

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 *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 selisih antara *O* dan *T* sebagai kordinator sumbu Y yaitu sebesar 0.93 . 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.

5.2 Perspektif Keuangan

5.2.1 *Current Ratio*

Nilai *current* yang didapatkan tidak mengalami peningkatan yaitu pada tahun 2016 dan 2017 adalah 11 kali. Rata-rata *current ratio* selama 2 tahun adalah 11. Artinya setiap Rp 1 kewajiban lancar dijamin oleh 11 aktiva lancar. Dengan memiliki *current rasio* 11, maka perusahaan memiliki likuiditas cukup baik. Standar yang digunakan menggunakan angka ratio rata-rata industri yaitu sebesar 1.5 kali (Rangkuti, 2017). Apabila perusahaan memiliki rasio dibawah 1.5, maka perusahaan itu akan mengalami kesulitan dalam membayar tagihan hutang dalam jangka pendek. Semakin besar rasio yang diperoleh, semakin lancar hutang pembayaran jangka pendeknya. Dengan nilai *current ratio* sebesar ini, maka perusahaan memiliki likuiditas yang cukup baik. Hasil dari perhitungan *current*

ratio yang telah dilakukan, maka target 6% yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.2.2 Net Profit Margin (NPM)

Nilai *net profit margin* yang diperoleh pada tahun 2016 adalah sebesar 8.6%, yang berarti setiap Rp 1 penjualan bersih yang dilakukan perusahaan memperoleh profit sebesar 8.6%. Dan pada tahun 2017 sebesar 9.4%, yang berarti setiap Rp 1 penjualan bersih yang dilakukan perusahaan memperoleh profit sebesar 9.4%. Terjadi peningkatan persentase sebesar 0.8%. Rata-rata *net profit margin* selama 2 tahun adalah 9%. Rasio ini sangat berguna untuk mengetahui penyebab kesuksesannya dari perusahaan. Misalnya keuntungan yang diperoleh dari perusahaan karena tingginya volume penjualan, dan rendah margin penjualan. Dari hasil perhitungan *net profit margin* yang telah dilakukan, maka target 9% yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.2.3 Return on Investment (ROI)

Nilai *return on invrstment* yang diperoleh pada tahun 2016 sebesar 4.6% dan pada tahun 2017 sebesar 5.1%. Terjadi peningkatan persentase sebesar 0.5%. Rata-rata *return on invrstment* selama 2 tahun adalah 4.85%. Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa baik dalam melakukan pengelolaan perusahaan, karena perusahaan dapat memanfaatkan setiap rupiah dari aktiva untuk menghasilkan keuntungan. Hasil dari perhitungan *return on invrstment* yang telah dilakukan, maka target 4.5% yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.2.4 Return On Equity (ROE)

Nilai *return on equity* yang diperoleh pada tahun 2016 sebesar 4.7% dan pada tahun 2017 sebesar 5.3%. Terjadi peningkatan persentase *ROE* sebesar 0.6%. Rata-rata *return on equity* selama 2 tahun adalah 5%. Rasio ini digunakan untuk mengukur tingkat keuntungan dari investasi pemilik modal. Hasil dari perhitungan *return on equity* yang telah dilakukan, maka target 5% yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.2.5 Asset Turn Over (ATO)

Nilai *asset turn over* yang diperoleh pada tahun 2016 sebesar 53% dan pada tahun 2017 sebesar 55%. Terjadi peningkatan persentase sebesar 2%. Rata-rata *asset turn over* selama 2 tahun adalah 54%. Hasil dari perhitungan *asset turn over* yang telah dilakukan, maka target 50% yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.2.6 Total Asset Turn Over (TATO)

Nilai *total asset turn over* yang diperoleh pada tahun 2016 sebesar 127% dan pada tahun 2017 sebesar 177%. Terjadi peningkatan persentase sebesar 50%. Rata-rata *total asset turn over* selama 2 tahun adalah 152%. Hasil dari perhitungan *asset turn over* yang telah dilakukan, maka target 90% yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.2.7 Produktivitas Asset

Nilai produktivitas *asset* yang diperoleh pada tahun 2016 sebesar 52% dan pada tahun 2017 sebesar 53%. Terjadi peningkatan produktivitas *asset* sebesar 1%. Rata-rata produktivitas *asset* selama 2 tahun adalah 53%. Dari hasil yang telah didapatkan yaitu ada peningkatan jumlah produktivitas *asset*, yang berarti semakin lama perusahaan semakin produktif dalam melakukan pengolahan *asset* yang dimilikinya. Hasil dari perhitungan produktivitas *asset* yang telah dilakukan, maka target 50% yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.3 Perspektif Pelanggan

5.3.1 Kepuasan pelanggan

Setelah pengambilan data yang dilakukan peneliti dengan melakukan penyebaran kuesioner yang diberikan kepada pelanggan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen. kuesioner disebar sebanyak 70, kuesioner yang sah sebanyak 66 dan tidak sah sebanyak 4. Didapatkan hasil r_{tabel} sebesar 0.2042. Setelah diuji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan *software SPSS 22*, semua hasil data dinyatakan valid. Hasil persentase perhitungan kepuasan pelanggan sebesar 73% yang berada pada interval 60%-80% sehingga dikategorikan karyawan puas. Angka tersebut sudah memenuhi target yang ditetapkan dari perusahaan yaitu sebesar 70%.

Skala yang digunakan dalam kuesioner pengukuran kepuasan pelanggan ini menggunakan 5 kategori, yaitu:

Tabel 5. 1 Interval Pengukuran Kepuasan Pelanggan

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

5.3.2 Tingkat Perolehan Pelanggan

Tingkat perolehan dari tahun 2016 hingga tahun 2017 sebesar 6%. Kenaikan ini disebabkan oleh jumlah pelanggan baru PDAM Tirta Bumi Sentosa mengalami kenaikan secara progresif pada tahun 2016 - 2017. Dari hasil yang telah dilakukan, maka target perolehan pelanggan sebesar 70% yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.3.3 Retensi Pelanggan

Nilai retensi pelanggan yang diperoleh dari tahun 2016 hingga tahun 2017 adalah sebesar 94%. Hal ini disebabkan oleh pelanggan yang tidak membayar tagihan sehingga dilakukan pemutusan oleh PDAM. Dari hasil yang telah dilakukan, maka target retensi pelanggan sebesar 10% yang diinginkan perusahaan belum tercapai karena hasil retensi pelanggannya masih cukup tinggi yaitu 94% sedangkan target yang diinginkan perusahaan 10%.

5.3.4 Profitabilitas Pelanggan

Nilai profitabilitas pelanggan yang diperoleh pada tahun 2016 sebesar 802.362 dan pada tahun 2017 sebesar 874.874. Terjadi peningkatan sebesar 72.512. Rata-rata profitabilitas pelanggan selama 2 tahun adalah 838.618. Dari hasil yang telah didapatkan yaitu ada peningkatan nilai profitabilitas pelanggan, yang berarti

pelanggan semakin meningkat dalam memberikan profit bagi perusahaan. Hasil dari perhitungan profitabilitas pelanggan yang telah dilakukan, maka target 1.000.000 yang diinginkan perusahaan belum tercapai, karena nilai yang diperoleh belum sesuai dengan target yang diinginkan.

5.4 Perspektif Proses Bisnis Internal

5.4.1 Efisiensi Produksi

Nilai efisiensi produksi yang diperoleh pada tahun 2016 sebesar 151% dan pada tahun 2017 sebesar 146%. Terjadi penurunan sebesar 5%. Rata-rata efisiensi produksi selama 2 tahun adalah 149%. Hasil dari perhitungan efisiensi produksi yang telah dilakukan, maka target 90% yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.4.2 Tingkat Kehilangan Air

Nilai tingkat kehilangan air yang diperoleh pada tahun 2016 sebesar 31% dan pada tahun 2017 sebesar 28%. Terjadi penurunan sebesar 3%. Rata-rata efisiensi produksi selama 2 tahun adalah 29%. Hasil dari perhitungan efisiensi produksi yang telah dilakukan, maka target 20% yang diinginkan perusahaan belum tercapai, karena nilai kehilangan air persentasenya cukup tinggi dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan yaitu tidak melebihi dari 20%.

5.5 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

5.5.1 Produktivitas Karyawan

Nilai produktivitas karyawan yang diperoleh pada tahun 2016 sebesar 19.637.192 dan pada tahun 2017 sebesar 25.628.766. Terjadi peningkatan sebesar 5.991.574. Rata-rata produktivitas karyawan selama 2 tahun adalah 22.632.979. Hasil dari perhitungan produktivitas karyawan yang telah dilakukan, maka target 20.431.395 yang diinginkan perusahaan telah tercapai.

5.5.2 Retensi Karyawan

Nilai retensi karyawan yang diperoleh pada tahun 2016 sebesar 4.8% dengan jumlah karyawan sebanyak 105 dan karyawan yang keluar sebanyak 5 orang. dan

pada tahun 2017 retensi karyawan sebesar 4.9% dengan jumlah karyawan sebanyak 100, dan karyawan masuk sebanyak 2 orang serta karyawan yang keluar sebanyak 5 orang. Terjadi peningkatan sebesar 0.1%. Rata-rata retensi karyawan selama 2 tahun adalah 4.8%. Hasil dari perhitungan retensi karyawan yang telah dilakukan, maka target 3.99% yang diinginkan perusahaan belum tercapai. Karena retensi karyawan masih cukup tinggi dan melebihi dari target yang telah ditentukan.

5.5.3 Kepuasan Karyawan

Setelah pengambilan data yang dilakukan peneliti dengan melakukan penyebaran kuesioner yang diberikan kepada karyawan PDAM Tirta Bumi Sentosa Kebumen. kuesioner disebar sebanyak 45, kuesioner yang sah sebanyak 43 dan tidak sah sebanyak 2. Didapatkan hasil r_{tabel} sebesar 0.2542. Setelah diuji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan *software SPSS 22*, semua hasil data dinyatakan valid. Hasil persentase perhitungan kepuasan pelanggan sebesar 75% yang berada pada interval 60%-80% sehingga dikategorikan karyawan puas. Angka tersebut sudah memenuhi target yang ditetapkan dari perusahaan yaitu sebesar 70%. Skala yang digunakan dalam kuesioner pengukuran kepuasan pelanggan ini menggunakan 5 kategori, yaitu:

Tabel 5. 2 Interval Pengukuran Kepuasan Karyawan

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

5.6 Analisis *Balance Scorecard*

5.6.1 Perspektif Keuangan

Parameter yang digunakan dalam perspektif keuangan yaitu *current ratio*, *net profit margin*, *return on investment*, *return on equity*, *asset turn over*, *total asset turn over*

dan produktivitas *asset*. Hasil dari parameter tersebut telah dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan oleh PDAM Tirta Bumi Sentosa. Semua hasilnya adalah positif karena melebihi dari target yang telah ditentukan. Pada hasil pembobotan, masing masing parameter memiliki nilai 1 dengan jumlah total ada 7 dengan kategori baik.

5.6.2 Perspektif Pelanggan

Parameter yang digunakan dalam perspektif pelanggan yaitu kepuasan pelanggan, tingkat perolehan pelanggan, retensi pelanggan, dan profitabilitas pelanggan. Hasil dari parameter tersebut telah dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan oleh PDAM Tirta Bumi Sentosa. Untuk jenis parameter kepuasan pelanggan, tingkat perolehan pelanggan, hasilnya adalah positif karena melebihi target yang telah ditentukan. Hasil pembobotan untuk kedua parameter ini memiliki nilai masing masing 1 dengan jumlah total ada 2 dengan kategori baik. Sedangkan untuk jenis parameter retensi pelanggan dengan profitabilitas pelanggan, hasilnya adalah negatif, karena hasilnya melebihi batas maksimal yang telah ditentukan oleh perusahaan. Untuk hasil pembobotan dua parameter ini masing masing memiliki nilai -1 dengan jumlah total ada -2 dengan kategori kurang. Hasil total untuk parameter perspektif pelanggan maka total nilai pembobotan yang dihasilkan adalah 0 atau cukup.

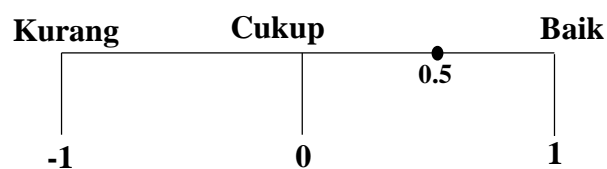
5.6.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Parameter yang digunakan dalam perspektif bisnis internal yaitu efisiensi produksi, dan tingkat kehilangan air. Hasil dari parameter tersebut telah dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan oleh PDAM Tirta Bumi Sentosa. Untuk efisiensi produksi hasilnya adalah positif (+1) atau kategori baik, sedangkan untuk tingkat kehilangan air hasilnya adalah negatif (-1), karena nilainya masih melebihi dari batas maksimal yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hasil total untuk parameter perspektif bisnis internal maka total nilai pembobotan yang dihasilkan adalah 0 atau cukup.

5.6.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Parameter yang digunakan dalam perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran yaitu produktivitas karyawan, retensi karyawan, dan kepuasan karyawan. Hasil dari parameter tersebut telah dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan oleh PDAM Tirta Bumi Sentosa. Untuk produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan hasilnya masing masing adalah positif (+1) atau kategori baik, sedangkan untuk retensi karyawan hasilnya adalah negatif (-1), karena nilainya masih melebihi dari batas maksimal yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hasil total untuk parameter perspektif bisnis internal maka total nilai pembobotan yang dihasilkan adalah 1 atau baik.

Maka, hasil dari perspektif keuangan mendapat nilai 7, perspektif pelanggan mendapat nilai 0, perspektif proses bisnis internal mendapat nilai 0, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapat nilai 1. Jumlah keseluruhan pembobotan adalah 8. Total keseluruhan tolok ukur perpektif yang digunakan pada *Balanced Scorecard* adalah 16. Rata-rata total kinerja perusahaan adalah 0,5. Untuk mengetahui kategori nilai yang sudah diukur menggunakan *Balanced Scorecard*, maka selanjutnya adalah melihat skala rating kinerja perusahaan.



Gambar 5. 1 Skala Rating Kinerja Perusahaan

Sumber: data diolah

Berdasarkan gambar skala *rating* kinerja perusahaan, nilai 0,5 yang didapat oleh PDAM Tirta Bumi Sentosa cukup baik. Hal yang perlu ditingkatkan adalah retensi pelanggan, profitabilitas pelanggan, tingkat kehilangan air, serta retensi karyawan.