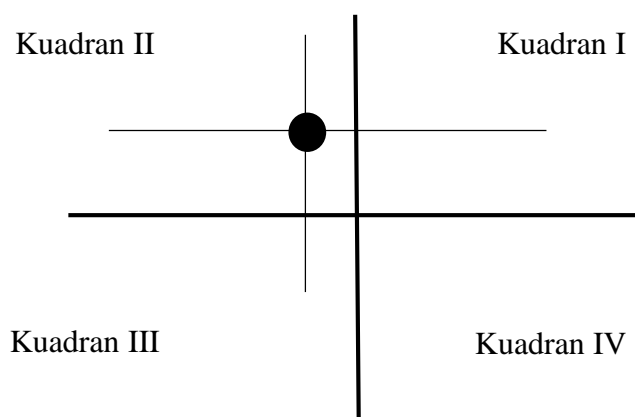
Tabel 4. 6 Faktor – faktor EFAS

No.	<i>Opportunities</i> (peluang)	Bobot	Rating	<i>Score</i>
1.	Ketersediaan air baku	0.09	4	0.36
2.	Peraturan daerah	0.07	3	0.21
3.	Peluang kerjasama pihak ke 3	0.05	2	0.10
4.	Dukungan investasi pemerintah	0.07	3	0.21
5.	Dukungan politik	0.07	3	0.21
6.	Pengembangan permukiman	0.09	4	0.36
7.	Cakupan pelayanan	0.09	4	0.36
8.	Tarif air	0.09	4	0.36
Total				2.17
No.	<i>Threats</i> (ancaman)	Bobot	Rating	<i>Score</i>
1.	Konflik masyarakat disebagian wilayah sekitar air baku	0.05	2	0.10
2.	DDUPB	0.07	3	0.21
3.	Dukungan investasi pemerintah daerah	0.07	3	0.21
4.	Kondisi ekonomi masyarakat	0.09	4	0.36
5.	Energy listrik/bbm	0.09	4	0.36
Total				1.24

$$\begin{aligned}
 \text{Selisih antara } \textit{Opportunities} \text{ dan } \textit{Threats} &= O - T \\
 &= 2.17 - 1.24 \\
 &= 0.93
 \end{aligned}$$

4.2.3 Diagram *SWOT*

Berdasarkan dari hasil IFAS dan EFAS tersebut, selanjutnya dimasukkan kedalam diagram analisis *SWOT*, dengan selisih antara *S* dan *W* sebagai kordinator sumbu X yaitu sebesar -0.44 , sedangkan selisis antara *O* dan *T* sebagai kordinator sumbu Y yaitu sebesar 0.93 .



Gambar 4. 2 Diagram *SWOT*

Sumber : Data diolah

Dari hasil diagram *SWOT*, titik bertemunya antara IFAS dan EFAS berada pada kuadran II. Kuadran II merupakan kuadran yang memiliki posisi peluang cukup baik dibandingkan dengan ancaman yang ada, tetapi kelemahan yang dimiliki lebih tinggi dibandingkan dengan kekuatan yang ada. Kelemahan yang dimiliki antara lain penagihan kepada pelanggan, tingkat kehilangan air, sumber energy yang menjadi penghambat PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen. Strategi yang diterapkan pada kuadran ini adalah menitikberatkan pada pertumbuhan yang stabil guna memanfaatkan peluang untuk memperkuat posisi strategis internal.

4.2.4 Matriks SWOT

Tabel 4. 7 Matriks SWOT

EFAS	IFAS	Strengths	Weakness
Opportunities		Strategi <i>S - O</i>	Strategi <i>W - O</i>
		1. Menyesuaikan tarif air minum 2.meningkatkan kapasitas system pam, dengan dukungan modal pemda, bantuan pemerintah pusat serta kerjasama pihak ketiga	1.peningkatan sarana dan prasarana. 2.peningkatan teknologi informasi 3.peningkatan efisiensi system distribusi 4.peningkatan motivasi dan kompetensi SDM
Threats		Strategi <i>S - T</i>	Strategi <i>W - T</i>
		1.penyesuaian tarif air minum dengan mempertimbangkan tingkat keterjangkauan. 2.peningkatan kominikasi dengan pemerintah daerah serta masyarakat sekitar sumber air baru	1.peningkatan sarana dan prasarana dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan 2.peningkatan komunikasi dengan pemerintah daerah, karyawan serta masyarakat sekitar sumber air baku 3.pelestarian sumber daya air

4.2.5 Balance Scorecard

4.2.5.1 Perspektif Keuangan

a. Current Ratio

Current Ratio ini digunakan untuk mengetahui sampai seberapa jauh perusahaan dapat melunasi hutang jangka pendeknya (Rangkuti, 2017).

Rumus:

$$\text{Current rasio} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{kewajiban lancar}} \times 100\%$$

Sumber: (Rangkuti, 2017)

Tabel 4. 8 *Current ratio*

Tahun	Aktiva lancar	Kewajiban lancar	<i>Current ratio</i>
2016	12.067.343.333	1.073.585.436	11 %
2017	12.656.727.590	1.165.935.260	11 %

Sumber : Data diolah

$$\begin{aligned} \text{Current ratio 2016} &= \frac{12.067.343.333}{1.073.585.436} \times 100\% \\ &= 11 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Current ratio 2017} &= \frac{12.656.727.590}{1.165.935.260} \times 100\% \\ &= 11 \% \end{aligned}$$

b. Net Profit Margin (NPM)

Kelebihan dari rasio ini yaitu dapat menghitung tingkat keuntungan bersih yang diterima perusahaan dari pengembalian penjualan (Rangkuti, 2017). Profit margin berfungsi untuk membandingkan antara laba bersih setelah pajak dengan pendapatan dari penjualan.

Rumus:

$$NPM = \frac{\text{profit bersih setelah pajak}}{\text{total penjualan}} \times 100\%$$

Sumber : (Koesomowidjojo, 2017)

Tabel 4. 9 *Net Profit Margin*

Tahun	Laba Bersih	Penjualan	NPM
2016	1.718.371.687	19.870.361.444	8.6%
2017	2.103.298.926	22.363.531.202	9.4%

Sumber: Data diolah

$$\begin{aligned} NPM \text{ tahun 2016} &= \frac{1.718.371.687}{19.870.361.444} \times 100 \\ &= 8.6\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} NPM \text{ tahun 2017} &= \frac{2.103.298.926}{22.363.531.202} \times 100 \\ &= 9.4\% \end{aligned}$$

c. *Return On Investment (ROI)*

ROI ini digunakan perusahaan dalam menghitung kemampuannya dengan menggunakan semua dana yang ditanam melalui aktiva yang digunakan dalam kegiatan operasional untuk mendapatkan keuntungan (Rangkuti, 2017).

Rumus :

$$ROI = \frac{\text{lab a bersih}}{\text{total asset}} \times 100\%$$

Sumber : (Rangkuti, 2017)

Tabel 4. 10 *Return On Investment*

Tahun	Laba Bersih	Total asset	ROI
2016	1.718.371.687	37.523.264.685	4.6%
2017	2.103.298.926	40.930.134.671	5.1%

Sumber: Data diolah

$$\begin{aligned} ROI \text{ tahun } 2016 &= \frac{1.718.371.687}{37.523.264.685} \times 100\% \\ &= 4.6\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} ROI \text{ tahun } 2017 &= \frac{2.103.298.926}{40.930.134.671} \times 100\% \\ &= 5.1\% \end{aligned}$$

d. *Return On Equity (ROE)*

Perhitunagn *ROE* ini digunakan untuk menghitung keuntungan atas modal sendiri yang digunakan dalam melakukan pengukuran tingkat keuntungan dari investasi yang dimiliki oleh pemilik modal dan dihitung berdasarkan profit bersih dengan modal sendiri (Rangkuti, 2017).

Rumus :

$$ROE = \frac{\text{profit bersih setelah pajak}}{\text{modal sendiri}} \times 100\%$$

Sumber: (Rangkuti, 2017)

Tabel 4. 11 *Return On Equity*

Tahun	Laba Bersih	Ekuitas	ROE
2016	1.718.371.687	36.523.264.685	4.7%
2017	2.103.298.926	39.764.199.411	5.3%

Sumber: Data diolah

$$\begin{aligned} ROE \text{ tahun } 2016 &= \frac{1.718.371.687}{36.523.264.685} \times 100\% \\ &= 4.7\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} ROE \text{ tahun } 2017 &= \frac{2.103.298.926}{39.764.199.411} \times 100\% \\ &= 5.3\% \end{aligned}$$

e. *Asset Turn Over (ATO)*

Asset Turn Over (ATO) merupakan indikator kunci dari seberapa efisien asset yang digunakan untuk memenuhi persyaratan keuangan suatu organisasi

(Armen & Azwar, 2013). Rasio ini menunjukkan jumlah pendapatan yang diperoleh dari setiap rupiah asset.

Rumus :

$$ATO = \frac{\text{penjualan}}{\text{total asset}} \times 100\%$$

Sumber : (Armen & Azwar, 2013)

Tabel 4. 12 *Asset Turn Over*

Tahun	Penjualan	Total Asset	ATO
2016	19.870.361.444	37.523.264.685	53%
2017	22.363.531.202	40.930.134.671	55%

Sumber : Data diolah

$$\begin{aligned} ATO \text{ tahun } 2016 &= \frac{19.870.361.444}{37.523.264.685} \times 100\% \\ &= 53\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} ATO \text{ tahun } 2017 &= \frac{22.363.531.202}{40.930.134.671} \times 100\% \\ &= 55\% \end{aligned}$$

f. *Total Asset Turn Over (TATO)*

Rasio *Total Asset Turn Over (TATO)* merupakan suatu rasio aktivitas perputaran aktiva pada organisasi dengan membandingkan penjualan dan aktiva (Koesomowidjojo, 2017).

Rumus :

$$TATO = \frac{\text{total pendapatan}}{\text{capital employed}} \times 100\%$$

Sumber : (Rangkuti, 2017)

Capital employed = total aktiva – aktiva tetap

Tabel 4. 13 *Total Asset Turn Over*

Tahun	Pendapatan	Total Aktiva	Aktiva Tetap	TATO
2016	19.870.361.444	37.523.264.685	21.911.539.351	127%
2017	22.363.531.202	40.930.134.671	28.273.407.081	177%

Sumber : Data diolah

$$TATO\ 2016 = \frac{19.870.361.444}{37.523.264.685 - 21.911.539.351} \times 100\%$$

$$= 127\%$$

$$TATO\ 2017 = \frac{22.363.531.202}{40.930.134.671 - 28.273.407.081} \times 100\%$$

$$= 177\%$$

g. *Produktivitas Asset*

Rasio ini mengukur sumber daya yang digunakan perusahaan, perbandingan angka rasio dapat dipakai untuk memperkirakan prospek bisnis yang dilakukan dimasa yang akan datang (Rangkuti, 2017).

Rumus:

$$\text{Produktivitas } asset = \frac{\text{pendapatan} - \text{pajak}}{\text{total asset}}$$

Sumber : (Rangkuti, 2017)

Tabel 4. 14 *Produktivitas Asset*

Tahun	Pendapatan	Pajak	Total asset	Produktivitas asset
2016	19.870.361.444	343.533.500	37.523.264.685	0.52
2017	22.363.531.202	510.835.190	40.930.134.671	0.53

Sumber : Data diolah

$$\text{Produktivitas } asset\ 2016 = \frac{19.870.361.444 - 343.533.500}{37.523.264.685}$$

$$= 0.52$$

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas asset 2017} &= \frac{22.363.531.202 - 510.835.190}{40.930.134.671} \\ &= 0.53 \end{aligned}$$

4.2.5.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan digunakan untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan dari apa yang telah didapatkan dari pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan ini menggunakan kuesioner yang telah disebar kepada pelanggan, yang nantinya akan digunakan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan.

a. Kepuasan Pelanggan

Tabel 4. 15 kepuasan Pelanggan

Kelompok responden	Jumlah responden		
	Disebar	Kembali	Sah
Konsumen	70	67	66

Sumber : Data Diolah

1. Uji Kecukupan Data

Rumus yang digunakan dalam melakukan uji kecukupan data adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{e^2}$$

Keterangan :

n = jumlah data yang diperlukan

p = proporsi

Z = nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

E = kesalahan maksimum

a.) Menghitung p (proporsi)

$$\begin{aligned} p &= \left(\frac{\text{jumlah lembar sah}}{\text{jumlah lembar disebar}} \right) \\ &= \left(\frac{66}{70} \right) \\ &= 0.94 \end{aligned}$$

b.) Menghitung nilai Z

Pada penelitian ini, tingkat kepercayaan yang diambil sebesar 90%,
maka:

$$(1 - \alpha) = 0.90$$

$$\alpha = 0.10 = 10\%$$

$$\frac{\alpha}{2} = 5\% = 0.05$$

Melihat tabel Z didapatkan $Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1.64$

Dengan tingkat kesalahan pengisian maksimum (standar *error*) 10%, maka:

$$n = \frac{(Z_{\frac{\alpha}{2}})^2 p(1-p)}{e^2}$$

$$n = \frac{(1.64)^2 0.94(1-0.94)}{0.1^2} = 15,16 = 16$$

Berdasarkan dari hasil perhitungan menunjukkan nilai $n = 16$. Maka dapat diketahui jumlah kuesioner minimal yang dibutuhkan adalah sebanyak 16 butir. Data kuesioner yang disebarkan sebanyak 70 butir, data yang sah sebanyak 66 butir. Hal tersebut menunjukkan bahwa data yang diambil sudah memenuhi syarat kecukupan data untuk mewakili sampel dari populasi.

2. Uji Validitas

a.) Hipotesis

H_0 : data hasil pertanyaan kuesioner valid

H_1 : data hasil pernyataan kuesioner tidak valid

b.) Tingkat Signifikansi

Jumlah data sah yang didapatkan adalah 66, dengan derajat kebebasan

$$(df) = n - 2 = 64$$

Tingkat signifikansinya 10%, sehingga $r_{tabel} = 0.2042$

c.) Daerah kritis

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, maka H_0 ditolak

d.) Hasil Uji Statistik dan Kesimpulan

Pengolahan data menggunakan *software SPSS 22*. Berikut ini merupakan hasil dari nilai r_{hitung} yaitu :

Tabel 4. 16 Hasil Uji Statistik dan Kesimpulan

No	Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P1	Bagaimana pesasaan anda ketika menjadi konsumen di PDAM Tirta Bumi Sentosa?	0.797	0.2042	Valid
P2	Bagaimana dengan kualitas layanan yang diberikan dari PDAM Tirta Bumi Sentosa?	0.632	0.2042	Valid
P3	Bagaimana dengan standar tariff per meter yang ditetapkan dari PDAM Tirta Bumi Sentosa?	0.618	0.2042	Valid
P4	Bagaimana dengan proses transaksi yang dilakukan oleh anda dengan PDAM Tirta Bumi Sentosa?	0.683	0.2042	Valid
P5	Bagaimana dengan respon yang diberikan dari PDAM Tirta Bumi Sentosa ketika mengalami gangguan?	0.707	0.2042	Valid

3. Uji Reliabilitas

a.) Uji Hipotesis

H_0 : data hasil pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : data hasil pernyataan kuesioner tidak reliable

b.) Tingkat signifikansi

Jumlah data sah yang didapatkan adalah 66, dengan derajat kebebasan (df) = $n - 2 = 64$

Tingkat signifikansinya 10%, sehingga $r_{tabel} = 0,2042$

c.) Daerah Kritis

Jika $r_{\alpha} \geq r_{\text{tabel}}$, maka H_0 diterima

Jika $r_{\alpha} \leq r_{\text{tabel}}$, maka H_0 ditolak

d.) Uji statistik dan kesimpulan

Nilai r_{α} didapat dari hasil pengolahan data menggunakan *Software SPSS 22* dan menghasilkan nilai *cronbach's Alpha* $r_{\alpha} = 0.722$

Jadi, $r_{\alpha} \geq r_{\text{tabel}}$ yaitu $0.722 \geq 0.2042$

Maka H_0 diterima dan semua data dinyatakan reliabel.

e.) Interval

f.) Kategori Tanggapan

Tabel 4. 17 Interval Kategori Tanggapan

Kategori	Persentase
Sangat tidak puas	$0\% < \text{total skor} < 20\%$
Tidak puas	$20\% < \text{total skor} < 40\%$
Cukup puas	$40\% < \text{total skor} < 60\%$
Puas	$60\% < \text{total skor} < 80\%$
Sangat puas	$80\% < \text{total skor} < 100\%$

Sumber: data diolah

4. Presentase Kuesioner

Pada perspektif ini terdapat 5 pertanyaan yang telah disebarkan kepada responden sebanyak 70, kuesioner kembali sebanyak 67, dan kuesioner yang sah ada 66. Nilai maksimal untuk setiap pertanyaan adalah 5 dengan nilai maksimum 1.650. untuk mendapatkan hasil presentase kuesioner maka dilakukan perhitungan berikut ini :

$$\text{Total nilai maksimal} = 5 \times 5 \times 66 = 1.650$$

$$\begin{aligned} \text{Total presentase} &= \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimal}} \times 100\% \\ &= \frac{1205}{1650} \times 100\% \end{aligned}$$

$$= 73\%$$

b. Tingkat Pemerolehan Pelanggan

Tingkat perolehan jumlah pelanggan baru pada tahun 2017 pada PDAM Tirta Bumi Sentosa.

Tabel 4. 18 Jumlah Pelanggan

Tahun	Jumlah Pelanggan
2016	23.932
2017	25.562

Sumber : data diolah

Rumus:

$$\text{Pemerolehan pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Sumber: (Nubel, 2013)

$$= \text{Jumlah pelanggan tahun 2017} - \text{jumlah pelanggan tahun 2016}$$

$$= 25.562 - 23.932$$

$$= 1630$$

$$\begin{aligned} \text{Pemerolehan pelanggan 2017} &= \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\% \\ &= \frac{1630}{25.562} \times 100\% \\ &= 6\% \end{aligned}$$

c. Tingkat Retensi Pelanggan

Tingkat retensi pelanggan tahun 2017 pada PDAM Tirta Bumi Sentosa.

Rumus :

$$\begin{aligned} \text{Tingkat retensi pelanggan} &= \frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\% \\ &= \frac{23.932}{25.562} \times 100\% \\ &= 94\% \end{aligned}$$

d. Tingkat Profitabilitas Pelanggan

Tingkat profitabilitas pelanggan tahun 2017 pada PDAM Tirta Bumi Sentosa.

Rumus:

$$\text{Profitabilitas pelanggan 2016} = \frac{\text{jumlah pendapatan usaha}}{\text{jumlah pelanggan}}$$

Sumber: (Fitriyani, Tiswiyanti, & Prasetyo, 2015)

$$= \frac{19.202.124.619}{23.932}$$

$$= 802.362$$

$$\text{Profitabilitas pelanggan 2017} = \frac{\text{jumlah pendapatan usaha}}{\text{jumlah pelanggan}}$$

$$= \frac{22.363.531.202}{25.562}$$

$$= 874.874$$

4.2.5.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Proses Inovasi

Berbagai inovasi pelayanan yang diterapkan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Bumi Sentosa Kebumen mendapat pengakuan secara nasional. PDAM Kebumen mendapatkan penghargaan Top BUMD 2018 yang diberikan oleh Majalah *BusinessNews* Indonesia bersama *Asia Business Research Center* untuk kategori Top PDAM bidang efektifitas penagihan.

Salah satu proses inovasi yang dilakukan oleh PDAM Tirta Bumi Sentosa untuk meningkatkan kepatuhan pelanggan dalam pembayaran tagihan ialah melalui inovasi Mbakyu Sarinem. Mbakyu Sarinem merupakan kepanjangan dari "mbayar banyu sakdurunge tanggal enem, pelanggan PDAM yang membayar sebelum tanggal enam akan mendapatkan kesempatan undian hadiah. Pengundian dilaksanakan setahun dua kali pada bulan Juni dan Desember. Program ini dimaksudkan untuk meningkatkan kedisiplinan pelanggan dalam membayar rekening listrik dan menurunkan tingkat

tunggakan. Program lain adalah BMW T-21, kependekan dari "banyu mancur wite tukul". Setiap pelanggan baru diikutkan program penghijauan satu juta pohon dengan menyumbang dua tanaman setinggi satu meter. Tanaman tersebut ditanam di kawasan sumber air.

Para pelanggan PDAM juga semakin mudah dalam melakukan pembayaran tagihan air minum. Sistem pembayaran tagihan air minum bisa melalui *online* seperti melalui seluruh *e-channel* BNI, Bank Jateng, KUD, Kantor Pos, koperasi hingga Tokopedia.

b. Layanan Purna Jual

Dalam layanan purna jual ini perusahaan memberikan pelayanan kepada pelanggan antara lain berupa menerima pengaduan yang dilayani maksimal 3x24 jam. Apabila ada pengaduan maka petugas akan datang dan melakukan perbaikan guna menyelesaikan aduan dari pelanggan.

c. Efisiensi Produksi

Rumus :

$$\text{Efisiensi Produksi} = \frac{\text{volume produksi (m3)}}{\text{Kapasitas terpasang (m3)}} \times 100\%$$

Sumber: (Fitriyani, Tiswiyanti, & Prasetyo, 2015)

Tabel 4. 19 Efisiensi Produksi

Tahun	Volume produksi (m3)	Kapasitas terpasang (m3)
2016	6.355.967	4.205.230
2017	7.511.490	5.132.524

Sumber : data diolah

$$\begin{aligned} \text{Efisiensi Produksi 2016} &= \frac{6.355.967}{4.205.230} \times 100\% \\ &= 151\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Efisiensi Produksi 2017} &= \frac{7.511.490}{5.132.524} \times 100\% \\ &= 146\% \end{aligned}$$

d. Tingkat Kehilangan Air

Rumus :

$$\text{Tingkat Kehilangan Air} = \frac{\text{distribusi air-air terjual}}{\text{distribusi air}} \times 100\%$$

Sumber: (Fitriyani, Tiswiyanti, & Prasetyo, 2015)

Tabel 4. 20 Tingkat Kehilangan Air

Tahun	Distribusi Air	Air Terjual
2016	6.053.302	4.205.230
2017	7.153.800	5.132.524

Sumber : data diolah

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Kehilangan Air 2016} &= \frac{6.053.302 - 4.205.230}{6.053.302} \times 100\% \\ &= 31\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Kehilangan Air 2017} &= \frac{7.153.800 - 5.132.524}{7.153.800} \times 100\% \\ &= 28\% \end{aligned}$$

4.2.5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan sangat berpengaruh bagi pertumbuhan organisasi, yang diharapkan dapat mendongkrak pertumbuhan dan perkembangan organisasi (Koesomowidjojo, 2017).

Rumus:

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{laba operasi sebelum pajak}}{\text{jumlah karyawan}}$$

Sumber: (Fitriyani, Tiswiyanti, & Prasetyo, 2015)

Tabel 4. 21 Produktivitas Karyawan

Tahun	Laba operasi sebelum pajak	Jumlah karyawan	Produktivitas karyawan
2016	2.061.905.187	105	19.637.192
2017	2.614.134.116	102	25.628.766

Sumber : data diolah

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas karyawan 2016} &= \frac{2.061.905.187}{105} \\ &= 19.637.192 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas karyawan 2017} &= \frac{2.614.134.116}{102} \\ &= 25.628.766 \end{aligned}$$

b. Retensi Karyawan

Semakin tinggi retensi karyawan yang dihasilkan, maka semakin tinggi pula perputaran karyawan yang terjadi.

Rumus:

$$\text{Retensi karyawan} = \frac{\text{jumlah aryawan keluar}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Sumber: (Oktavyanti & Riduwan, 2014)

Tabel 4. 22 Retensi Karyawan

Tahun	Jumlah karyawan	Karyawan masuk	Karyawan keluar
2016	105	-	5
2017	100	2	5

$$\begin{aligned} \text{Retensi karyawan 2016} &= \frac{\text{jumlah aryawan keluar}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\% \\ &= \frac{5}{105} \times 100\% \\ &= 4.8\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Retensi karyawan 2017} &= \frac{\text{jumlah aryaawan keluar}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\% \\
 &= \frac{5}{102} \times 100\% \\
 &= 4.9\%
 \end{aligned}$$

c. Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan ini dilakukan guna untuk mengetahui seberapa puas karyawan bekerja di perusahaan tempat mereka bekerja.

Tabel 4. 23 Kepuasan Karyawan

Kelompok Responden	Jumlah Responden		
	Disebar	Kembali	Sah
Karyawan	45	45	43

Tabel 4. 24 Data Profilisasi Karyawan

Profilisasi karyawaan		Jumlah	<i>Presentase</i>
Jenis kelamin	Laki laki	26	60%
	Perempuan	17	40%
Pendidikan terakhir	SMP/Sederajat	1	2%
	SMA/Sederajat	27	63%
	D3	4	9%
	S1	11	26%
Lama bekerja	Dibawah 1 tahun	1	2%
	1-5 tahun	7	16%
	5-10 tahun	1	2%
	10 – 15 tahun	1	2%
	15-20 tahun	9	21%
	Diatas 20 tahun	24	56%

1. Uji Kecukupan Data

Rumus yang digunakan dalam melakukan uji kecukupan data adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 p(1-p)}{e^2}$$

Keterangan:

n = jumlah data yang diperlukan

p = proporsi

Z = nilai Z tabel yang dihubungkan dengan tingkat ketelitian

E = kesalahan maksimum

a.) Menghitung p (proporsi)

$$\begin{aligned} p &= \left(\frac{\text{jumlah lembar sah}}{\text{jumlah lembar disebar}} \right) \\ &= \left(\frac{43}{45} \right) \\ &= 0.95 \end{aligned}$$

b.) Menghitung Nilai Z

Tingkat kepercayaan yang diambil peneliti sebesar 90%, maka :

$$(1 - \alpha) = 0.90$$

$$\alpha = 0.10 = 10\%$$

$$\frac{\alpha}{2} = 5\% = 0.05$$

Melihat tabel Z didapatkan $Z_{\frac{\alpha}{2}} = 1.64$

Dengan tingkat kesalahan pengisian maksimum (standar *error*) 10%, maka:

$$\begin{aligned} n &= \frac{(Z_{\frac{\alpha}{2}})^2 p(1-p)}{e^2} \\ n &= \frac{(1.64)^2 0.95(1-0.95)}{0.1^2} = 12,77 = 13 \end{aligned}$$

Berdasarkan dari hasil perhitungan menunjukkan nilai $n = 13$. Maka dapat diketahui jumlah kuesioner minimal yang dibutuhkan adalah sebanyak 13 butir. Data kuesioner yang disebarkan sebanyak 45 butir, data kembali 45 dan data yang sah sebanyak 43 butir. Hal tersebut menunjukkan bahwa data yang diambil sudah memenuhi syarat kecukupan data untuk mewakili sampel dari populasi.

2. Uji Validitas

a.) Hipotesis

H_0 : data hasil pertanyaan kuesioner valid

H_1 : data hasil pernyataan kuesioner tidak valid

b.) Tingkat Signifikansi

Jumlah data sah yang didapatkan adalah 43, dengan derajat kebebasan

$$(df) = n - 2 = 41$$

Tingkat signifikansinya 10%, sehingga $r_{tabel} = 0.2542$

c.) Daerah kritis

Jika $r_{hitung} \geq r_{tabel}$, maka H_0 diterima

Jika $r_{hitung} \leq r_{tabel}$, maka H_0 ditolak

d.) Hasil Uji Statistik dan Kesimpulan

Pengolahan data menggunakan *software SPSS 22*. Berikut ini merupakan hasil dari nilai r_{hitung} yaitu :

Tabel 4. 25 Hasil Uji Statistik dan Kesimpulan

No	Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
P1	Bagaimana dengan pemberian training yang diberikan PDAM Tirta Bumi Sentosa kepada pegawai ?	0.775	0.2542	Valid

P2	Bagaimana beban kerja yang diterima selama bekerja di PDAM Tirta Bumi Sentosa ?	0.532	0.2542	Valid
P3	Bagaimana kerjasama yang telah dilakukan dengan rekan kerja satu divisi di PDAM Tirta Bumi Sentosa ?	0.484	0.2542	Valid
P4	Bagaimana dengan <i>skill</i> yang dimiliki oleh rekan kerja di PDAM Tirta Bumi Sentosa ?	0.523	0.2542	Valid
P5	Bagaimana dengan gaji yang didapatkan selama bekerja di PDAM Tirta Bumi Sentosa ?	0.715	0.2542	Valid
P6	Bagaimana dengan kelancaran pemberian gaji yang diberikan oleh PDAM Tirta Bumi Sentosa ?	0.649	0.2542	Valid
P7	Bagaimana dengan bonus yang diberikan oleh PDAM Tirta Bumi Sentosa ?	0.782	0.2542	Valid
P8	Bagaimana dengan tunjangan yang didapatkan ketika bekerja di PDAM Tirta Bumi Sentosa ?	0.769	0.2542	Valid
P9	Bagaimana dengan pemasaran yang dilakukan oleh PDAM Tirta Bumi Sentosa kepada konsumen ?	0.847	0.2542	Valid
P10	Bagaimana dengan pengembangan mesin yang telah dilakukan PDAM Tirta Bumi Sentosa selama ini ?	0.826	0.2542	Valid
P11	Bagaimana dengan perawatan mesin yang telah dilakukan oleh PDAM Tirta Bumi Sentosa ?	0.867	0.2542	Valid

P12	Bagaimana dengan kapasitas produksi yang telah dilakukan oleh PDAM Tirta Bumi Sentosa ?	0.813	0.2542	Valid
P13	Bagaimana jumlah produksi yang dihasilkan oleh PDAM Tirta Bumi Sentosa pada musim kemarau ?	0.744	0.2542	Valid

3. Uji Reliabilitas

a.) Uji Hipotesis

H_0 : data hasil pertanyaan kuesioner reliabel

H_1 : data hasil pernyataan kuesioner tidak reliabel

b.) Tingkat signifikansi

Jumlah data sah yang didapatkan adalah 43, dengan derajat kebebasan

$$(df) = n - 2 = 41$$

Tingkat signifikansinya 10%, sehingga $r_{tabel} = 0,2542$

c.) Daerah Kritis

Jika $r_{alpha} \geq r_{tabel}$, maka H_0 diterima

Jika $r_{alpha} \leq r_{tabel}$, maka H_0 ditolak

d.) Uji statistic dan kesimpulan

Nilai r_{alpha} didapat dari hasil pengolahan data menggunakan *Software SPSS 22* dan menghasilkan nilai *cronbach's Alpha* $r_{alpha} = 0,925$

Jadi, $r_{alpha} \geq r_{tabel}$ yaitu $0,925 \geq 0,2542$

Maka H_0 diterima dan semua data dinyatakan reliabel.

e.) Interval Kategori Tanggapan

Tabel 4. 26 interval kategori tanggapan

Kategori	Persentase
Sangat tidak puas	0% < total skor < 20%
Tidak puas	20% < total skor < 40%
Cukup puas	40% < total skor < 60%
Puas	60% < total skor < 80%
Sangat puas	80% < total skor < 100%

Sumber: data diolah

f.) Presentase Kuesioner

Pada perspektif ini terdapat 13 pertanyaan yang telah disebarakan kepada responden sebanyak 45, kuesioner kembali sebanyak 45, dan kuesioner yang sah ada 43. Nilai maksimal untuk setiap pertanyaan adalah 5 dengan nilai maksimum 2795. untuk mendapatkan hasil presentase kuesioner maka dilakukan perhitungan berikut ini :

$$\text{Total nilai maksimal} = 13 \times 43 \times 5 = 2.795$$

$$\begin{aligned} \text{Total presentase} &= \frac{\text{total hasil pengisian kuesioner}}{\text{total nilai maksimal}} \times 100\% \\ &= \frac{2086}{2795} \times 100\% \\ &= 75\% \end{aligned}$$

4.2.3 Hasil Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balance Scorecard*

Tabel 4. 27 hasil pengukuran kinerja berdasarkan *balance scorecard*

Perspektif	Parameter	Target	Rata –rata Relasasi	Nilai
Perspektif keuangan	<i>Current rasio</i>	6%	11%	1
	<i>Net profit margin</i>	8%	9%	1
	<i>Return on invrstment</i>	4.5%	4.85%	1
	<i>Return on equity</i>	5%	5%	0
	<i>Asset turn over</i>	50%	54%	1
	<i>Total asset turn over</i>	90%	152%	1
	Produktivitas <i>asset</i>	50%	53%	1
Perspektif pelanggan	Pemerolehan pelanggan	5%	6%	1
	Retensi pelanggan	10%	94%	-1
	Kepuasan pelanggan	70%	73%	1
	Profitabilitas pelanggan	1.000.000	838.618	-1
Perspektif Bisnis Internal	Inovasi perusahaan	-	-	-
	Layanan purna jual	-	-	-
	Efisiensi produksi	90%	149%	1
	Tingkat kehilangan air	20%	29%	-1
Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran	Kepuasan karyawan	70%	75%	1
	Retensi karyawan	3.99%	4.8%	-1
	Produktivitas karyawan	20.431.395	22.632.979	1