

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Kasus Pada PDAM Tirta Merangin)

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mmperoleh Gelar Sarjana (S-1)
Pada Program Studi Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri**



Disusun Oleh:

Nama : Abila Patoni

NIM :11522336

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2016**

HALAMAN PERNYATAAN

Demi Allah, saya akui karya ini adalah hasil kerja saya sendiri kecuali kutipan yang setiap satunya telah saya jelaskan sumbernya. Jika kemudian hari ternyata terbukti pengakuan saya ini tidak benar dan melanggar peraturan yang sah dalam karya tulis dan hak intelektual maka saya bersedia ijazah yang telah saya terima untuk ditarik kembali oleh Universitas Islam Indonesia.



Yogyakarta, 31 Agustus 2016



Abila Patoni

11522336

SURAT KETERANGAN



PEMERINTAH KABUPATEN MERANGIN
 PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
TIRTA MERANGIN



Jalan Jenderal Sudirman Bangko Telp. (0746) 21199

Nomor : Um. 87 / PDAM-TM / IV / 2016
 Lampiran : -
 Perihal : Persetujuan Selesai Penelitian

Kepada : Yth. Harwati, S.T.,M.T
 Ka. Prodi Teknik Industri
 Universitas Islam Indonesia
 Jl. Kaliurang KM. 14,5 Sleman
 Yogyakarta

Dengan Hormat,

Berdasarkan surat permohonan dari Prodi Teknik Industri Universitas Islam Indonesia Nomor : 1852/SekProdi/TA-TI/20/III/2016 Tanggal 22 Maret 2016 Perihal Permohonan melaksanakan penelitian sebagai syarat kelulusan Serjana Teknik Industri yang berlokasi di PDAM Tirta Merangin Jl. Sudirman KM. 2 Kel. Pematang Kandis Kec. Bangko Kab. Merangin Jambi.

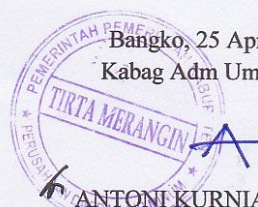
Sehubungan dengan permohonan diatas, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : Abila Patoni
 NIM : 11522336
 Perguruan Tinggi : Universitas Islam Indonesia
 Fakultas /Jurusan : Teknologi Industri/Teknik Industri
 Tempat Penelitian : PDAM Tirta Merangin

Telah selesai melakukan penelitian dengan pengambilan data di PDAM Tirta Merangin, demikian disampaikan atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Bangko, 25 April 2016

Kabag Adm Umum/Keu



ANTONIA KURNIA PUTRA, SE

NIK. 19701022.199904.1.001

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING
PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN
BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus Pada PDAM Tirta Merangin)

TUGAS AKHIR

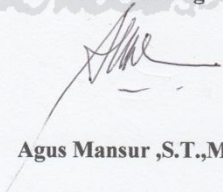
Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Strata-1
Teknik Industri

Oleh :

Nama : Abila Patoni
No Mahasiswa : 11522336

Yogyakarta, 13 Agustus 2016

Pembimbing


Agus Mansur ,S.T.,M.Eng.Sc

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD***
(Studi Kasus Pada PDAM Tirta Merangin)**TUGAS AKHIR**

Disusun Oleh :

Nama : Abila Patoni
No Mahasiswa : 11522336Telah Dipertahankan di Depan Sidang Penguji Sebagai Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Sarjana Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Universitas
Islam Indonesia
Yogyakarta, 31 Agustus 2015

Tim Penguji

Agus Mansur, S.T., M.Eng.Sc
KetuaDr. Taufiq Immawan, S.T., M.M
Anggota IIr. Hudaya, M.M
Anggota II

Mengetahui

Ketua Jurusan Teknik Industri
Universitas Islam Indonesia

Yudi Agusti Rochman, ST., M.Eng

HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan mengucap rasa syukur yang luar biasa, Tugas Akhir ini saya persembahkan untuk :

- *Kedua Orang Tuaku, Hermanto dan Budi Harni yang telah memberikan segalanya untukku, Doa, Semangat, Pengertian, Kesabaran, Pengorbanan dan Kasih Sayang kepadaku.*
- *Semua pihak yang telah membantu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan sesuai harapan.*



MOTO

قُلْ إِنَّ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿١٦٢﴾

[6:162] *Katakanlah: sesungguhnya shalatku, ibadatku, hidupku dan matiku hanyalah untuk Allah, Tuhan semesta alam, [Al An'aam 6:162]*

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ﴿٧﴾ فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٥﴾ إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ﴿٦﴾ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٨﴾

“Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, Maka apabila kamu telah selesai (urusan dunia) Maka bersungguh-sungguhlah (dalam beribadah), dan hanya kepada Tuhan-Mulah berharap” (Al Insyirah: 5-8)

فَبِأَيِّ آلَاءِ رَبِّكُمَا تُكَذِّبَانِ

“Maka nikmat Tuhan kamu manakah yang kamu dustakan?”

(QS. Ar-Rahman[55] : 11-26)

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu 'alaikum Wr.Wb

Alhamdulillah penulis ucapkan syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan curahan rahmat dan Hidayah-Nya, sehingga Penulis dapat menyelesaikan penelitian ini dengan Judul: Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Pada PDAM Tirta Merangin). Shalawat serta salam juga penulis sampaikan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW.

Dalam menyusun penelitian ini, tidak akan terlaksana tanpa bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, baik secara moral maupun spiritual. Pada kesempatan yang berbahagia ini, dengan hati yang tulus Penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang membantu dalam penyusunan penelitian ini, khususnya kepada :

1. Dekan Fakultas Teknologi Industri UII Bapak Drs. Imam Djati Widodo, M.Eng.Sc.
2. Ketua Prodi Teknik Industri FTI UII Bapak Yuli Agusti Rohman, ST., M.Eng.
3. Bapak Agus Mansur ST.,M.eng.Sc , selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan pengarahannya.
4. Bapak Hermanto dan Ibu Budi Harni selaku kedua orangtua saya yang telah memberikan doa dan restunya sehingga saya dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini.
5. Saudara dan sahabat 2011.
6. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Tanpa dukungan dari berbagai pihak di atas, maka Penulis tidak akan menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Untuk itu dengan segala kerendahan hati

Penulis mengucapkan terima kasih, semoga Allah SWT membalas segala kebaikan dan selalu memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Amin.

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Yogyakarta, 13 Agustus 2016

Penulis

Abila Patoni



DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN	Error! Bookmark not defined.
SURAT KETERANGAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING.....	Error! Bookmark not defined.
LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTO.....	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
ABSTRAK.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Tujuan Penelitian	3
1.4 Batasan Masalah	3
1.5 Manfaat Penelitian	4
1.6 Sistematika Penelitian.....	4
BAB II KAJIAN LITERATUR	7
2.1 Kajian Induktif.....	7
2.2 Kajian Deduktif.....	16
2.2.1 Pengukuran Kerja.....	16
2.2.2 Balanced Scorecard.....	17
2.2.3 Keunggulan Balanced Scorecard	19
2.2.4 Perspektif Balanced Scorecard.....	21
BAB III METODE PENELITIAN	26
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian.....	26
3.2 Sumber Data	26
3.2.1 Data Primer	26
3.2.2 Data Sekunder	26
3.3 Objek Penelitian.....	27
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	27
3.5 Diagram Alir Penelitian	29
3.6 Pengujian Instrumen	31
3.6.1 Uji Validitas	31
3.6.2 Uji Reliabilitas	32
3.7 Metode Analisis	33
3.7.1 Perspektif Keuangan	38
3.7.2 Perspektif Pelanggan.....	41
3.7.3 Perspektif Internal Bisnis	43
3.7.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	45
BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA	47
4.1 Data Penelitian.....	47
4.2 Pengolahan Data	51
4.2.1 Perpektif Keuangan.....	51

4.2.2	Perspektif Internal Bisnis	59
4.2.3	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	62
4.2.4	Rekapan Kuisisioner Karyawan.....	67
4.2.5	Pengukuran Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i>	67
BAB V PEMBAHASAN.....		69
5.1	Perspektif Keuangan	69
5.2	Perspektif Pelanggan.....	70
5.3	Perspektif Internal Bisnis.....	71
5.4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	72
5.5	Hasil Pengukuran Balanced Scorecard	73
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		76
6.1	Kesimpulan	76
6.2	Saran	76
DAFTAR PUSTAKA		77
LAMPIRAN.....		69



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 <i>State of The Art</i>	10
Tabel 3.1 Pembobotan Perspektif Keuangan	34
Tabel 3.2 Pembobotan Perspektif Pelanggan	35
Tabel 3.3 Pembobotan Perspektif Internal Bisnis	36
Tabel 3.4 Pembobotan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	37
Tabel 3.5 Nilai Maksimum Masing – Masing Pespektif	38
Tabel 4.1 Data Tahun 2014.....	45
Tabel 4.2 Data Tahun 2015.....	47
Tabel 4.3 Data Untuk Perhitungan Perspektif Keuangan	52
Tabel 4.4 <i>Return of Equity</i> PDAM Tirta Merangin	52
Tabel 4.5 <i>Operating Ratio</i> PDAM Tirta Merangin	53
Tabel 4.6 <i>Return On Investment</i> PDAM Tirta Merangin	53
Tabel 4.7 <i>Current Ratio</i> PDAM Tirta Merangin	54
Tabel 4.8 Efektivitas Penagihan PDAM Tirta Merangin	54
Tabel 4.9 Solvabilitas PDAM Tirta Merangin.....	55
Tabel 4.10 Data Untuk Perhitungan Pespektif Pelanggan	55
Tabel 4.11 Cakupan Pelayanan PDAM Tirta Merangin.....	56
Tabel 4.12 Pertumbuhan Pelanggan PDAM Tirta Merangin.....	57
Tabel 4.13 Tingkat Penyelesaian Aduan PDAM Tirta Merangin	57
Tabel 4.14 Kualitas Air Pelanggan PDAM Tirta Merangin	58
Tabel 4.15 Konsumsi Air Domestik PDAM Tirta Merangin	58
Tabel 4.16 Tingkat Profitabilitas Pelanggan PDAM Tirta Merangin	59
Tabel 4.17 Data Perhitungan Perspektif Internal Bisnis	59
Tabel 4.18 Efisiensi Produksi PDAM Tirta Merangin.....	60
Tabel 4.19 Tingkat Kehilangan Air PDAM Tirta Merangin	60
Tabel 4.18 Jam Operasi Layanan PDAM Tirta Merangin.....	61
Tabel 4.20 Tekanan Air Sambungan Pelanggan PDAM Tirta Merangin.....	61
Tabel 4.21 Penggantian Meter Air PDAM Tirta Merangin.....	62
Tabel 4.22 Data Untuk Perhitungan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	62
Tabel 4.23 Rasio Jumlah Karyawan PDAM Tirta Merangin	63
Tabel 4.24 <i>Employee Training</i> PDAM Tirta Merangin.....	63
Tabel 4.25 Efektivitas Penagihan PDAM Tirta Merangin	64
Tabel 4.26 <i>rtabel</i> Uji Validitas Kepuasan Karyawan	65
Tabel 4.27 Hasil Perhitungan Uji Validitas	65
Tabel 4.28 Uji Reliabilitas Kuisisioner Kepuasan Karyawan	66
Tabel 4.29 Rekapitulasi Hasil Kuisisioner Kepuasan Karyawan	66
Tabel 4.30 Rekapitulasi Perhitungan BSC	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Gambar Diagram Alir Penelitian 30



ABSTRAK

Pengukuran kinerja tidak hanya bagi organisasi bisnis yang dimiliki swasta saja namun juga bagi organisasi bisnis milik pemerintah, seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Badan usaha milik pemerintah memiliki kekhususan, yaitu tidak hanya bertujuan untuk memperoleh keuntungan tetapi juga menyediakan jasa bagi publik. Seperti Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dalam operasinya mencari keuntungan namun juga memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa air bersih. Untuk itu pengukuran dari segi keuangan tidaklah cocok dikarenakan untuk menilai kinerja organisasi sektor publik diperlukan pendekatan nonkeuangan sebagai ukuran kinerja. BSC dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena BSC tidak hanya menekankan pada aspek keuangan, tetapi juga aspek kualitatif dan nonkeuangan. Pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif BSC standar yang diintegrasikan dengan indikator seperti ekonomi yang mengacu pada perspektif keuangan, lingkungan yang dimasukkan kedalam perspektif internal bisnis, dan sosial yang masuk kedalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini dilakukan di PDAM Tirta Merangin dengan menggabungkan empat perspektif BSC dan menghasilkan bobot untuk perspektif keuangan sebesar 0,815, bobot untuk perspektif pelanggan sebesar 0,7525, bobot untuk perspektif internal bisnis sebesar 0,9, dan bobot untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 0,3, sehingga pembobotan akhir untuk kinerja dengan menggunakan BSC sebesar 2,7675 yang termasuk dalam kategori kurang sehat dan belum memenuhi target kerja maksimal sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Kata kunci : BSC, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Internal Bisnis, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada umumnya badan usaha milik swasta bertujuan untuk meningkatkan laba pendapatan semaksimal mungkin untuk menunjang kelangsungan perusahaan dan bagi kepentingan para pemiliknya. Namun pada sektor publik, selain kegiatan pelayanan bisnis juga memberikan pelayanan kepada masyarakat sehingga motif mencari laba menjadi tidak relevan untuk kegiatan dan operasi di sektor publik. Target utama perusahaan swasta adalah peningkatan laba dan eksploitasi sumber daya semaksimal mungkin, sedangkan organisasi sektor publik bertugas untuk menyediakan pelayanan dan mendistribusikan kesejahteraan dalam berbagai konteks target sosial dan ekonomi. Untuk dapat mengetahui keberhasilan pencapaian laba atau target, maka diperlukan adanya pengukuran kinerja.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi bisnis. Didalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil – hasil kergian yang telah dilaksanakan oleh masing – masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang telah ditetapkan (Widayanto, 1993).

Dalam rangka mencapai pelayanan prima, organisasi bisnis dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran – sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Pengukuran kerja merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan karena pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi kedalam

tindakan pencapaian target tertentu (Giri, 1998). Pengukuran kinerja tidak hanya bagi organisasi bisnis yang dimiliki swasta saja namun juga bagi organisasi bisnis milik pemerintah, seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Badan usaha milik pemerintah memiliki kekhususan, yaitu tidak hanya bertujuan memperoleh laba tetapi juga menyediakan jasa bagi publik. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat *global* yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective* (Mulyadi, 2001).

Dengan demikian halnya pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Meskipun dalam operasinya mencari keuntungan namun juga memberikan pelayanan kepada masyarakat berupa air bersih. Untuk itu pengukuran dari segi keuangan saja tidaklah cocok dikarenakan untuk menilai kinerja organisasi sektor publik diperlukan pendekatan nonkeuangan sebagai ukuran kinerja.

Balanced Scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sector publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan (Mahmudi, 2007).

Balanced scorecard merupakan suatu alat pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992. *Balanced scorecard* mengukur kinerja dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam pendekatan *balanced scorecard*, kinerja keuangan yang tinggi tercapai melalui terwujudnya kinerja dari tiga perspektif lainnya.

Dengan mengukur kinerja perusahaan menggunakan empat perspektif *balanced scorecard*, maka kinerja PDAM dilihat kinerjanya tidak hanya dengan ukuran keuangan saja tetapi juga menggunakan unsur kepuasan karyawan. Selama ini PDAM menitikberatkan pengukuran kinerja pada aspek keuangan, operasional dan administrasi sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri (Kepmendagri) Nomor 47 Tahun 1999.

Untuk itu penelitian ini mengukur kinerja PDAM Tirta Merangin berdasarkan *balanced scorecard* dengan melakukan perbandingan antara BSC perusahaan yang sudah ada dengan BSC usulan penelitian. BSC yang diusulkan menggunakan aturan yang sama seperti perusahaan, hanya saja ditambahkan KPI agar hasilnya berbeda.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian tugas akhir ini adalah : Bagaimana kinerja PDAM Tirta Merangin di Provinsi Jambi diukur dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kinerja PDAM Tirta Merangin di Provinsi Jambi dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.
2. Memberikan usulan perhitungan *Balanced Scorecard* dengan penambahan KPI (*Key Performance Indicator*) guna membandingkan hasil perhitungan akhir.

1.4 Batasan Masalah

Penelitian ini dilakukan oleh penulis dengan dibatasi oleh beberapa hal, yaitu:

1. Penelitian menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.
2. Penelitian ini berfokus pada pengukuran kinerja perusahaan bukan pada kinerja perseorangan.
3. Penelitian pengukuran kinerja dan pengambilan data berdasarkan data yang dikeluarkan oleh PDAM Tirta Merangin.
4. Data yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari PDAM Tirta Merangin periode 2014 dan periode 2015.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi mahasiswa diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan khususnya mengenai pemahaman penerapan konsep *balanced scorecard* pada suatu perusahaan.
2. Bagi perusahaan penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang telah ada untuk mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara keseluruhan.
3. Diharapkan penelitian ini memberikan manfaat pada pengembangan ilmu pengetahuan khususnya pada ruang lingkup *balanced scorecard*,

1.6 Sistematika Penelitian

Penulisan hasil penelitian ini dilakukan dengan menggunakan sistematika sebagai berikut

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang penelitian, masalah penelitian, rumusan permasalahan yang melahirkan pertanyaan penelitian, batasan masalah, tujuan penelitian, serta manfaat dari penelitian yang dilakukan.

BAB II KAJIAN LITERATUR

Pada bab ini sebagai bab kajian literatur akan menjelaskan gambaran umum perusahaan. Selain itu juga menguraikan hasil kajian literatur yang berupa induktif dan deduktif. Kajian induktif adalah kajian yang memaparkan hasil-hasil penelitian terdahulu

yang mendasari penelitian yang akan dilakukan dalam tugas akhir ini. Sedangkan kajian deduktif adalah landasan teori yang mendukung yang akan digunakan dalam menyelesaikan persoalan dalam penelitian yang dihadapi. Kajian induktif diperoleh dari jurnal *balanced scorecard* dan hasil-hasil penelitian yang tidak dipublikasi. Sedangkan kajian deduktif diperoleh dari buku teks yang telah bersifat umum.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan membahas metodologi penelitian yang terdiri dari beberapa fokus penelitian seperti fokus kajian, pengukuran kinerja, pendekatan empat perspektif *balacanced scorecard*.

BAB IV PENGUMPULAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan menguraikan cara pengumpulan dan pengolahan data baik melalui tabel ataupun gambar serta hasil dari analisa data yang dapat melahirkan kesimpulan implisit (tidak langsung) dari penelitian.

BAB V PEMBAHASAN

Pembahasan bab ini, dilakukan diskusi tentang hasil yang dicapai dalam penelitian sesuai dengan tujuan penelitian dan mengungkap secara implisit kesimpulan yang harus diberikan.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini, berisi hasil kesimpulan yang diperoleh dari pembahasan hasil dan diikuti dengan saran yang harus diberikan untuk penelitian selanjutnya.

Daftar Pustaka

Lampiran



BAB II

KAJIAN LITERATUR

2.1 Kajian Induktif

Penelitian mengenai pengukuran kinerja maupun perbaikan terhadap kinerja telah dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu. Diantaranya yang dilakukan oleh Ade Afrizal (2011) melakukan penelitian dengan judul yaitu “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan BSC Pada Hotel Panorama Tanjungpinang”. Dengan adanya BSC sebagai analisis kinerja hotel membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

Falah Ahmad (2010) menjelaskan dalam penelitian analisis kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Semarang. Tujuan penggunaan metode ini adalah untuk mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif.

Prasetya Ami Pribadi (2012) melakukan penelitian dengan judul yaitu “Analisis Kinerja PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo dengan menggunakan perspektif keuangan dan non keuangan”. Perusahaan ini tidak hanya fokus pada perspektif keuangan saja, tetapi juga fokus pada perspektif non keuangan. Agar perusahaan juga mementingkan perspektif non keuangan.

Youdhitia Putu Saraswati (2014) melakukan penelitian dengan judul “Analisis kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* pada PDAM Kabupaten Buleleng. Pengukuran kinerja dengan BSC yang dapat memberikan pemahaman manajemen tentang kinerja perusahaan secara tepat dan menyeluruh serta dapat diimplementasikan.

Prio Anggara Timur dkk (2014) melakukan penelitian dengan judul yaitu “Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Score Café

Malang)”. Penilaian kinerja guna mengetahui seberapa besar pencapaian keberhasilannya guna mendeteksi kelemahan dan kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hasil penilaian Score Café berada pada kurva yang masuk kedalam kategori cukup.

Selanjutnya Fitriyani Dewi, Wiwik Tiswiyanti, dan Eko Prastyo (2015) melakukan penelitian dengan judul yaitu “Pengukuran Kinerja PDAM Berdasarkan *Balanced Scorecard*”. Penelitian dilakukan pada 5 PDAM di Provinsi Jambi. Hasil yang didapat bahwa skor kinerja PDAM masi dikategorikan kurang dari target kinerja maksimal. Kinerja PDAM didukung oleh jumlah pelanggan dan perkembangan kabupaten/kota yang semakin memerlukan air bersih untuk pemukiman dan usaha serta kondisi geografis.

Faezah Nur, Mohd Shukri dan Aliza Ramli (2015) melakukan penelitian dengan judul “*Organizational Structure and Performances of Responsible Malaysian Healthcare Providers : A Balanced Scorecard*”. Penelitian ini fokus pada hasil survei dari 97 rumah sakit swasta yang terdaftar pada APHM (*Association of Private Hospitals Malaysian*), hanya 12 rumah sakit swasta yang mengadopsi BSC dan menunjukkan bahwa rumah sakit tersebut lebih terpusat dan memiliki prosedur yang tertulis serta dikelola oleh pemerintah untuk memastikan layanan kesehatan sesuai dengan prosedur yang ada.

Özpeynirci Rabia, dkk (2014) melakukan penelitian “*A comparative analysis of accounting education’s effectiveness with the balanced scorecard method : A case study of KMU*”. Data dikumpulkan dari fakultas manajemen, departemen manajemen dan dari pada mahasiswa yang digunakan pada empat perspektif. Tujuan yang ingin dicapai setelah perhitungan dengan kata lain, efisiensi dalam pendidikan akuntansi diperlukan berupa suatu tindakan yang dilakukan sesuai dengan rencana, politik, dan strategi yang dibentuk diawal proses. Hasil yang didapat dari servey yang dilakukan kepada mahasiswa tingkat 3 dan tingkat 4, perpektif keuangan lebih digunakan sebagai sebuah indikator untuk pengukuran efisiensi sumber daya daripada peningkatan keuntungan. Perspektif intenal proses, peneliti menemukan bahwa waktu dan jumlah kursus saat pembelajaran telah memadai. Dengan juga, para mahasiswa mengatakan bahwa mereka

mendapatkan keterampilan yang diperlukan dalam profesi karir mereka. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, para mahasiswa menyatakan mereka memperoleh keterampilan analisis berpikir, rasa tanggung jawab dan kemampuan menyelaraskan teori ke dalam praktek, ini menunjukkan kekuatan dari perpektif pertumbuhan dan pembelajaran pada pendidikan akuntansi. Penggunaan metode BSC pada universitas – unversitas dimasa yang akan datang bisa digunakan untuk menganalisis efesiensi sumber daya dan finansial pada universitas tersebut.



Tabel 2.1 *State of The Art*

No	Peneliti	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Key Performance Indicators
1	Ade Afrizal (2011)	Perusahaan Perhotelan (Hotel Panorama Tanjungpinang)	<i>Balanced Scorecard</i>	Keuangan <i>Current Ratio, ROI, ROE, Operating Income Ratio, Gross Profit Margin Ratio, Operating Ratio</i> Pelanggan Retansi Pelanggan Intenal B <i>Service Cycle Effeiciency</i> P dan B Kepuasan Karyawan
2	Ahmad Falah (2010)	Organisasi Sektor Pubilik (PDAM Kabupaten Semarang)	<i>Balanced Scorecard</i>	Keuangan <i>Current Ratio, Profit Margin , Operating Ratio, ROI</i> Pelanggan Tingkat Pemerolehan Pelanggan, Tingkat Retansi Pelanggan, Tingkat Kepuasan Pelanggan, Tingkat Profitabilitas Pelanggan Internal B Inovasi, Layanan Purna Jual P dan B Kepuasan Pelanggan, Retansi Karyawan, Produktifitas Karyawan
3	Ami Prasetya Pribabi (2012)	Organisasi Sektor Publik (PDAM Delta Tirta Kabupaten	<i>Balanced Scorecard</i>	Keuangan Rasio Profitabilitas (<i>Profit Margin, ROI, Operating Ratio</i>),



No	Peneliti	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Key Performance Indicators
		Sidoarjo)		Rasio Aktivitas (Rata-rata Umur Piutang), Rasio Likuiditas (<i>Current Ratio, Quick Ratio</i>), <i>Leverage Ratio (Debt Ratio, Debt to Equity Ratio)</i>
				Pelanggan Akuisisi Pelanggan, Retensi Pelanggan, Profitabilitas Pelanggan
				Internal B <i>Uncountabel Water Rate</i>
				P dan B <i>Employee Retantion</i> , Produktivitas Karyawan, Kepuasan Karyawan
4	Anggara Timur (2014)	Prio dkk (Sektor Publik (Café Malang))	<i>Balanced Scorecard</i>	Keungan <i>Current Ratio, Total Assets Turnover, Profit Margin on Sales</i>
				Pelanggan Akuisisi Pelanggan, Total Komplain
				Internal B <i>Ontime Delivery</i> , Inovasi
				P dan B Absensi, Kepuasan Karyawan
5	Putu Youdhitia	Organisasi Sektor Publik (PDAM Kabupaten Buleleng)	<i>Balanced Scorecard</i>	Keuangan <i>Current Ratio, Profit Margin , Operating Ratio, ROI</i>



No	Peneliti	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Key Performance Indicators	
	Saraswati (2014)			Pelanggan	Tingkat Pemerolehan Pelanggan, Tingkat Retensi Pelanggan, Tingkat Kepuasan Pelanggan, Tingkat Profitabilitas Pelanggan
				Internal B	Inovasi
				P dan B	Kepuasan Karyawan, Retensi Karyawan, Produktivitas Karyawan
6	Dewi Fitriyani, dkk (2015)	Organisasi Sektor Publik (PDAM Di Provinsi Jambi)	Balanced Scorecard	Keungan	Tingkat Pertumbuhan Pendapatan, <i>Profit Margin</i> , <i>ROA</i> , <i>Debt to Equity Ratio</i> , <i>Debt Ratio</i> , <i>Quick Ratio</i> , <i>Current Ratio</i> , <i>Collection Days</i> , <i>Fixed Assets Turnover</i>
				Pelanggan	Kepuasan Pelanggan, Akuisisi Pelanggan, Profitabilitas Pelanggan
				Internal B	Efisiensi Produksi, Tingkat Kehilangan Air

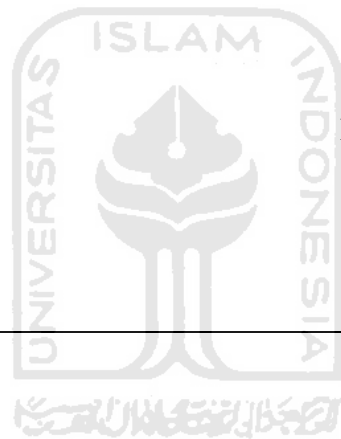


No	Peneliti	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Key Performance Indicators	
				P dan B	Kepuasan Karyawan, Retensi Karyawan, Produktivitas Karyawan
7	Nur Faezah Mohd Shukri and Aliza Ramli (2015)	Hospitals Under APHM (Association of Private Hospital of Malaysia)	Balanced Scorecard	Keuangan Pelanggan Internal B P dan B	<i>Increase revenues, reduce cost, hospital propits, decrease debts</i> <i>Patient satisfaction, patient complaint, customer acceptance, customer retention</i> <i>Product/service quality, process efficiency, management efficiency, patient safety risk management</i> <i>Employee training, employee satisfaction, creativity and innovation, feedback</i>
8	Rabia Özpeynirci, Mehmet Yücenurşen, İbrahim Apak, and Yusuf	<i>The Accounting Education</i> (Karamanoğlu Mehmetbey University (KMU) Turkey)	Balanced Scorecard	Keuangan Pelanggan	<i>Effecient Use of Resources, administrator salaries, lowering costs, increasing budget, scholarships</i> <i>Qualified education, specialization, student</i>



No	Peneliti	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Key Performance Indicators
	Polat			<p><i>satisfaction, competitiveness, job placement, professional exams</i></p> <p>Intenal B <i>Academic number, course hours, course materials, physical facilities, innovative training, pratical balance</i></p> <p>P dan B <i>Career guidance, conferences, routing prestigious, continuous learning approach, sosial responsibility, personal capabilities</i></p>
9	Usulan	Organisasi Sektor Publik (PDAM Tirta Merangin)	Balanced Scorecard	<p>Keuangan <i>Profitabilitas (ROE, Operating ratio, ROI), Liquiditas (Current ratio,efektivitas penagihan), Solvabilitas</i></p> <p>Pelanggan <i>Cakupan pelayanan teknis, pertumbuhan pelanggan, tingkat penyelesaian aduan, kualitas air pelanggan , konsumsi air domestik, tingkat profitabilas</i></p>

No	Peneliti	Objek Penelitian	Metode Penelitian	Key Performance Indicators
				pelanggan
			Internal B	Inovasi, operasional (efisiensi produksi, tingkat kehilangan air, jam operasi layanan, tekanan air sambungan pelanggan, penggantian meter air), keluhan pelanggan.
			P dan B	Rasio jumlah karyawan, <i>employee training</i> , biaya <i>training</i> terhadap biaya karyawan, tingkat kepuasan karyawan



2.2 Kajian Deduktif

2.2.1 Pengukuran Kerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk mewujudkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya – biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Mulyadi, 2001).

Sedangkan penilaian kinerja adalah penentuan secara periodic efektivitas operasi suatu organisasi dan personelnya, berdasarkan sasaran, standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran mereka dalam organisasi (Mulyadi, 2001).

Menurut Vincent (1998), pengukuran kinerja bertujuan meningkatkan kinerja dan kinerja harus bermuara pada misi perusahaan. Untuk mengevaluasi kinerja perusahaan dapat menggunakan berbagai macam ukuran yang berbeda untuk perencanaan, pengendalian dan pengukuran fungsi manajemen lainnya, yaitu :

1. Mendukung kebijakan manajemen puncak bagi segenap organisasi
2. Memberikan informasi yang cepat dan tepat waktu
3. Menyeimbangkan ukuran antara finansial dan non finansial
4. Dikomunikasikan secara horizontal ke jaringan pelanggan dan pemasok

Secara umum menurut Lynch dan Cross (1993), memaparkan mengenai manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat terhadap pelanggannya.
2. Memotivasi pelanggan untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal

3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*)
4. Membuat suatu tujuan strategi yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberikan *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Selain itu, pengukuran kinerja juga merupakan sarana bagi manajemen untuk mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai prestasi bisnis, manajer, divisi, dan individu di dalam perusahaan, serta untuk memprediksi harapan-harapan perusahaan di masa mendatang.

2.2.2 **Balanced Scorecard**

Balanced Scorecard dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990. *Balanced Scorecard* digunakan untuk menyeimbangkan usaha dan perhatian khusus ke kinerja keuangan dan non keuangan, serta kinerja jangka panjang dan kinerja jangka pendek. Maka dari itu dapat didefinisikan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, pengendalian yang secara tepat, cepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis.

Pengertian dari *Balanced Scorecard* sangat banyak diterjemahkan oleh para praktisi yang telah lama bekecimpung di dalamnya, tetapi hal tersebut bukanlah sebuah hal yang mudah untuk diterjemahkan agar mudah dimengerti. Hal ini disebabkan karena luasnya area implementasi *Balanced Scorecard* dalam konsep bisnis, maka suatu definisi kadang kala terasa sempit dibandingkan dengan fungsi *Balanced Scorecard* yang sesungguhnya.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata, yaitu "scorecard" berarti kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya. "Balanced" menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari 2 aspek yaitu keuangan dan non keuangan,

jangka pendek dan jangka panjang dan dari segi intern maupun ekstern. Dari defenisi tersebut pengertian sederhana dari *Balanced Scordcard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, jangka panjang dan jangka pendek.

Rangkuti (2014) dalam Dewi Fitriyani, dkk (2015) menerjemahkan *balanced scorecard* sebagai suatu teknik yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. *Balanced scorecard* mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balanced*), yaitu *finansial*, pelanggan, proses bisnis intenal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000).

Luis (2007) dalam Putu, dkk (2014) mengartikan *balanced scorecard* sebagai sautu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator *finansial* dan *nonfinansial* yang semuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* adalah suatu teknik pengukuran kinerja dan sistem manajemen yang cepat dan tepat dapat memberikan keahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis perusahaan. *Balanced scorecard* juga sebagai alat ukur kinerja perusahaan yang mengukur secara keseluruhan, baik secara keuangan maupun non keuangan dengan menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Pendekatan *balanced scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok, yaitu (Kaplan dan Norton, 1996) :

- a. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham? (perspektif keuangan)
- b. Bagaimana padangan para pelanggan terhadap perusahaan? (perspektif pelanggan)
- c. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (perspektif internal bisnis)

- d. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran).

2.2.3 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001) metode *balanced scorecard* itu sendiri memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Dimana manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran – sasaran yang bersifat keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan yang lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategik kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *balanced scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keturunan dana keseimbangan.

Kemudian Mulyadi (2001) menjambarkan keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Komprehensif

Balanced scorecard menambahkan prespektif yang ada dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya pada perspektif keuangan. Meluas ke tiga perspektif yang lain, yaitu : pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif nonkeuangan tersebut menghasilkan manfaat yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang dan memungkinkan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Balanced scorecard mewajibkan personal untuk membangun hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik.

Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian, kekoherenan sasaran strategik yang dihasilkan dalam sistem perencanaan strategik memotivasi personal untuk bertanggung jawab dalam mencari inisiatif strategik yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan. Sistem perencanaan strategik yang menghasilkan sasaran strategik yang koheren akan menjanjikan pelipatgandaan kinerja keuangan berjangka panjang, karena personal dimotivasi untuk mencari inisiatif strategik yang mempunyai manfaat bagi perwujudan sasaran strategik di perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis intenal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kekohorenan sasaran strategik yang menjanjikan pelipat gandaan kinerja keuangan sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Jadi perlu diperlihatkan garis kesimbangan yang harus diusahakan dalam menetapkan sasaran – sasaran strategik di keempat perspektif.

4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjadikan ketercapaian berbagai sasaran yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan oleh ukurannya, baik untuk sasaran strategik di perspektif keuangan maupun sasaran strategik di perspektif nonkeuangan.

Dengan *balanced scorecard* , sasaran – sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran – sasaran strategik di perspektif nonkeuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran – sasaran strategik di perspektif nonkeuangan tersebut. Menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.2.4 Perspektif Balanced Scorecard

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan dapat menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi dapat memberikan perbaikan yang mendasar mengenai perencanaan dan pelaksanaan strategi dapat memberikan perbaikan yang mendasar terhadap profit perusahaan yang tercermin dalam sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha, dan nilai pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu , tumbuh (*Growth*), tahan (*sustain*), menuai (*harvest*) (Kaplan dan Norton, 2001). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda-beda, sehingga penekanan pengukurannya pun akan berbeda pula. Adapun tahapan siklus kehidupan bisnis tersebut dijelaskan sebagai berikut :

a. Tumbuh (*Growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan *global* dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan.

b. Bertahan (*Sustain*)

Tahapan kedua yang akan dijalani oleh perusahaan di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini , perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan , tolak ukur yang digunakan pada tahap ini misalnya ROI, *profit margin*, dan *operating ratio*.

c. Menuai (*Harvest*)

Tahapan ketiga di mana perusahaan benar benar memanen menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini merupakan *leading indicator*, karena apabila pelanggan tidak puas terhadap kinerja perusahaan maka pelanggan akan pindah ke produsen lain. Hal ini tentunya akan menjadi kerugian uang berakibat fatal bagi perusahaan. Oleh Kaplan dan Norton (2001) perspektif pelanggan dibagi menjadi dua kelompok pengukuran, yaitu : *customer core measurement* dan *customer value prepositions*. *Customer core measurement* sendiri memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu :

- 1) Pangsa pasar yaitu jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.
- 2) Resensi pelanggan yaitu mengukur tingkat hubungan perusahaan organisasi dengan pelanggan
- 3) Akuisisi pelanggan yaitu mengukur suatu unit bisnis dapat menarik pelanggan baru dan memenangkan bisnis baru
- 4) Kepuasan pelanggan dimana menganalisis tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kinerja spesifik dalam nilai proporsi.
- 5) Profitabilitas pelanggan yaitu mengukur laba bersih dari seorang pelanggan setelah dikurangkan biaya yang diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

Sedangkan *Customer value prepositions* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *customer value prepositions* yang berdasarkan pada :

- 1) Produk/jasa yang meliputi fungsi dari produk/jasa, harga, dan kualitas. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi hal-hal yang dibutuhkan oleh pelanggan atas produk yang ditawarkan.
- 2) Hubungan terhadap pelanggan yaitu responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampain.
- 3) Citra dan reputasi yaitu gambaran tentang faktor-faktor *intangibile* yaitu menarik konsumen untuk berhubungan ke perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan dengan promosi atau iklan untuk menarik pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Analisi proses bisnis internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan analisis *value chain* dan merupakan titik keunggulan perusahaan. Kaplan dan Norton (1996) membagi proses bisnis ke dalam inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

a. Proses inovasi

Pada proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan.

b. Proses Operasi

Merupakan sebuah aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai dari penerimaan order pelanggan sampai produk dikirim ke pelanggan. Proses operasi menekankan kepada penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini, berdasarkan fakta menjadi fokus utama dari sistem pengukuran kinerja sebagian besar organisasi.

c. Proses Purna Jual

Proses ini merupakan pelayanan kepada pelanggan setelah pejualan produk/jasa tersebut dilakukan. Seperti penanganan garansi dan perbaikan penganganan atas barang yang rusak dan yang dikembalikan oleh pelanggan.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pembelajaran dan pertumbuhan bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Perspektif ini berperan sebagai fondasi keberhasilan bagi pengetahuan karyawan di organisasi dengan memperhatikan faktor sistem organisasi. Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari tiga kategori (Kaplan dan Norton,1996:109), yaitu :

a. Kapabilitas Pekerja

Dalam hal ini manajemen dituntut untuk memperbaiki pemikiran karyawan terhadap organisasi, yaitu bagaimana para karyawan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk perencanaan dan upaya *implementasi reskilling* karyawan yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Kapabilitas sistem informasi

Bagaimana juga meski motivasi dan keahlian karyawan telah mendukung pencapaian tujuan – tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi –informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan karyawan atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

c. Motivasi, pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi karyawan. Paradigm manajemen terbaru menjelaskan bahwan proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga turbelensi lingkungan sama – sama dicoba-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap karyawan di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing – masing. Upaya tersebut perlu didukung dengan motivasi yang besar dan pemberdayaan karyawan berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Selain itu , upaya tersebut juga harus dilakukan bersama dengan upaya penyesuaian yang terus menerus yang sejalan dengan tujuan organisasi.

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran dari masing – masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategi yang dihasilkan dalam perencanaan strategic dengan kerangka *Balanced Scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PDAM Tirta Merangin, yaitu sebuah perusahaan yang bergerak dibidang jasa penyediaan air bersih yang beralamatkan di Jalan Sudirman KM. 2 Kel. Pematang Kandis Kec. Bangko Kab. Merangin, Jambi. PDAM Tirta Merangin ini merupakan perusahaan milik negara yang berlokasi di kawasan perkantoran Wilayah Kabupaten Merangin.

3.2 Sumber Data

3.2.1 Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh dari sumber asli (tidak melalui perantara). Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan diperoleh dari hasil wawancara dan hasil kuesioner yang dilakukan oleh karyawan. Adapun hasil diantaranya mengenai objek penelitian dan data mengenai kepuasan karyawan yang diketahui lewat kuesioner.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang mendukung penelitian dan berhubungan dengan penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain, dalam hal ini diambil dari perusahaan dan hasil penelitian lainnya yaitu antara lain : dokumen perusahaan, studi literatur, referensi dll. Literatur dan referensi yang digunakan dalam penelitian ini adalah jurnal – jurnal penelitian terdahulu, baik nasional maupun internasional, buku – buku yang berhubungan dengan

penelitian, majalah, dll. Selain itu data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah data – data perusahaan yang akan digunakan sebagai faktor pengukur perusahaan, seperti laporan keuangan perusahaan, data pelanggan perusahaan, dan data produksi perusahaan.

3.3 Objek Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan di PDAM di Provinsi Jambi khususnya PDAM Tirta Merangin Kabupaten Merangin adalah pengukuran kinerja perusahaan. Yaitu mengukur seberapa produktif perusahaan yang mana dalam hal ini adalah PDAM Tirta Merangin dalam menjalankan strategi – strategi bisnisnya guna mencapai visi dan misi perusahaan. Objek penelitian ini adalah semua pihak yang berhubungan langsung dengan perusahaan, yaitu internal perusahaan, pelanggan, *stake holder*. Dari populasi yang ada diambil beberapa sampel yang akan digunakan sebagai objek penelitian. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara sederhana dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot e^2} \dots \dots \dots (3.1)$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e^2 = prosentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masi dapat ditolelir atau diinginkan misalnyna 10%.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian yang dilakukan ini membutuhkan data-data, yaitu berupa data primer dan data sekunder. Untuk itu perlu kiranya untuk merancang metode pengumpulan data yang baik dan benar guna untuk mendapatkan data yang akurat nantinya. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan guna untuk mendapatkan hasil data yang akurat dan dapat dipercaya adalah sebagai berikut :

1. Studi Pustaka

Studi pustaka yaitu merupakan suatu metode pengumpulan data dari referensi-referensi terkait yang berhubungan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Sumber referensi yang digunakan adalah buku-buku teori yang berhubungan dengan penelitian dan juga jurnal-jurnal dari penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian.

2. Studi Lapangan

Studi lapangan yaitu merupakan suatu metode pengumpulan data yang dilakukan langsung ke lapangan atau lokasi penelitian berlangsung. Kegiatan yang dilakukan dilapangan yaitu berupa pengamatan secara langsung dan pengambilan data terhadap objek penelitian yang dibutuhkan. Metode studi lapangan yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah :

a. Observasi

Observasi merupakan cara mengumpulkan data dimana peneliti akan melakukan pengamatan dan pencatatan secara sistematis secara langsung terhadap objek yang diteliti, baik dilakukan di dalam laboratorium maupun dalam kondisi alamiah yaitu langsung ke lingkungan yang penelitian. Observasi peneliti yang dilakukan di PDAM Tirta Merangin Kabupaten Merangin nantinya akan mengambil data yang diperlukan yang berhubungan dengan pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan metode *balanced scorecard*.

b. Wawancara

Wawancara merupakan cara pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab terhadap objek penelitian, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam penelitian yang dilakukan di PDAM Tirta Merangin Kabupaten Merangin, wawancara akan dilakukan dengan pihak-pihak internal bisnis dari PDAM Merangin, diantaranya adalah para kepala dan karyawan perusahaan.

c. Kuisisioner

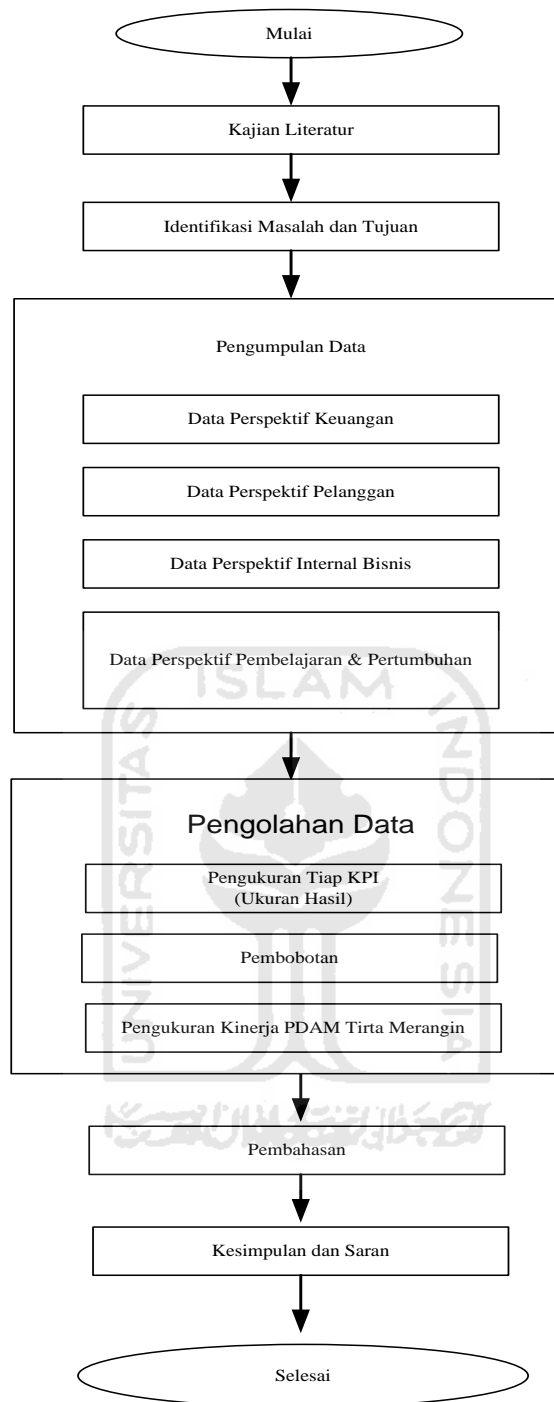
Kuisisioner merupakan cara pengumpulan data dengan cara memberikan suatu lembar pertanyaan kepada para responden yang dijadikan sebagai objek penelitian.

Kuisisioner atau yang juga dikenal sebagai angket merupakan salah satu teknik pengumpulan data dalam bentuk pengajuan pertanyaan tertulis melalui sebuah daftar pertanyaan yang sudah dipersiapkan dan diisi oleh responden sebagai objek penelitian. Kuisisioner yang akan diberikan kepada para responden adalah kuisisioner yang bersifat tertutup, dimana responden tidak diberikan kesempatan untuk menjawab jawaban lain, karena jawabannya telah ditentukan terlebih dahulu.

3.5 Diagram Alir Penelitian

Langkah-langkah penelitian perlu disusun secara baik untuk mempermudah penyusunan laporan penelitian. Adapun langkah-langkah penelitian dapat di presentasikan seperti Gambar 3.1 dibawah ini.





Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

Gambar 3.1 merupakan gambar diagram alir penelitian yang akan dilakukan berurutan mulai dari kajian literatur, identifikasi masalah dan tujuan, pengumpulan data, pengolahan data, pembahasan, kesimpulan dan saran. Pada kajian literatur penulis mencari referensi melalui literatur dari penelitian terdahulu dan jurnal yang berkaitan

dengan konsep penelitian. Konsep penelitian yang akan dikaji tentang *balanced scorecard*, pada identifikasi masalah dan tujuan peneliti menemukan adanya isu-isu globalisasi dan isu lingkungan yang sekarang semakin gencar dicanangkan oleh banyak orang sehingga penelitian ini bertujuan untuk mengintegrasikan antara pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced Scorecard*. Setelah menetapkan identifikasi masalah dan tujuan, peneliti menyusun konsep *Balanced Scorecard* selanjutnya adalah melakukan pengumpulan data yang dibutuhkan untuk empat perspektif yang ada dalam BSC yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif yang ada ini nantinya ada beberapa yang diintegrasikan dengan indikator yang terkait dan setelah data terkumpul maka tahap selanjutnya adalah pengolahan data. Pada tahap ini data yang didapatkan akan diolah sesuai dengan keempat perspektif yang ada dalam konsep BSC yang selanjutnya akan dilakukan pembobotan hasil sesuai dengan ketentuan dari perusahaan dan tahap pembahasan dari hasil olahan data tersebut. Pada tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dari pengukuran kinerja yang dilakukan dengan konsep *Balanced Scorecard* dan ditambahkan dengan beberapa saran pendukung.

3.6 Pengujian Instrumen

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kuesioner yang nantinya dipergunakan untuk mengukur kepuasan karyawan. Validitas dan reliabilitas merupakan dua syarat dalam menentukan baik atau tidaknya suatu penelitian.

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner untuk mengungkapkan suatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara (Ghazali, 2006). Uji validitas yang digunakan adalah dengan melakukan korelasi *bilvariate* antar masing – masing skor indikator dengan total skor konstruk. Suatu indikator menunjukkan hasil yang signifikan. Pengujian instrument penelitian ini

dengan cara menghitung korelasi menggunakan teknik korelasi *pearson* dengan taraf signifikansi = 10%. Perhitungan uji validitas terhadap pertanyaan kuisioner dapat dilakukan dengan menggunakan rumus 3.2 sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}} \dots \dots \dots (3.2)$$

3.6.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reabilitas dilakukan bertujuan untuk mengetahui konsistensi instrumen sebagai alat ukur penelitian, sehingga hasil dari pengukuran dapat dipercaya. Suatu kuisioner dikatakan handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Perhitungan dapat dilakukan dengan menggunakan rumus 3.3 sebagai berikut :

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum s^2_i}{s^2} \right) \dots \dots \dots (3.3)$$

Keterangan :

k = Jumlah Item

$\sum s^2_i$ = Jumlah varians skor total

$\sum s^2_i$ = Varians responden untuk item k i

Dimana, hasil dari perhitungan realibilitas, nantinya akan dikelompokkan ke dalam 5 kelas sebagai berikut :

1. Nilai *AlphaCronbach* 0,00 sampai dengan 0,20 berarti kurang *realible*.
2. Nilai *AlphaCronbach* 0,21 sampai dengan 0,40 berarti agak *realible*.

3. Nilai *AlphaCronbach* 0,41 sampai dengan 0,60 berarti cukup *reliable*.
4. Nilai *AlphaCronbach* 0,61 sampai dengan 0,80 berarti *reliable*.
5. Nilai *AlphaCronbach* 0,81 sampai dengan 1,00 berarti sangat *reliable*.

3.7 Metode Analisis

Analisis pengukuran kinerja di PDAM Tirta Merangin Kabupaten Merangin ini menggunakan metode *balanced scorecard* dengan empat perspektif sebagai alat ukurnya. Dari empat perspektif yang ada, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, akan ditetapkan indikator tiap perspektif dengan bobot masing masing yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Indikator penilaian/evaluasi kinerja PDAM yang digunakan saat ini merupakan hasil pengembangan pada tahun 2010 yang disusun oleh tim BPPSPAM bekerja sama dengan BPKP, Persatuan Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia (PERPAMSI) dan beberapa PDAM. Indikator ini terdiri dari empat aspek yaitu aspek keuangan, pelayanan (perspektif pelanggan), operasional (perspektif internal bisnis) dan sumber daya manusia (perspektif pertumbuhan dan pembelajaran). Hal tersebut mengacu pada pasal 59 Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 18/PRT/M/2007 tentang Penyelenggaraan Pengembangan SPAM. Selain itu untuk detail evaluasi kinerja, masing-masing aspek dirinci kedalam beberapa indikator penilaian, dan hasil penilaiannya diklasifikasikan ke dalam 3 (tiga) kategori, yaitu PDAM Sehat, PDAM Kurang Sehat dan PDAM Sakit.

Indikator penilaian kinerja PDAM disusun dengan menerapkan prinsip-prinsip skor berimbang, dengan mempertimbangkan karakteristik PDAM itu sendiri. Berkaitan dengan hal tersebut, masing-masing perspektif pengukuran indikator kinerja diberikan bobot yang relatif berimbang dan proporsional, sesuai dengan karakteristik perspektif yang bersangkutan yaitu perspektif keuangan dengan bobot 25%, perspektif pelanggan dengan bobot 25%, aspek operasional dengan bobot 35%, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan bobot 15%. Di samping itu, penetapan nilai standar masing-

masing indikator dilakukan dengan memperhatikan perbedaan beban yang terjadi pada suatu PDAM, antara lain perbedaan dari PDAM di Kabupaten dan PDAM di Kota, perbedaan jenis sumber air baku dan jenis pengolahannya, serta perbedaan dalam capaian cakupan pelayanan. Adapun pemberian bobot perspektif internal bisnis yang lebih tinggi dibandingkan aspek lainnya (yaitu 35%) didasarkan atas pertimbangan bahwa perspektif internal bisnis khususnya bagian operasional di dalam penyediaan air minum kepada masyarakat pelanggan di PDAM merupakan faktor yang sangat penting dalam perolehan pendapatan, sehingga peningkatan kinerja dari aspek operasional tersebut memerlukan perhatian yang lebih besar dibandingkan dari ketiga perspektif yang lain.

Adapun tabel perhitungan masing masing perspektif, rumus perhitungan, bobot, dan nilai standar dapat dilihat dalam tabel dibawah :

Tabel 3.1 Pembobotan Perspektif Keuangan
Sumber data : BPPSPAM, Tahun 2014

No	Perspektif Keuangan	Rumus	Bobot	Standar	Nilai Standar
1	Profitabilitas a. ROE	$\frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Jumlah Equity}} \times 100\%$	0,045	>100%	5
				70 - < 100(%)	4
				30 - < 70(%)	3
				0 - < 30(%)	2
				< 0%	1
	b. Operating Ratio	$\frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}}$	0,045	< 0,5	5
				> 0,5 - 0,65	4
				> 0,65 - 0,85	3
				> 0,85 - 1,0	2
				> 1,0	1
c. ROI	$\frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}}$	0,04	>20%	5	
			15- < 20 (%)	4	
			10 - < 15 (%)	3	
			5- < 10 (%)	2	
			< 5%	1	

No	Perspektif Keuangan	Rumus	Bobot	Standar	Nilai Standar
2	Liquiditas a. Current Ratio	$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$	0,045	> 100%	5
				80 - < 100 (%)	4
				60 - < 80 (%)	3
				40 - < 60 (%)	2
				< 40 (%)	1
	b. Efektivitas Penagihan	$\frac{\text{Jumlah Penerimaan Rek Air}}{\text{Jumlah Rek Air}} \times 100\%$	0,045	> 90 %	5
				85 - < 90 (%)	4
				80 - < 85 (%)	3
				75 - < 80 (%)	2
				< 75%	1
3	Solvabilitas	$\frac{\text{Jumlah Aktiva}}{\text{Jumlah Utang}} \times 100\%$	0,03	> 200 %	5
				170 - < 200 (%)	4
				135 - < 175 (%)	3
				100 - < 135 (%)	2
				< 100%	1

Tabel 3.2 Pembobotan Perspektif Pelanggan
Sumber data : BPPSPAM, Tahun 2014

No	Perspektif Pelanggan	Rumus	Bobot	Standar	Nilai Standar
1	Cakupan Pelayanan Teknis	$\frac{\text{Jumlah Penduduk Terlayani}}{\text{Jumlah Penduduk Wilayah Pelayanan}} \times 100\%$	0,04	>80 (%)	5
				60 - < 80 (%)	4
				40 - < 60 (%)	3
				20 - < 40 (%)	2
				< 20 (%)	1
2	Pertumbuhan Pelanggan	$\frac{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Ini} - \text{Tahun lalu}}{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Lalu}} \times 100\%$	0,04	>10 (%)	5
				8 - < 10 (%)	4
				6 - < 8 (%)	3
				4 - < 6 (%)	2
				< 4 (%)	1
3	Tingkat Penyelesaian Aduan	$\frac{\text{Jumlah Keluhan Selesai}}{\text{Jumlah Keluhan}} \times 100\%$	0,025	>80 (%)	5
				60 - < 80 (%)	4
				40 - < 60 (%)	3
				20 - < 40 (%)	2
				< 20 (%)	1
4	Kualitas Air Pelanggan	$\frac{\text{Jumlah Uji yang Memenuhi Syarat}}{\text{Jumlah yang Diuji}} \times 100\%$	0,075	>80 (%)	5
				60 - < 80 (%)	4

No	Perspektif Pelanggan	Rumus	Bobot	Standar	Nilai Standar
5	Konsumsi air domestik	$\frac{\text{Jumlah Air yang Terjual Domestik Perbulan}}{\text{Jumlah Pelanggan Domestik}} \times 100\%$	0,04	40 - < 60 (%)	3
				20 - < 40 (%)	2
				< 20 (%)	1
				>30 (m3/bln)	5
				25 - < 30	4
				20 - < 25	3
6	Tingkat Produktivitas Pelanggan	$\frac{\text{laba bersih}}{\text{Jumlah pendapatan}} \times 100\%$	0,03	15 - < 20	2
				< 15	1
				>25 (%)	5
				20 - < 25 (%)	4
				15 - < 20 (%)	3
				10 - < 15 (%)	2
				< 10 (%)	1

Tabel 3.3 Pembobotan Perspektif Internal Bisnis
Sumber data : BPPSPAM, Tahun 2014

No	Perspektif Internal Bisnis	Rumus	Bobot	Standar	Nilai Standar
1	Efisiensi Produksi	$\frac{\text{Kapasita Produksi (m}^3\text{)}}{\text{Kapasitas Terpasang (m}^3\text{)}} \times 100\%$	0,07	>90 (%)	5
				80 - < 90 (%)	4
				70 - < 80 (%)	3
				60 - < 70 (%)	2
				< 60 (%)	1
2	Tingkat Kehilangan Air	$\frac{\text{Distirbusi Air - Air Terjual (m}^3\text{)}}{\text{Distribusi Air}} \times 100\%$	0,07	>25 (%)	5
				25 - < 30 (%)	4
				30 - < 35 (%)	3
				35 - < 40 (%)	2
				< 40 (%)	1
3	Jam Operasi Layanan	$\frac{\text{Waktu Distribusi Air Ke Pelanggan dalam 1 Tahun}}{365 \text{ Hari}}$	0,08	21 - 24 (jam)	5
				18 - < 21 (jam)	4
				16 - < 18 (jam)	2
				12 - < 16 (jam)	1
				< 12 (jam)	
4	Tekanan Air Samb Pelanggan	$\frac{\text{Jumlah Pelanggan yang terlayani dengan tekanan > 0,7 bar}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$	0,065	>80 (%)	5
				60 - < 80 (%)	4
				40 - < 60 (%)	3
				20 - < 40 (%)	2
				< 20 (%)	1

No	Perspektif Internal Bisnis	Rumus	Bobot	Standar	Nilai Standar
5	Penggantian Meter Air	$\frac{\text{Jumlah Meter yang diganti}}{\text{Jumlah pelanggan}}$	0,065	>20 (%)	5
				15 - < 20 (%)	4
				10 - < 15 (%)	3
				5 - < 10 (%)	2
				< 5 (%)	1

Tabel 3.4 Pembobotan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
Sumber data : BPPSPAM, Tahun 2014

No	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Rumus	Bobot	Standar	Nilai Standar
1	Rasio Jumlah Pegawai/1000 Pelanggan	$\frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Jumlah Pelanggan}/1000}$	0,06	Kabupaten	
				< 8 (org)	5
				> 8 – 10 (org)	4
				> 10 – 12 (org)	3
				> 12 – 14 (org)	2
2	Rasio Training Karyawan	$\frac{\text{Jumlah Karyawan yang Ikut Training}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$	0,03	>80 (%)	5
				60 - < 80 (%)	4
				40 - < 60 (%)	3
				20 - < 40 (%)	2
				< 20 (%)	1
3	Biaya Training Terhadap Biaya Karyawan	$\frac{\text{Biaya Training}}{\text{Jumlah Biaya Karyawan}} \times 100\%$	0,03	>10 (%)	5
				7,5 – < 10 (%)	4
				5 - < 7,5 (%)	3
				2,5 - < 5 (%)	2
				< 2,5 (%)	1
4	Kepuasan Karyawan	Kuisinoner	0,03	>80 (%)	5
				60 - <80 (%)	4
				40 - <60 (%)	3
				20 - <40 (%)	2
				<20 %	1

Evaluasi kinerja PDAM dengan empat perspektif tersebut menghasilkan kinerja yang dibagi dalam tiga kategori yakni Sehat, Kurang Sehat, Sakit, dengan batasan nilai:

1. Kategori Sehat, memperoleh nilai lebih besar dari 2,8
2. Kategori Kurang Sehat, memperoleh nilai antara 2,2 – 2,8
3. Kategori Sakit, memperoleh nilai kurang dari 2,2

Nilai maksimum dari masing – masing perspektif tersebut adalah 5, skoring tertinggi dari setiap perspektif dapat dilihat pada tabel 3.5.

Tabel 3.5 Nilai Maksimum Masing – Masing Pespektif
Sumber data : BPPSPAM, Tahun 2014

Perspektif	Bobot	Nilai Maksimum	Skoring
Keuangan	0,25	5	1,25
Pelanggan	0,25	5	1,25
Internal Bisnis	0,35	5	1,75
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,15	5	0,75

3.7.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan memiliki tujuan jangka panjang yaitu untuk mendapatkan profitabilitas. Untuk mendapatkan profitabilitas yang tinggi, perusahaan harus dapat mengurangi biaya yang harus dikeluarkan dan meningkatkan pertumbuhan yang didapatkan. Untuk mendukung optimalisasi profit, perusahaan harus memiliki strategi sebagai sasaran yang harus dicapai. Beberapa sasaran strategi yang harus dicapai guna untuk meningkatkan profitabilitas adalah melakukan peningkatan profitabilitas, Liquiditas, dan solvabilitas perusahaan.

3.7.1.1 Profitabilitas

Untuk melihat seberapa besar laba yang didapati oleh perusahaan, dapat digunakan rumus sebagai berikut :

1. *Return Of Equity*

Dimana ratio tersebut mengukur kemampuan tingkat pengembalian terhadap jumlah equity.

$$\text{ROE}(\text{Return of Equity}) = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Jumlah Equity}} \times 100\% \dots \dots \dots (3.4)$$

2. *Operating Ratio*

Rasio yang dapat menunjukkan sejauh mana manajemen PDAM dapat melakukan efisiensi atau pengendalian biaya operasi dan sejauh mana manajemen dapat melakukan upaya – upaya peningkatan pendapatannya sehingga mampu menghasilkan pendapatan yang cukup untuk menutupi biaya operasi.

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}} \dots \dots \dots (3.5)$$

3. *Return On Investment*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar investasi bisa kembali dengan persentase antara laba bersih setelah pajak yang dibagi dengan total aktiva.

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \dots \dots \dots (3.6)$$

3.7.1.2 Liquiditas

Bertujuan untuk mengetahui kemampuan PDAM memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Pengertian lain adalah kemampuan PDAM untuk memenuhi kewajiban atau

utang yang harus segera dibayar dengan harta lancarnya. Untuk mengukur seberapa optimal perusahaan memenuhi kewajiban utangnya dapat digunakan rumus sebagai berikut :

1. *Current Ratio*

Indikator ini digunakan untuk melihat seberapa jauh kas PDAM mampu memenuhi kewajiban – kewajiban jangka pendeknya.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.7)$$

2. Efektivitas Penagihan

Efektivitas penagihan adalah indikator yang menunjukkan sejauh mana PDAM mampu mengelola pendapat dari hasil penjualan air kepada pelanggan (piutang air) secara efektif sehingga menjadi penerimaan PDAM.

$$\text{Efektivitas Penagihan} = \frac{\text{Jumlah Penerimaan Rek Air}}{\text{Jumlah Rek Air}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.8)$$

3.7.1.3 Solvabilitas

Solvabilitas dinilai untuk mengetahui kemampuan PDAM menjamin kewajiban – kewajiban jangka panjangnya oleh asetnya. Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melunasi seluruh utang yang ada dengan menggunakan seluruh asset yang dimilikinya. Rasio ini mengukur kemampuan dalam rangka memenuhi seluruh kewajibannya terhadap total asset.

$$\text{Solvabilitas} = \frac{\text{Jumlah Aktiva}}{\text{Jumlah Utang}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.9)$$

3.7.2 Perspektif Pelanggan

Menjalin hubungan baik dengan pelanggan yang ditunjukkan untuk meningkatkan ketergantungan pelanggan dengan produk yang diberikan perusahaan, sehingga memudahkan perusahaan untuk mengetahui kebutuhan dan keinginan pelanggan. Dengan semakin banyak pelanggan baru, maka semakin besar pula tingkat pertumbuhan pelanggan.

3.7.2.1 Cakupan Pelayanan Teknis

Untuk mengetahui seberapa besar persentase jumlah penduduk terlayani oleh PDAM dibandingkan dengan jumlah penduduk di wilayah pelayanan PDAM. Indikator ini dimaksud untuk mengetahui sejauhmana manajemen PDAM telah mampu melakukan pelayanan air terhadap penduduk wilayah teknisnya.

$$\text{Cakupan Pelayanan Teknis} = \frac{\text{Jumlah Penduduk Terlayani}}{\text{Jumlah Penduduk Wilayah Pelayanan}} \times 100\% \text{. (3.10)}$$

3.7.2.2 Pertumbuhan Pelanggan

Digunakan untuk mengetahui berapa persentase peningkatan jumlah pelanggan PDAM dalam satu tahun. Dapat menggambarkan aktivitas PDAM dalam berusaha menambah jumlah pelanggannya.

$$\text{Pertumbuhan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Ini} - \text{Tahun lalu}}{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Lalu}} \times 100\% \text{. (3.11)}$$

3.7.2.3 Tingkat Penyelesaian Aduan

Indikator ini digunakan untuk menilai kualitas pelayanan yang diberikan PDAM yaitu dengan cara mengetahui sejauh mana PDAM mampu menangani keluhan pelanggan

dalam satu tahun. Menggambarkan tingkat aktivitas manajemen PDAM dalam upaya menyelesaikan keluhan pelayanan air maupun lainnya yang berasal dari pelanggan.

$$\text{Tingkat Penyelesaian Aduan} = \frac{\text{Jumlah Keluhan Selesai}}{\text{Jumlah Keluhan}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.12)$$

3.7.2.4 Kualitas Air

Untuk mengetahui apakah kualitas air yang didistribusikan oleh PDAM kepada pelanggan telah memenuhi kualitas air minum seperti yang ditetapkan dalam Peraturan Menteri Kesehatan No. 492/MENKES/PER/IV/2010, tentang persyaratan kualitas air minum.

$$\text{Kualitas Air} = \frac{\text{Jumlah Uji yang Memenuhi Syarat}}{\text{Jumlah yang Diuji}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.13)$$

3.7.2.5 Konsumsi Air Domestik

Menggambarkan tingkat konsumsi pelanggan rumah tangga terhadap air PDAM perbulan perpelanggan. Ini juga bertujuan untuk mengetahui tingkat rata – rata konsumsi airperpelanggan rumah tangga dalam satu bulan dalam tahun yang bersangkutan, lebih jauh maka dapat pula diketahui rata – rata konsumsi liter per orang per harinya.

$$\text{Konsumsi Air Domestik} = \frac{\text{Jumlah Air yang Terjual Domestik Perbulan}}{\text{Jumlah Pelanggan Domestik}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.14)$$

3.7.2.6 Tingkat Profitabilitas Pelanggan

Mengukur seberapa besar keuntungan – keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan air kepada para pelanggan, merupakan jumlah pendapatan yang berbanding dengan jumlah pelanggan

$$\text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pendapatan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.15)$$

3.7.3 Perspektif Internal Bisnis

Perspektif internal bisnis yang dilakukan perusahaan dirancang untuk menunjang poin - poin pada perspektif sebelumnya dengan melihat *value chain* perusahaan dari sisi input hingga pelayanan purna jualnya. Proses peningkatan kinerja perusahaan dari segi perspektif internal bisnis ini sangat penting untuk dilakukan karena hal ini menunjang keberlangsungan sistem yang berjalan di dalam perusahaan. Dalam usulan rancangan *balanced scorecard*, sasaran strategis yang dilakukan dalam perspektif ini adalah meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan kualitas perusahaan. Untuk menilai keberhasilan yang telah dicapai dari sasaran strategis tersebut dapat dilakukan dengan perhitungan berikut :

3.7.3.1 Inovasi

Untuk mengetahui jumlah produk/jasa yang ditawarkan dibandingkan dengan jumlah produk/jasa perusahaan yang telah ada.

3.7.3.2 Operasional

1. Efisiensi Produksi

Suatu indikator yang menunjukkan sejauh mana efisiensi PDAM dalam memanfaatkan kapasitas terpasang.

$$\text{Efisiensi Produksi} = \frac{\text{Kapasia Produksi (m}^3\text{)}}{\text{Kapasitas Terpasang (m}^3\text{)}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.16)$$

2. Tingkat Kehilangan Air

Untuk menunjukan sejauh mana manajemen PDAM mampu mengendalikan penjualan barang produknya yaitu air minum melalui sistem distribusi perpipaan.

$$\text{Tingkat Kehilangan Air} = \frac{\text{Distirbusi Air–Air Terjual (m}^3\text{)}}{\text{Distirbusi Air}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.17)$$

3. Jam Operasional Layanan

Untuk mengukur efesiensi sistem secara keseluruhan dan kaitannya dengan kontinuitas pelayanan. Serta mengukur apakah manajemen PDAM mampu mempertahankan pelayanan pengaliran air kepada pelanggannya dengan tingkat pelayanan kontiniu 1 x 24 jam perharinya.

$$\text{Jam Operasional Layanan} = \frac{\text{Waktu Distirbusi Air Ke Pelanggan dalam 1 Tahun}}{365 \text{ Hari}} \dots\dots\dots(3.18)$$

4. Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan

Indikator yang digunakan untuk melengkapi jam operasional layanan dan kualitas air dalam upaya untuk mengetahui sejauh mana PDAM telah mampu mempertahankan pelayanannya dengan kualitas air minum, dimana capaian tekanan air harus memenuhi syarat 3K. Indikator ini digunakan untuk mengetahui capain tekanan air PDAM pada rata – rata pipa pelanggannya.

$$\text{Tekanan Air} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan yang terlayani dengan tekanan > 0,7 bar}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.19)$$

5. Pergantian Meter Pelanggan

Digunakan untuk menilai manajemen PDAM telah mampu melakukan pergantian meter atau melakukan kalibrasi meter pelanggannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, agar akurasi meter air pelanggan lebih terjamin.

$$\text{Pergantian Meter} = \frac{\text{Jumlah Meter yang diganti}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.20)$$

3.7.3.3 Purna Jual

Untuk mengetahui bagaimana tindakan perusahaan dalam berupaya untuk memeberikan manfaat tambahan kepada pelanggan dalam berbagai bentuk layanan.

3.7.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspekif ini adalah faktor yang berperan penting sebagai faktor penggerak, fondasi dan perspektif yang akan menggambarkan bagaimana penyelarasan *ingtangible asset* perusahaan dan perannya dalam menjalankan strategi di dalam perusahaan. Untuk melihat pertumbuhan dan pembelajaran PDAM Tirta Buana Merangin, dapat dilihat dari sasaran strategis BSC yang diusulkan, dapat diukur dengan perhitungan sebagai berikut :

3.7.4.1 Rasio Jumlah Pegawai

Untuk mengukur efesiensi karyawan PDAM terhadap pelanggan.

$$\text{Rasio Jumlah Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Jumlah Pelanggan}/1000} \dots\dots\dots(3.21)$$

3.7.4.2 Employee Training

Rasio pendidikan dan pelatihan karyawan untu mengukur kepedulian perusahaan untuk meningkatkan kompetensi karyawan.

$$\text{Employee Training} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Ikut Training}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.22)$$

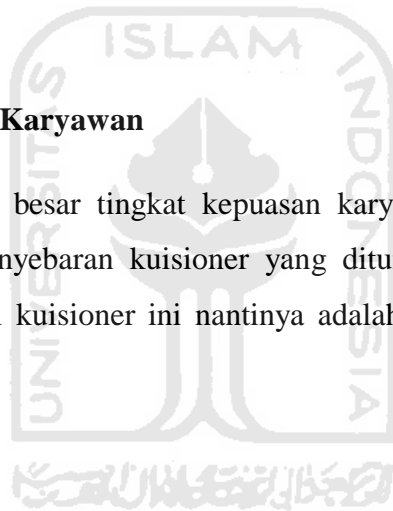
3.7.4.3 Biaya *Training* terhadap Biaya Karyawan

Untuk mengetahui seberapa jauh manajemen PDAM mempunyai apresiasi dalam mengupayakan karyawannya agar kompeten.

$$\text{Biaya} = \frac{\text{Biaya Training}}{\text{Jumlah Biaya Karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.23)$$

3.7.4.4 Tingkat Kepuasan Karyawan

Untuk mengetahui seberapa besar tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan, nantinya akan dilakukan penyebaran kuisioner yang ditunjukan bagi para karywan. Hasil yang ada didapati dari kuisioner ini nantinya adalah besaran persentasi tingkat kepuasan karyawan.



BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Data Penelitian

4.1.1 Data Tahun 2014

Tabel 4.1 Data tahun 2014

NO.	INDIKATOR	Penilaian
I.	ASPEK KEUANGAN	
1a.	ROE	$\frac{1.391.733.733,75}{5.888.187.514,00} \times 100\% = 23,64\%$
1b.	Ratio Operasi	$\frac{9.310.214.296}{7.910.409.300} = 1,18$
2a.	Cash Ratio	$\frac{740.649.474}{18.078.812.516} \times 100\% = 4,10\%$
2b.	Efektifitas Penagihan	$\frac{6.516.307.800}{7.393.250.100} \times 100\% = 88,14\%$
3.	Solvabilitas	$\frac{23.967.000.030,00}{18.078.812.516,00} \times 100\% = 132,57\%$
II.	ASPEK PELAYANAN	
1.	Cakupan Pelayanan Teknis	$\frac{58.528,00}{358.530,00} \times 100\% = 16,32\%$

NO.	INDIKATOR	Penilaian		
2	Pertumbuhan Pelanggan	1.213,00 ----- 7.093,00	x 100 %	17,10%
3	Tingkat Penyelesaian Aduan	326,00 ----- 359,00	x 100 %	90,81%
4	Kualitas Air Pelanggan	6,00 ----- 8,00	x 100 %	75,00%
5	Konsumsi Air Domestik	1.494.133,00 ----- 8.033,00		15,50
III	ASPEK OPERASI			
1	Effisiensi Produksi	10.564.560,00 ----- 13.639.320,00	x 100 %	77,46%
2	Tingkat Kehilangan Air	610.222,00 ----- 2.192.714,00	x 100 %	27,83%
3	Jam Operasi Layanan	4.015,00 ----- 365,00		11,00
4	Tekanan Air Samb Pelanggan	3.497,00 ----- 8.306,00	x 100 %	42,10%
5	Penggantian Meter Air	133,00 ----- 8.306,00	x 100 %	1,60%
IV	ASPEK SDM			
1	Rasio Jmh Pegawai / 1000 Pelanggan	72,00 ----- 8.306	x 1.000	8,67

NO.	INDIKATOR	Penilaian		
2	Ratio Diklat Pegawai / Peningkatan Kompetensi	16,00 ----- 72	x100 %	22,22%
3	Biaya Diklat Terhadap Biaya Pegawai	51.829.728,00 ----- 3.239.357.956,00	x 100 %	1,60%

4.1.2 Data Tahun 2015

Tabel 4.2 Data Tahun 2015

NO.	INDIKATOR	Penilaian		
I.	ASPEK KEUANGAN			
1a.	ROE	(1.626.770.477,00) ----- 5.225.761.701,00	x 100 %	-31,13%
1b.	Ratio Operasi	11.822.874.840 ----- 10.196.104.363		1,16
2a.	Cash Ratio	576.886.173 ----- 20.117.075.091	x 100 %	2,87%
2b.	Efektifitas Penagihan	7.495.821.419 ----- 9.458.292.216	x 100 %	79,25%
3	Solvabilitas	25.343.036.792,00 ----- 20.117.075.091,00	x 100 %	125,98%
II.	ASPEK PELAYANAN			
1	Cakupan Pelayanan Teknis	62.076,00 -----	x 100 %	17,31%

NO.	INDIKATOR	Penilaian		
		358.530,00		
2	Pertumbuhan Pelanggan	2.040,00 ----- 8.306,00	x 100 %	24,56%
3	Tingkat Penyelesaian Aduan	328,00 ----- 328,00	x 100 %	100,00%
4	Kualitas Air Pelanggan	8,00 ----- 8,00	x 100 %	100,00%
5	Konsumsi Air Domestik	1.560.162,00 ----- 9.465,00		13,74
III	ASPEK OPERASI			
1	Effisiensi Produksi	6.354.504,00 ----- 8.435.880,00	x 100 %	75,33%
2	Tingkat Kehilangan Air	848.622,34 ----- 2.622.509,34	x 100 %	32,36%
3	Jam Operasi Layanan	5.110,00 ----- 365,00		14,00
4	Tekanan Air Samb Pelanggan	9.800,00 ----- 10.346,00	x 100 %	94,72%
5	Penggantian Meter Air	235,00 ----- 10.346,00	x 100 %	2,27%

NO.	INDIKATOR	Penilaian	
IV	ASPEK SDM		
		83,00	
1	Rasio Jmh Pegawai / 1000 pelanggan	----- x 1.000 10.346	8,02
		12,00	
2	Ratio Diklat Pegawai / Peningkatan Kompetensi	----- x100 % 83	14,46%
		17.125.500,00	
3	Biaya Diklat Terhadap Biaya Pegawai	----- x 100 % 3.176.559.600,00	0,54%

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menunjukkan apakah transformasi strategi mengarah ke keberhasilan ekonomi yang terus membaik. Dengan demikian, langkah-langkah mengasumsikan peran ganda. Di satu sisi, mereka menunjukkan kinerja keuangan kinerja strategi diharapkan untuk mencapai, sedangkan sisi lainnya untuk tutuk akhir dari hubungan sebab akibat mengacu pada perspektif BSC lain. Data yang digunakan untuk pengolahan untuk perspektif keuangan dijelaskan pada tabel 4.1 dibawah sebagai berikut

Tabel 4.3 Data Untuk Perhitungan Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan	2014	2015
Jumlah Equity	Rp5.888.187.514	Rp5.225.761.701
Laba Bersih	Rp1.391.733.734	Rp1.626.770.477
Biaya Operasi	Rp9.310.214.296	Rp11.822.874.840
Pendapatan Operasi	Rp7.910.409.300	Rp10.196.104.363
Aktiva Lancar	Rp 740.649.474	Rp 576.886.173
Utang Lancar	Rp18.078.812.516	Rp20.117.075.091
Total Aktiva	Rp23.967.000.030	Rp25.343.036.729
Total Utang	Rp18.078.812.516	Rp20.117.075.091
Jumlah Penerimaan Rek Air	Rp6.516.307.800	Rp7.495.821.419
Jumlah Rek Air	Rp7.393.250.100	Rp9.458.292.216

4.2.1.1 Profitabilitas

Indikator untuk melihat seberapa besar laba dan pengembalian investasi yang didapat oleh perusahaan sebagai berikut :

1. ROE

Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan tingkat pengembalian terhadap jumlah equity:

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Jumlah Equity}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.4)$$

Tabel 4.4 *Return of Equity* PDAM Tirta Merangin

	Tahun	2014	2015
Return of	Laba Bersih	Rp1.391.733.734	Rp1.626.770.477
Equity	Jumlah Equity	Rp5.888.187.514	Rp5.225.761.701
	ROE	23,64%	31.13%

2. *Operating Ratio*

Efisiensi biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk menghasilkan pendapatan pada PDAM Tirta Buana tercatat pada tahun 2014 hingga tahun 2015 sebesar :

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}} \dots\dots\dots(3.5)$$

Tabel 4.5 *Operating Ratio* PDAM Tirta Merangin

	Tahun	2014	2015
Operating Ratio	Biaya Operasi	Rp9.310.214.296	Rp11.822.874.840
	Pendapatan Operasi	Rp7.910.409.300	Rp10.196.104.363
	Operating Ratio	1.18	1.16

3. *Return On Investment*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar investasi bisa kembali dengan persentase antara laba bersih setelah pajak yang dibagi dengan total aktiva.

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.6)$$

Tabel 4.6 *Return On Investment* PDAM Tirta Merangin

	Tahun	2014	2015
Return On Investment	Laba setelah pajak	Rp1.391.733.733,75	Rp1.626.770.477
	Total Aktiva	Rp23.967.000.030	Rp25.343.036.792
	ROI	5,8%	6,4%

4.2.1.2 **Liquiditas**

Indikator untuk mengetahui kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya terdiri dari *current ratio* dan efektivitas penagihan. Berikut adalah

perhitungan mengenai *current ratio* dan efektivitas penagihan perusahaan dalam 3 periode, yaitu periode tahun 2014 hingga tahun 2015 :

1. *Current Ratio*

Current ratio merupakan pengukuran kemampuan kas dalam rangka menjamin kewajiban jangka pendek perusahaan.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \dots \dots \dots (3.7)$$

Tabel 4.7 *Current Ratio* PDAM Tirta Merangin

	Tahun	2014	2015
Current Ratio	Aktiva Lancar	Rp740.649.474	Rp5.104.821.366
	Hutang Lancar	Rp18.078.812.516	Rp20.117.075.091
	Current Ratio	4,09%	25,37%

2. Efektivitas Penagihan

Merupakan indikator untuk mengukur efektivitas kegiatan penagihan atas hasil penjualan air. Berikut ini hasil perhitungan selama 3 periode, yaitu periode tahun 2014 hingga tahun 2015.

$$\text{Efektivitas Penagihan} = \frac{\text{Jumlah Penerimaan Rek Air}}{\text{Jumlah Rek Air}} \times 100\% \dots \dots \dots (3.8)$$

Tabel 4.8 Efektivitas Penagihan PDAM Tirta Merangin

	Tahun	2014	2015
Efektivitas Penagihan	Jumlah Penerimaan Rek Air	Rp6.516.307.800	Rp7.495.821.419
	Jumlah Rek Air	Rp7.393.250.100	Rp9.458.292.216

Efektivitas	88,14%	79,25%
Penagihan		

4.2.1.3 Solvabilitas

Pengukuran untuk mengetahui kemampuan perusahaan menjamin kewajiban – kewajiban jangka panjangnya oleh asetnya. Solvabilitas menunjukan kemampuan perusahaan untuk melunasi seluruh utang yang ada dengan menggunakan seluruh asset yang dimilinya. Tercatat selama 3 periode, yaitu tahun 2013 hingga tahun 2015.

$$\text{Solvabilitas} = \frac{\text{Jumlah Aktiva}}{\text{Jumlah Utang}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.9)$$

Tabel 4.9 Solvabilitas PDAM Tirta Merangin

	Tahun	2014	2015
Solvabilitas	Jumlah Aktiva	Rp23.967.000.030	Rp25.343.036.729
	Jumlah Utang	Rp18.078.812.516	Rp20.117.075.091
	Solvabilitas	132,56%	125,98%

4.3.1 Perpektif Pelanggan

Dalam penilaian BSC pada perspektif pelanggan, terdapat 5 hal yang harus dijalankan oleh perusahaan, yaitu cakupan pelayanan teknis, pertumbuhan pelanggan, tingkat penyelesaian aduan, kualitas air pelanggan, dan konsumsi air domestik. Berikut merupakan perhitungan perspektif keuangan pada PDAM Tirta Merangin.

Tabel 4.10 Data Untuk Perhitungan Pespektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan	2014	2015
Pelanggan Baru	1.213	2.040
Pelanggan Lama	7.093	8.306
Total Pelanggan	8.306	10.346
Jumlah Penduduk Terlayani	58.528	62.079

Perspektif Pelanggan	2014	2015
Jumlah Penduduk Wilayah Layanan	358.530	358.530
Jumlah Pengaduan Selesai ditangani	326	328
Jumlah Pengaduan	359	328
Jumlah Uji Kualitas yg Memenuhi Syarat	6	8
Jumlah yg Diuji	8	8
Jumlah Air yg Terjual Domestik Perbulan	1.494.133	1.560.162
Jumlah Pelanggan Domestik	8033	9.465
Laba Besih	Rp1.391.733.733,7	Rp1.626.770.477
	5	
Jumlah Pendapatan	Rp7.393.250.100	Rp10.196.104.362,6
		1

4.2.1.4 Cakupan Pelayanan Teknis

Besarnya persentase jumlah penduduk yang terlayani oleh PDAM Tirta Merangin pada periode tahun 2014 hingga tahun 2015 tercatat :

$$\text{Cakupan Pelayanan Teknis} = \frac{\text{Jumlah Penduduk Terlayani}}{\text{Jumlah Penduduk Wilayah Pelayanan}} \times 100\% \dots\dots(3.10)$$

Tabel 4.11 Cakupan Pelayanan PDAM Tirta Merangin

Cakupan	Tahun	2014	2015
Pelayanan Teknis	Jumlah Penduduk Terlayani	58.528	62.079
	Jumlah Penduduk Wilayah Pelayanan	358.530	358.530
	Cakupan Pelayanan Teknis	16,32%	17,31%

4.2.1.5 Pertumbuhan Pelanggan

Indikator tingkat pertumbuhan pelanggan dengan perbandingan jumlah pelanggan tercatat pada periode tahun 2013 hingga tahun 2015.

$$\text{Pertumbuhan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Ini} - \text{Jumlah Pelanggan Tahun Lalu}}{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Lalu}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.11)$$

Tabel 4.12 Pertumbuhan Pelanggan PDAM Tirta Merangin

	Tahun	2014	2015
Pertumbuhan Pelanggan	Jumlah Pelanggan Baru	1213	2040
	Jumlah Pelanggan Lama	7093	8306
	Total Pelanggan	8306	10346
	Pertumbuhan Pelanggan	17.10%	24.56%

4.2.1.6 Tingkat Penyelesaian Aduan

Digunakan untuk menilai kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan. Besar tingkat penyelesaian dirumuskan dengan :

$$\text{Tingkat Penyelesaian Aduan} = \frac{\text{Jumlah Keluhan Selesai}}{\text{Jumlah Keluhan}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.12)$$

Tabel 4.13 Tingkat Penyelesaian Aduan PDAM Tirta Merangin

	Tahun	2014	2015
Tingkat Penyelesaian Aduan	Jumlah Pengaduan Selesai	326	328
	Jumlah Pengaduan	359	328
	Tingkat Penyelesaian Aduan	90.8%	100.00%

4.2.1.7 Kualitas Air Pelanggan

Persentase yang didapat oleh perusahaan dalam menilai kualitas air yang didistribusikan oleh perusahaan kepada pelanggan dari periode tahun 2014 hingga tahun 2015 seperti yang ditetapkan oleh Permenkes yaitu :

$$\text{Kualitas Air} = \frac{\text{Jumlah Uji yang Memenuhi Syarat}}{\text{Jumlah yang Diuji}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.13)$$

Tabel 4.14 Kualitas Air Pelanggan PDAM Tirta Merangin

	Tahun	2014	2015
Kualitas Air	Jumlah Uji yang memenuhi syarat	6	8
	Jumlah yang diuji	8	8
	Kualitas Air	75%	100%

4.2.1.8 Konsumsi Air Domestik

Besarnya konsumsi air oleh pelanggan bertujuan untuk mengetahui berapa liter konsumsi air per orang pelanggan per bulan. Rata – rata konsumsi air per pelanggan rumah tangga dalam kurun waktu tahun 2014 hingga tahun 2015 yaitu:

$$\text{Konsumsi Air Domestik} = \frac{\text{Jumlah Air yang Terjual Domestik Perbulan}}{\text{Jumlah Pelanggan Domestik}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.14)$$

Tabel 4.15 Konsumsi Air Domestik PDAM Tirta Merangin

	Tahun	2014	2015
Konsumsi Air Domestik	Jumlah Air yng Terjual Domestik	1.494.133	1.560.162
	Jumlah Pelanggan Domestik	8.033	9.465
	Konsumsi Air Domestik	15,50	13,74

4.2.1.9 Tingkat Profitabilitas Pelanggan

Mengukur seberapa besar keuntungan – keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan air kepada para pelanggan, merupakan jumlah pendapatan yang berbanding dengan jumlah pelanggan.

$$\text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pendapatan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.15)$$

Tabel 4.16 Tingkat Profitabilitas Pelanggan PDAM Tirta Merangin

Tingkat	Tahun	2014	2015
Profitabilitas Pelanggan	Laba bersih	Rp1.391.733.733,75	Rp1.626.770.477
	Jumlah Pendapatan	Rp7.393.250.100	Rp10.196.104.362.61
	Profitabilitas Pelanggan	18,82%	15,95%

4.2.2 Perspektif Internal Bisnis

4.2.2.1 Inovasi

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan atau dapat juga dengan melihat inovasi apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan selama jang waktu tersebut. Pada PDAM Kabupaten Merangin dapat dilihat beberapa inovasu yang dilakukan oleh perusahaan. Antara lain adalah inovasi menggunakan *software* dalam menghitung penggunaan air dari setiap pelanggan. Alat pengukur pemakaian air pelanggan akan dipoto dan data tersebut akan di *input* kemudian secara komputerisasi, sehingga tagihan setiap pelanggan akan menjadi *output* akhir. Sistem pembayaran bisa dilakukan melalui POS ataupun Bank guna mempermudah dan memberikan pelayanan yang prima bagi pelanggan.

4.2.2.2 Operasional

Dalam penilaian perspektif internal bisnis perusahaan dengan menggunakan BSC, terdapat 5 sasaran yang dijadikan tolak ukur pengukuran perusahaan, yaitu efisiensi produksi, tingkat kehilangan air, jam operasional layanan, tekanan air sambungan pelanggan, dan pergantian meter air. Untuk mengukur ketercapaian perusahaan dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan kualitas perusahaan digunakan ukuran sebagai berikut :

Tabel 4.17 Data Perhitungan Perspektif Internal Bisnis

Perspektif Internal Bisnis	2014	2015
Kapasitas Produksi (m3)	10.564.560	6.354.504
Kapasitas Terpasang (m3)	13.639.320	8.435.880
Distribusi air (m3) - Air Terjual	610.222	848.622,34
Distribusi air (m3)	2.192.714	2.622.509,34

Waktu Distribusi Air Ke Pelanggan 1thn	4015,00	5110,00
Jmh Plgn dilayani dgn tekanan >0,7Bar	3497,00	9800,00
Jmh Meter Yg diganti tahun ybs	133,00	235,00

1. Efisiensi Produksi

Untuk mengukur tingkat efisiensi produksi perusahaan dengan melihat perhitungan efisiensi produksi, dengan rumusan sebagai berikut 4.11 :

$$\text{Efisiensi Produksi} = \frac{\text{Kapasita Produksi (m}^3\text{)}}{\text{Kapasitas Terpasang (m}^3\text{)}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.16)$$

Tabel 4.18 Efisiensi Produksi PDAM Tirta Merangin

	Tahun	2014	2015
Efisiensi Produksi	Kapasitas Produksi	10.564.560	6.354.504
	Kapasitas Terpasang	13.639.320	8.435.880
	Kualitas AirEfisiensi Produksi	77,45%	75,32%

2. Tingkat Kehilangan Air

Untuk mengukur berapa besar tingkat kehilangan air perusahaan dengan data yang tercatat pada periode tahun 2014 hingga tahun 2015, dengan rumusan 4.12 :

$$\text{Tingkat Kehilangan Air} = \frac{\text{Distribusi Air} - \text{Air Terjual (m}^3\text{)}}{\text{Distribusi Air}} \dots\dots\dots(3.17)$$

Tabel 4.19 Tingkat Kehilangan AirPDAM Tirta Merangin

	Tahun	2014	2015
Tingkat Kehilangan Air	Distribusi Air - Air Terjual	610.222	848.622,34
	Distribusi Air	2.192.714	2.622.509,34
	Tingkat Kehilangan Air	27,82%	32.35%

3. Jam Operasi Layanan

Kinerja karyawan dalam hal pelayanan dapat dilihat dengan pengukuran jam operasi pelayanan perhari selama 1 x 24 jam dengan menggunakan data tahun 2014 hingga tahun 2015 :

$$\text{Jam Operasional Layanan} = \frac{\text{Waktu Distribusi Air Ke Pelanggan dalam 1 Tahun}}{365 \text{ Hari}} \dots\dots\dots(3.18)$$

Tabel 4.20 Jam Operasi Layanan PDAM Tirta Merangin

Jam	Tahun	2014	2015
Operasional	Waktu Distribusi Air Dalam 1 tahun	4015	5110
Layanan	Jam Operasional Layanan	11	14

4. Tekanan Air Sambungan Pelanggan

Indikator yang digunakan untuk melengkapi indikator jam operasi layanan dan indikator kualitas air dalam upaya mengetahui sejauhmana perusahaan mamapu mempertahankan pelayanannya dengan kualitas air minum.

$$\text{Tekanan Air} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan yang terlayani dengan tekanan > 0,7 bar}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.19)$$

Tabel 4.21 Tekanan Air Sambungan Pelanggan PDAM Tirta Merangin

	Tahun	2014	2015
Tekanan Air	Jumlah Pelanggan dengan Tekanan >0,7 bar	3497	9800
	Jumlah Pelanggan	8306	10346
	Tekanan Air	42.10%	94.72%

5. Penggantian Meter Air

Tingkat antisipasi perusahaan melakukan pergantian meter air atau kalibrasi alat sesuai dengan ketentuan yang berlaku, agar akurasi meter air pelanggan menjadi lebih terjamin, dengan perhitungan :

$$\text{Pergantian Meter} = \frac{\text{Jumlah Meter yang diganti}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\% \dots\dots\dots(3.20)$$

Tabel 4.22 Penggantian Meter Air PDAM Tirta Merangin

Tahun		2014	2015
Penggantian	Jumlah Meter yang Diganti	133	235
	Meter		
	Jumlah Pelanggan	8306	10346
	Tekanan Air	1,6%	2,27%

4.2.2.3 Keluhan Pelanggan

Perusahaan memberikan pelayanan prima antara lain berupa menerima pengaduan 1 x 24 jam. Apabila ada pengaduan maka petugas akan datang dan menyelesaikan aduan dari penggan pada hari itu juga. Hal ini untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan harapan mendapat ras puas dari mereka.

4.2.3 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sebagai faktor penggerak, pondasi dan perspektif yang menggambarkan bagaimana penyelarasan *intangibile asset* dan peranannya dalam menjalankan strategi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam perusahaan memiliki sasaran strategis yaitu berupa meningkatkan motivasi dari para karyawan di dalam perusahaan. Untuk mencapai sasaran strategis tersebut akan diukur dengan besaran seperti dibawah :

Tabel 4.23 Data Untuk Perhitungan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	2014	2015
Jumlah Pelanggan	8306	10346
Karyawan yang Training	16	12
Jumlah Karyawan	72	83
Biaya Training	Rp51.829.728	Rp17.125.500
Biaya Pegawai	Rp3.239.357.956	Rp3.176.559.600

4.2.3.1 Rasio Jumlah Karyawan

Indikator yang mengukur efisiensi karyawan terhadap pelanggan, dengan rumus perhitungan :

$$\text{Rasio Jumlah Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Jumlah Pelanggan}/1000} \dots\dots\dots (3.21)$$

Tabel 4.24 Rasio Jumlah Karyawan PDAM Tirta Merangin

Rasio	Tahun	2014	2015
Jumlah Pelanggan	Jumlah Karyawan	72	83
	Jumlah Pelanggan	8306	10346
	Rasio Jumlah Pelanggan	8,87	8,02

4.2.3.2 Employee Training

Tingkat keberhasilan perusahaan memberikan diklat kepada karyawan demi mendapatkan karyawan yang berkompeten dalam bekerja, dengan rumus :

$$\text{Employee Training} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Ikut Training}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\% \dots\dots\dots (3.21)$$

Tabel 4.25 *Employee Training* PDAM Tirta Merangin

	Tahun	2014	2015
Employee Training	Jumlah Karyawan yang ikut <i>Training</i>	16	12
	Jumlah Karyawan	72	83
	<i>Employee Training</i>	22,22%	14,45%

4.2.3.3 Biaya Training Terhadap Biaya Karyawan

Apresiasi perusahaan dalam mengupayakan karyawannya agar kompeten, dengan perhitungan :

$$\text{Biaya} = \frac{\text{Biaya Training}}{\text{Jumlah Biaya Karyawan}} \times 100\% \dots \dots \dots (3.22)$$

Tabel 4.26 Biaya Training Terhadap Karyawan PDAM Tirta Merangin

Biaya Training terhadap biaya karyawan	Tahun	2014	2015
	Biaya Training		Rp51.829.728
Jumlah Biaya Karyawan		Rp3.239.357.956	Rp3.176.559.600
Employee Training		1,6%	0,54%

4.2.3.4 Tingkat Kepuasan Karyawan

Ukuran penilaian yang digunakan untuk melihat peningkatan kepuasan karyawan, perusahaan melihat dari tingkat kepuasan karyawan. Untuk melihat besaran tingkat kepuasan karyawan akan diukur dengan menggunakan kuisioner karyawan.

1. Data Responden

Dalam pengujian validitas dan reliabilitas kepuasan karyawan terhadap atribut perusahaan terdiri dari 16 pertanyaan yang dibagikan kepada 50 Karyawan dengan menggunakan perhitungan sampel dan populasi. Dari variabel tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan tersebut akan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Untuk pengujian validitas digunakan skor pada masing – masing pertanyaan. Sementara pengujian reliabilitas digunakan skro total dari masing – masing pertanyaan dalam kuisioner tingkat kepuasan karyawan.

2. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan rumus *person correlation*. Adapun kriteria yang digunakan untuk melakukan uji validitas sebagai berikut :

- a. Jika r_{hitung} lebih besar sama dengan r_{tabel} , maka data atribut kuisioner diterima dan valid.

- b. Jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} , maka data atribut kuisioner ditolak.
- c. Jika r_{hitung} dapat dilihat pada $\alpha = 10\%$ dan $db = n-2 = 50-2 = 48$.

Tabel 4.27 r_{tabel} Uji Validitas Kepuasan Karyawan

Db	r_{tabel}
48	1,677

Perhitungan mengenai uji validitas menggunakan rumus dengan bantuan *microsoft excel* dapat dilihat lebih lanjut pada lampiran. Hasil perhitungan uji validitas ditunjukkan pada tabel 4.27.

Tabel 4.28 Hasil Perhitungan Uji Validitas

Pertanyaan	r_{xy}	t hitung	t tabel (95%,48)	Keterangan
1	0,241	1,723	1,677	Valid
2	0,367	2,735	1,677	Valid
3	0,262	1,886	1,677	Valid
4	0,309	2,225	1,677	Valid
5	0,363	2,699	1,677	Valid
6	0,343	2,531	1,677	Valid
7	0,364	2,715	1,677	Valid
8	0,33	2,422	1,677	Valid
9	0,369	2,753	1,677	Valid
10	0,352	2,607	1,677	Valid
11	0,506	4,065	1,677	Valid
12	0,227	2	1,677	Valid
13	0,282	2,036	1,677	Valid
14	0,395	2,982	1,677	Valid
15	0,236	1,689	1,677	Valid
16	0,301	2,192	1,677	Valid

3. Uji Reliabilitas

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum s^2 i}{s^2 i} \right) \dots \dots \dots (3.3)$$

Tabel 4.29 Uji Reliabilitas Kuisiomer Kepuasan Karyawan

Uji Reliabelitas	K	16
	$\sum s^2 i$	20,941
	$s^2 i$	325,250
	A	1,022

4. Rekapitulasi Kuisiomer

Hasil data yang diperoleh dengan memberikan kuisiomer kepada karyawan PDAM dilakukan rekapitulasi secara keseluruhan. Rekapitulasi dilakukan untuk melihat besaran persentase untuk masing masing pertanyaan dalam kuisiomer, yang kemudian nanti akan diketahui total persentase kepuasan karyawan PDAM Tirta Merangin Kabupaten Merangin, Jambi. Adapun lebih rincinya da pada tabel 4.28.

Tabel 4.30 Rekapitulasi Hasil Kuisiomer Kepuasan Karyawan

Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Skor Kepuasan
1	0	8	17	11	14	50	0,724
2	0	9	13	12	16	50	0,74
3	0	11	13	11	15	50	0,72
4	0	6	22	9	13	50	0,716
5	0	3	13	20	14	50	0,78
6	0	8	13	13	16	50	0,748
7	0	13	8	14	15	50	0,724
8	0	3	17	15	15	50	0,768
9	0	4	15	17	14	50	0,764
10	0	15	14	7	14	50	0,68

Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS	Jumlah	Skor Kepuasan
11	0	6	11	18	15	50	0,768
12	0	8	9	19	14	50	0,756
13	0	8	14	17	11	50	0,724
14	0	11	13	14	12	50	0,708
15	0	14	7	12	17	50	0,728
16	0	6	16	16	12	50	0,736
Total Persentase Kepuasan Karyawan							73,65%

4.2.4 Rekapitan Kuisisioner Karyawan

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 50 responden yang berasal dari karyawan perusahaan yang dijadikan sebagai sampel dengan mengajukan sebanyak 16 pertanyaan dalam pengukuran tingkat kepuasan karyawan. Sebelum melakukan perhitungan seberapa besar tingkat kepuasan karyawan, peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas terhadap hasil kuisisioner yang telah diisi oleh responden. Hasil dari uji validitas didapat bahwa 16 dari 16 buah pertanyaan yang diajukan ke responden mendapatkan hasil valid dengan dibuktikan dengan besaran bilai t hitung $>$ dari tabel t tabel (t tabel 95%, 48 sebesar 1,677). Dan dari uji reliabilitas didapat hasil perhitungan reliabilitas dengan menggunakan α Cronbach adalah sebesar 1,022 yang berarti hasil kuisisioner reliabel.

Untuk perhitungan tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan, hasil total persentase kepuasan karyawan terhadap perusahaan sebesar 73,65% yang dapat dikatakan bahwa karyawan merasa puas terhadap perusahaan.

4.2.5 Pengukuran Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Dari hasil perhitungan *score* dengan metode *balanced scorecard* didapat hasil sebagai berikut :

Tabel 4.31 Rekapitulasi Perhitungan BSC

Keterangan	2014		2015	
	Kondisi	Bobot	Kondisi	Bobot
Perspektif Keuangan				

Keterangan	2014		2015	
1. Profitabilitas				
a. ROE	23,64%	0,09	31,13%	0,135
b. Operating Ratio	1,18	0,045	1,16	0,045
c. ROI	5,8%	0,08	6,4%	0,08
2. Liquiditas				
a. Current Ratio	4,09%	0,045	25,37%	0,045
b. Efektivitas Penagihan	88,14%	0,18	73,52%	0,09
3. Solvabilitas				
	132,56%	0,06	125,98%	0,06
Bobot Kinerja		0,5		0,455
Perspektif Pelanggan				
1. Cakupan Pelayanan Teknis	16,32%	0,04	17,31%	0,04
2. Pertumbuhan Pelanggan	17,10%	0,2	24,56%	0,2
3. Tingkat Penyelesaian Aduan	90,8%	0,125	100%	0,125
4. Kualitas Air Pelanggan	75%	0,3	100%	0,375
5. Konsumsi Air Domestik	15,5	0,08	13,74	0,04
6. Tingkat Profitabilitas Pelanggan	18,82%	0,09	15,95%	0,09
Bobot Kinerja		0,835		0,87
Perspektif Internal Bisnis				
1. Efisiensi Produksi	77,45%	0,21	75,32%	0,21
2. Tingkat Kehilangan Air	27,82%	0,28	32,35%	0,21
3. Jam Operasi Layanan Pelanggan	11	0,08	14	0,16
4. Tekanan Air Sambungan Pelanggan	42,10%	0,195	94,72%	0,325
5. Penggantian Meter Air	1,6%	0,065	2,27%	0,065
Bobot Kinerja		0,83		0,97
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran				
1. Rasio Karyawan/1000 Pelanggan	8,87	0,18	8,02	0,28
2. Rasio Training Karyawan	22,22%	0,06	14,45%	0,03
3. Biaya Training Terhadap Biaya Karyawan	1,6%	0,03	0,54%	0,03
4. Tingkat Kepuasan Karyawan	0	0	73,65%	0,12
Bobot Kinerja		0,27		0,36
Total Bobot Kinerja		2,435		2,655
Rata-rata			2,545	
Kategori			Kurang Sehat	

BAB V

PEMBAHASAN

5.1 Perspektif Keuangan

Perspektif ukuran finansial digunakan untuk mengetahui kinerja suatu perusahaan dikatakan sehat atau tidak. Ukuran yang digunakan merupakan ukuran yang ada pada ukuran finansial. Beberapa sasaran strategis yang harus dicapai guna untuk meningkatkan keuntungan adalah profitabilitas, likuiditas dan solvabilitas. *Return Of Equity (ROE)* merupakan rasio untuk mengukur kemampuan tingkat pengembalian terhadap jumlah aset bersihnya atau modal perusahaan, dapat diketahui bahwa *Return of Equity (ROE)* PDAM Tirta Merangin pada tahun 2015 sebesar 31,13% yang meningkat dari ROE tahun 2014 sebesar 7,49% ini berarti keuntungan yang didapat oleh PDAM Tirta Merangin meningkat dari tahun 2014 hingga tahun 2015.

Operating Ratio merupakan rasio yang menunjukkan sejauh mana manajemen PDAM dapat melakukan efisiensi atau pengembalian biaya operasi. Dapat diketahui *operating ratio* tahun 2014 sebesar 1,18 dan tahun 2015 sebesar 1,16 yang berarti *operating ratio* tahun 2015 lebih baik dari tahun 2014. Ini berarti PDAM mengalami peningkatan rasio pendapatan operasi sehingga bisa menutupi biaya operasi. *Return On Investment (ROI)* merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar investasi bisa kembali dengan persentase laba bersih setelah pajak yang dibagi dengan total aktiva yang ada pada PDAM Tirta Merangin. Seperti yang diketahui bahwa ROI PDAM meningkat dari tahun 2014 hingga tahun 2015 yang semula 5,8% menjadi 6,4% dengan ini peluang investasi yang kembali terus meningkat dan akan sangat baik bagi perusahaan.

Current Ratio merupakan pengukuran kemampuan kas dalam rangka menjamin kewajiban jangka pendek perusahaan. Dapat diketahui bahwa PDAM Tirta Merangin mengalami peningkatan dari tahun 2014 hingga tahun 2015 yang semula 4,09% menjadi

23,37% yang berarti perusahaan mampu mengelola manajemennya untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Efektivitas penagihan merupakan indikator untuk mengukur efektivitas kegiatan penagihan atas hasil penjualan air. Seperti yang diketahui bahwa efektivitas penagihan pada tahun 2014 sebesar 88,14% dan tahun 2015 sebesar 79,25% yang berarti perusahaan mengalami penurunan sebesar 8,89% efektivitasnya dalam mengelola pendapatan dari hasil penjualan air kepada pelanggan atau piutang air secara efektif sehingga menjadi penerimaan PDAM. Solvabilitas adalah salah satu indikator untuk mengetahui sejauhmana PDAM mempunyai kemampuan aktiva atau aset dalam menjamin kewajiban jangka panjangnya, atau rasio yang mampu menggambarkan seberapa besar beban hutang yang dapat ditanggung PDAM dibandingkan dengan jumlah aktiva. Pada perhitungan solvabilitas PDAM Tirta Merangin diketahui bahwa tahun 2014 sebesar 132,56% dan pada tahun 2015 sebesar 125,98% yang berarti solvabilitas perusahaan lebih baik pada tahun 2014.

5.2 Perspektif Pelanggan

Pelanggan atau konsumen menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari suatu perusahaan. Keberadaan pelanggan akan menentukan keberlangsungan suatu perusahaan. Dalam penilaian BSC pada perspektif pelanggan, terdapat 5 hal yang menjadi sasaran strategi yang harus dijalankan oleh perusahaan, yaitu cakupan pelayanan teknis, pertumbuhan pelanggan, tingkat penyelesaian aduan, kualitas air, dan konsumsi air. Cakupan pelayanan teknis merupakan rasio untuk mengetahui seberapa besar persentase jumlah penduduk terlayani oleh PDAM dibandingkan dengan jumlah penduduk diwilayah pelayanan PDAM Tirta Merangin. Diketahui pada tahun 2014 rasionya sebesar 16,32% dan tahun 2015 sebesar 17,31% rasionya sebesar 16,32% dan tahun 2015 sebesar 17,31% yang berarti PDAM mampu melakukan pelayanan air terhadap wilayah pelayanan teknisnya dengan peningkatan cakupan pelayanan teknis sebesar 0,99%.

Pertumbuhan pelanggan merupakan tingkat pertumbuhan pelanggan dengan perbandingan jumlah pelanggan tercatat pada periode 2014 hingga 2015. Dengan diketahui pertumbuhan pelanggan tahun 2015 sebesar 24,56% yang lebih besar dari tahun 2014 sebesar 17,10%. Pertumbuhan pelanggan meningkat sebesar 7,46% yang

berarti perusahaan telah berhasil melakukan pelayanan dan telah dipercaya oleh pelanggan. Tingkat penyelesaian aduan adalah indikator yang menggambarkan tingkat aktivitas manajemen PDAM dalam upaya menyelesaikan masalah keluhan pelayanan air maupun lainnya yang berasal dari pelanggan atau bukan dari pelanggan. Dapat diketahui tahun 2014 tingkat penyelesaian aduan sebesar 90,8% dan tahun 2015 sebesar 100% yang berarti PDAM telah berhasil meningkatkan aktivitas manajemennya dalam mengatasi masalah keluhan dan perlu dipertahankan. Kualitas air pelanggan merupakan persentase yang didapat oleh perusahaan dalam menilai kualitas air yang didistribusikan oleh perusahaan kepada pelanggan. Kualitas air pelanggan tahun 2015 lebih baik dengan sebesar 100% dari pada tahun 2014 dengan persentase 75% yang berarti PDAM berhasil menjaga kualitas airnya untuk pelanggan dan harus dipertahankan untuk tahun berikutnya. Konsumsi air domestik merupakan besarnya konsumsi air perpelanggan perbulannya. Dengan perbandingan jumlah air yang terjual domestik perbulan dan jumlah pelanggan domestik, dapat diketahui konsumsi air domestik tahun 2014 sebesar 15,50 liter per orang, untuk tahun 2015 sebesar 13,74 liter per orang. Hasil ini menunjukkan konsumsi air perpelanggan berkurang perbulannya. Tingkat profitabilitas pelanggan merupakan profit yang diraih oleh perusahaan dari pelanggan, untuk tingkat profitabilitas pelanggan terjadi penurunan dari tahun 2014 sebesar 18,82% menurun menjadi 15,95% pada tahun 2015 ini terjadi karena efektivitas penagihan ke pelanggan berkurang dari tahun 2014 hingga tahun 2015 yang menyebabkan menurunnya profit perusahaan.

5.3 Perspektif Internal Bisnis

Dalam penilaian perspektif bisnis internal perusahaan dengan menggunakan BSC, terdapat 5 sasaran utama yang dijadikan tolak ukur pengukuran perusahaan, yaitu efisiensi produksi, tingkat kehilangan air, jam operasional layanan, tekanan air, dan penggantian meter air. Efisiensi produksi merupakan perbandingan kapasitas produksi terhadap kapasitas terpasang, terjadi penurunan efisiensi produksi pada tahun 2014 sebesar 77,45% menurun menjadi 75,32% pada tahun 2015, ini berarti penurunan kapasitas produksi yang menyebabkan efisiensi produksi menurun. Tingkat kehilangan air merupakan indikator yang menunjukkan sejauhmana manajemen mampu mengendalikan penjualan air minum melalui sistem distribusi perpipaan. Dapat diketahui

tingkat kehilangan air meningkat dari tahun 2014 sebesar 27,82% menjadi 32,35% pada tahun 2015 yang berarti terjadi kebocoran pipa yang belum terdeteksi dan kerusakan meteran air sehingga air yang keluar tidak terdeteksi oleh perusahaan.

Jam operasi pelayanan merupakan salah satu indikator yang digunakan untuk mengetahui sejauhmana PDAM mampu mempertahankan pelayanan pengaliran air kepada pelanggannya dengan tingkat pelayanan kontinyu 1 x 24 jam perharinya. Terjadi peningkatan jam kerja operasional yang sebesar 11 jam pada tahun 2014 meningkat menjadi 14 jam untuk tahun 2015, ini berarti manajemen PDAM meningkatkan pelayanan pengaliran air kepada pelanggan untuk meningkatkan kualitas pelayanannya. Tekanan air sambunga pelanggan merupakan indikator yang digunakan untuk melengkapi indikator jam operasional pelayanan dan indikator kualitas air dalam upaya untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelayanannya dengan kualitas air minum, dapat diketahui tekanan air pada tahun 2014 sebesar 42,10% yang meningkat menjadi 94,72% pada tahun 2015. Penggantian meter air merupakan tingkat antisipasi perusahaan melakukan pergantian meter air atau kalibrasi alat sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Penggantian meter air pada tahun 2014 sebesar 1,6% meningkat menjadi 2,27% pada tahun 2015 yang berarti perusahaan meningkatkan pelayanannya dengan mengatasi keluhan atau permintaan penggantian meter air guna untuk meningkatkan profit perusahaan.

5.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sebagai faktor penggerak, pondasi dan perspektif yang menggambarkan bagaimana penyelarasan *intangible asset* dan peranannya dalam menjalankan strategi, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam perusahaan memiliki sasaran strategis yaitu berupa rasio jumlah pelanggan, *employee training*, biaya *training*, dan tingkat kepuasan karyawan. Rasio jumlah pelanggan merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur efisiensi karyawan PDAM terhadap pelanggan. Pada tahun 2014 rasio jumlah pelanggan sebesar 8,87 orang dan tahun 2015 sebesar 8,02 orang yang berarti rasio tersebut tergolong bagus untuk wilayah kabupaten seperti pada PDAM Tirta Merangin. *Employee training* dapat dihitung dengan berapa banyak jumlah karyawan

yang ikut *training* dengan jumlah karyawan yang ada, pada PDAM Tirta Merangin tahun 2014 sebesar 22,22% dan tahun 2015 sebesar 14,45%. Persentase ini masih tergolong kurang karena tidak semua karyawan bisa mengikuti *training* padahal dengan *training* tersebut bisa meningkatkan kualitas kerja karyawan. Rasio biaya *training* merupakan perbandingan biaya *training* dengan biaya karyawan, pada tahun 2014 sebesar 1,6% dan tahun 2015 sebesar 0,54%, yang berarti penggunaan biaya karyawan sangat sedikit untuk pelaksanaan *training* bagi karyawan. Tingkat kepuasan karyawan merupakan ukuran penilaian yang digunakan untuk melihat kepuasan karyawan. Dengan menggunakan kuisioner yang diberikan kepada karyawan, didapatkan bahwa tingkat kepuasan karyawan sebesar 73,65% yang berarti kepuasan karyawan dalam bekerja dalam lingkungan kerja tergolong baik.

5.5 Hasil Pengukuran Balanced Scorecard

Perhitungan skor BSC dalam penelitian ini dilakukan dengan cara perkalian nilai dari masing – masing indikator dengan nilai bobot kepentingan yang telah ditetapkan oleh perusahaan untuk masing masing indikator dari masing – masing perspektif. Skor akhir pengukuran kinerja PDAM Tirta Buana Kabupaten Merangin adalah jumlah skor dari masing-masing perspektif yang ada tahun 2014 sebesar 2,435 dan tahun 2015 sebesar 2,655. Jika dilihat dari tabel skala rating skor BSC yang ditetapkan oleh perusahaan, nilai BSC tahun 2014 hingga tahun 2015 dengan rata-rata bobot yang didapat yaitu sebesar 2,545 dikategorikan Kurang Sehat, yang menunjukkan nilai kinerja PDAM Tirta Buana Merangin dalam kriteria Kurang Sehat, yang berarti perlu dilakukan perbaikan disetiap lini yang menunjang proses bisnisnya.

Hasil perhitungan tersebut menunjukkan *score* yang tidak seimbang antara setiap perspektifnya yang masing masing memiliki nilai maksimum guna mendapatkan hasil perhitungannya yang tergolong Sehat. Untuk menyeimbangkan setiap perspektif yang ada di perlukan adanya perbaikan dari setiap KPI agar mendapatkan hasil yang seimbang. Dalam perspektif keuangan terdapat beberapa KPI yang digunakan sebagai indikator ketercapaian perspektif keuangan. Terdapat 6 KPI dalam perspektif keuangan, dari perhitungan pembobotan diketahui bobot untuk masing – masing KPI dalam

perspektif keuangan adalah 0,045 untuk ROE, 0,045 untuk *Operating Ratio*, 0,04 untuk ROI, 0,045 untuk *Current Ratio*, 0,045 untuk Efektivitas penagihan, dan 0,03 untuk Solvabilitas. Dengan pembobotan tersebut, bahwa KPI dalam perspektif keuangan yang memiliki tingkat keterpengaruhan yang paling besar yaitu ROE, *Operating Ratio*, *Current Ratio*, dan Efektivitas penagihan dengan tingkat kepentingan sebesar 0,045 hal ini menunjukkan bahwa besaran bobot tersebut lebih berpengaruh terhadap pencapaian keuangan perusahaan secara keseluruhan. Oleh sebab itu perbaikan perlu dilakukan pada 4 KPI ini guna mendapatkan nilai maksimum tiap perspektif. Perbaikan pada ROE yaitu peningkatan laba perusahaan dengan memaksimalkan penjualan air kepada pelanggan guna perbandingan antara laba dan modal mendapatkan persentase yang besar. Pada *Operating Ratio* perbaikan yang perlu dilakukan yaitu pada biaya operasi yang harus ditekan agar perbandingan antara biaya operasi dan pendapatan memiliki nilai kecil.

Dalam perspektif pelanggan terdapat 6 KPI yang menjadi patokan keberhasilan perspektif, dari pembobotan untuk masing-masing KPI dalam perspektif ini adalah 0,04 untuk Cakupan Pelayanan Teknis, 0,04 untuk Pertumbuhan Pelanggan, 0,025 untuk Tingkat Penyelesaian Aduan, 0,075 untuk Kualitas Air, 0,04 untuk Konsumsi Air Domestik, dan 0,03 untuk Tingkat Produktivitas Pelanggan. Dari bobot yang diketahui bahwa KPI dalam perspektif pelanggan yang memiliki tingkat keterpengaruhan yaitu Kualitas Air Pelanggan, Cakupan Pelayanan Teknis, dan Pertumbuhan Pelanggan. KPI tersebut berpengaruh bukan hanya dari bobotnya tetapi dari segi kepentingannya bagi perusahaan. Oleh karena itu perbaikan perlu dilakukan pada 3 KPI ini guna mendapatkan nilai maksimum. Pada Cakupan pelayanan teknis Pertumbuhan Pelanggan perbaikan yang diperlukan yaitu penambahan jumlah pelanggan dengan cara sosialisasi ataupun dengan peningkatan mutu air dan mempertahankannya agar memicu pertumbuhan pelanggan. Peningkatan kualitas layanan juga menjadi nilai jual bagi perusahaan.

Dalam perspektif internal bisnis terdapat 5 KPI yang menjadi indikator keberhasilan perspektif, dari pembobotan untuk masing-masing KPI dalam perspektif

ini adalah bernilai 0,07 untuk Efisiensi Produksi, 0,07 untuk Tingkat Kehilangan Air, 0,08 untuk Jam Operasional Layanan, 0,065 untuk Tekanan Air Sambungan Pelanggan, dan 0,065 untuk Penggantian Meter Air. Dari bobot yang diketahui bahwa KPI dalam perspektif internal bisnis yang memiliki tingkat keterpengaruhan yaitu Efisiensi Produksi, Tingkat Kehilangan Air, Jam Operasional Pelayanan, dan Penggantian Meter air. KPI tersebut sangat berpengaruh demi kesuksesan tercapainya kinerja maksimal perusahaan. Pada Efisiensi Produksi perbaikannya yaitu memaksimalkan penggunaan kapasitas penampungan air agar mampu memberikan pasokan air bagi pelanggan. Tingkat Kehilangan Air dan Pergantian Meter Air memiliki hubungan timbal balik, untuk mengurangi kehilangan air yang merugikan perusahaan, pengecekan pada tiap meter air pelanggan, mengganti kerusakan secepat mungkin agar tidak terlalu banyak air yang tidak terhitung. Untuk memaksimalkan bobot perspektif ini Jam Operasional Layanan harus dimaksimalkan dengan cara peningkatan jam operasi pelayanan kepada pelanggan dengan tingkat pelayanan kontinyu 1x24 jam perharinya.

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat 4 KPI yang menjadi indikator keberhasilan perspektif, dari pembobotan untuk masing-masing KPI dalam perspektif ini adalah bernilai 0,06 untuk Rasio Karyawan, 0,03 untuk Rasio *Training*, 0,03 untuk Biaya *Training*, dan 0,03 untuk kepuasan karyawan. Sama seperti perspektif lainnya ada 3 KPI yang sangat berpengaruh dalam perspektif ini yaitu Rasio Karyawan, Rasio *Training*, dan Kepuasan Karyawan. Untuk perbaikan pada perspektif ini guna mendapatkan nilai bobot maksimum yaitu pada Rasio Karyawan dengan perbandingan jumlah karyawan dan jumlah pelanggan, dibutuhkan penambahan karyawan agar dapat mengatasi masalah-masalah yang ada pada pelanggan. Rasio *Training* dengan melakukan penambahan jumlah karyawan yang ikut diklat agar kinerja karyawan meningkat dan lebih efisien dibandingkan sebelumnya.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang telah dilakukan, skor kinerja PDAM Tirta Merangin di Provinsi Jambi dikategorikan Kurang Sehat dan belum memenuhi target kerja maksimal sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh perusahaan.

6.2 Saran

Berdasarkan penelitian yang telah dijalani oleh peneliti selama ini, peneliti memberikan beberapa saran yang ditujukan untuk penelitian yang akan dilakukan dikemudian hari yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan dikemudian hari yang berhubungan dengan penelitian oleh peneliti saat ini, berikut adalah beberapa saran yang diberikan oleh peneliti :

1. Manajemen PDAM Tirta Merangin Kabupaten Merangin hendaknya memperbaiki aspek kinerja keuangan pada efektivitas penagihan , mengingat angka persentase yang semakin menurun. Serta berguna meningkatkan angka profitabilitas perusahaan.
2. Masih menggunakan data yang terbatas, sehingga untuk penelitian berikutnya diharapkan dapat menggunakan data yg lebih lengkap.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal Ade, 2012. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Hotel Panorama Tanjungpinang). Universitas Maritim Raja Ali Haji.
- Faezah Nur, Mohd Shukri and Aliza Ramli, 2015. *Organizational Structure and Performances of Responsible Malaysian Healthcare Providers: A Balanced Scorecard Perspective*. *Procedia Economics and Finance* 28, 202 – 2012.
- Falah, Ahmad. 2013. Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PDAM. Semarang
- Farmansyah, Andang. 2015. Desian KPI untuk Pengukuran Kinerja Industri Jasa Berdasarkan Budaya Organisasi dengan Menggunakan Metode BSC (Studi Kasus Hotel Grasia Semarang). Teknik Industri. Universitas Islam Indonesia.
- Fitriyani Dewi, Wiwik Tiswiyanti, Eko Prastyo. 2015 . Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PDAM di Provinsi Jambi). Universitas Jambi, Jambi.
- Gaspersz, V., 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : BALANCED SCORECARD dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. PT Gramedia Pustaka Utama : Jakarta
- Giri, Efraim Ferdian. Januari-April 1998. “Balanced Scorecard: Suatu Sistem Pengukuran Kinerja Strategik.” *Kajian Bisnis*, No 13, 35-46.
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga : Jakarta.
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 2001. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga : Jakarta.
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 1992. *Putting the Balanced Scorecard to Work*. Harvard Business Review.
- Lasdi, Lucadovic, 2002. *Balanced Scorecard* Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global, *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*. Vol 2 No 2, 150 – 169.
- Luis, Suwardi & A. Biroo. Prima. 2008. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Funtional Scorecards*. Jakarta : PT Gramedia.

- Lynch, R.L. and Cross, K.F. 1993. *Measure Up! The Essential Guide to Measuring Business Performance*, London: Mandarin.
- Mahmudi, 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta
- Mulyadi, 2001. *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan*. Cetakan Kesatu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Novella Aurora, 2010. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja*. Semarang.
- Özpeynirci Rabia, Mehmet Yücenürşen, İbrahim Apak, and Yusuf Polat, 2014. *A Comparative Analysis of Accounting Education's Effectiveness with The Balanced Scorecard Method: A Case Study of KMU*. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 174 (2015), 1849 – 1858.
- Prasetya Ami Pribadi, 2012. *Analisis Kinerja PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo dengan Menggunakan Perspektif Keuangan dan Nonkeuangan*. *e-Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Vol 1 No 1*, Fakultas Ekonomi.
- Prio Anggara Timur dkk, 2014. *Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Score Cafe)*. Malang.
- Rangkuti, Freddy, 2014. *SWOT Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Srimindarti, Caecilia, 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. *Fokus Ekonomi*, 3(1), April 2004, hal 52 – 64.
- Vincent Gaspersz. 1998. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma*.
- Wibisono dan Kosasih. 2010. *Menggunakan Pendekatan Integrated Performance System (IPMS)*. Jakarta
- Widayanto, Gatot, 1993. "EVA/NITAMI: Suatu Terobosan dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan". *Usahawan*, no.12.
- Winda, Liana. 2013. *Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada PT. Madu Baru/ PG Madukismo*. Yogyakarta.
- Youdhitia Putu Saraswati, Ni Kadek Sinarwati. 2014 . *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Score (Studi Kasus Pada PDAM Kabupaten Buleleng)*. *e-Journal S1 Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1 (Vol:2 No:1 Tahun 2014)*.

LAMPIRAN

KUISIONER PENELITIAN

Kepada Yth.

Responden Penelitian

Ditempat

Dengan Hormat,

Dalam rangka menyelesaikan Tugas Akhir yang berjudul : “Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di PDAM Tirta Merangin), maka saya memohon kesedian anda meluangkan waktu untuk menjadi responden penelitian ini dengan mengisi daftar pertanyaan yang diajukan. Jawaban yang anda berikan tidak dinilai benar atau salah, serta identitas dari responden akan dijamin kerahasiaanya.

Kuisisioner penelitian ini adalah untk keperluan ilmiah yang sedang saya teliti. Untuk itu, saya mengharapkan para responden menjawab daftar pertanyaan ini dengan sungguh-sungguh demi keberhasilan penelitian yang saya buat, atas pertisipasinya, saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya

Abila Patoni

Keterangan : STS = Sangat Tidak Setuju S = Setuju
 TS = Tidak Setuju SS = Sangat Setuju
 KS = Kurang Setuju

No	Pertanyaan	STS	TS	KS	S	SS
	Kerja Secara Mental					
1	Berkerja dalam lingkungan kerja yang aman, bersih dan nyaman					
2	Apapun tugas yang diberikan atasan kepada saya, akan saya tekuni dengan baik					
3	Dalam meningkatkan kemampuan saya, perusahaan menawarkan adanya pelatihan					
	Ganjaran					
4	Menerima gaji sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab					
5	Gaji yang saya terima tepat waktu					
6	Hasil kerja yang baik menghasilkan adanya promosi jabatan pada pegawai					
7	Perusahaan ini memberikan pengembangan jalur karier yang jelas kepada pegawainya					
	Kondisi Kerja					
8	Saya merasa nyaman bekerja disini karena banyak peluang untuk maju atau mengembangkan karier					
9	Komunikasi karyawan dengan pimpinan terjalin dengan baik dalam menyelesaikan masalah pekerjaan					
10	Saya merasa senang dan nyaman dengan kondisi lingkungan kerja sekarang					
	Rekan Kerja					
11	Rekan kerja di instansi ini menyenangkan					
12	Saya merasa cocok terhadap teman kerja di sini					
13	Keakraban dengan teman kerja terjalin dengan baik didalam maupun diluar perusahaan					
	Kesesuaian Kepribadian dengan Pekerjaan					
14	Saya ditempatkan sesuai dengan keahlian dan kemampuan saya					
15	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan latar belakang pendidikan saya					
16	Saya memahami dengan jelas tugas dan kewajiban saya					

Data Tahun 2014

NO.	INDIKATOR	RUMUS		Penilaian		Bobot		Nilai	Hasil
I.	ASPEK KEUANGAN								
1a.	ROE	Laba (rugi) bersih setelah Pajak		1.391.733.733,75					
		-----	x 100 %	-----	x 100 %	0,055	23,64%	5	0,275
		Jumlah Ekuitas		5.888.187.514,00	=				
1b.	Ratio Operasi	Biaya Operasi		9.310.214.296					
		-----		-----	=	0,055	1,18	1	0,055
		Pendapatan Operasi		7.910.409.300					
2a	Cash Ratio	Kas+setara Kas		740.649.474					
		-----	x 100 %	-----	x 100 %	0,055	4,10%	1	0,055
		Utang Lancar		18.078.812.516					
		Jumlah Penerimaan Rek Air		6.516.307.800					
2b	Efektifitas Penagihan	-----	x 100 %	-----	x 100 %	0,055	88,14%	4	0,220
		Jmh Rekening Air		7.393.250.100	=				

NO.	INDIKATOR	RUMUS		Penilaian		Bobot		Nilai	Hasil
3	Solvabilitas	Total Aktiva		23.967.000.030,00					
		-----	x 100 %	-----	x 100 % =	0,030	132,57%	2	0,060
		Total Utang		18.078.812.516,00					
II.	ASPEK PELAYANAN								
		Jumlah Penduduk Terlayani		58.528,00					
1	Cakupan Pelayanan Teknis	-----	x 100 %	-----	x 100 % =	0,050	16,32%	1	0,050
		Jumlah Penduduk wilayah pelayanan		358.530,00					
		Jmh Pelanggan thn ini - pelanggan thn lalu		1.213,00					
2	Pertumbuhan Pelanggan	-----	x 100 %	-----	x 100 % =	0,050	17,10%	1	0,050
		pelanggan tahun lalu		7.093,00					
		Jumlah Keluhan Selesai		326,00					
3	Tingkat Penyelesaian Aduan	-----	x 100 %	-----	x 100 % =	0,025	90,81%	5	0,125
		Jumlah Keluhan		359,00					
		Jumlah Uji Kualitas Yg Memenuhi syarat		6,00					
4	Kualitas Air Pelanggan	-----		-----	x 100 % =	0,075	75,00%	4	0,300
		Jumlah yang Diuji		8,00					

NO.	INDIKATOR	RUMUS	Penilaian	Bobot	Nilai	Hasil
		Jmh Air Yang Terjual Domestik	1.494.133,00			
5	Konsumsi Air Domestik	-----	-----	0,050	15,50	2 0,100
		Jumlah Pelanggan Domestik	8.033,00			
	Jumlah Nilai yang di Peroleh					1,29

III	ASPEK OPERASI							
		Volume Produksi Riil (m3)		10.564.560,00				
1	Effisiensi Produksi	-----	x 100 %	-----	x 100 % =	0,070	77,46%	3 0,210
		Kapasitas terpasang (m3)		13.639.320,00				
		Distribusi Air - Air Terekening		610.222,00				
2	Tingkat Kehilangan Air	-----	x 100 %	-----	x 100 % =	0,070	27,83%	4 0,280
		Distribusi Air		2.192.714,00				
		Waktu Distribusi Air Ke pelggan 1 thn		4.015,00				
3	Jam Operasi Layanan	-----	-----	-----		0,080	11,00	1 0,080

		365 hari		365,00					
		Jmh Pelanggan dilayani dgn tekanan > 0,7Bar		3.497,00					
4	Tekanan Air Samb Pelanggan	-----	x 100 %	-----	x 100 % =	0,065	42,10%	3	0,195
		Jumlah Pelanggan		8.306,00					
		Jumlah Meter Yg diganti tahun ybs		133,00					
5	Penggantian Meter Air	-----	x 100 %	-----	x 100 % =	0,065	1,60%	1	0,065
		Jumlah Pelanggan		8.306,00					
IV	ASPEK SDM								
		Jumlah Pegawai		72,00					
1	Rasio Jmh Pegawai / 1000 Pelanggan	-----	x 1.000 =	-----	x 1.000 =	0,070	8,67	4	0,280
		Jumlah Pelanggan		8.306					
		Jumlah Pegawai Yg Ikut Diklat		16,00					
2	Ratio Diklat Pegawai / Peningkatan Kompetensi	-----		-----	x100 %	0,040	22,22%	2	0,080
		Jumlah Pegawai		72					
		Biaya Diklat		51.829.728,00					
3	Biaya Diklat Terhadap Biaya Pegawai	-----	x 100 %	-----	x 100 % =	0,040	1,60%	1	0,040
		Biaya Pegawai		3.239.357.956,00					

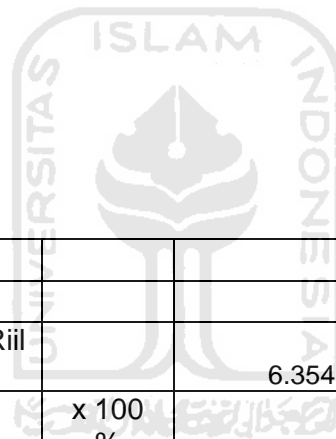
	Jumlah Nilai yang di Peroleh								1,23
--	------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	------

Data tahun 2015

NO.	INDIKATOR	RUMUS		Penilaian		Bobot		Nilai	Hasil
I.	ASPEK KEUANGAN								
1a.	ROE	Laba (rugi) bersih setelah Pajak		(1.626.770.477,00)					
		-----	x 100 %	-----	x 100 %	0,055	-31,13%	1	0,055
		Jumlah Ekuitas		5.225.761.701,00	=				
1b.	Ratio Operasi	Biaya Operasi		11.822.874.840					
		-----		-----	=	0,055	1,16	1	0,055
		Pendapatan Operasi		10.196.104.363					
2a	Cash Ratio	Kas+setara Kas		576.886.173					
		-----	x 100 %	-----	x 100 %	0,055	2,87%	1	0,055
		Utang Lancar		20.117.075.091					
		Jumlah Penerimaan Rek Air		7.495.821.419					
2b	Efektifitas Penagihan	-----	x 100 %	-----	x 100 %	0,055	79,25%	2	0,110

		Jmh Rekening Air		9.458.292.216					
3	Solvabilitas	Total Aktiva		25.343.036.792,00					
		-----	x 100 %	-----	x 100 %				
			%		=	0,030	125,98%	2	0,060
		Total Utang		20.117.075.091,00					
II.	ASPEK PELAYANAN								
		Jumlah Penduduk Terlayani		62.076,00					
1	Cakupan Pelayanan Teknis	-----	x 100 %	-----	x 100 %				
			%		=	0,050	17,31%	1	0,050
		Jumlah Penduduk wilayah pelayanan		358.530,00					
		Jmh Pelanggan thn ini - pelanggan thn lalu		2.040,00					
2	Pertumbuhan Pelanggan	-----	x 100 %	-----	x 100 %				
		pelanggan tahun lalu	%	8.306,00	=	0,050	24,56%	2	0,100
		Jumlah Keluhan Selesai		328,00					
3	Tingkat Penyelesaian Aduan	-----	x 100 %	-----	x 100 %				
			%		=	0,025	100,00%	5	0,125
		Jumlah Keluhan		328,00					
		Jumlah Uji Kualitas Yg Memenuhi syarat		8,00					
4	Kualitas Air Pelanggan	-----	x 100 %	-----	x 100 %				
		Jumlah yang Diuji	%	8,00	=	0,075	100,00%	5	0,375

		Jmh Air Yang Terjual Domestik		1.560.162,00					
5	Konsumsi Air Domestik	-----		-----		0,050	13,74	1	0,050
		Jumlah Pelanggan Domestik		9.465,00					
	Jumlah Nilai yang di Peroleh								1,04



III	ASPEK OPERASI								
		Volume Produksi Riil (m3)		6.354.504,00					
1	Effisiensi Produksi	-----	x 100 %	-----	x 100 % =	0,070	75,33%	3	0,210
		Kapasitas terpasang (m3)		8.435.880,00					
		Distribusi Air - Air Terekening		848.622,34					
2	Tingkat Kehilangan Air	-----	x 100 %	-----	x 100 % =	0,070	32,36%	3	0,210
		Distribusi Air		2.622.509,34					
		Waktu Distribusi Air		5.110,00					

		Ke pelggnan 1 thn							
3	Jam Operasi Layanan	-----		-----		0,080	14,00	2	0,160
		365 hari		365,00					
		Jmh Pelanggan dilayani dgn tekanan > 0,7Bar		9.800,00					
4	Tekanan Air Samb Pelanggan	-----	x 100 %	-----	x 100 % =	0,065	94,72%	5	0,325
		Jumlah Pelanggan		10.346,00					
		Jumlah Meter Yg diganti tahun ybs		235,00					
5	Penggantian Meter Air	-----	x 100 %	-----	x 100 % =	0,065	2,27%	1	0,065
		Jumlah Pelanggan		10.346,00					
IV	ASPEK SDM								
		Jumlah Pegawai		83,00					
1	Rasio Jmh Pegawai / 1000 pelanggan	-----	x 1.000 =	-----	x 1.000 =	0,070	8,02	4	0,280
		Jumlah Pelanggan		10.346					
		Jumlah Pegawai Yg Ikut Diklat		12,00					
2	Ratio Diklat Pegawai / Peningkatan Kompetensi	-----		-----	x100 %	0,040	14,46%	1	0,040
		Jumlah Pegawai		83					
		Biaya Diklat		17.125.500,00					

3	Biaya Diklat Terhadap Biaya	-----	x 100 %	-----	x 100 %	0,040	0,54%	1	0,040
	Pegawai	Biaya Pegawai		3.176.559.600,00	=				
	Jumlah Nilai yang di Peroleh								1,33





Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

df \ Pr	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Catatan: Probabilita yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung