ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BADAN USAHA MILIK DAERAH METODE *BALANCED SCORECARD*

(Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung)

SKRIPSI

Oleh

AFIFUDDIN

NIM: 13510132

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2020

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BADAN USAHA MILIK DAERAH METODE *BALANCED SCORECARD*

(Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung)

SKRIPSI

Diajukan Kepada:

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam Memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen (SM)

Oleh

AFIFUDDIN

NIM: 13510132

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)

MAULANA MALIK IBRAHIM

MALANG

2020

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

LEMBAR PERSETUJUAN

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BADAN USAHA MILIK DAERAH METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung)

SKRIPSI

Oleh

AFIFUDDIN
NIM: 13510132

Telah Disetujui, 5 Juni 2020

Dosen Pembimbing,

Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA
NIP. 19670816 200312 1 001

Mengetahui:

Ketua Jurusan,

Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA
NIP. 19670816 200312 1 001

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BADAN USAHA MILIK DAERAH METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung)

SKRIPSI

Oleh:
AFIFUDDIN
NIM : 13510132

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)
Pada 17 Juni 2020

Susunan Dewan Penguji:		**Tanda Tangan**
1. Ketua Penguji		
M. Nanang Choiruddin, S.E., M.M NIDT. 19850820 20160801 1047	:	( )
2. Dosen Pembimbing/Sekretaris		
Drs. Agus Sucipto, MM., CRA NIP. 19670816 200312 1001	:	( )
3. Penguji Utama		
Muhammad Sulhan, S.E., M.M NIP. 19740604 200604 1002	:	( )

Disahkan Oleh :
Ketua Jurusan,

Drs. Agus Sucipto, MM., CRA
NIP. 19670816 200312 1001

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama	: Afifuddin
NIM	: 13510132
Fakultas/Jurusan	: Ekonomi/Manajemen

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BADAN USAHA MILIK DAERAH METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung)

adalah hasil karya saya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 31 Mei 2020

Hormat Saya,

METERAI TEMPEL

6000 ENAM RIBU RUPIAH

Afifuddin

NIM : 13510132

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah yang Maha Agung dan Maha Penyayang, atas rahmat dan karunianya yang telah menjadikan saya manusia yang senantiasa berpikir, berilmu, beriman, serta bersabar dalam menjalani kehidupan ini.

Semoga keberhasilan ini menjadi langkah awal untuk meraih kesuksesan.

Saya persembahkan karya tulis ini untuk yang teristimewa Ayahanda (Alm.) Imam Ghozali dan Ibunda Sutini, Terima kasih atas segala pengorbanan dan kasih sayang yang tiada tara, serta telah memberikan kesempatan kepada saya untuk mengenyam pendidikan sampai perguruan tinggi.

Yang terhormat Bapak Drs. Agus Sucipto MM., CRA selaku dosen pembimbing yang dengan kerendahan hati dan kesabaran selalu membimbing dan menasehati saya. Terimakasih yang sebesar-besarnya.

Yang terhormat Bapak Drs. Windu Bijantara, Ibu Isti serta Bapak-Ibu Karyawa n PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung selaku sosok yang berjasa dalam memberikan arahan selama penelitian berlangsung. Tanpa beliau-beliau penelitian ini tidak dapat terselesaikan dengan baik. Terimakasih banyak.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

MOTTO

“effort is always rewarded”

- Minami Takahashi

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, karena atas rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya penelitian ini dapat terselesaikan dengan judul "Analisis Pengukuran Kinerja Badan Usaha Milik Daerah Metode *Balanced Scorecard* (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung)".

Shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing dari kegelapan menuju jalan kebaikan, yakni Din al-Islam.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan, dukungan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Bapak Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, sekaligus dosen wali mahasiswa.
3. Bapak Drs. Agus Sucipto, MM., CRA selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang serta Dosen Pembimbing yang telah bersedia meluangkan waktunya, memberikan masukan, saran dan bimbingan dalam proses penulisan penelitian.
4. Bapak dan Ibu Dosen Jurusan Manajemen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan ilmunya dengan tulus dan ikhlas.
5. Bapak Drs. Windu Bijantara selaku Pejabat Sementara (Pjs.) Direktur Utama PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung yang telah dengan terbuka membantu proses penyusunan penelitian.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

6. Ibu Isti selaku Staf Bagian Umum di kantor PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung yang telah memberikan izin dan membantu untuk melaksanakan penelitian.
7. Seluruh karyawan PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung yang telah membantu berperan aktif dalam pengumpulan data dan pelaksanaan penelitian.
8. Ayah (Alm) Imam Ghozali dan Ibu Sutini yang senantiasa memberikan doa dan dukungan yang tiada henti-hentinya untuk kelancaran dalam mengerjakan tugas akhir skripsi ini.
9. Teman-teman Fakultas Ekonomi angkatan 2013 yang telah membantu dan memberikan dukungan.
10. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu-persatu.

Akhir kata, dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karen itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Aamiin Yaa Rabbal ‘Alamin.

Malang, 5 April 2020

Penulis

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN
HALAMAN SAMPUL DALAM i
HALAMAN PERSETUJUAN ii
HALAMAN PENGESAHAN iii
HALAMAN PERNYATAAN iv
HALAMAN PERSEMBAHAN v
HALAMAN MOTTO vi
KATA PENGANTAR vii
DAFTAR ISI ix
DAFTAR TABEL xii
DAFTAR GAMBAR xiv
DAFTAR LAMPIRAN xv
ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris dan Bahasa Arab) xvi

BAB I : PENDAHULUAN 1
1.1. Latar Belakang 1
1.2. Rumusan Masalah 10
1.3. Tujuan Penelitian 10
1.4. Manfaat Penelitan 10

BAB II : KAJIAN PUSTAKA 12
2.1. Penelitian Terdahulu 12
2.2. Kajian Teoritis 43
2.2.1. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) 43
2.2.2. Sistem Pengukuran Kinerja 45
2.2.2.1. Pengertian Kinerja 45
2.2.2.2. Pengertian Pengukuran Kinerja 48
2.2.2.3. Tujuan Pengukuran Kinerja 50
2.2.2.4. Manfaat Pengukuran Kinerja 52
2.2.2.5. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja 54
2.2.3. *Key Performance Indicator*, *Lag Indicator* dan *Lead Indicator* 55
2.2.3.1. *Key Performance Indicator* 55
2.2.3.2. *Lag Indicator* dan *Lead Indicator* 58
2.2.3.3. Pembobotan dan Penetapan Sasaran *Key Performance Indicator* 60
2.2.3.4. Pemantauan dan Pelaporan Pencapaian *Key Performance Indicator* 62
2.2.4. *Balanced Scorecard* 65
2.2.4.1 Sejarah *Balanced Scorecard* 65
2.2.4.2 Pengertian *Balanced Scorecard* 66
2.2.4.3 Perspektif *Balanced Scorecard* 68
2.2.4.4 Keunggulan *Balanced Scorecard* 110
2.2.4.5 Pemanfaatan *Balanced Scorecard* 112

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2.2.4.6 Perbandingan *Balanced Scorecard* dengan Pengukuran Tradisional 114
2.3. Kerangka Berfikir 117

BAB III : METODE PENELITIAN 118
3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian 118
3.1.1. Pendekatan Penelitian 118
3.1.2. Jenis Penelitian 119
3.2. Lokasi Penelitian 119
3.3. Subjek Penelitian 119
3.4. Data dan Jenis Data 120
3.5. Teknik Pengumpulan Data 120
3.6. Metode Analisis Data 122
3.7 Variabel Kinerja *Balanced Scorecard* 124
3.7.1. Perspektif Keuangan 124
3.7.1.1. Rasio Likuiditas 124
3.7.1.2. Rasio Profitabilitas 125
3.7.1.3. Rasio Solvabilitas 127
3.7.1.4. Rasio Aktivitas 129
3.7.2. Perspektif Pelanggan 130
3.7.2.1. *Customer Retention* 130
3.7.2.2. *Customer Acquisition* 130
3.7.2.3. *Customer Satisfaction* 131
3.7.3. Perspektif Proses Bisnis Internal 133
3.7.3.1. Inovasi 133
3.7.3.2. *Non-Revenue Water* Komersial 133
3.7.3.3. Penanganan Keluhan 134
3.7.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 135
3.7.4.1. *Employee Satisfaction* 135
3.7.4.2. *Employee Retention* 137
3.7.4.3. *Employee Productivity* 138

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN 139
4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian 139
4.1.1. Sejarah PDAM Tirta Cahya Agung 139
4.1.2. Informasi Umum PDAM Tirtta Cahya Agung 140
4.1.3. Tujuan, Fungsi dan Tugas Pokok Perusahaan 141
4.1.4. Manajemen Perusahaan 143
4.1.4.1. Struktur Organisasi 143
4.1.4.2. Tugas Pokok dan Fungsi Jabatan 148
4.1.4.3. Sistem Penyediaan Air Minum 153
4.1.4.4. Sumber Air Baku 154
4.1.4.5. Produksi 156
4.1.4.6. Distribusi dan *Reservoir* 157
4.1.4.7. *Non-Revenue Water* (NRW) 158
4.1.4.8. Fasilitas, Layanan Jasa dan Pelanggan 161

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.2. Pembahasan Penelitian 164
4.2.1. Perspektif Keuangan 164
4.2.1.1 Rasio Likuiditas 166
4.2.1.2 Rasio Profitabilitas 170
4.2.1.3 Rasio Solvabilitas 176
4.2.1.4 Rasio Aktivitas 180
4.2.2. Perspektif Pelanggan 182
4.2.2.1. *Customer Retention* 183
4.2.2.2. *Customer Acquisition* 185
4.2.2.3. *Customer Satisfaction* 187
4.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal 193
4.2.3.1. Inovasi 193
4.2.3.2. *Non-Revenue Water* Komersial 199
4.2.3.3. Penanganan Keluhan 202
4.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 206
4.2.4.1. *Employee Satisfaction* 207
4.2.4.2. *Employee Retention* 214
4.2.4.3. *Employee Productivity* 217
4.2.5. Kinerja PDAM Tirta Cahya Agung 222
4.2.5.1. Kinerja Perspektif Keuangan 224
4.2.5.2. Kinerja Perspektif Pelanggan 226
4.2.5.3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal 228
4.2.5.4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 230
4.2.5.5. Total Kinerja Metode *Balanced Scorecard* 233

BAB V : PENUTUP 238
5.1. Kesimpulan 238
5.2. Saran 239

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Proporsi Penilaian Kinerja PDAM Tirta Cahya Agung berdasarkan Pasal 3 KEPMENDAGRI Nomor 47 Tahun 1999 4
Tabel 1.2. Kinerja Aspek Keuangan PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung Tahun 2011-2016 5
Tabel 1.3. Jumlah Pelanggan (Unit SL) PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung Tahun 2014-2016 6
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu 27
Tabel 2.2. Contoh Penerapan *Key Performance Indicator* sesuai Kriteria SMART-C 59
Tabel 2.3. Ukuran Kinerja *Lag Indicator* dan *Lead Indicator* 57
Tabel 2.4. Kriteria Pembobotan *Key Performance Indicator* 60
Tabel 2.5. Contoh Tabel Pemantauan *Key Performance Indicator* 64
Tabel 2.6. Contoh Penerapan *Balanced Scorecard* di Perusahaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) 113
Tabel 3.1. Kontrak Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung 123
Tabel 3.2. Kontrak Manajemen Kinerja *Current Ratio* 124
Tabel 3.3. Kontrak Manajemen Kinerja *Net Profit Margin* 125
Tabel 3.4. Kontrak Manajemen Kinerja *Return on Equity* 126
Tabel 3.5. Kontrak Manajemen Kinerja Biaya Operasi Pendapatan Operasi 127
Tabel 3.6. Kontrak Manajemen Kinerja *Debt to Assets Ratio* 128
Tabel 3.7. Kontrak Manajemen Kinerja *Debt to Equity Ratio* 128
Tabel 3.8. Kontrak Manajemen Kinerja Efektivitas Penagihan 129
Tabel 3.9. Kontrak Manajemen Kinerja *Customer Retention* 130
Tabel 3.10. Kontrak Manajemen Kinerja *Customer Acquisition* 131
Tabel 3.11. Kontrak Manajemen Kinerja *Customer Satisfaction* 132
Tabel 3.12. Kontrak Manajemen Kinerja Inovasi 133
Tabel 3.13. Kontrak Manajemen Kinerja *Non-Revenue Water* Komersial 134
Tabel 3.14. Kontrak Manajemen Kinerja Penanganan Keluhan 135
Tabel 3.15. Kontrak Manajemen Kinerja *Employee Satisfaction* 136
Tabel 3.16. Kontrak Manajemen Kinerja *Employee Retention* 137
Tabel 3.17. Kontrak Manajemen Kinerja *Employee Productivity* 138
Tabel 4.1. Formasi Pegawai Berdasarkan Jenjang Pendidikan 146
Tabel 4.2. Formasi Pegawai Berdasarkan Posisi Jabatan 146
Tabel 4.3. Potensi Sumber Air Baku Lain PDAM Tirta Cahya Agung 155
Tabel 4.4. Kapasitas Produksi PDAM Tirta Cahya Agung Tahun 2017 156
Tabel 4.5. Jumlah Pelanggan/Sambungan Aktif yang Dilayani 162
Tabel 4.6. Jumlah Saluran yang Dilayani Tahun 2015-2017 162
Tabel 4.7. Jumlah Penduduk Terlayani Tahun 2015-2017 163
Tabel 4.8. Neraca Komparatif per 31 Desember (Periode 2015-2017) 165
Tabel 4.9. Laporan Laba-Rugi per 31 Desember (Periode 2015-2017) 166
Tabel 4.10. Perhitungan *Current Ratio* 168
Tabel 4.11. Perhitungan *Net Profit Margin* 171
Tabel 4.12. Perhitungan *Return on Equity* 173
Tabel 4.13. Perhitungan Biaya Operasi Pendapatan Operasi 175

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 4.14. Perhitungan *Debt to Assets Ratio* 177
Tabel 4.15. Perhitungan *Debt to Equity Ratio* 179
Tabel 4.16. Perhitungan Efektivitas Penagihan 181
Tabel 4.17. Jumlah Pelanggan Periode 2014-2017 182
Tabel 4.18. Perhitungan *Customer Retention* 184
Tabel 4.19. Perhitungan *Customer Acquisition* 186
Tabel 4.20. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Kuisioner *Customer Satisfaction* 188
Tabel 4.21. Hasil Kuisioner *Customer Satisfaction* 189
Tabel 4.22. Perhitungan *Customer Satisfaction* 192
Tabel 4.23. Jenis Penguasaan Promosi, Pelayanan dan Operasional PDAM Tirta Cahya Agung Periode 2015-2017 194
Tabel 4.24. Perhitungan Inovasi 198
Tabel 4.25. Data Produksi Air Periode 2015-2017 199
Tabel 4.26. Perhitungan *Non-Revenue Water* Komersial 201
Tabel 4.27. Data Keluhan Pelanggan 202
Tabel 4.28. Perhitungan Penanganan Keluhan 203
Tabel 4.29. Jumlah Karyawan Periode 2014-2018 206
Tabel 4.30. Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Kuisioner *Employee Satisfaction* 208
Tabel 4.31. Hasil Kuisioner *Employee Satisfaction* 209
Tabel 4.32. Perhitungan *Employee Satisfaction* 211
Tabel 4.33. Jumlah Karyawan Keluar Periode 2015-2017 215
Tabel 4.34. Perhitungan *Employee Retention* 217
Tabel 4.35. Unsur Pengukuran *Employee Productivity* 218
Tabel 4.36. Perhitungan *Employee Productivity* 220
Tabel 4.37. Kinerja PDAM Tirta Cahya Agung Tahun 2015 222
Tabel 4.38. Kinerja PDAM Tirta Cahya Agung Tahun 2016 223
Tabel 4.39. Kinerja PDAM Tirta Cahya Agung Tahun 2017 223

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kriteria SMART-C untuk Menyusun *Key Performance Indicator* 56
Gambar 2.2. Tahapan Manajemen Kontrak 58
Gambar 2.3. Hubungan Sebab-Akibat dalam *Balanced Scorecard* 69
Gambar 2.4. Hubungan Kelompok Ukuran Pelanggan Utama..... 91
Gambar 2.5. Perspektif Proses Bisnis Internal Model Rantai Generik..... 100
Gambar 2.6. Kerangka Kerja Ukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 117
Gambar 2.7. Kerangka Berfikir 100
Gambar 4.1. Struktur Organisasi PDAM Tirta Cahya Agung 147
Gambar 4.2. Grafik Kinerja Perspektif Keuangan Periode 2015-2017 224
Gambar 4.3. Grafik Kinerja Perspektif Pelanggan Periode 2015-2017 226
Gambar 4.4. Grafik Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal Periode 2015-2017 228
Gambar 4.5. Grafik Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Periode 2015-2017 231
Gambar 4.6. Grafik Kinerja PDAM Tirta Cahya Agung Periode 2015-2017 233

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Surat Keterangan Selesai Penelitian
Lampiran 2 : Neraca Komparatif
Lampiran 3 : Laporan Laba Rugi
Lampiran 4 : Kuisioner Kepuasan Pelanggan
Lampiran 5 : Kuisioner Kepuasan Karyawan
Lampiran 6 : Hasil Kuisioner Kepuasan Pelanggan
Lampiran 7 : Hasil Kuisioner Kepuasan Karyawan
Lampiran 8 : Hasil Uji validitas dan Uji Reliabilitas Kuisioner Kepuasan Pelanggan
Lampiran 9 : Hasil Uji validitas dan Uji Reliabilitas Kuisioner Kepuasan Karyawan
Lampiran 10 : Pedoman Wawancara
Lampiran 11 : Bukti Konsultasi
Lampiran 12 : Surat Keterangan Bebas Plagiarisme
Lampiran 13 : Biodata Peneliti

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ABSTRAK

Afifuddin. 2020, SKRIPSI. Judul: "Analisis Pengukuran Kinerja Badan Usaha Milik Daerah Metode *Balanced Scorecard* (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung"
Pembimbing : Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA
Kata Kunci : Kinerja, *Balanced Scorecard*, Badan Usaha Milik Daerah, Perusahaan Daerah Air Minum

Penggunaan sistem pengukuran kinerja yang tidak seimbang dan tidak dinamis membuat performa PDAM Tirta Cahya Agung tidak ideal dalam jangka panjang. Demi menangani problematika ini, perusahaan disarankan menggunakan metode pengukuran kinerja yang lebih andal dan mencangkup perspektif yang lebih luas. Metode yang lebih komprehensif dalam mengkolaborasikan sisi keuangan dan non-keuangan adalah *balanced scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PDAM Tirta Cahya Agung apabila diukur menggunakan metode *balanced scorecard*.

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Data primer penelitian berupa wawancara kepada karyawan serta pimpinan perusahaan dan kuisioner tentang kepuasan kepada karyawan dan pelanggan. Data sekunder penelitian berupa laporan keuangan, data pelanggan, data produksi data karyawan, data lain perusahaan yang terkait beserta kepustakaan. Rentang data yang diolah adalah selama 3 tahun, yaitu tahun 2015, 2016, dan 2017.

Hasil penelitian menunjukkan selama periode tahun 2015-2017 kondisi PDAM Tirta Cahya Agung dalam tren bertumbuh (*growth*). Kinerja perspektif keuangan tergolong baik. Ditandai dengan tingkat likuiditas, profitabilitas, solvabilitas dan aktivitas dalam kondisi bagus sesuai target. Kinerja perspektif pelanggan tergolong sangat baik. Ditandai dengan seluruh unsur kinerja *customer retention*, *customer acquisition*, dan *customer satisfaction* mampu memenuhi target. Kinerja perspektif proses bisnis internal tergolong baik. Ditandai dengan seluruh unsur kinerja inovasi, *non-revenue water* komersial, dan penanganan keluhan yang secara konsisten menjaga tren peningkatan performa. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tergolong baik. Ditandai dengan seluruh unsur kinerja *employee satisfaction*, *employee retention*, dan *employee productivity* mampu berada pada tingkat yang sesuai target.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

ABSTRACT

Afifuddin. 2020, Thesis. Title: "Performance Measurement Analysis of Regional Owned Enterprises Using the Balanced Scorecard Method (A Study on *Tirta Cahya Agung* Regional Water Supply Company, Tulungagung Regency"
Supervisor : Drs. Agus Sucipto, MM, CRA
Keywords : Performance, Balanced Scorecard, Regional Owned Enterprises, Regional Water Supply Company

The use of performance measurement systems that are not balanced and not dynamic makes the performance of *Tirta Cahya Agung* Regional Water Supply Company — locally called *PDAM* — not ideal in the long term. To address this problem, companies are advised to use more reliable performance measurement methods and encompass a broader perspective. The method which is more comprehensive to collaborate both financially and non-financial is the Balanced Scorecard. This research aims to determine the performance of *Tirta Cahya Agung* Regional Water Supply Company — locally called *PDAM* — when measured using the Balanced Scorecard method.

This research used descriptive analysis with a qualitative approach. The primary data research was obtained by interviewing the employees and managers of the company and asking them through questionnaires regarding their satisfaction to employees and customers. The secondary data research was in the form of financial statements, customers data, production data, employee data and other company's related data and literature. The range of data processed was 3 years, namely 2015, 2016 and 2017.

The results showed during the period of 2015 to 2017, *Tirta Cahya Agung* was in the growth trend. Financial perspective performance is quite good. This was characterized by the level of liquidity, profitability, solvability and activities which were in good conditions according to the target. The customer perspective performance is classified as very good, characterized by all performance elements such as customer retention, customer acquisition, and customer satisfaction which were able to meet the target. Internal business process perspective performance was classified as good. This was characterized by all elements of innovation performance, non-revenue water commercial, and complaint handling that consistently maintains a trend of performance improvement. The learning and growth perspective performance was quite good. It was characterized by all performance elements of employee satisfaction, employee retention, and employee productivity which were capable of being at the target level.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

الخلاصة

عفيف الدين، 2020، البحث. العنوان: "تحليل عيار اجراء إدارة الإقليمية بطريقة *Balanced Scoredcard* (دراسة الشركة الإقليمية مياه معدينية Tirta Cahaya Agung Tulungagung"

المشرف : Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA

كلمات رئيسية : اجراء، *Balanced Scoredcard*، إدارة الإقليمية، الشركة الإقليمية مياه معدينية

استخدام نظام عيار الإجراء الذي لا يوازن و لا يتّحرك عل أداء PDAM Tirta Cahya Agung غير مثاليّ لمدّة الطويل. ينصح الإدارة لتناول هذا الاشكال باستخدام طريقة عيار الإجراء أحسن و يشمل المنظور الواسع. الطريقة الشامل في اندماج مالية و غير مالية هي *Balanced Scoredcard*.

استخدام الطريقة لهذا البحث هو تحليل الوصفي بتقرّب النوعي. بيانات أولية البحث هي مقابلة الموظف و رئيس الإدارة و الأسئلة عن اقتناع الموظف و العميل. بيانات ثانوية البحث تقرير المالية، بيانات العميل، بيانات الانتاج، بيانات الموظف، بيانات أخرى الادارة التي تتعلّق و قائمة المرجع صفّ البيانات المكتوب في خلال ثلاث سنوات يعني سنة 2015، سنة 2016، و سنة 2017.

استنتاج البحث يدلّ علي أنّ في خلال سنة 2015-2017 كان حال PDAM Tirta Cahya Agung في النامي (*growth*). اجراء منظور المالي جيّد. يتّسم بالدرجة سيولة، و الربحية ، و الملاءة، و العملية جيّدة حسب الهدف. كان اجراء منظور العميل جيّد جدّا. يتّسم بكلّ عناصر الاجراء CR, CA, CS استجاب الهدف. كان اجراء المنظور في عوائد شأن الداخلي جيّد. يتّسم بكلّ عناصر الاجراء في الابتكار، NRW-K، و معاونة الشكوي باتّفاق حفظ ترقية الأداء. كان اجراء المنظور في التعليم و الانماء جيّد. يتّسم بكلّ عناصر الاجراء ES, ER, EP أقامو في درجة حسب الهدف.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pemerintah melalui Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air menyatakan bahwa negara menjamin hak setiap orang untuk mendapatkan air yang memenuhi syarat kualitas, kuantitas dan kontinuitas bagi kebutuhan pokok minimal sehari-hari dalam rangka mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Selanjutnya upaya pemerintah pusat dalam mengelolaa sumber daya alam agar tepat sasaran diatur dalam Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 pasal 10 ayat 1 tentang Pemerintah Daerah yang menyatakan bahwa, "Daerah berwenang mengelola sumber daya nasional yang tersedia di wilayahnya dan bertanggung jawab memelihara kelestarian lingkungan sesuai dengan peraturan perundang-undangan". Berdasarkan undang-undang tersebut pemerintah pusat memberikan wewenang pengelolaan sumber daya air kepada pemerintah daerah. Pemerintah daerah kemudian melakukan pembentukan instansi terkait yaitu Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang pelaksanaanya diatur melalui peraturan daerah.

Pemerintah Daerah Kabupaten Tulungagung turut serta melakukan tata kelola sumber daya air dan pelayanan air bersih kepada masyarakat. Guna mewujudkan pelayanan ketersediaan air bersih, pemerintah daerah membentuk Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Pembentukan PDAM Tirta Cahya Agung sesuai dengan Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 33 ayat 2 dan 3, yang berbunyi sebagai berikut: (1) "Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasi negara"; (2) "Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat".

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung dalam pendiriannya memiliki tujuan yang tercantum pada Peraturan Daerah Kabupaten Tulungagun Nomor 19 Tahun 2012 tentang Perusahaan Daerah Air Minum "Tirta Cahya Agung" Kabupaten Tulungagung yaitu:

(1) Menyediakan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan ruang lingkup usahanya
(2) Memberikan kontribusi pada Pendapatan Asli Daerah
(3) Turut sera meningkatkan perekonomian daerah.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Cahya Agung dalam memenuhi tujuan pendiriannya memberikan sumbangsih berupa laba. Kontribusi laba dijadikan pemasukan dalam Pendapatan Asli Daerah (PAD). Hal ini menjadikan PDAM salah satu sumber pendapatan daerah yang potensial karena adanya pembagian keuntungan usaha yang didapat. Peranan PDAM ini menambah kemampuan Anggaran Pendapatan Belanja Daerah (APBD) di dalam melaksanakan kegiatan pembangunan daerah (Alfiani, 2006).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Pembagian laba bersih antara PDAM Tirta Cahya Agung dengan pemerintah daerah Kabupaten Tulungagung sebagai *stakeholder* utama diatur dalam Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2008 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tulungagung pasal 56. Pembagian laba bersih PDAM Tirta Cahya Agung setelah dikurangi pajak yang telah disahkan, maka pembagian ditetapkan sebagai berikut:

(1) Bagian laba untuk daerah : 50%

(2) Cadangan Umum : 25%

(3) Dasa Kesejahteraan : 15%

(4) Jasa Produksi : 10%

Tuntutan peran pembangunan dan kesejahteraan membuat PDAM diharuskan melakukan kinerja yang optimal dan penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi krusial posisinya karena menjadi landasan dan kerangka kerja untuk mencapai tujuan kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Sehingga dibutuhkan suatu alat ukur yang mampu mengetahui sejauh mana strategi dan tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai.

Pengukuran kinerja PDAM Tirta Cahya Agung mengacu pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang meliputi tiga penilaian, yaitu aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Ketiga aspek penilaian tersebut semuanya merupakan sisi internal dari perusahaan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Aspek penilaian yang berdasar pada KEPMENDAGRI Nomor 7 Tahun 1999 tersebut memiliki proporsi yang tidak seimbang apabila diaplikasikan kedalam perusahaan jasa. Ketidakseimbangan proporsi penilaian muncul karena aspek pelanggan tidak dimasukkan dalam penilaian kinerja. Terlebih PDAM Tirta Cahya Agung merupakan perusahaan penyedia jasa yang menjadikan kepuasan pelayanan sebagai unsur penting guna mendapat laba. Sehingga mengabaikan penilaian dari sisi eksternal seperti kepuasan pelayanan merupakan tindak kelalaian.

Tabel 1.1
Proporsi Penilaian Kinerja PDAM Tirta Cahya Agung berdasarkan Pasal 3 KEPMENDAGRI Nomor 47 Tahun 1999

Perspektif Aspek	Bobot Nilai
Aspek Keuangan	45
Aspek Operasional	40
Aspek Administrasi	15
Total Nilai	100

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

Tabel 1.1 memberikan informasi bahwa setiap tahun PDAM Tirta Cahya Agung menggunakan acuan KEPMENDAGRI Nomor 47 Tahun 1999 dalam melakukan penilian kinerja. Diantara ketiga aspek yang dinilai, aspek keuangan memiliki bobot tertinggi dengan 45 poin, aspek operasional 40 poin dan aspek administrasi 15 poin.

Sistem pengukuran kinerja PDAM Tirta Cahya Agung yang terfokus hanya pada sisi internal merupakan bentuk manajemen tradisional. Perusahaan menggunakan ukuran kinerja sisi internal (keuangan) karena ukuran keuangan cepat dilakukan dan mampu memperbaiki kinerja jangka pendek. Namun aspek keuangan memiliki keterbatasan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Perusahaan yang memfokuskan penggunaan aspek keuangan dalam pengukuran kinerja memunculkan hambatan dalam sisi perkembangan usaha di jangka panjang. Alasannya indikator keuangan tidak memberikan suatu gambaran yang akurat mengenai arah organisasi dan hanya memimpin organisasi ke arah jangka pendek bukan pertumbuhan jangka panjang (Fahmi, 2016). Lebih lanjut menurut Kaplan dan Norton (2000:7) keterbatasan yang umum terjadi dalam ukuran keuangan adalah hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu, dimana investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan para pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan.

Tabel 1.2
Kinerja Aspek Keuangan PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung Tahun 2011-2016

Keterangan	2011	2012	2013	2014
1. Rentabilitas				
a. ROE	-5,20%	-2,90%	-1,60%	-0,70%
b. Rasio Operasi	1,20	1,10	1,00	1,00
2. Likuiditas				
a. Rasio Kas	20,70%	49,30%	40,20%	71,30%
b. Efektifitas Penagihan	92,00%	83,00%	82,00%	82,00%
3. Solvabilitas	207,70%	307,00%	309,00%	326,40%

Sumber: BPPSPAM, 2014-2014

Tabel 1.2 memberikan informasi bahwa kinerja keuangan PDAM Tirta Cahya Agung mengalami kondisi yang tidak ideal. Meskipun mengelami tren peningkatan performa. Namun rasio-rasio tersebut mengindikasikan bahwa kinerja keuangan belum bisa mengalokasikan kekuatannya kedalam instrumen investasi guna pengembangan usaha di jangka panjang.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa penilaian kinerja menggunakan aspek keuangan tidak cukup dalam membantu perusahaan untuk mencapai kinerja yang optimal dan berkontribusi terhadap PAD. Komposisi penggunaan aspek keuangan yang tidak ideal membuat perusahaan jasa seperti PDAM Tirta Cahya Agung memerlukan pengukuran kinerja yang lebih dinamis dan mampu memberikan pandangan agar terus berkembang dari tahun ke tahun.

Tabel 1.3
Jumlah Pelanggan (Unit SL) PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung Tahun 2014-2016

Keterangan	2014	2015	2016
Jumlah Pelanggan (Unit SL)	20.023	22.823	22.105
Rasio%	-	14,0%	-3,1%

Sumber: BPPSPAM, 2017

Tabel 1.3 memberikan informasi dan bukti bahwa meningkatknya performa aspek keuangan tidak mampu diimbangi stabilnya jumlah saluran terlayani. Sehingga disimpulkan PDAM Tirta Cahya Agung kehilangan potensi pendapatan yang harusnya mampu didapat dan dijadikan tambahan PAD.

Perusahaan membutuhkan sebuah pengukuran kinerja yang dapat mengkombinasikan kemampuan keuangan perusahaan dengan layanannya. Pengukuran kinerja yang dinamis sekaligus mampu berdampak positif bagi perusahaan dan pelanggan. Dengan begitu perusahaan mampu memiliki keunggulan kompetitif pada masa depan dan dapat terus berkembang.

Pengukuran kinerja yang dinamis dapat mencakup sisi keuangan dan non-keuangan perusahaan. Kedua aspek tersebut memiliki peran vital dalam memberikan acuan terhadap kinerja dan target perusahaan. Pengukuran kinerja

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

yang memiliki konsep dinamis pada sisi keuangan dan non-keuangan adalah metode *balanced scorecard*.

Penggunaan *balanced scorecard* mampu menekan kelemahan yang muncul karena hanya menggunakan pendekatan keuangan. Hal ini karena *balanced scorecard* mengukur kinerja dengan melakukan pengukuran pada masing-masing perspektif perusahaan. Sehingga perusahaan mampu melakukan pengukuran harta-harta yang pada sisi keungan tidak tampak (*intangible assets*).

Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel yang berjudul "*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*" (Yuwono dkk., 2004:3). *Balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif, yakni perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dam Norton, 2000:2).

Sehingga cakupan *balanced scorecard* yang lebih luas mampu memberikan keseimbangan terhadap sisi keuangan dan non-keuangan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. *Balanced scorecard* mampu memperbaiki pengukuran kinerja tradisional yang hanya terfokus pada pendekatan keuangan. Sehingga membuat *Balanced Scorecard* menghasilkan informasi yang lebih komprehensif tentang kondisi perusahaan.

Penelitian terdahulu tentang *balanced scorecard* pada PDAM Kabupaten Buleleng yang dilakukan oleh Saraswati, dkk (2014) menunjukan hasil jika keempat perspektif memberikan dampak yang saling mempengaruhi satu sama

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

yang lain. Hasil kinerja PDAM Kabupaten Buleleng yang dihasilkan dari konsep *balanced scorecard* mampu diliat dengan perspektif yang lebih seimbang dan komprehensif. Hal ini menunjukkan penggunaan *balanced scorecard* sesuai dengan konsep bisnis industri jasa pelayanan air bersih.

Selanjutnya penelitian terdahulu konsep *balanced scorecard* dilakukan oleh Fitri (2016) pada Rumah Sakit Umum Daerah Kertosono. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran dengan empat pespektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran masing-masing memiliki keterkaitan. Data hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa *balanced scorecard* mampu dengan baik mengukur kinerja sebuah instansi publik secara komprehesif. Sehingga manajemen dapat meningkatkan kinerja di masa depan.

Hasil penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa di instansi dan perusahaan milik daerah konsep *balanced scorecard* mampu diimplementasikan sebagai sistem pengukuran kinerja. *Balanced scorecard* menyeimbangkan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan maupun non-keuangan, memotivasi eksekutif untuk mewujudkan kinerja keempat perspektif dan memperluas ukuran kinerja eksekutif agar menjadi komprehensif (Mulyadi, 2009:5).

Berdasarkan penelitian terdahulu, fakta, dan problematika yang terjadi di PDAM Tirta Cahya Agung. Kondisi tersebut dapat dijadikan sebagai pertimbangan untuk topik dan masalah penelitian. Pertimbangan penelitian yang dimaksud adalah pertimbangan objektif. Menurut Bungin (2010:55) pertimbangan objektif adalah pertimbangan berdasarkan kondisi masalah itu sendiri, layak atau tidak layak suatu

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

masalah diteliti yang berdasarkan pada kualitas masalah dan dapatnya masalah dikonseptualisasikan.

Menurut Bungin (2010:55) suatu masalah dikatakan berkualitas apabila masalah tersebut memiliki: (1) nilai penemuan yang tinggi; (2) masalah tersebut adalah masalah yang saat ini sedang dirasakan oleh kebanyakan orang di suatu masyarakat, paling tidak beberapa kelompok masyarakat tertentu merasakan adanya masalah tersebut; (3) bisa jadi penelitian terhadap suatu masalah bukan merupakan pengulangan terhadap penelitian sebelumnya oleh orang lain; dan (4) masalah yang akan diteliti tersebut mempunyai referensi teoritis yang jelas.

Selanjutnya menurut Bungin (2010:55) masalah penelitian dikatakan dapat dikonseptualisasikan apabila masalah tersebut dapat menjawab: (1) apakah masalah itu memiliki batasan-batasan yang jelas; (2) bagaimana bobot dimensi operasional dari masalah itu; (3) apakah masalah penelitian itu dapat dihipotesiskan seandainya diuji nanti; (4) apakah masalah penelitian memiliki sumber data yang jelas seandaninya diteliti; (5) apakah masalah itu dapat diukur sehingga dapat didesain alat ukur yang jelas; dan (6) apakah masalah itu memberi peluang peneliti menggunakan alat analisis statistic yang jelas apabila diuji nanti.

Berdasarkan uraian diatas, penulis merasa tertarik untuk membahas mengenai "**Analisis Pengukuran Kinerja Badan Usaha Milik Daerah Metode *Balanced Scorecard* (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung)**".

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

1.2. Rumusan Masalah

PDAM Tirta Cahya Agung dituntut secara kontinyu dan berkesinambungan meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan. Kemudian fokus kepuasan kepada pelanggan dengan memberikan pelayanan berkualitas dan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah "Bagaimana kinerja PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung apabila diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard* (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan)?"

1.3. Tujuan Peneltian

Tujuan dari penelitian adalah mengetahui kinerja PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung apabila diukur menggunakan metode *Balanced Scorecard* (perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang berguna bagi berbagai pihak, yaitu:

1. Bagi Jurusan

   Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan referensi pengembangan pengetahuan dalam bidang Manajemen Keuangan serta dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengkaji lebih lanjut.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2. Bagi Penulis

   Penelitian diharapkan dapat menjadi bahan tambahan pembelajaran dan implementasi teori-teori yang diperoleh dalam perkuliahan dan dari proses belajar penulis khususnya dalam ilmu manajemen keuangan.

3. Bagi Subjek Penelitian

   Penelitian dapat memeberikan gambaran tentang pentingnya *Balanced Scorecard* sebagai solusi pengukuran kinerja dan menjadi masukan dalam memperbaiki sistem kinerja dan meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

4. Bagi Pembaca

   Dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan, referensi dan masukan serta informasi untuk melakukan penelitian dengan tema yang sejenis dan berkaitan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

Selama periode sebelumnya telah muncul banyak peneliti yang khusus membahas penelitian kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* terutama untuk perusahaan swasta dan sektor publik. Sehingga penelitian terdahulu mengenai *balanced scorecard* dapat dijadikan sebagai referensi yang akurat. Penelitian tersebut menunjukan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep *balanced scorecard* memberikan informasi yang komprehensif mengenai kondisi perusahaan, karena tidak hanya mengukur kinerja finansial, tetapi juga kinerja non-finansial. Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan metode *balanced scorecard*, yaitu sebagai berikut:

1. Greiling (2010) tentang "*Balanced Scorecard implementation in German non-profit organisations*". Penelitian tersebut menggunakan objek penelitian sebanyak 20 organisasi *non-profit* yang berada di bidang pelayanan sosial dan pelayanan kesehatan. Penelitian dilakukan dengan cara pengumpulan data empiris (kuisioner dan interview) kemudian diinterpretasikan menggunakan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan 20 organisasi masih berada dalam tahap awal penggunaan *balanced scorecard* sebagai ukuran kinerja. Sehingga *balanced scorecard* hanya berupa alat ukur keuangan dan non-keuangan tanpa dijadikan sebagai pedoman strategi untuk jangka panjang. Lebih lanjut penggunaan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

balanced scorecard yang hanya sekedar alat ukur tidak justru tidak dapat memberikan keseimbangan dalam organisasi karena ukuran yang terlalu condong kepada perspektif keuangan. Penyebab utama lambannya penerapan balanced scorecard karena para *stakeholders* organisasi masih belum agresif dan merasa penggunaan *balanced scorecard* pada tingkat lanjutan masih perlu dijadikan bahan diskusi.

2. Creamer dan Freud (2010) tentang "*Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance*". Penelitian tersebut bertujuan mendemonstrasikan jika penggunaan *boosting approach* dapat dijadikan data pada *balanced scorecard* yang akan dibuat apabila menggunakan sampel data perusahaan pada S&P 500. Penelitian menggunakan aplikasi Adaboost yang dikombinasikan dengan *alternate decision trees* (ADTs) diharapkan dapat memberikan penjelasan mengenai hubungan variabel *corporate governance* dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian menemukan jika penggunaan Adaboost dan *alternate decision trees* (ADTs) mampu memperkirakan kinerja perusahaan, mengidentifikasi variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja, membentuk hubungan antar variabel kinerja dan menjelaskan target variabel kinerja, serta membangun *strategy map* dan *balanced scorecard* sehingga akan bermuara pada peningkatan kinerja perusahaan.
3. Fry et al (2010) tentang "*The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation*". Penelitian tersebut bertujuan untuk menyarankan penggunaan aspek

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

spiritual leadership dalam *balanced scorecard* sebagai penggerak untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, komitmen dan produktivitas organisasi, *corporate socal responsibility* dan kinerja keuangan perusahaan. Dampak peningkatan tersebut diharapkan dapat dicapai melalui proses bisnis internal, kualitas *output* produk dan kepuasan pelanggan. Data penelitian dikumpulkan menggunakan kuisioner dan *interview* kepada karyawan dan *board directors*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *spiritual leadership* pada Cordon Bleu-Tomasso Corporation belum berhasil karena praktek di lapangan para direktur masih memberikan tekanan publik yang berat terhadap kegiatan organisasi dan sub-sistemnya. Hal yang harus diperbaiki adalah perombakan sistem SOP kepada para karyawan yang bekerja di sektor *front-line*. Perombakan tersebut harus dapat mencakup aspek proaktif, berfokus pada aksi pemecahan masalah dapat memberikan pemahaman jika performa setiap karyawan secara langsung juga berdampak kepada performa perusahaan secara keseluruhan.

4. Bigliardi dan Bottani (2010) tentang "*Performance measurement in the food supply chain: a balanced scorecard approeach*". Penelitian tersebut bertujuan untuk mengembangkan sebuah model *balanced scorecard* yang sesuai dengan perusahaan industri makanan. Metode penelitian penggunakan campuran analisis literatur, Teknik Delphi dan studi kasus. Objek penelitian pada 2 perusahaan yang bergerak di industri makanan selama 3 minggu. Hasil yang diperoleh menunjukkan penggembangan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

model *key performance indicator* yang diwujudkan menjadi *balanced scorecard* terbukti *valid* dapat dilakukan. Penelitian membuktikan *key performance indicator* yang disusun dapat sesuai dengan penggunaan ukuran kinerja pada industri makanan. Hal ini dibuktikan dengan 3 dari 4 perspektif *balanced scorecard* dapat merepresentasikan kinerja dengan baik. Hanya perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang perlu penyesuaian *item* pada *key performance indicator*. Meskipun dianggap *valid* digunakan, namun peneliti menyarankan untuk tidak digunakan pada praktek nyata kegiatan perusahaan. Hal ini karena keterbatasan objek perusahaan yang dijadikan sampel untuk penerapan model *balanced scorecard*. Sehingga apabila ingin diimplementasikan diperlukan penelitian dan jumlah sampel perusahaan yang lebih banyak.

5. Rusdiyanto (2010) tentang "Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupeten Semarang". Membuahkan hasil bahwa perspektif keuangan mengalami peningkatan dari tahun yang lalu. Kemudian untuk perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hal serupa dengan mengalami kenaikan dari tahun lalu, meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki. Hal ini menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* mampu dengan rinci menganalisis kinerja PDAM Kabupaten Semarang.
6. Yuniarthe (2011) tentang "Analisis Kinerja Sistem Informasi dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan *Outsourcer* Sistem

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Informasi". Penelitian tersebut bertujuan untuk mengukur pencapaian keberhasilan perusahaan dalam menggunakan sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses bisnis memegang peran penting dalam pengembangan sistem. Sehingga dengan penggunaan *balanced scorecard* diharapkan membantu untuk meningkatkan kualitas perusahaan karena mampu mengukur kinerja dengan baik.

7. Joeliaty dan Indriani (2011) tentang "Pengembangan Sistem Evaluasi Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Telkom Divre III". Penelitian membuahkan hasil berupa adanya hubungan sebab akibat pada perspektif *balanced scorecard*. Pada perspektif keuangan peningkatan penjualan produk dapat meningkatkan pertumbuhan keuntungan sehingga dapat mendorong tercapainya ondisi keuangan yang sehat. Pada perspektif pelanggan peningkatan kapasitas produksi dapat meningkatkan penjualan produk dan meningkatkan jumlah pelanggan. Peningkatan jumlah pelanggan membuat peningkatan terhadap penjualan. Peningkatan kepuasan pelanggan akan meningkatkan pertumbuhan keuntungan dan loyalitas pelanggan dapat meningkatkan pertumbuhan keuntungan. Pada perspektif proses bisnis internal peningkatan produktivitas dapat meningkatkan kapasitas produksi, pelayanan purna jual, waktu penyerahan produk dan menurunkan cacat produksi. Peningkatan pelayanan purna jual dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. Ketepatan waktu penyerahan produk dapat meningkatkan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

kepuasa pelanggan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan peningkatan kepuasa karyawan dapat meningkatkan produktivitas.

8. Wu et al (2011) tentang "*Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard*". Penelitian tersebut bertujuan tujuan untuk mengembangkan satuan evaluasi kinerja yang terfokus untuk pusat lembaga pendidikan milik universitas dengan menggunakan dasar *balanced scorecard* dan *multiple criteria decision making*. Hasil penelitan memberikan informasi bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah faktor signifikan dan dapat mempengaruhi 3 perspektif lain. Sebagai tambahan ukuran kinerja perspektif proses internal dan perspektif keuangan berperan penting dalam evaluasi kinerja pada pusat lembaga pendidikan. Kemudian 3 *key performance indicator* memberikan hasil kinerja terbaik adalah *after-sales service*, *turnover volume* dan *net income*.
9. Butler et al (2011) tentang "*Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting*". Penelitian bertujuan untuk memberikan gambaran tentang hubungan *sustainable practices*, *corporate strategies* dan *profitability* sehingga dapat meningkatkan performan internal dan eksternal perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan hasil bahwa untuk mengkolaborasikan ketiga unsur *sustainable practices*, *corporate strategies* dan *profitability* dapat dengan 3 cara. Pertama menambahkan perspektif ke-5 dalam *balanced scorecard* berupa ukuran yang berfokus pada *sustainable goals and*

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

measures. Kedua mengembangkan metrik ukuran *sustainable balanced scorecard* yang berdiri sendiri. Ketiga mengintegrasikan ukuran *sustainable practices* kedalam sistem *balanced scorecard* yang telah digunakan atau yang akan digunakan oleh perusahaan.

10. Rompho (2011) tentang "*Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study*". Penelitian bertujuan untuk mengemukakan faktor kegagalan *balanced scorecard* yang dilakukan oleh entitas UMKM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kegagalan *balanced scoarecard* pada entitas UMKM disebabkan oleh terjadinya perubahan strategi perusahaan yang sering selama masa implementasi *balanced scorecard*. Perubahan strategi perusahaan berupa banyak ukuran *balanced scorecard* yang ditambahkan dan direvisi. Sehingga terjadi ketidak konsistensian para *stakeholders* perusahaan ketika *balanced scorecard* diimplementasikan.
11. Valmohammadi dan Servati (2011) tentang "*Performance measurement system implementation using Balanced Scorecard and statistical methods*". Penelitian bertujuan untuk mendesain dan mengimplementasikan sistem manajemen kinerja menggunakan *balanced scorecard* dam metode statistik ke dalam Perusahaan A yang bergerak di industri produksi *black carbon* kemudian membandingakannya dengan perusahaan lain yang menjadi unggulan di sektor industri yang sama. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perusahaan A tertinggal jika dibandingkan perusahaan lain karena kurangnya inisiatif tindakan dalam bekerja. Sehingga Perusahaan A kehilangan daya saing dan kurang sigap dalam

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

membaca peluang. Peneliti mengusulkan untuk menggunakan metode kinerja kolaborasi *balanced scorecard* dan metode statistik guna mengejar ketertinggalan performa.

12. Soderberg et al (2011) tentang "*When is a balanced scorecard a balanced scorecard?*". Penelitian tersebut bertujuan untuk mengungkapkan bahwa pada dasarkan pemahaman tentang *balanced scorecard* yang dijalankan banyak perusahaan mungkin saja berbeda dengan *balanced scorecard* yang dikemukaan oleh Kaplan dan Norton. Hasil penelitian menunjukkan bahwa setiap perusahaan yang mengimplementasikan *balanced scorecard* kedalam sistem manajemennya berada pada tingkatan taksonomi yang berbeda. Penelitian menemukan bahwa dari 149 perusahaan terdapat 111 perusahaan (74,5%) berada pada tingkat *basic level 1 balanced scorecard*. Kemudian terdapat 61 perusahaan (40,9%) berada pada tingkat *structural complete level 3 balance scorecard*. Terakhir terdapat 36 perusahaan (24,2%) berada pada tingkat *fully developed level 5 balanced scorecard*.
13. Wahyuni (2011) tentang "Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros". Mendapati hasil antara lain, perspektif keuangan dimana rasio ROA mengalami peningkatan pada tahun 2009 dan 2010. Sedangkan dengan rasio ROE mengalami penurunan setiap tahunnya. Sementara untuk TATO mengalami fluktiatif setiap tahunnya dan *Profit Margin* mengalami peningkatan setiap tahunnya. Kemudian perspektif pelanggan hanya *costumer retention* yang mengalami kenaikan terus menerus tiap tahunnya.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Sedangkan *number of complaining* dan *costumer aquisition* tiap tahunnya mengalami penurunan. Kondisi yang hampir sama terjadi dengan perspektif bisnis internal bahwa perusahaan mengalami perkembangan dalam menekan produk cacat dan menajaga hubungan baik dengan pemasok. Tetapi untuk waktu produksi tingkat produksinya masih rendah. Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan hasil baik dengan adanya pelatihan kerja dan tingkat kepuasan karyawan yang sesuai.

14. Sagala dkk (2012) tentang "Kinerja Koperasi Unit Desa Ulun Tanjung Desa Kerobokan, Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung (ditinjau dari *Balanced Scorecard)*". Penelitian bertujuan untuk mengukur kinerja KUD Ulun Tanjung menggunakan metode *balance scorecard*. Hasil penelitian menujukkan jika perspektif keuangan menggunakan rasio likuiditas diukur dengan *current ratio* kinerjanya kurang baik, rasio solvabilitas dengan *total assets to debt ratio* kinerjanya kurang baik dan rasio rentabilitas dikur dengan *net profit magin* kinerjanya baik. Perspektif pelanggan diukur dengan tingkat pertumbuhan pelanggan kinerjanya kurang baik dan hasil kinerja tingkat kepuasan pelanggan anggota maupun non-anggota adalah puas. Perspektif proses bisnis internal diukur dengan *manufacturing cycle efficiency* menghasilkan kinerja proses transaksi simpanan dan permohonan adalah efisien. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur dengan produktifitas karyawan menghasilkan kinerja baik dan retensi karyawan menghasilkan kinerja cukup baik.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

15. Pujiastuti dkk (2012) tentang "Penerapan *Balanced Scorecard* pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus". Penelitian tersebut bertujuan untuk menilai kinerja BPR Bank Pasar secara menyeluruh menggunakan metode *balanced scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sebesar 94,12 dan berada pada kategori sehat sesuai dengan predikat tingkat kesehatan BPR. Perspektif keuangan dan pelanggan berada pada kategori sehat sesuai dengan yang diharapkan, namun pada perspektif proses internal bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran berada pada kategori cukup sehat. Saran yang dapat diberikan untuk perusahaan adalah meningkatkan kinerja pada aspek non-finansial terutama pada perspektif proses internal bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran.
16. Grigoroudis et al (2012) tentang "*Strategic performance measurement in a healthcare organization: A multiple criteria approach based on balanced scorecard*". Penelitian tersebut bertujuan untuk mempresentasikan perkembangan pengukuran kinerja pada sektor pelayanan kesehatan menggunakan konsep *balanced scorecard* dan dipadukan dengan metode *multi criteria decision analysis*. Penelitian tersebut diharapkan mampu mengevaluasi dan merevisi strategi serta secara umum mengadopsikannya kedalam sistem manajemen pelayanan kesehatan yang lebih modern. Hasil penelitian menemukkan bahwa kinerja perspektif keuangan lemah dalam profitabilitas, likuiditas dan *operating performance*. Kinerja perspektif pelanggan rendah karena rumah sakit

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

belum mampu mencapai target strategic yang telah ditetapkan. Kinerja perspektif proses internal mengalami peningkatan dalam halam efektifitas karena mampu mengurangi kelebihan persediaan. Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan performa tertinggi karena memiliki kemampuan yang baik dalam bidang teknologi informasi.

17. Huda (2013) tentang "Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten)". Membuahkan kesimpulan bahwa berdasarkan pengukuran kinerja perspektif *Balanced Scorecard* di PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten tahun 2009-2011 secara keseluruhan menunjukkan kinerja yang baik. Perspektif keuangan PDAM mampu memperbaiki kas dan kewajiban pinjaman. Selain itu juga dalam perspektif bisnis internal mampu mengoperasikan instalasi secara efisien dan efektif serta dalam perspektif pelanggan mampu memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat secara tepat kualitas, kuantitas dan kontinuitas. Namun pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk rasio biaya diklat terhadap biaya pegawai menunjukkan kinerja yang buruk. Hal ini karena kurangnya perhatian dan pembiayaan dalam hal peningkatan kompetensi pegawai.
18. Syamsiyah dkk (2013) tentang "Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Metode *Balanced Scorecard* (pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang). Penelitian bertujuan untuk mengukur kinerja KSU Karyawan menggunakan metode *balanced scorecard*. Hasil penelitian menunjukkan hasil bahwa perspektif keuangan menunjukkan kinerja

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

kurang memuaskan karena *return on investment* mengalami penurunan karena koperasi tidak dapat menekan biaya. Perspektif pelanggan mengalami pertumbuhan karena anggota koperasi meningkat dan kepuasan anggota baik. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja baik karena hubungan mitra dan kerjasama pengembangan usaha berjalan baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menujukkan kinerja rendah karena tidak semua karyawan koperasi mendapatkan pelatihan guna peningkatan operasional koperasi sehingga dapat mempengaruhi kualitas dan kepuasan kerja.

19. Machado (2013) tentang "*Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises*". Penelitian bertujuan untuk menganalisa tingkat penggunaan dan kesadaran penggunaan metode *balanced scorecard* oleh para entitas UMKM di Portugal. Hasil penelitian menunjukkan jika penggunaan metode *balanced scorecard* pada entitas UMKM hanya sedikit. Sebagian besar bahkan tidak mengetahui konsep *balanced scorecard*. Faktor yang mempengaruhi penggunaan *balanced scorecard* pada entitas UMKM adalah karakteristik usaha dan karekteristik sosok yang bertanggung jawab dalam sistem akuntansi usaha.
20. Sukma dan Krisnadewi (2013) tentang "Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Bank Utama". Penelitian tersebut bertujuan untuk mengukur kinerja Bank Utama menggunakan metode *balanced scorecard* agar mampu memberikan arah pada target perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan jika terjadi hubungan sebab akibat dalam pemicu

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dilakukan dengan baik akan berdampak pada kinerja proses bisnis internal. Kinerja perspektif proses bisnis internal yang efisien didukung dengan kemampuan personil yang handal akan memicu keberhasilkan perspektif pelanggan. Sehingga pucak kinerja yang diharapkan adalah keberhasilkan perspektif keuangan dapat direalisasikan.

21. Antonsen (2013) tentang "*The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway*". Tujuan penelitian adalah untuk menguji pengaruh penggunaan *balanced scorecard* pada tingkat komitmen pembelajaran dan interaktif karyawan yang bekerja di organisasi bidang keuangan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa apabila organisasi menggunakan *balanced scorecard* dan dikombinasikan dengan komitmen untuk melayani pelanggan, maka akan mengurangi kemampuan karyawan dalam menyelesaikan beban kerja yang seharusnya diselesaikan. Sehingga peningkatkan kontrol secara formal dikombinasikan penggunaan ukuran kinerja justru mengurangi tingkat komitmen dan interaktif pembelajaran pada karyawan. Hal ini dapat berdampak buruk pada berkurangnya kemampuan organisasi dalam mempelajari hal baru.
22. Zizlavsky (2014) tentang "*The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System*". Penelitian tersebut bertujuan untuk tinjauan tentang potensi penggunaan *balanced scorecard* sebagai sistemn strategis manajemen pada entitas UMKM di

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Republik Ceko. Penelitian tersebut menggunakan metode penelitian empiris dari data kepustakaan tentang *balanced scorecard* yang telah dipublikasi sebelumnya. Menghasilkan kesimpulan bahwa penerapan *balanced scorecard* pada entitas UMKM akan memberikan efek positif untuk pengukuran kinerja non-keuangan yang selama ini diabaikan. Sehingga *balanced scorecard* mampu memberikan keseimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan. Memberikan keseimbangan faktor internal dan eksternal. Serta mampu menghubungkan tujuan strategis (jangka panjang) dengan anggaran tahunan (jangka pendek) perusahaan.

23. Rofiqoh (2014) tentang "*Balanced Scorecard* (BSC) sebagai Alat Ukur Kinerja KJPP (Studi Kasus pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Hari Utomo dan Rekan Surabaya". Membuahkan hasil bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil baik. Hal ini dikarenakan perspektif keuangan mengalami peningkatan pendapatan dan penurunan biaya operasional. Kemudian tiga perspektif lainnya juga memenuhi kriteria baik dalam penilaian.
24. Saraswati dkk (2014) tentang "Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Buleleng". Menunjukan hasil pengukuran perspektif keuangan, yaitu *Current Ration*, *Profit Margin* dan *Operation Ratio* diperoleh hasil cukup baik jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hasil persektif pelanggan terhadap pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan menunjukan kinerja baik, hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan. Hasil perspektif proses bisnis internal yang dinilai, yaitu inovasi dan layanan purna jual menunjukan hasil baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menilai produktivitas karyawan menghasilkan kinerja cukup dengan retensi karyawan mengasilkan kinerja baik.

25. Prolinggapo (2015) tentang "Pengukuran Kinerja Lembaga Pengelola Zakat, Infak dan Sedekah dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang)". Menunjukkan hasil bahwa dari keempat perspektif *Balanced Scorecard* sudah sangat baik dengan nilai yang dihasilkan sebesar 94%. Hal ini karena perspektif keuangan mampu melampaui target realisasi penerimaan. Kemudian perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik karena pelayanan yang ramah dan kesabaran serta kemudahan dalam menyalurkan dana. Untuk perspektif bisnis internal menunjukkan hasil sangat baik dalam proses inovasi oleh lembaga, walaupun untuk proses operasi menunjukkan hasil yang kurang baik pada penerimaan dari produk zakat dan permata. Terakhir untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil sangat baik karena terjalinnya hubungan yang erat antara karyawan dan atasan maupun sesama rekan kerja.
26. Fitri (2016) mengenai "Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Kertosono". Membuahkan hasil bahwa pengukuran

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

dengan empat pespektif yaitu, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran masing-masing mengalami peningkatan hasil mulai dari cukup hingga baik. Perspektif keuangan menggunakan analisis *value of money* secara keseluruhan selama 2014-2015 menunjukan kinerja cukup. Perspektif pelanggan menunjukan kinerja yang baik karena nilai kepuasan pasien menunjukan indokator baik. Perspektif proses bisnis internal yang dinilai adalah inovasi dan proses operasi menunjukan nilai baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai cukup karena dibeberapa sektor kepuasan karyawan dinilai kurang, sedangkan dalam produktivitas karyawan dinilai baik karena mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Greiling (2010) "*Balanced Scorecard implementation in German non-profit organisations*"	Deskriptif	*Outcome perspective, financial perspective, customer perspective, mission perspective, internal business process perspective, learning and growth perspective, employee perspective, membership perspective* dan *output perspective*	Perusahaan yang dijadikan objek penelitian menggunakan *balanced scorecard* masih pada tahap sebagai alat ukur kinerja keuangan dan non-keuangan. Perusahaan belum menggunakan *balanced scorecard* sebagai sebuah system manajemen srategis seutuhnya untuk jangka Panjang

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2.	Creamer dan Freud (2010) "*Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance*"	*Forecasting approaches*	*Logistic regression*, *Boosting* dan *alternating decision trees*.	Data sampel penelitian perusahaan yang berada di S&P 500. Hasil penggunaan Adaboost dan *alternate decision trees* (ADTs) mampu memperkirakan kinerja perusahaan, mengidentifikasi variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja, membentuk hubungan antar variabel kinerja dan menjelaskan target variabel kinerja, serta membangun *strategy map* dan *balanced scorecard* sehingga akan bermuara pada peningkatan kinerja perusahaan.
3.	Fry et al (2010) "*The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation*"	Deskriptif, studi kasus	*Finance*, *Human Development*, *Research & Development*, *Operations*, *Sales & Marketing* dan *Corporate Social Responsibility & Sustainability*	Penerapan *spiritual leadership* pada Cordon Bleu-Tomasso Corporation belum berhasil karena praktek di lapangan para direktur masih memberikan tekanan publik yang berat terhadap kegiatan organisasi dan sub-sistemnya.
4.	Bigliardi dan Bottani (2010) "*Performance measurement in the food supply chain: a balanced scorecard approeach*"	Analisis literatur, studi kasus	*financial*, *customer*, *internal processes*, dan *learning & growth*	Penelitian membuktikan *KPI* yang disusun dapat sesuai dengan penggunaan ukuran kinerja pada industri makanan. Hal ini dibuktikan dengan 3 dari 4 perspektif *BSC* mampu merepresentasikan kinerja dengan baik.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

5.	Rusdiyanto (2010) "Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupeten Semarang"	Wawancara, kuesioner, dokumentasi, studi pustaka	1. Pers. keuangan (ROI, *current ratio, profit margin, operating ratio*) 2. Pers. pelanggan (*costumer retention, costumer acquisition, cotumer profitability, costumer satisfaction*) 3. Pers. proses bisnis internal (inovasi, layanan purna jual) 4. Pers. pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan karyawan, retensi karyawan, produktivitas karyawan)	Perspektif keuangan mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Kemudian untuk perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hal serupa dengan mengalami kenaikan dari tahun lalu, meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki.
6.	Yuniarthe (2011) "Analisis Kinerja Sistem Informasi dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan *Outsourcer* Sistem Informasi"	Deskriptif, studi kasus	Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Hasil penelitian proses bisnis memegang peran penting dalam pengembangan sistem. Sehingga dengan penggunaan *balanced scorecard* diharapkan membantu untuk meningkatkan kualitas perusahaan karena mampu mengukur kinerja dengan baik.
7.	Joeliaty dan Indriani (2011) "Pengembangan Sistem Evaluasi Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT. Telkom Divre III"	Deskriptif, studi kasus	1. Pers. keuangan (bauran produk, penghematan, biaya, pemanfaatan aktva) 2. Pers. Pelanggan (kepuasan pelanggan dan proposisi nilai pelanggan) 3. Pers. Proses bisnis inernal (inovasi, operasi dan pelayanan purna jual) 4. Pers. pertumbuhan & pembelajaran (sumber daya manusia yang andal)	Hasil berupa hubungan sebab akibat pada perspektif *BSC*. Peningkatan penjualan meningkatkan keuntungan. Peningkatan kapasitas produksi meningkatkan penjualan dan jumlah pelanggan. Peningkatan produktivitas meningkatkan kapasitas produksi. Peningkatan kepuasan karyawan meningkatkan produktivitas.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

8.	Wu et al (2011) "*Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard*"	*Literature reviews*	*Financial*, *Customer*, *Internal Process* dan *Learning & Growth*	Penelitan memberikan informasi bahwa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah faktor paling signifikan dan dapat mempengaruhi tiga perspektif lain (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal). Sebagai tambahan, ukuran kinerja perspektif proses internal dan perspektif keuangan berperan penting dalam evaluasi kinerja pada pusat lembaga pendidikan. Sehingga perlu diberikan porsi khusus.
9.	Butler et al (2011) "*Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting*"	Kualitatif, deskriptif	*Cradle-to-Grave Approach*	Mengkolaborasikan ketiga unsur *sustainable practices*, *corporate strategies* dan *profitability* dapat dengan 3 cara. Pertama menambahkan perspektif ke-5 dalam *balanced scorecard.* Kedua mengembangkan metrik ukuran *sustainable balanced scorecard* yang berdiri sendiri. Ketiga mengintegrasikan ukuran *sustainable practices* kedalam sistem *balanced scorecard* yang telah digunakan atau yang akan digunakan oleh perusahaan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

10.	Rompho (2011) "*Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study*"	Deskriptif, studi kasus	Wawancara dan observasi lapangan	Kegagalan *balanced scoarecard* pada entitas UMKM disebabkan oleh terjadinya perubahan strategi perusahaan yang sering selama masa implementasi *balanced scorecard*. Perubahan strategi perusahaan berupa banyak ukuran *balanced scorecard* yang ditambahkan dan direvisi. Sehingga terjadi ketidak konsistensian para *stakeholders* perusahaan ketika *balanced scorecard* diimplementasikan.
11.	Valmohammadi dan Servati (2011) "*Performance measurement system implementation using Balanced Scorecard and statistical methods*"	Deskriptif, studi kasus	*Financial*, *Customer & market*, *Internal process* dan *Learning & growth*	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Perusahaan A tertinggal karena kurangnya inisiatif tindakan dalam bekerja. Sehingga Perusahaan A kehilangan daya saing dan kurang sigap dalam membaca peluang. Peneliti mengusulkan untuk menggunakan metode kinerja kolaborasi *balanced scorecard* dan metode statistik guna mengejar ketertinggalan performa.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

12.	Soderberg et al (2011) "*When is a balanced scorecard a balanced scorecard?*"	Deskriptif	Wawancara, kuisioner, studi pustaka	Perusahaan yang mengimplementasikan *balanced scorecard* berada pada tingkatan taksonomi yang berbeda. Dari 149 perusahaan terdapat 111 perusahaan (74,5%) berada pada tingkat *basic level 1 balanced scorecard*. Kemudian 61 perusahaan (40,9%) berada pada tingkat *structural complete level 3 balance scorecard*. Terakhir 36 perusahaan (24,2%) berada pada tingkat *fully developed level 5 balanced scorecard*.
13.	Wahyuni (2011) "Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros"	Deskriptif	1. Pers. keuangan (ROA, ROE, TATO, Pmos, *sales growth*) 2. Pers. pelanggan (*costumer retention, costumer of complain, costumer acquisition, costumer satisfaction index*) 3. Pers. bisnis internal (*supplier lead time*, PMDR, MCE) 4. Pers. pembelajaran dan pertumbuhan (*employee training, absenteeism, employee satisfaction*)	Pers. keuangan ROA meningkat tahun 2009 dan 2010. ROE menurunan setiap tahunnya. TATO fluktiatif dan *Profit Margin* meningkat setiap tahun. Pers. pelanggan *CR* menaik setiap tahun. *Number of complaining* dan *CA* menurun setiap tahun. Pers. bisnis internal berkembangan dalam menekan produk cacat dan menjaga hubungan baik dengan pemasok. Namun tingkat produksinya rendah. Pers. pertumbuhan dan pembelajaran kinerja baik dengan adanya pelatihan kerja dan tingkat kepuasan karyawan yang sesuai.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

14.	Sagala dkk (2012) "Kinerja Koperasi Unit Desa Ulun Tanjung Desa Kerobokan, Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung (ditinjau dari *Balanced Scorecard)*"	Deskriptif	1. Pers. keuangan (likuiditas, solvabilitas, rentabilitas) 2. Pers. pelanggan (pertumbuhan pelanggan, kepuasan pelanggan non-anggota, kepuasan pelanggan anggota) 3. Pers. proses bisnis internal (transaksi simpanan, permohonan kredit) 4. Pers. pembelajaran dan pertumbuhan (produktivitas karyawan, retensi karyawan dan epuasan karyawan)	Berdasarkan 4 perspektif *balanced scorecard* kinerja KUD Ulun Tanjung berada pada kondisi cukup baik. Perspektif keuangan likuiditas dan solvabilitas kurang baik, namun rentabilitas baik. Perspektif pelanggan semua variabel kinerja dalam kondisi puas. Perspektif proses bisnis internal berada pada kondisi efisien. Perspektif permbelajaran dan pertumbuhan hanya kondisi retensi karyawan yang berada pada posisi cukup, selain itu berada di posisi baik.
15.	Pujiastuti dkk (2012) "Penerapan *Balanced Scorecard* pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus"	Deskriptif, studi kasus	1. Pers. keuangan (*CAR, ROA*) 2. Pers. pelanggan (kepuasan pelanggan) 3. Pers. proses bisnis internal (proses operasi, kredit umum) 4. Pers. pertumbuhan dan pembelajaran (kepuasan karyawan)	Secara keseluruhan kinerja PD BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus berada pada kategori sehat dengan total skor *balanced scorecard* sebesar 94,12. Nilai ini lebih tinggi dari standar kesehatan bank yang hanya berada di posisi 81.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

16.	Grigoroudis et al (2012) "*Strategic performance measurement in a healthcare organization: A multiple criteria approach based on balanced scorecard*"	Deskriptif, studi kasus	*multi criteria decision analysis* dan UTASTAR *method*.	Kinerja perspektif keuangan rumah sakit lemah dalam profitabilitas, likuiditas dan *operating performance*. Kinerja perspektif pelanggan rendah karena rumah sakit belum mampu mencapai target strategis yang telah ditetapkan. Kinerja perspektif proses internal mengalami peningkatan dalam halam efektifitas karena mampu mengurangi kelebihan persediaan. Kinerja pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan performa tertinggi karena memiliki kemampuan yang baik dalam bidang teknologi informasi.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

17.	Huda (2013) "Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten)"	Deskriptif, studi kasus	1. Pers. keuangan (ROE, rasio operasi, rasio kas, efektivitas penagihan, rasio solvabilistas) 2. Pers. pelanggan (cakupan pelayanan, pertumbuhan pelanggan, tingkat penyelesaian aduan, kualitas air pelanggan, konsumsi air domestik) 3. Pers. bisnis internal (jam layanan operasi/hari, efisiensi produksi, tingkat kehilangan air, tekanan sambungan, penggantian meter air) 4. Pers. pembelajaran dan pertumbuhan (rasio jumlah pegawai, rasio diklat, biaya diklat.	Keseluruhan kinerja menunjukkan kondisi yang baik. Perspektif keuangan menunjukkan PDAM mampu memperbaiki kas dan kewajiban pinjaman. Perspektif bisnis internal PDAM mampu mengoperasikan instalasi secara efisien dan efektif. Perspektif pelanggan mampu memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat secara tepat kualitas, kuantitas dan kontinuitas. Namun pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk rasio biaya diklat terhadap biaya pegawai menunjukkan kinerja yang buruk. Karena kurang perhatian dan pembiayaan dalam hal peningkatan kompetensi pegawai.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

18.	Syamsiyah dkk (2013) "Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Metode *Balanced Scorecard* (pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang)	Kualitatif deskriptif	1. Pers. keuangan (*CAR*, *CR*, *ROE* dan *ROI*) 2. Pers. pelanggan (akuisisi pelanggan, retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan) 3. Pers. proses bisnis internal (mitra usaha, unit usaha, ketepatan pencairan pinjaman) 4. Pers. pertumbuhan dan pembelajaran (pelatihan karyawan, kepuasan karyawan)	Kinerja organisasi secara keseluruhan berada pada kategori sehat dengan kestabilan kinerja keuangan lebih tinggi dari kinerja non-keuangan. Sehingga aspek non-keuangan yang masih rendah berpengarauh terhadap pencapaian kinerja koperasi terutama pada aspek pendapatan.
19.	Machado (2013) "*Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises*"	Deskriptif	Wawancara dan kuisioner	Hasil penelitian menunjukkan jika penggunaan metode *balanced scorecard* pada entitas UMKM hanya sedikit. Sebagian besar bahkan tidak mengetahui konsep *balanced scorecard*. Faktor yang mempengaruhi penggunaan *balanced scorecard* pada entitas UMKM adalah karakteristik usaha dan karekteristik sosok yang bertanggung jawab dalam sistem akuntansi usaha.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

20.	Sukma dan Krisnadewi (2013) "Penilaian Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* pada Bank Utama"	Deskriptif, studi kasus	1. Perspektif keuangan (*CAR*, *ROA*, *NPL* dan *LDP*) 2. Perspektif pelanggan (profitabilitas pelanggan, retensi pelanggan) 3. Perspektif proses bisnis internal (realiasi kredit, *service cycle efficiency*) 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (pelatihan karyawan, retensi karyawan)	Hasil penelitian menunjukkan jika terjadi hubungan sebab akibat dalam pemicu keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dilakukan dengan baik akan berdampak pada kinerja proses bisnis internal. Kinerja perspektif proses bisnis internal yang efisien didukung dengan kemampuan personil yang handal akan memicu keberhasilkan perspektif pelanggan. Sehingga pucak kinerja yang diharapkan adalah keberhasilkan perspektif keuangan dapat direalisasikan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

21.	Antonsen (2013) "*The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway*"	Kualitatif, studi kasus	Wawancara, observasi langsung	Hasil penelitian menunjukkan bahwa apabila organisasi menggunakan *balanced scorecard* dan dikombinasikan dengan komitmen untuk melayani pelanggan, maka akan mengurangi kemampuan karyawan dalam menyelesaikan beban kerja yang seharusnya diselesaikan. Sehingga peningkatkan kontrol secara formal dikombinasikan penggunaan ukuran kinerja justru mengurangi tingkat komitmen dan interaktif pembelajaran pada karyawan. Hal ini dapat berdampak buruk pada berkurangnya kemampuan organisasi dalam mempelajari hal baru.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

22.	Zizlavsky (2014) "*The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System*"	*Literature review and analysis*	Studi kepustakaan	Penerapan *balanced scorecard* pada entitas UMKM akan memberikan efek positif untuk pengukuran kinerja non-keuangan yang selama ini diabaikan. Sehingga *balanced scorecard* mampu memberikan keseimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan. Memberikan keseimbangan faktor internal dan eksternal. Serta mampu menghubungkan tujuan strategis (jangka panjang) dengan anggaran tahunan (jangka pendek) perusahaan.
23.	Rofiqoh (2014) "*Balanced Scorecard* (BSC) sebagai Alat Ukur Kinerja KJPP (Studi Kasus pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Hari Utomo dan Rekan Surabaya"	Kualitatif, deskriptif	1. Perspektif keuangan (BOPO, *GPM*, *NPM*, *OPM*, ROA, ROE) 2. Perspektif pelanggan (*MS*, *CA*, *CR*, *CS*, *CP*) 3. Perpspektif bisnis internal (proses inovasi, proses operasi, pelayanan purna jual) 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kemampuan karyawan, sistem informasi, motivasi karyawan) 5.	Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil baik. Hal ini dikarenakan perspektif keuangan mengalami peningkatan pendapatan dan penurunan biaya operasional. Kemudian tiga perspektif lainnya juga memenuhi kriteria baik dalam penilaian.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

24.	Saraswati dkk (2014) "Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Buleleng"	Kualitatif, deskriptif	1. Perspektif keuangan (*current ratio, profit margin, operating ratio*, ROI) 2. Perspektif pelanggan (pemerolehan pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan) 3. Perspektif proses bisnis internal (inovasi, layanan purna jual) 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan karyawan, retensi karyawan, produktivitas karyawan)	Perspektif keuangan, yaitu *Current Ration, Profit Margin* dan *Operation Ratio* diperoleh hasil cukup baik jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hasil persektif pelanggan terhadap pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan menunjukan kinerja baik, hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan. Hasil perspektif proses bisnis internal yang dinilai, yaitu inovasi dan layanan purna jual menunjukan hasil baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang menilai produktifitas karyawan menghasilkan kinerja cukup dengan retensi karyawan mengasilkan kinerja baik.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

25.	Prolinggapo (2015) "Pengukuran Kinerja Lembaga Pengelola Zakat, Infak dan Sedekah dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang)"	Kualitatif, deskriptitf	1. Perspektif keuangan (perbandingan pencapaian sasaran strategis keuangan lembaga dengan target yang telah ditentukan) 2. Perspektif pelanggan (akuisisi muzakki, retensi muzakki, tingkat kepuasan muzaaki dan mustahik) 3. Perspektif bisnis internal (inovasi, proses operasi) 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (retensi karyawan, produktvias karyawan, peningkatan kepuasan karyawan)	Perspektif BSC menghasilkan nilai sebesar 94%. Hal ini karena perspektif keuangan mampu melampaui target realisasi penerimaan. Perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik karena pelayanan yang ramah dan kesabaran serta kemudahan dalam menyalurkan dana. Perspektif bisnis internal menunjukkan hasil sangat baik dalam proses inovasi oleh lembaga, walaupun untuk proses operasi menunjukkan hasil yang kurang baik pada penerimaan dari produk zakat dan permata. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil sangat baik karena terjalinnya hubungan yang erat antara karyawan dan atasan maupun sesama rekan kerja.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

26.	Fitri (2016) "Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Kertosono"	Kualitatif, deskriptif	1. Perspektif keuangan (*value for money*) 2. Perspektif pelanggan (pangsa pasar, retensi pasar lama, akuisisi pasien baru, kepuasan pasien) 3. Perspektif bisnis internal (proses inovasi, proses operasi) 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (kepuasan karyawan, produktivitas karyawan)	Pengukuran dengan empat pespektif yaitu, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran masing-masing mengalami peningkatan hasil mulai dari cukup hingga baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan pengukuran kinerja RSUD Kertosono dinilai baik, hal tersebut ditunjukan dengan nilai total *scorecard* yang berada dalam interval baik.

Sumber: Data diolah, 2018

Berdasarkan paparan hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerja diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *Balanced Scorecard* mampu mengukur kinerja sebuah entitas dengan ukuran yang obyektif dan komprehensif. *Balanced Scorecard* membuktikan pengukurannya yang tidak hanya mengedepankan perspektif keuangan tetapi juga non-keuangan. Hasil dari pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* juga mampu memberikan informasi baru kepada manajemen mengenai kondisi perusahaan pada saat itu. Tentunya hal ini sangat membantu untuk lebih meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan pendapatan dan juga membangun sistem kerja yang nyaman dan kompetitif bagi karyawan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah dari obyek peneltian yaitu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) milik Kabupaten Tulungagung, yaitu PDAM Tirta Cahya Agung. Sedangkan untuk persamaan dari setiap penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah penggunaan metode *Balanced Scorecard* beserta keempat perspektif yang ada, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2.2. Kajian Teoritis

2.2.1. Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

Pengertian Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) apabila merujuk pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah Pasal 2 merupakan semua perusahaan yang didirikan berdasakan Undang-undang ini yang modalnya untuk seluruhnya atau untuk sebagian merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan Undang-undang. Selain dilihat dari permodalannya, sebuah badan usaha dapat disebut BUMD adalah karena pendiriannya, pengendalian dan pengaturannya diatur oleh sebuah Peraturan Daerah atas kuasa Undang-undang dengan disahkan oleh Kepalada Daerah setelah mendapat persetujuan dari Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD).

Bentuk hukum BUMD dalam Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 3 Tahun 1998 tentang Bentuk Hukum Badan Usaha Milik Daerah dibedakan menjadi dua, yaitu dapat berupa Perusahaan Daerah (PD) atau Perseroan Terbatas (PT). Khusus BUMD yang berbentuk PD badan hokum tunduk pada perundang-

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

undangan yang berlaku dan mengatur tentang Perusahaan Daerah. Sedangkan untuk PD yang berbentuk hukum PT tunduk pada Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas dan peraturan pelaksanaanya.

Menilik kepada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah, BUMD merupakan sebuah perusahaan yang bersifat :

a) Memberi jasa
b) Menyelenggarakan kemanfaatan umum
c) Memupuk pendapatan

Tujuan BUMD menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah adalah untuk turut serta dalam pelaksanaan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional umumnya. Tujuan ini sangat krusial posisinya untuk memenuhi kebutuhan rakyat. Hal serupa juga tertulis di Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Dearah, yaitu bertujuan untuk memperkembangkan perekonomian daerah dan untuk menambah penghasilam daerah.

Lapangan usaha BUMD apabila merujuk kembali kepada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah adalah disesuaikan dengan urusan rumah tangga pemerintah daerah. Apabila mengambil contoh lapangan usaha BUMD di Kabupaten Tulungagung maka terdapat tiga BUMD yang kesemuannya berbentuk PD, yaitu :

1) Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Cahya Agung Kabupanten Tulungagung yang bergerak di usaha jasa penyediaan air minum

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2) Perusahaan Daerah Aneka Usaha (PDAU) Tulungagung yang bergerak di berbagai macam usaha seperti, percetakan, unit pariwisata, unit pesanggrahan, dan lain-lain.
3) Perusahaan Daerah Bank Perkreditan Rakyat (PD BPR) Bank Daerah Tulungagung yang bergerak di bidang usaha jasa perbankan.

2.2.2. Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja bagi sebuah perusahaan sangatlah penting. Hal ini sesuai dengan pendapat Kaplan dan Norton (2000:19) yaitu, "Jika Anda tidak dapat mengukurnya, Anda akan menemui kesulitan untuk mengelolanya." Oleh karena itu kinerja suatu perusahaan wajib untuk diukur.

Menurut Koesomowidjojo (2017:10) melakukan pengukuran kinerja pada suatu unit bisnis organisasi diharapkan agar hasil penilaian kinerja tersebut mampu digunakan sebagai cara menilai kemajuan kerja karyawan yang berdampak pada kemajuan organisasi tersebut. Sebuah organisasi memerlukan kinerja yang baik. Karena kinerja akan berdampak pada kualitas dan kuantitas suatu organisasi. Sehingga dengan melakukan pengukuran kinerja, organisasi dapat meminimalisir kesalahan manajemen atas sumber daya manusia, keuangan, produksi, dan kesalahan lain secara menyeluruh.

2.2.2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Mulyadi (2007:337) adalah keberhasilan personel, tim atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Sehingga harus terjadi sebuah kolaborasi yang sinkron antar personel di dalam suatu organisasi tersebut.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Menurut Hersey dan Blanchard (1993) *dalam* (Rivai dan Basri, 2005:15) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemauan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Menurut Bastian (2006:274) kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerj merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu.

Menurut Hery (2019:20) kinerja merupakan kegiatan pengelolan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Lebih lanjut kinerja merupakan tangung jawab setiap individu terhadap pekerjaanya.

Menurut Mahfudz dan Supriyanto (2010:131) *dalam* Hidayati (2019:23) kinerja adalah pencapaian individu maupun berkelompok dalam suatu tugas yang dapat terlaksana ataupun tidak terlaksana. Penilaian kinerja adalah keaktifan individu dalam menjalankan organisasi yang dilakukan selama periode tertentu.

Pandangan Islam mengenai kinerja tertuang pada surat Al Ahqaf ayat 19 berbunyi:

وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُواْۖ وَلِيُوَفِّيَهُمۡ أَعۡمَٰلَهُمۡ وَهُمۡ لَا يُظۡلَمُونَ ١٩

Artinya: "*Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan*". (QS Al Ahqaf:19)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Inti surat Al Ahqaf ayat 19 menurut Tafsir Quraish Shihab *dalam* laman tafsirq.com dapat diartikan dengan:

> "Masing-masing orang, Muslim dan kafir, akan mendapat kedudukan yang sesuai dengan apa yang ia lakukan. Itu semua agar Allah menunjukkan keadilan-Nya kepada mereka dan memenuhi balasan amal perbuatan mereka, tanpa dicurangi sedikit pun, karena mereka berhak menerima balasan yang telah ditentukan untuknya".

Sehingga dapat disimpulkan siapapun berhak melakukan urusan kerja dan mendapatkan hasil (kinerja) dari yang mereka kerjakan.

Selanjutnya dalam surat Al Mulk ayat 15 berbunyi:

هُوَ ٱلَّذِى جَعَلَ لَكُمُ ٱلْأَرْضَ ذَلُولًا فَٱمْشُوا۟ فِى مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا۟ مِن رِّزْقِهِۦ ۖ وَإِلَيْهِ ٱلنُّشُورُ ﴿١٥﴾

> Artinya: "*Dialah Yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan*". (QS Al Mulk:15)

Kandungan surat Al Mulk ayat 15 menurut Tafsir Quraish Shihab *dalam* laman tafsirq.com berbunyi:

> "Dialah yang telah menundukkan bumi sehingga memudahkan kalian. Maka, jelajahilah di seluruh pelosoknya dan makanlah dari rezeki yang dikeluarkan dari bumi itu untuk kalian. Hanya kepada-Nyalah kalian akan dibangkitkan untuk diberi balasan." Berdasarkan dari kandungan ayat tersebut maka Islam memberikan anjuran kepada setiap orang untuk tidak berputus asa dalam mencari rezeki dengan bekerja. Karena dengan melakukan pekerjaan maka hasil yang diinginkan pasti didapat, sesuai dengan tingkat pekerjaanya."

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Berdasarkan berbagai pengertian kinerja yang telah dikemukakan oleh para ahli dapat diambil kesimpulan bahwa, kinerja merupakan hasil yang didapat baik dari individu, tim atau unit dalam hal kuantitas dan kualitas selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas di dalam suatu organisasi. Kinerja dapat mencakup segala lini didalam sebuah organisasi. Sehingga diperlukan suatu sistem tertentu yang mampu mencakup berbagai lini tersebut.

2.2.2.2. Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Gaspersz (2003:7) pengukuran kinerja adalah suatu cara memantau dan menelusuri kemajuan tujuan-tujuan strategis. Pengukuran dapat berupa indikator yang memimpin kinerja baik penggerak kerja (*leading/lead indicators*) atau hasil akhir (*lagging/lag indicators*).

Menurut Yuwono dkk (2004:23) pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran kinerja kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Pengertian pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2001) *dalam* Rusdiyanto (2010:7) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi.

Menurut Hery (2017:48) pengukuran kinerja memperlihatkan hubungan yang erat antara tujuan yang direncanakan dengan hasil yang telah dicapai perusahaan. Oleh karena itu pengukuran kinerja diperlukan guna mengetahui berhasil tidaknya suatu strategi yang telah diterapkan. Perusahaan memerlukan suatu pengukuran kinerja yang merupakan alat bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerjanya.

Menurut Bacal (2012) *dalam* Hery (2019:93) pengukuran kinerja adalah suatu proses di mana kinerja individu diukur dan dievaluasi. Pengukuran kinerja menjawab pertanyaan seberapa baik karyawan berkinerja selama periode waktu tertentu.

Menurut Soemohadiwidjojo (2017:17) pengukuran kinerja adalah alat manajemen yang digunakan untuk menilai kemajuan atas pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Sekaligus sebagai referensi dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja dilakukan dengan mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan berbagai informasi yang berhubungan dengan tingkat kinerja perusahaan.

Menurut Soemohadiwidjojo (2017:18) sistem pengukuran kinerja memiliki elemen kunci yaitu:

a) Perencanaan dan penetapan tujuan
b) Pengembangan indikator yang relevan dengan tujuan
c) Pelaporan hasil kinerja secara formal

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

d) Penggunaan informasi

Jika hasil pengukuran kinerja menunjukkan organisasi masih berada di bawah sasaran yang diingginkan. Perusahaan sebaiknya melakukan tindakan koreksi. Sehingga diambil kesimpulan bahwa pengukuran kinerja merupakan hal yang berkesinambungan dengan kinerja. Pengukuran kinerja merupakan sebuah kegiatan yang sengaja dilakukan dengan tujuan untuk mengevaluasi atau menilai suatu kegiatan yang telah dilakukan seseorang di organisasi tersebut dalam kurun waktu tertentu.

2.2.2.3. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Gaspersz (2005) *dalam* Setiawan (2013:26) tujuan dari pengukuran kinerja adalah untuk menghasilkan data, yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat dan relevan bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja maka suatu metode pengukuran kinerja dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan (*goal congruence*).

Menurut Hery (2017:50) tujuan pengukuran kinerja secara umum adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi. Lebih lanjut tujuan pengukuran kinerja adalah untuk mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan dan hasil yang diinginkan,

Anthony dan Hermanson (2001: 52) *dalam* Wahyuni (2011:8) berpendapat bahwa tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Penerapan sistem pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar yaitu:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

a) Menentukan strategi

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara ekspilit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

b) Menentukan pengukuran strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus focus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

c) Mengitegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

d) Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih *valid* untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Sehingga dapat disimpulkan jika tujuan pengukuran kinerja merupakan alat yang gunakan manajemen sebagai penghimpun data dan hasil analisis kondisi perusahaan. Hasil yang diperoleh dari pengukuran kinerja diharapkan mampu membawa perusahaan meraih tujuan organisasi secara menyeluruh.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2.2.2.4. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Lynch dan Cross *dalam* Yuwono dkk (2004:29) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah sebagai berikut :

a) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan
b) Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal
c) Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut (*reduction of waste*)
d) Membuat suatu tujuan startegis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi
e) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahsan dengan memberi "*reward*' atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Menurut Hery (2017:50) pengukuran kinerja dapat dimanfaatkan oleh perusahaan sebagai alat untuk:

a) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemberian motivasi kepada karyawan secara maksimum
b) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, *transfer*, atau pemberhentian
c) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan menilai kinerja mereka
d) Menyediakan suatu dasar distribusi penghargaan bagi karyawan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

e) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, serta menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan

Menurut Harvard (2002) *dalam* Hery (2019:96) pengukuran kinerja bermanfaat untuk:

a) Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi
b) Mendefinisikan tujuan, target, dan sasaran untuk periode yang akan dating
c) Menantang karyawan untuk memberikan kinerja yang tinggi
d) Meninjau kembali kinerja masa lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkannya dengan sistem pengupahan
e) Menyepakati tujuan pembelajaran
f) Mengidentifikasi dan merancang untuk membangun kekuatan
g) Mengidentifikasi dan merancang untuk menghilangkan kelemahan
h) Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian
i) Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan karyawan

Berbagai manfaat pengukuran kinerja telah dijelaskan oleh berbagai ahli. Sehingga dapat disimpulkan jika manajemen memanfaatkan penggunaan pengukuran kinerja sebagai alat untuk memotivasi individu-individu yang ada diperusahaan, panduan pengelolaan operasi perusahaan, memberikan gambaran yang lebih konkret terhadap tujuan perusahaan hingga mengidentifikasi pemborosan serta kebutuhan yang dialami oleh perusahaan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2.2.2.5. Karakteristik Sistem Pengukuran Kinerja

Yuwono dkk (2002:29) *dalam* Hanuma (2010:10) menjelaskan sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat sebagai berikut:

a) Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan
b) Evaluasi atas berbagai aktivitas, menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *consumer-validated* (relevan dengan tingkat konsumsi pelanggan)
c) Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif
d) Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

Menurut Hery (2017:49) beberapa karakteristik pengukuran kinerja yang efektif yaitu:

a) Sistem pengukuran kinerja harus berjalan sesuai dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, baik jangka pendek maupun jangka panjang
b) Perlu dipertimbangkan waktu dan biaya yang dikeluarkan untuk melakukan pengukuran kinerja tidak lebih besar dari manfaat yang diperoleh perusahaan
c) Sistem pengukuran kinerja harus mempertimbangkan akibat-akibat yang mungkin terjadi pada individu yang dievaluasi
d) Pengukuran kinerja merupakan bahan pertimbangan bagi pihak manajemen, oleh karena itu kesalahan dalam pengukuran perlu dihindari agar tidak terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Berdasarkan penjelasan para ahli tersebut, dapat disimpulkan jika karakteristik sistem pengukuran kinerja yang sesuai setidaknya mampu mengukur aktivitas perusahaan yang sesuai dengan karakteristik perusahaan tersebut. Contohnya sistem pengukuran kinerja perusahaan manufaktur harus mampu menjelaskan aktivitas perusahaan manufaktur. Sistem pengukuran kinerja perusahaan jasa juga harus mampu menjelaskan aktivitas perusahaan jasa tersebut. Sehingga penggunaan pengukuran kinerja tidak asal memunculkan data tanpa bisa diambil informasi yang terkandung di dalamnya.

2.2.3. *Key Performance Indicator, Lag Indicator* dan *Lead Indicator*

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan tepat apabila perusahaan menetapkan indikator kinerja yang relevan dengan visi-misi-rencana strategis perusahaan. Penentuan indikator kinerja sebaiknya menggunakan ukuran-ukuran yang dapat dengan mudah dicari datanya untuk diolah dan dianalisa secara wajar. Menurut Soemohadiwidjojo (2017:16) indikator kinerja dapat dikategorikan menjadi:

a) Indikator kinerja bersifat strategis
b) Indikator kinerja untuk aktivitas rutin (tidak bersifat strategis).

2.2.3.1. *Key Performance Indicator*

Menurut Soemohadiwidjojo (2017:17) *Key Performance Indicator* (KPI) adalah serangkaian indikator kinerja penting yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis perusahaan sudah berhasil dicapai. Sebuah KPI ditetapkan dengan cara-cara berikut:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

a) Berdasarkan tujuan strategis perusahaan, rencana kerja dan sasaran yang sudah ditetapkan dalam Kontrak Manajemen. Indentifikasikan seluruh data atau informasi yang relevan dengan keberhasilan pelaksanaan rencana strategis perusahaan.

b) Lakukan pembobotan KPI untuk menentukan prioritas KPI terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

c) Tetapkan sasaran/target KPI yang ingin dicapai dengan memperhatikan sasaran yang telah ditetapkan dalam Kontrak Manajemen.

d) Penetepatan kerangka waktu berlakunya KPI (umumnya KPI berlaku selama satu tahun).

e) Proses pengukuran dan pelaporan kinerja dilakukan secara berkala (bulan, triwulan atau semester).

Menurut Soemohadiwidjojo (2017:18) menetapkan indikator kinerja sebagai sebuah KPI harus memenuhi kriteria SMART-C. Kriteria dan penjelasan pada SMART-C adalah sebagai berikut.

Gambar 2.1
Kriteria SMART-C untuk Menyusun *Key Performance Indicator*

S	• *Specific* (spesifik), indikator kinerja harus dapat diidentifikasikan secara spesifik.
M	• *Measureable* (terukur), indikator kinerja harus dapat diukur.
A	• *Achieveable/Attainable* (realistis/dapat dicapai), sasaran/target yang ditetapkan untuk indikator kinerja harus masuk akal dan memungkinkan untuk dicapai.
R	• *Relevant* (relevan), indikator kinerja yang dipilih sesuai dengan lingkup bisnis dan aktivitas/proses bisnis organisasi/departemen terkait.
T	• *Time-Bound* (batas waktu), pencapaian sasaran/target indikator kinerja memiliki batasan waktu yang jelas.
C	• *Challenging* (menantang), sasaran/target indikator yang ditetapkan merupakan peningkatan dari pencapaian periode sebelumnya dan menjadi tantangan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Sumber: Soemohadiwidjojo, 2017:18

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Penetapan KPI sangat unik bagi setiap organisasi/divisi/individu, tidak ada aturan baku yang menetapkan jumlah KPI yang sebaiknya diterapkan. Namun berdasarkan pengalaman, jumlah KPI rata-rata yang diterapkan pada organisasi/divisi/individu minimum sebaiknya antara 4 (empat) hingga maksimum 10 (sepuluh) indikator kinerja (Soemohadiwidjaja, 2017:19). Berikut contoh penerapan KPI apabila disesuaikan dengan kriteria SMART-C:

Tabel 2.2
Contoh Penerapan *Key Performance Indicator* sesuai Kriteria SMART-C

***Key Performance Indicator*: Pendapatan Perusahaan**	
Kriteria	Penjelasan
Specific	Pendapatan perusahaan diperoleh dari pembayaran jasa persewaan kendaraan
Measureable	Target pendapatan pada 2017 sebesar Rp 550.000.000
Achieveable/Attainable	Proses penjualan jasa sewa kendaraan didukung 10 kendaraan niaga, 5 sedan, 15 *driver* tetap, 10 *driver* lepas, dan 2 orang administrasi
Relevant	Target ini berlaku untuk divisi *sales*
Time-Bound	Target ini berlaku pada tahun 2017
Challenging	Target ini dibuat berdasarkan pencapaian pada 2016 sebesar Rp 500.000.000 dan dinaikkan sebesar 10% menjadi Rp 550.000.000

Sumber: Soemohadiwidjojo, 2017:19

Menurut Siagian (2015) dalam menyusun *key performance indicator* dapat pula menggunakan metode manajemen kontrak. Manajemen kontrak adalah proses pengelolaan segala aspek yang berhubungan dengan kesepakatan yang dibuat antara para pihak. Tujuan memunculkan manajemen kontrak adalah:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

(1) Memastikan penyelesaikan pekerjaan secara efisien

(2) Memastikan pengertian yang sama atas kesepakatan

(3) Memastikan kepatuhan para pihak

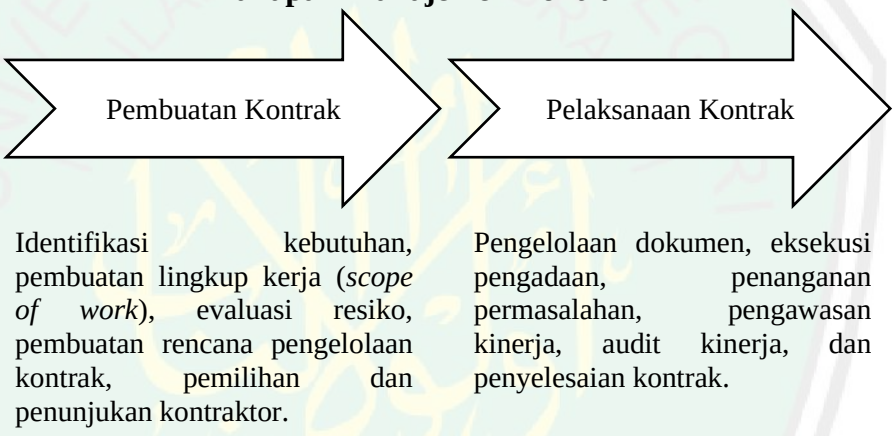
(4) Menghindari dan menyelesaikan perselisihan

(5) Penilaian kinerja yang adil dan transparan

(6) Mengantisipasi resiko-resiko pada para pihak.

Tahapan dalam menyusun manajemen kontrak sebagai berikut:

Gambar 2.2
Tahapan Manajemen Kontrak



Sumber: Siagian, 2015

Poin penting dalam menyusun kontrak manajemen yang akan dijalankan oleh perusahaan ada pada pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), jangka waktu dan sasaran kerja yang ingin dituju. Sehingga penentuan manajemen kontrak bisa sangat spesifik dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan yang bersangkutan.

2.2.3.2. *Lag Indicator* dan *Lead Indicator*

Menurut Niven (2002:22) *Lag Indicator* adalah;

> *"Lag indicators generally represent past performance. Typical examples might include customer satisfaction or revenue. Although these measures are usually quite objective and accessible, they normally lack any predictive power".*

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Menurut Niven (2002:23) *Lead Indicator* adalah:

> *"Lead indicators are the performance drives that lead to achievement of the lag indicators. They often include the measurement of processes and activities. On-time delivery might represent a leading indicator for the lagging measure of custumer satisfaction".*

Menurut Niven (2002:23) dalam membentuk *Scorecard* harusnya memadukan *Lag* dan *Lead Indicator*:

> "*A Scorecard should include a mix of lead and lag indicators. Lag indicators without leading measures do not communicate how targets will be achieved. Conversely, leading indicator without lag measures may demonstrate short-term improvement but do not show whether these improvements have led to improved results for customer and ultimately shareholders".*

Ukuran kinerja *lag indicator* dan *lead indicator* dapat dirangkum:

Tabel 2.3
Ukuran Kinerja *Lag Indicator* dan *Lead Indicator*

	Lag	***Lead***
Definition	*Measures focusing on results at the end of a time period, normally characterizing historical performance*	*Measures that "drive" or lead to performance of lag measures, normally measuring processes and activities*
Examples	• *Market share* • *Sales* • *Employee satisfaction*	• *Hours spent with customers* • *Proposals written* • *Absenteeism*
Advantages	*Normally easy to identify and capture*	*Predictive in nature, and allow the organization to make adjustments based on results*
Issues	*Historical in nature and do not reflect current activities; lack predictive power*	*May prove difficult to identify and capture; often new measures with no history at the organization*
The Balanced Scorecard should contain a mix of lag and lead measures of performance.		

Sumber: Niven, 2002:116

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Menggunakan *Lag* dan *Lead Indicator* menurut Rangkuti (2011:11) akan mempengaruhi kondisi perusahaan. Penggunaan *lag indicator* (indikator ukuran hasil) akan menjelaskan sesuatu yang telah terjadi. Sehingga apabila perusahaan tidak bereaksi pada indikator ukuran hasil maka perusahaan akan mengalami masalah yang sama dimasa depan. Contohnya adalah nilai *profit margin* yang rendah. Jika perusahaan tidak beraksi terhadap kondisi ini, maka dapat dipastikan *profit* perusahaan akan semakin menurun. Sebaliknya, *lead indicator* (indikator pemacu kinerja) akan menceritakan sesuatu mengenai masa depan. Contohnya efisiensi biaya, peningkatan penjualan, peningkatan indeks kepuasan pelanggan, dan sebagainya. Jika perusahaan mampu memperbaiki indeks kepuasan pelanggan, maka perusahaan akan memperoleh penjualan tahunan yang lebih baik.

2.2.3.3. Pembobotan dan Penetapan Sasaran *Key Performance Indicator*

Menurut Soemohadiwidjojo (2017:21) menentukan bobot masing-masing *Key Performance Indicator* (KPI) harus disesuaikan dengan kriteria prioritasnya terhadap organisasi dan total jumlah bobot seluruh KPI harus sama dengan 100%. Berikut panduan singkat pembobotan KPI:

Tabel 2.4
Kriteria Pembobotan *Key Performance Indicator*

Level Prioritas	Kriteria	Alokasi Bobot
Penting	Indikator penting tetapi bukan *main value driver* untuk operasional organisasi atau proses pendukung	5-10%
Sangat Penting	Indikator sangat penting dan menrupakan *main value driver* untuk operasional organisasi atau proses pendukung	10-15%
Kritikal	Indikator sangat penting dan kritikal dalam pencapaian tujuan operasi organisasi atau proses pendukung	>15%

Sumber: Soemohadiwidjojo, 2017:22

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Setelah KPI ditentukan, langkah selanjutnya adalah menetapkan sasaran untuk masing-masing KPI. Sasaran pencapaian KPI umumnya diberikan secara kuantitatif agar mudah untuk diukur dan dibandingkan.

Menurut Soemohadiwidjojo (2017:22) referensi yang dapat digunakan dalam penetapan target KPI sebagai berikut:

a. Target yang sudah diterapkan dalam rencana strategis atau rencana kerja tahunan organisasi.
b. Peningkatan dari realisasi pencapaian tahun sebelunya.
c. *Input* dari manajemen atau pemegang saham.
d. Menggunakan pembandinsg dari kompetitor, hasil studi banding, atau *best practice*.

Menentukan sasaran perlu diperhatikan polaritas dari KPI. Menurut Soemohadiwidjojo (2017:23) bentuk polaritas dalam KPI yaitu:

a. KPI dengan polaritas positif, yaitu KPI yang pencapaiannya semakin baik jika realisasinya semakin besar.
b. KPI dengan polaritas negatif, yaitu KPI yang pencapaiannya semakin baik jika realisasinya semakin kecil.

Key performance indicator (KPI) yang telah ditetapkan indikator dan targetnya kemudian dituangkan dalam wujud Kontrak Manajemen. Dokumen ini berisi janji manajemen puncak perusahaan untuk memenuhi targer-target KPI yang telah diterapkan oleh pemegang saham perusahaan dalamperiode tertentu. Kontrak manajemen diformalkan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan ditandatangani oleh Dewan Direksi sebagai manajemen puncak perusahaan serta

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Dewan Komisaris sebagai perwakilan pemegang saham. Kontrak Manajemen diperbarui setiap tahunnya untuk disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan perusahaan (Soemohadiwidjojo, 2017:23).

2.2.3.4. Pemantauan dan Pelaporan Pencapaian *Key Performance Indicator*

Pemantauan dan evaluasi pencapaian *key performance indicator* (KPI) organisasi merupakan metode dan proses penilaian hasil dari pencapaian organsasi sesuai dengan target KPI organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Hasil evaluasi pencapaian KPI organisasi akan menunjukkan posisi dan tingkat pencapaian sasaran dan tujuan organisasi sehingga manajemen organisasi dapat memutuskan untuk mengambil tindakan yang dianggap perlu apabila terjadi kelambatan atau penyimpangan dalam pencapaian sasaran dan tujuan (Soemohadiwidjojo, 2017:32).

Menurut Soemohadiwidjojo (2017:33) tujuan dari evaluasi pencapaian KPI organisasi sebagai berikut:

a. Menjamin pencapaian sasaran dan tujuan organisasi yang telah diterapkan sebelumnya
b. Mengidentifikasi berbagai kelemahan yang ada di organisasi
c. Menentukan tindakan pencegahan atau tindakan koreksi terhadap proses bisnis organisasi untuk menghindari kesalahan yang lebih besar dapat merugikan organisasi, baik dari segi waktu maupun biaya
d. Mengetahui apakah beban kerja terhadap divisi dan karyawan dalam organisasi telah sesuai atau tidak
e. Mendekatkan pihak manajemen dengan karyawan perusahaan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Menurut Soemohadiwidjojo (2017:33) pemantauan terhadap pencapaian KPI organisasi dapat dilakukan secara periodik dalam tempo waktu sebagai berikut:

a. Bulan: setiap satu bulan sekali
b. Triwulan: setiap tiga bulan sekali
c. Semester: setiap enam bulan sekali
d. Tahun: setiap akhir periode KPI.

Data yang dibutuhkan untuk pemantauan pencapaian KPI dapat berbeda-beda untuk setiap KPI. Menurut Soemohadiwidjojo (2017:33) sumber data dan informasi yang dapat digunakan sebagai pemantau dapat berupa:

a. Laporan kinerja bulanan
b. Laporan kinerja tahunan
c. Laporan keuangan
d. Survei kepuasan pelanggan
e. Survei kepuasan karyawan
f. Hasil audit/*assessment* badan independen (misalnya skor MBNQA, skor CGPI, skor *Risk Maturity Index*, Opini Audit Laporan Keuangan).

Pencapaian kinerja organisasi diukur dengan persentase pencapaian terhadap target. Persentase pencapaian untuk setiap KPI kemudian dikalikan dengan bobot setiap KPI yang sudah ditentukan sebelumnya, kemudian dijumlahkan untuk seluruh KPI. Hasil akhir penjumlahan akan menjadi total pencapaian kinerja organisasi (Soemohadiwidjojo (2017:34).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Menurut Soemohadiwidjojo (2017:34) manajemen dalam memantau dan menandai status pencapaian setiap KPI menggunakan cara yang disebut sebagai *Traffic Light System*. Penjelasan penggunaan *Traffic Light System* dalam menandai status pencapaian adalah sebagai berikut:

- Status hijau: pencapaian KPI 90% atau > 100% dari target
- Status kuning: pencapaian KPI 80% sampai < 90% dari target
- Status merah: pencapaian KPI < 80% dari target.

Hasil pencapaian kinerja kemudian ditampilkan dalam bentuk tabel yang memuat data jenis KPI, frekuensi pemantauan, bobot setiap KPI, satuan yang digunakan, target, pencapaian setiap triwulan, pencapaian terkini (*year-to-date*), serta skor atau status pencapaian terhadap target (Soemohadiwidjojo, 2017:34). Contoh penerapan hasil pencapaian kinerja dalam bentuk tabel adalah sebagai berikut:

Tabel 2.5
Contoh Tabel Pemantauan Pencapaian *Key Performance Indicator*

No.		KPI	Monitoring	Bobot	Satuan	Target	Target per Triwulan	Realisasi	Skor & Status Pencapaian		Skor Total
							TW IV	TW IV			
A.		**Aspek Keuangan**									
	1	Pendapatan	Triwulanan	15%	Juta IDR	125,000	125,000	126,205		101%	15%
	2	Laba bersih	Triwulanan	15%	Juta IDR	10,500	10,500	9,760		93%	14%
B.		**Aspek Pelanggan**									
	3	Kepuasan Pelanggan	Semesteran	10%	Skala Likert	3.75	3.75	3.8		101%	10%
	4	Komplain Pelanggan Tertangani	Triwulanan	10%	%	95	95	94		99%	10%
C.		**Aspek Proses Bisnis Internal**									
	5	*Cycle Time*	Triwulanan	10%	hari	4	4	3.5		114%	11%
	6	*Inventory Accuracy*	Triwulanan	10%	%	95	95	93.0		98%	10%
	7	Number of Accident	Triwulanan	15%	Jumlah kejadian	0	0	0		100%	15%
	8	*Turn-Over* Karyawan	Triwulanan	5%	%	15	15	12		125%	6%
D.		**Aspek Pembelajaran dan Pertumbuhan**									
	9	*Learning Days*	Tahunan	5%	Man-days	3	3	3.5		117%	6%
	10	Penyelesaian Temuan Audit	Tahunan	5%	%	100	100	98		98%	5%
Total Pencapaian KPI											**102%**

Sumber: Soemohadiwidjojo, 2017:35

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2.2.4. *Balanced Scorecard*

2.2.4.1. Sejarah *Balanced Scorecard*

Ide tentang *Balanced Scorecard* pertama kali dipublikasikan dalam artikel Kaplan dan Norton di Harvard Business Review tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*". Artikel tersebut merupakan laporan dari serangkaian riset dan eksperimen terhadap beberapa perusahaan di Amerika serta diskusi rutin dua bulanan dengan wakil dari berbagai bidang perusahaan sepanjang tahun itu untuk mengembangkan suatu model pengukuran kinerja yang baru. *Balanced scorecard* dikembangkan sebagai sistem pengukuran kinerja yang memungkinkan para eksekutif memandang perusahaan dari berbagai perspektif secara simultan (Yuwono dkk, 2004:3).

Hasil dari artikel yang dipublikasikan oleh Kaplan dan Norton menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, *costumer*, proses bisnis/intern dan pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini disebut *balanced scorecard*, yang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut, agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat *sustainable* (berjangka panjang) (Mulyadi, 2001:3).

Mulyadi (2001:3) mengemukakan, dalam perkembangannya *balanced scorecard* kemudian dikembangkan untuk menghubungkan tolok ukur bisnis dengan strategi perusahaan. Kaplan dan Norton menjelaskan pentingnya memilih tolok ukur berdasarkan keberhasilan strategis dalam artikel kedua Harvard Business Review, "*Putting the Balanced Scorecard to Work*" (September-Oktober 1993).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Dalam artikel ini, Kaplan dan Norton menunjukkan bagaimana beberapa perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard*. Pengukuran yang efektif harus merupakan bagian yang integral dari proses manajemen.

Selanjutnya mulai pertengahan tahun 1993, perusahaan konsultan yang dipimpin oleh Norton, *Renaissance Solution, Inc.*, menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai sarana untuk menerjemahkan dan mengiplementasikan strategi di berbagai perusahaan kliennya. Sejak saat itu, *Balanced Scorecard* tidak saja digunakan sebagi sistem pengukuran kinerja namun berkembang lebih jauh sebagai sistem manajemen strategis. Keberhasilan pemanfaatan *Balanced Scorecard* tersebut dilaporkan dalam sebuah artikel di Harvard Business Review (Januari-Februari 1996) dengan judul, "*Using Balanced Scorecard as a Strategic Management System*". Artikel tersebut menjelaskan bagaimana suatu perusahaan harus berkompetisi dalam era informasi sekarang ini dengan meningkatkan kemampuannya dalam mengeksplotasi *intangible assest*, lebih baik dari sekedar mengelola *tangible assets*-nya (Mulyadi, 2001:4).

2.2.4.2. Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001:1) *balanced scorecard* merupakan *contemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *Balanced Scorecard* dalam pengelolaannya menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Menurut Kaplan dan Norton (1996:71) *dalam* Yuwono dkk (2004:7) *balanced scorecard* merupakan,

> "*... a set of mesures that gives top managers a fast but comprehensive view of the business...includes financial measures that tell the results of actions already taken...complements the financial measures with operational measures on costumer satisfaction, internal precesses, and the organization's innovation and improvemenr activities-operasional measures that are the drivers of future financial performance*".

Anthony, et al (1997:27) *dalam* Yuwono dkk (2004:8) mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai:

> "*a measurement and management system that views a business unit's performance from four perspectives: financial, costumer, internal business process, and learning and growth*".

Menurut Hery (2017:54) *balanced scorecard* terdiri dari dua kata, yaitu *balanced* yang secara harfiah berarti seimbang, dan *scorecard* yang berarti kartu skor. *Scorecard* adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang/kelompok. Melalui kartu skor, seseorang/kelompok akan dievaluasi kinerjanya dengan membandingkan antara apa yang telah dikerjakan dengan apa yang telah direncanakan. Sedangkan *balanced* menggambarkan bahwa kinerja seseorang/kelompok akan diukursecara berimbang, yaitu aspek keuangan dan non-keuangan, sisi internal dan eksternal, perspektif orang dan proses jangka pendek dan jangka panjang. Sehingga *balanced scorecard* menjadi serangkaian ukuran multi-dimensional yang unik, yang menggabungkan berbagai ukuran keungan dan operasional untuk memberikan gambaran secara komprehensif atas keseluruhan kinerja perusahaan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Menurut Luis (2008) *dalam* Mahtumah (2012:24) *balanced scorecard* sebagai alat ukur manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuannya terjalin suatu hubungan sebab akibat. Sehingga *balanced scorecard* berperan sebagai penerjemah dan pengubah (*converter*) visi dan strategi organisasi menjadi aksi.

Berdasarkan pengertian yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja dan sebuah sistem manajemen yang melihat dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif ini saling berhubungan dan mampu membantu organisasi untuk mewujudkan visi dan misi dengan menghasilkan sebuah strategi.

2.2.4.3. Perspektif *Balanced Scorecard*

Menurut Hery (2017:5) *balanced scorecard system* meliputi ukuran keuangan dan non-keuangan, yang terdiri atas keuangan, konsumen, bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dimana ukuran non-keuangan merupakan pendorong bagi kinerja keuangan di masa depan. *Balanced scorecard* memiliki empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Lebih lanjut menurut Kaplan dan Norton (2000:22) terdapat empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yaitu:

a) Perspektif keuangan (*financial*)

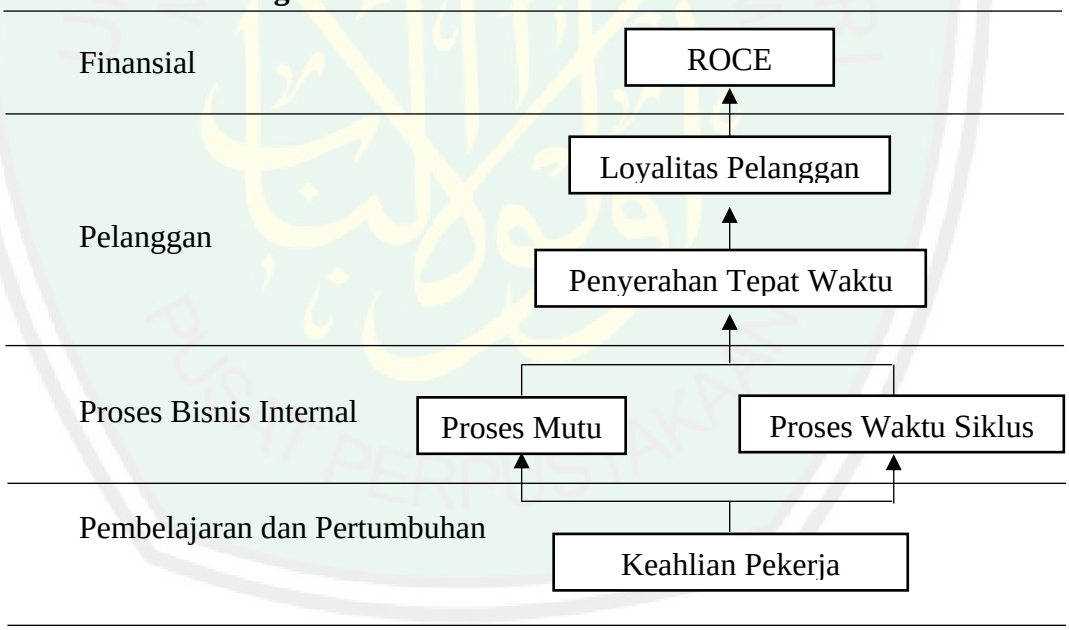
b) Prespektif pelanggan (*customer*)

c) Perspektif proses bisnis internal (*internal business process*)

d) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*)

Setiap perspektif yang terdapat dalam *balanced* scorecard memiliki hubungan yang saling terikat. Apabila digambarkan tentang hubungan keempat perspektif dalam *balanced scorecard*, maka akan seperti ini :

Gambar 2.3
Hubungan Sebab-Akibat dalam *Balanced Scorecard*



Sumber : Kaplan dan Norton, 2000:28

Perspektif finansial untuk melihat pandangan eksekutif perusahaan tentang seberapa baik kinerja keuangan perushaan dalam menghasilkan laba. Perspektif pelanggan untuk melihat bagaimana pandangan pelanggan tentang pelayanan perusahaan dan kepuasan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

mengungkapkan tentang apa yang harus diunggulkan dan dikuasai oleh perushaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengungkapkan tentang mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Begitu pula menurut Hery (2017:56) perspektif keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan strategi telah memberikan perbaikan yang mendasar bagi peningkatan laba perusahaan. Perspektif pelanggan menunjukkan kondisi di mana perusahaan harus mengidentifikasi segmentasi pelanggan dan pasar mana yang akan dimasuki untuk bersaing. Perspektif proses bisnis internal mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan penekanan pada investasi infrastruktur manusia, sistem informasi dan prosedur organisasi.

Empat perspektif *balanced scorecard* memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lebih lunak. Oleh karena keberagamannya, perlu dibahas mengenai penjabaran tentang setiap perspektif yang ada pada *balanced scorecard* dengan detail. Empat perspektif *balanced scorecard* yaitu:

a. Perspektif Keuangan

Menurut Luis (2008) *dalam* Mahtumah (2012:29) tidak bisa dipungkiri bahwasanya keuangan merupakan hal penting bagi setiap organisasi, terlepas apakah organisasi itu diharapkan untuk menghasilkan laba atau tidak (nirlaba). Keuangan adalah penting karena diperlukan keuangan yang baik untuk mengelola

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

suatu organisasi, apalagi organisasi yang memang bertujuan untuk mengakumulasi laba. Dalam organisasi yang mencari laba, faktor keuangan menjadi indikator terpenting.

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Tujuan keuangan menjadi tujuan dan ukuran di semua ukuran *balanced scorecard*.

Perspektif keuangan mungkin sangat berbeda untuk setiap tahap siklus hidup bisnis. Namun menurut Kaplan dan Norton (2000:42) dengan mempertimbangkan penyerderhanaan tahapan dari siklus kehidupan bisnis, menghasilkan identifikasi menjadi tiga tahap yaitu: bertumbuh (*growth*), bertahan (*sustain*), dan menuai (*harvest*).

Menurut Kaplan dan Norton (1996:48) *dalam* Yuwono dkk (2004:31) ketiga siklus hidup bisnis memiliki sasaran yang berbeda. Sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula. Siklus hidup bisnis apabila dijabarkan yaitu:

1) Bertumbuh (*growth*) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan, dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Menurut Hery (2017:56) dalam tahap bertumbuh, perusahaan mungkin saja beroperasi dengan arus kas yang negative dan tingkat pengembalian modal yang rendah.

2) Bertaham (*sustain*) adalah tahapan kedua 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. Menurut Hery (2017:56) sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, ROCE, dan EVA. Dengan kata lain manajemen dituntut untuk meningkatkan penerimaa arus kas dan profitabilitas.

3) Menuai (*harvest*) adalah 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 fasilitas. Menurut Hery (2017:57) sasaran keuangan yang utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan *cash flow* yang masuk ke perusahaan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Berdasarkan pemaparan, perspektif keuangan memberikan gambaran yang mendasar tentang perkembangan perusahaan. Perspektif keuangan juga menjadi implementasi dari inisiatif strategi guna memberikan kontribusi yang menghasilkan laba bagi perusahaan. Sehingga fokus pengukuran perspektif keuangan tetap tidak bisa dilewatkan.

Data perspektif keuangan menyajikan kinerja berdasarkan catatan yang tercantum dalam laporan keuangan perusahaan. Laporan keuangan sangat penting bagi perusahaan. Dimanapun siklus bisnis perusahaan berada. Hal ini karena laporan keuangan menjadi hasil akhir dari proses akuntansi.

Akuntansi dalam Islam sangat menjunjung transparansi keuangan. Transparansi sangat diperlukan guna mengungkapkan keterangan dan informasi tentang kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Sehingga dalam mencatat laporan keuangan harus benar dan sesuai dengan realita serta tidak ada kebohongan dan kecurangan. Islam sangat erat kaitannya dengan akuntansi seperti yang dijelaskan dalam firman Allah SWT:

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ ٱتَّقُوا۟ ٱللَّهَ وَكُونُوا۟ مَعَ ٱلصَّـٰدِقِينَ ﴿١١٩﴾

Artinya: "*Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar*." (QS. At Taubah:119)

Sehingga kesalahan yang disengaja dalam akuntansi dan pembuatan laporan keuangan dapat dikategorikan sebagai kebohongan dan kesaksian palsu. Selanjutnya Allah SWT memperingatkan dari kesaksian pendusta sebagaimana dalam firman-Nya:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

وَٱلَّذِينَ لَا يَشۡهَدُونَ ٱلزُّورَ وَإِذَا مَرُّواْ بِٱللَّغۡوِ مَرُّواْ كِرَامٗا ٧٢

Artinya: "*Dan orang-orang yang tidak memberikan persaksian palsu, dan apabila mereka bertemu dengan (orang-orang) yang mengerjakan perbuatan-perbuatan yang tidak berfaedah, mereka lalui (saja) dengan menjaga kehormatan dirinya*." (QS. Al Furqan:72)

Berbagai pandangan Islam mengenai perspektif keuangan terutama dalam pelaporan maka diharuskan dengan benar. Pencatatan keuangan haruslah sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Keuangan ini kemudian haruslah berada dalam pihak yang jujur dan dapat dipercaya.

Mengukur kinerja laporan keuangan menurut Subramanyam dan Wild (2014:34) dapat menggunakan alat analisis berupa:

1) Analisis laporan keuangan komparatif

Menurut Subramanyam dan Wild (2014:34) analisis laporan keuangan komparatif dilakukan dengan cara menelaah neraca, laporan laba rugi, atau laporan arus kas yang berurutan dari satu periode ke periode berikutnya. Analisis ini meliputi penelaahan perubahan saldo tiap-tiap akun dari tahun ke tahun atau selama beberapa tahun. Informasi terpenting yang didapat dari analisis laporan keuangan komparatif adalah kencenderungan atau tren. Perbandingan laporan selama beberapa periode dapat menunjukkan arah, kecepatan, dan jangkauan jarak sebuah tren.

Analisis komparatif juga membandingkan tren pos-pos yang berkaitan. Sebagai contoh, kenaikan penjualan sebesar 10% dari tahun ke tahun yang disertai dengan kenaikan ongkos angkut keluar sebesar 20% memerlukan investigasi dan penjelasan. Sama halnya dengan kenaikan piutang 15% yang

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

besamaan dengan kenaikan penjualan sebesar 5% memerlukan investigasi. Dalam kedua kasus ini, kita mencari alasan dibalik perbedaan tingkat yang saling terkait tersebut dan implikasinya bagi analisis.

Analisis laporan keuangan komparatif disebut juga analisis horizontal karena saat kita menelaah laporan komparatif kita menganalisis saldo akun dengan analisis dari kiri ke kanan (atau kanan ke kiri). Terdapat dua Teknik analisis komparatif yang populer yaitu, analisis perubahan tahun ke tahun (*year-to-year change analysis*) dan analisis tren angka indeks (*index-number trend analysis*).

2) Analisis laporan keuangan *common-size*

Menurut Subramanyam dan Wild (2014:38) pengetahuan atas proporsi kelompok atau sub-kelompok yang membentuk suatu pos tertentu bermanfaat bagi analisis laporan keuangan. Secara khusus, dalam analisis neraca, total aset (atau kewajiban ditambah ekuitas) biasa dinyatan sebagai 100 persen. Kemudian, pos-pos dalam kelompok ini dinyatakan sebagai persentase terhadap total bersangkutan. Dalam analisis laporan laba-rugi, penjualan sering dinyatakan sebagai 100 persen dan pos-pos laporan laba-rugi yang lain dinyatakan sebagai persentase terhadap penjualan. Karena total pos-pos dalam kelompok adalah 100 persen, analisis ini disebut menghasilkan laporan keuangan *common-size* (*common-size financial statement*). Prosedur ini juga disebut analisis vertikal karena evaluasi pos dari atas ke bawah (atau bawah ke atas) dalam laporan *common-size*. Analisis laporan keuangan *common-size* berguna dalam memahami pembentuk internal laporan keuangan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3) Analisis rasio

Menurut Subramanyam dan Wild (2014:40) analisis rasio (*ratio analysis*) merupakan salah satu alat analisis keuangan yang paling populer dan banyak digunakan. Namun, perannya sering disalahpahami dan sebagai knsekuensinya, kepentingannya sering dilebih-lebihkan. Sebuah rasio menyatakan hubungan matematis antara dua kuantitas. Rasio 200 terhadap 100 dinyatakan sebagai 2:1, atau cukup 2. Meskipun perhitungan rasio merupakan operasi aritmatika sederhana, interpretasinya lebih kompleks.

Agar bermakna, sebuah rasio harus mengacu pada hubungan ekonomis yang penting. Sebagai contoh, terdapat hubungan langsung dan penting antara harga jual dan biaya suatu produk. Dengan demikian, rasio harga pokok penjualan terhadap penjualanadalah penting. Sebaliknya, tidak ada hubungan yang jelas antara biaya angkut dengan saldo efek.

Rasio harus diinterpretasikan dengan hati-hati karena faktor-faktor yang mempengaruhi pembilang dapat berkorelasi dengan faktor-faktor yang memengaruhi penyebut. Sebagai contoh, perusahaan dapat memperbaiki rasio beban operasi terhadap penjualan dengan mengurangi biaya yang menstimuluasi penjualan (misalnya, penelitian dan pengembangan). Pengurangan jenis biaya seperti ini kemungkinan berakibat pada penurunan penjualan atau pangsa pasar jangka Panjang. Dengan demikian, profitabilitas yang tampaknya membaik dalan jangka pendek dapat merusak prospek perusahaan di masa depan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Rasio bermanfaat bila diinterpretasikan dalam perbandingan dengan; (1) rasio tahun sebelumnya, (2) standar yang ditentukan sebelumnya, dan (3) rasio pesaing. Pada akhirnya, variabilitas rasio sepanjang waktu sering sama pentingnya dengan trennya.

Menurut Munawir (2012:31) analisis rasio bertujuan untuk:

(1) Mengetahui tingkat likuiditas, menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan yang harus segera diselesaikan saat tagihan keluar.

(2) Mengetahui tingkat solvabilitas, menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan dilikuidasi (baik janga pendek maupun jangka panjang).

(3) Mengetahui tingkat rentabilitas, umumnya rentabilitas sering disebut dengan profitabilitas yang menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.

(4) Mengetahui tingkat stabilitas, menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melakukan usaha dengan stabil dan diukur dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan dalam membayar hutang serta beban bunga pada waktu yang tepat.

Menurut Koesomowidjojo (2017:44) umumnya perhitungan rasio keuangan dibagi menjadi empat, yaitu:

(1) Rasio Likuiditas, berguna untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban atau utang yang harus dibayar dengan harta lancer. Beberapa rasio likuiditas yaitu:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

a. *Current Ratio*, mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban dengan aset lancar/aktiva lancar yang dimiliki. Rumus *current ratio* (Soemohadiwidjojo, 2017:54) adalah:

$$Current\ ratio = \frac{\text{Total Aset Lancar}}{\text{Total Utang Lancar}} \text{ x } 100\%$$

b. *Cash Ratio*, mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dengan aktiva lancar yang lebih cair seperti kas (*liquid assets*). Rumus *cash ratio* (Soemohadiwidjojo, 2017:52) adalah:

$$Cash\ Ratio = \frac{\text{Kas + Uang di Bank + Surat Berharga Jangka Pendek}}{\text{Total Utang Lancar}} \text{ x } 100\%$$

c. *Net Working Capital*, mengukur tingkat kelebihan aktiva lancar jika dibandingkan utang lancar. Rumus *net working capital* (Syamsuddin, 2011:68) adalah:

$$Net\ Working\ Capital = \text{Aktiva Lancar} - \text{Utang Lancar}$$

d. *Quick Ratio* atau *Acid Test Ratio*, mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek yang segera jatuh tempo menggunakan aset sangat lancar (kas+sekuritas jangka pendek+piutang). Tidak termasuk persediaan barang dagang dan asset lancer lainnya. Rumus *quick ratio* atau *acid test ratio* (Hery, 2017:10) adalah:

$$QR \text{ atau } ATR = \frac{\text{Kas + Sekuritas JangkaPendek + Piutang}}{\text{Kewajiban Lancar}} \text{ x } 100\%$$

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

(2) Rasio Solvabilitas, berguna untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam membayar utang jangka panjang pada saat perusahaan dilikuidasi. Beberapa rasio solvabilitas yaitu:

a. *Debt to Assets Ratio*, mengukur seberapa besar aset perusahaan dibiayai oleh utang, atau seberapa besar utang perusahaan berpengaruh terhadap pembiayaan aset. Rumus *debt to assets ratio* (Koesomowidjojo, 2017:51) adalah:

$$DAR = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aset}} \text{ x } 100\%$$

b. *Debt to Equity Ratio*, mengukur seberapa besar proporsi utang terhadap modal. Rumus debt *to equity ratio* (Koesomowidjojo, 2017:53) adalah:

$$DER = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Modal}} \text{ x } 100\%$$

c. *Long Term Debt to Equity Ratio*, mengukur besarnya proporsi utang jangka panjang terhadap modal. Rumus *long term debt to equity ratio* (Hery, 2017:25) adalah:

$$LTDER = \frac{\text{Total Utang Jangka Panjang}}{\text{Total Modal}} \text{ x } 100\%$$

d. *Times Interest Earned Ratio*, mengukur sejauh mana atau berapa kali kemampuan perusahaan dalam membayar beban bunga menggunakan jumlah laba sebelum bunga dan pajak. Rumus *times interest earned ratio* (Hery, 2017:26) adalah:

$$TIER = \frac{\text{Laba Sebelum Bunga dan Pajak}}{\text{Beban Bunga}} \text{ x } 100\%$$

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

e. *Operating Income to Liabilities Ratio*, menunjukkan sejauh mana atau berapa kali kemampuan perusahaan dalam melunasi seluruh kewajiban menggunakan jumlah laba operasional. Rumus *operating income to liabilities ratio* (Hery, 2017:27) adalah:

$$OILR = \frac{\text{Laba Operasional}}{\text{Total Kewajiban}} \text{ x } 100\%$$

(3) Rasio Rentabilitas, berguna untuk mengetahui kemampuasn perusahaan dalam menghasilkan laba atas aktivitas normal usaha. Beberapa rasio rentabilitas/profitabilitas yaitu:

a. *Return on Assets*, mengukur seberapa besar kontribusi aset dalam menciptakan laba bersih. Rumus *return on assets* (Hery, 2017:40) adalah:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \text{ x } 100\%$$

b. *Return on Equity*, mengukur seberapa besar kontribusi ekuitas dalam menciptakan laba bersih. Rumus *return on equity* (Hery, 2017:41) adalah;

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \text{ x } 100\%$$

c. *Gross Profit Margin*, mengukur besarnya persentase laba kotor atas penjualan bersih. Rumus *gross profit margin* (Hery, 2017:41) adalah:

$$GPM = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan Bersih}} \text{ x } 100\%$$

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

d. *Operating Profit Margin*, mengukur besarnya persentase laba operasional atas penjualan bersih. Rumus *operating profit margin* (Hery, 2017:42) adalah:

$$OPM = \frac{\text{Laba Operasional}}{\text{Penjualan Bersih}} \text{ x } 100\%$$

e. *Net Profit Margin*, mengukur besarnya persentase laba bersih atas penjualan bersih. Rumus *net profit margin* (Hery, 2017:43) adalah:

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan Bersih}} \text{ x } 100\%$$

f. Biaya Operasi Pendapatan Operasi, merupakan perbandingan antara beban operasional dengan pendapatan operasional dalam mengukur tingkat efisiensi dan kegiatan operasi. Rumus biaya operasi pendapatan operasi (Kurniasari, 2017:72) adalah:

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Beban Operasional}}{\text{Pendapatan Operasional}} \text{ x } 100\%$$

g. *Total Assets Turnover*, menunjukkan tingkat efisiensi penggunaan aset dalam menghasilkan volume penjualan. Rumus *total assets turnover* (Syamsuddin, 2011:62) adalah:

$$TAT = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aset}} \text{ x } 100\%$$

h. *Return on Common Stock*, merupakan tingkat penghasilan yang diperoleh atas nilai buku saham biasa. Rumus *return on common stock* (Syamsuddin, 2011:66) adalah:

$$RCS = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak} - \text{Deviden Preferen}}{\text{Modal Sendiri} - \text{Modal Saham Preferen}} \text{ x } 100\%$$

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

i. *Earning per Share*, merupakan gambaran jumlah pendapatan per lembar saham biasa. Rumus *earning per share* (Syamsuddin, 2011:66) adalah:

$$EPS = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak} - \text{Deviden Saham Preferen}}{\text{Jumlah Lembar Saham Biasa yang Beredar}} \text{ x Rp 1,00}$$

j. *Deviden per Share*, merupakan jumlah pendapatan per lembar saham (*EPS*) yang akan didistribusikan. Rumus *deviden per share* (Syamsuddin, 2011:67) adalah:

$$DPS = \frac{\text{Deviden Saham Biasa}}{\text{Jumlah Lembar Saham Biasa yang Beredar}} \text{ x Rp 1,00}$$

k. *Book Value per Share*, menunjukkan suatu perkiraan nilai dari setiap lembar saham biasa yang didasarkan atas asumsi bahwa semua aset perusahaan dapat dilikuidasi menurut nilai bukunya. Beberapa rumus *book value per share* (Syamsuddin, 2011:67) adalah:

$$BVPS = \frac{\text{Jumlah Modal Saham Biasa}}{\text{Jumlah Lembar Saham Biasa yang Beredar}} \text{ x Rp 1,00}$$

(4) Rasio Aktivitas, berguna untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam menggunakan aset yang dimiliki.beberapa rasio aktivitas yaitu:

a. Perputaran Persediaan, digunakan untuk mengukur berapa kali dana yang tertanan dalam persediaan akan berputar dalam satu periode atau berapa lama (hari) rata-rata persediaan tersimpan di gudang hingga akhirnya terjual. Beberapa rumus perputaran persediaan (Hery, 2017:34) adalah:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

$$\text{P Persediaan} = \frac{\text{penjualan}}{(\text{persd awal thn} + \text{persd akhir thn}) : 2}$$

atau

$$\text{P Persediaan} = \frac{\text{penjualan}}{\text{rata} - \text{rata persediaan}}$$

atau

$$\text{P Persediaan} = \frac{\text{harga pokok penjualan}}{\text{rata} - \text{rata persediaan}}$$

atau

$$\text{Lama rata} - \text{rata persediaan} = \frac{365 \text{ hari}}{\text{rasio perputaran perseidaan}}$$

b. Perputaran Piutang, digunakan untuk mengukur berapa kali dana yang tertanam dalam piutang usaha akan berputar dalam satu periode atau berapa lama (hari) rata-rata penagihan piutang usaha. Beberapa rumus perputaran piutang (Hery, 2017:32) adalah:

$$\text{P Piutang} = \frac{\text{penjualan kredit}}{(\text{piutang awal thn} + \text{piutang akhir thn}) : 2}$$

atau

$$\text{P Piutang} = \frac{\text{penjualan kredit}}{\text{rata} - \text{rata piutang}}$$

atau

$$\text{Lama rata} - \text{rata penagihan piutang} = \frac{365 \text{ hari}}{\text{rasio perputaran piutang}}$$

c. Perputaran Modal Kerja, digunakan untuk mengukur keefektifan modal kerja (aset lancar) yang dimiliki perusahaan dalam menghasilkan penjualan. Beberapa rumus perputan modal kerja (Hery. 2017:35) adalah:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

$$\text{P Modal Kerja} = \frac{\text{penjualan}}{(\text{aset lancar awal thn} + \text{aset lancar akhir thn}) : 2}$$

atau

$$\text{P Modal Kerja} = \frac{\text{penjualan}}{\text{rata} - \text{rata aset lancar}}$$

d. Perputaran Aset Tetap, digunakan untuk mengukur keefektifan asset tetap yang dimiliki perusahaan dalam menghasilkan penjualan, atau mengukur seberapa efektif kapasitas aset tetap turut berkontribusi dalam menciptakan penjualan. Beberapa rumus perputaran aset tetap (Hery, 2017:36) adalah:

$$\text{P Aset Tetap} = \frac{\text{penjualan}}{(\text{aset tetap awal thn} + \text{aset tetap akhir thn}) : 2}$$

atau

$$\text{P Aset Tetap} = \frac{\text{penjualan}}{\text{rata} - \text{rata aset tetap}}$$

e. Perputaran Total Aset, digunakan untuk mengukur keefektifan total asset yang dimiliki perusahaan dalam menghasilkan penjualan, atau mengukur berapa jumlah penjualan yang dihasilkan dari setiap dana yang tertanam dalam total aset. Beberapa rumus perputaran total asset (Hery, 2017:36-37) adalah:

$$\text{P Total Aset} = \frac{\text{penjualan}}{(\text{total aset awal thn} + \text{total aset akhir thn}) : 2}$$

atau

$$\text{P Total Aset} = \frac{\text{penjualan}}{\text{rata} - \text{rata total aset}}$$

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

f. Efektivitas Penagihan, merupakan ukuran kinerja aktivitas yang spesifik terhadap industri tertentu contohnya jasa pelayanan air bersih. Pada PDAM ukuran efektivitas penagihan menjelaskan tentang tingkat efektivitas kegiatan penagihan rekening atas hasil penjualan air. Rumus efektivitas penagihan (BPPSPAM, 2013:16) adalah:

$$\text{EP} = \frac{\text{Jumlah Penerimaan Rek Air (Rp)}}{\text{Jumlah Rek Air (Rp)}} \text{ x } 100\%$$

Berdasarkan pembagian perhitungan rasio keuangan menurut Koesomowidjojo (2017:44) tersebut. Sehingga dapat disimpulkan jika beberapa rasio memiliki aplikasi umum dalam analisis keuangan. Sementara yang lainnnya bersifat unik untuk situasi atau industri yang spesifik.

Lenih lanjur menurut Subramanyam dan Wild (2014:43) menyajikan analisis rasio dapat pula diterapkan pada tiga area penting analisis laporan keuangan, yaitu:

(1) Analisis kredit (risiko)

a. Likuiditas, untuk mengevaluasi kemampuasn perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendek.

b. Struktur modal dan solvabilitas, untuk menilai kemampuan perusahaan kewajiban jangka panjang.

(2) Analisis profitabilitas

a. Tingkat pengembalian atas investasi (*return on investment*-ROI), untuk menilai kompensasi keuangan kepada penyedia pendanaan ekuitas dan utang.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

b. Kinerja operasi, untuk mengevaluasi margin laba dari aktivitas operasi usaha perusahaan.

c. Pemanfaatan aset (*asset utilization*), untuk menilai efektivitas dan intensitas asset dalam menghasilkan penjualan, disebut pula perputaran (*turnover*).

(3) Valuasi, untuk mengestimasi nilai intrinsic perusahaan (saham).

4) Analisis arus kas

Menurut Subramanyam dan Wild (2014:47) analisis arus kas (*cash flow analysis*) digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi sumber dan penggunaan dana. Analisis arus kas menyediakan pandangan tentang bagaimana perusahaan memperoleh pendanaannya dan menggunakan sumber dayanya. Analisis ini juga digunakan dalam peramalan arus kas dan bagian dari analisis likuiditas.

5) Valuasi

Menurut Subramanyam dan Wild (2014:48) valuasi merupakan hasil dari berbagai jenis analisis bisnis dan laporan keuangan. Valuasi biasanya mengacu pada estimasi nilai intrinsik sebuah perusahaan atau sahamnya.

Dasar valuasi adalah teori nilai sekarang (*present value theory*). Teori ini menyatakan bahwa nilai utang atau efek ekuitas (atau untuk masalah ini, segala aset) sama dengan jumlah seluruh hasil yang diharapkan dari efek di masa depan yang didiskontokan ke saat ini dengan menggunakan tingkat diskonto yang tepat.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Teori nilai sekarang menggunakan konsep nilai waktu dari uang (*time value of money*) yang secara sederhana menyatakan bahwa sebuah entitas lebih menyukai konsumsi saat ini daripada komsumsi masa depan. Dengan demikian, untuk menilai sebuah efek, investor memerlukan dua buah informasi; (1) hasil yang diharapkan di masa depan sepanjang umur efek, dan (2) tingkat diskonto. Sebagai contoh, hasil masa depan obligasi adalam pembayaran pokok dan bunganya. Hasil masa depan saham adalah deviden dan peningkatan modal. Tingkat diskonto untuk obligasi adalah tingkat bunga yang berlaku (atau *yield to maturity*), sementara untuk saham adalah biaya modal yang telah disesuaikan untuk risiko (disebut pula tingkat pengembalian yang diharapkan-*expected rate of return*).

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* membuat perusahaan melaukan indentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki. Segmen pasar merupakan sumber yang akan menjadi komponen penghasilan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan seperti, kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perpektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran secara eksplisit (Kaplan dan Norton, 2000:55).

Perspektif pelanggan oleh Kaplan dan Norton (1996:63) *dalam* Yuwono dkk (2004:32) memiliki dua kelompok ukuran, yaitu *customer core measurement*

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

(kelompok ukuran pelanggan utama) dan *customer value prepositions* (kelompok ukuran proporsi nilai pelanggan).

1) *Customer Core Measurement* (kelompok ukuran pelanggan utama) memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

a) *Market Share* (pangsa pasar)

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada. Bagian tersebut meliputi jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan. Menurut Koesomowidjojo (2017:69) dengan mengetahui pangsa pasar akan membantu menentukan kekuatan suatu organisasi serta dapat memprediksi prospek organisasi dalam memasarkan produk/jasanya di masa yang akan dating.

Kekuatan pada pangsa pasar yang semakin tinggi menunjukkan bahwa organisasi mampu menguasai segmen pasar produk/jasa. Untuk menghitung pangsa pasar, menurut Koesomowidjojo (2017:69) rumus yang digunakan adalah:

$$Market\ Share = \frac{\text{aset}}{\text{aset organisasi secara nasional}} \text{ x } 100\%$$

b) *Customer Retention* (retensi pelanggan)

Retensi pelanggan mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Retensi pelanggan memberikan informasi mengenai tingkat perusahaan dapat mempertahankan hubungannya dengan pelanggan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Rasio retensi pelanggan menunjukkan tingkat loyalitas (*retained*) pelanggan terhadap total jumlah pelanggan pada periode tertentu. Menurut Soemohadiwidjojo (2017:69) rumus dalam menghitung retensi pelanggan adalah:

$$\text{CR} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Loyal}}{\text{Total Jumlah Pelanggan}} \text{ x } 100\%$$

c) *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan)

Akuisisi pelanggan mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Perbandingan yang dipakai adalah jumlah pelanggan tahun sebelumnya. Semakin tinggi nilainya, maka akan semakin baik. Menurut Mahtumah (2012:42) rumus dalam menghitung akuisisi pelanggan adalah:

$$\text{CA} = \frac{\text{Kenaikan Pelanggan}}{\text{Jumlah Pelanggan Thn Sebelumnya}} \text{ x } 100\%$$

d) *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan)

Ukuran ini menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*. Menurut Koesomowidjojo (2017:68) tingkat kepuasan pelanggan adalah faktor penentu dalam menggerakkan organisasi. Untuk mengetahui seberapa besar kepuasan pelanggan, alat bantu yang biasa digunakan adalah survei berdasarkan kuisioner.

Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan banyak menggunakan metode kuisioner langsung yang diisi oleh pelanggan. Harapanya, hasil yang didapat adalah kondisi yang secara transparan mewakili tingkat

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

kepuasan pelanggan terhadap produk atau layanan perusahaan. Menurut Koesomowidjojo (2017:68) dalam mengukur hasil survei kuisioner tersebut dapat menggunakan rumus berikut:

$$\text{CS} = \frac{\sum \text{total nilai rata} - \text{rata responden}}{\text{total pernyataan}} \text{ x } 100\%$$

Selain menggunakan ukuran rumus tersebut. Penggunaan kuisioner biasanya dibarengi dengan skala *likert* sebagai ukuran tingkat kepuasan. Menurut Sugiyono (2005:86) skala *likert* merupakan alat yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Menurut Soemohadiwidjojo (2017:67) skala *likert* memiliki rentang indeks yang mampu menyatakan kepuasan pelanggan dari skala 1-5. Kondisi skala indeks semakin tinggi berarti pelanggan semakin berasa terpuaskan.

e) *Customer Profitability* (profitabilitas pelanggan)

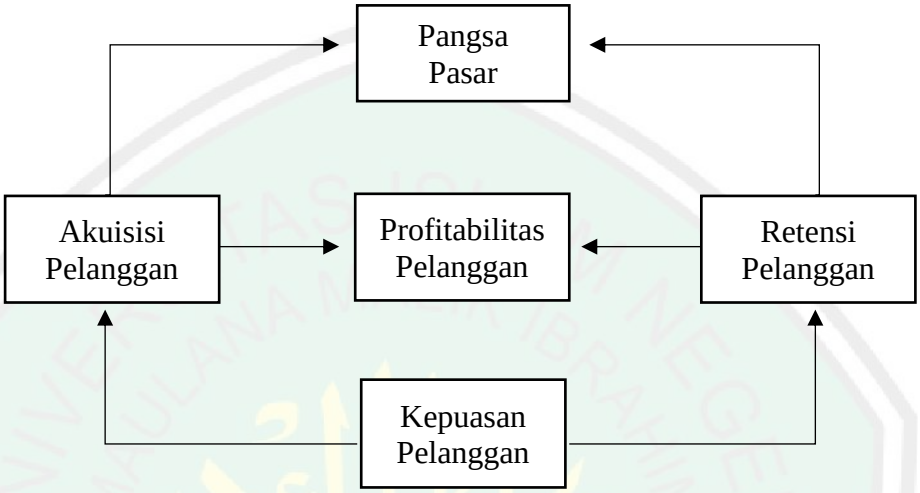
Secara sederhana dapat dipahami sebagai sebuah biaya dan manfaat dalam melayani pelanggan individua tau kelompok untuk menngkatkan pendapatan secara keseluruhan. Sehingga profitabilitas pelanggan diharapkan dapat mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen pada tingkat tertentu. Menurut Koesomowidjojo (2017:68) untuk mendapatkan perhitungan atas profitabilitas pelanggan menggunakan rumus:

$$\text{CP} = \frac{\sum \text{total pembiayaan pelanggan}}{\sum \text{total laba usaha}} \text{ x } 100\%$$

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Apabila kelima ukuran pelanggan utama dikelompokan dalam skema yang menjadikan hubungan sebab akibat akan terjadi seperti ini :

Gambar 2.4
Hubungan Kelompok Ukuran Pelanggan Utama



Sumber : Kaplan dan Norton, 2000:60

2) *Customer Value Proposition* merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

a) *Product/service attributes* (atribut produk dan jasa)

Atribut produk meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Menurut Koesomowidjojo (2017:67) dalam atribut produk juga meliputi tingkat daya guna, tingkat pengembalian produk/jaminan, dan efisien. Atribut produk membuat pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasikan apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal-hal tersebut.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

b) *Consument relationship* (hubungan pelanggan)

Hubungan pelanggan menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian *order* yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka. Lebih lanjut menurut Koesomowidjojo (2017:66) penampilan fisik dan pelayanan dalam menawarkan produk/jasa juga berperan dalam hubungan pelanggan

c) *Image and Reputation* (citra dan reputasi)

Citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun citra dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan. Menurut Koesomowidjojo (2017:66) reputasi organisasi atas produk yang dikeluarkan akan turut menjadi penentu bagi banyak pelanggan dalam menentukan pemilihan pemakaian produk tersebut.

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard* mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing. Salah satu fokus utama dalam perspektif pelanggan adalah kepuasan pelanggan. Kepuasan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

pelanggan merupakan sebuah hasil yang didapat oleh perusahaan dari seberapa baik mereka memperlakukan pelanggannya.

Islam menjelaskan bahwa dalam memperlakukan pelanggan tidak diperbolehkan memberikan pelayanan yang buruk atau tidak berkualias. Hal ini sangat penting untuk menjada kesetiaan para pelanggan. Terlebih lagi dalam bidang jasa dan pelayanan masyarakat, kepuasan pelanggan haruslah sangat diperhatikan.

Salah satu unsur yang mampu memberikan kepuasan pelanggan adalah berlaku dan bersikap lembut. Hal ini terdapat dalam firman Allah SWT:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

Artinya: "*Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.*" (QS. Ali Imran:159)

Menurut Tafsir Quraish Shihab *dalam* laman tafsirq.com tentang surat Ali Imran ayat 159 berbunyi:

> "Sebagai wujud kasih sayang Allah kepada kamu dan mereka, kamu bersikap lemah lembut dan tidak berkata kasar karena kesalahan mereka. Dan seandainya kamu bersikap kasar dan keras, mereka pasti akan bercerai berai meninggalkanmu. Oleh sebab itu, lupakanlah kesalahan mereka. Mintakanlah ampunan untuk mereka. Dan ajaklah mereka bermusyawarah untuk mengetahui pendapat mereka dalam berbagai persoalan yang tidak disebut dalam wahyu. Apabila kamu telah bertekad untuk mengambil suatu langkah setelah terebih dahulu melakukan musyawarah, laksanakanlah langkah itu dengan ber-*tawakkal* kepada Allah, karena Allah benar-benar mencintai orang-orang yang menyerahkan urusan kepada-Nya."

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam memperlakukan pelanggan seorang muslim haruslah dengan lemah lembut dan penuh kesabaran dengan cara mempertimbangkan sudut pandang kebutuhan pelanggan. Niscaya dengan saling bertukar sudut pandang akan memunculkan produk dan layanan yang saling menguntungkan kedua belah pihak. Sehingga tidak ada yang dirugikan dalam kegiatan usaha. Pelanggan akan mendapatkan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan. Lebih lanjut perusahaan juga mampu menjaga hubungan usaha dengan para pelanggan, sehingga perusahaan tetap mampu memperoleh pendapatan dengan cara yang baik dan benar.

c. Perpektif Proses Bisnis Internal

Menurut Hery (2017:59) perspektif proses bisnis internal mengukur efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memproduksi barang dan jasa. Lebih lanjut menurut Kaplan dan Norton (2000:80) perpektif proses bisnis internal dalam *balanced scorecard* biasanya membuat para manajer melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham.

Menurut Hery (2017:59) dalam pengembangan tujuan dalam perspektif proses bisnis internal terlebih dahulu harus menetapkan tujuan dan tolak ukur pada perspektif keuangan dan perspektif pelanggan. Proses bisnis internal diharapkan menjadi sebuah unit bagi perusahaan untuk mencari dan mempertahankan pelanggan dalam pasar yang telah ditargetkan. Oleh sebab itu focus proses bisnis internal memiliki keterkaitan dengan tingkat kepuasan pelanggan dan tingkat pencapaian sasaran keuangan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Lebih lanjut menurut Koesomowidjojo (2017:69) proses bisnis internal merupakan satu rangkaian kegiatan yang berjalan pada suatu bisnis dan sering kali disebut dengan rantai nilai (*value-chain*). Proses analisis *value-chain* disini membuat manajemen mengidentifikasi proses internal bisnis yang kritis yang harus diunggulkan perusahaan. *Scorecard* dalam perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif proses bisnis internal harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

Kaplan dan Norton (1996:96) *dalam* Yuwono dkk (2004:37) membagi proses bisnis internal ke dalam tiga tahapan, yaitu:

1) Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan laten dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian *research & development* sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat pemasaran dan dapat dikomersialkan (didasarkan pada kebutuhan pasar). Aktivitas *research & development* ini merupakan aktivitas penting dalam menentukan kesuksesan perusahaan, terutama untuk jangka panjang.

Menurut Koesomowidjojo (2017:70) dalam memahami inovasi hal yang dapat dilakukan perusahaan adalah:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

a) Penelitian pasar; dilakukan agar organisasi dapat mengenali bentuk preferensi pelanggan, mengenali ukuran pasar, memahami *market leader*, *market challenger*, *market follower*, *market nicher*, bahkan tingkat harga produk/jasa

b) Memenuhi kebutuhan pelanggan; dapat dilakukan melalui survei langsung atau angket yang dibagikan. Organisasi akan mendapatkan informasi yang cukup diandalkan atas produk/jasa yang diinginkan konsumen. Organisasi tentunya akan memilih mengutamakan untuk menyediakan, menjual produk/jasa yang diinginkan dan dibutuhkan oleh konsumen. Rencana untuk menciptakan produk yang diinginkan konsumen dimulai pada tahap memenuhi kebutuhan pelanggan yang kemudian ditindaklanjuti pada tahap selanjutnya.

Cara untuk mengetahui ukuran tingkat inovasi menurut Koesomowidjojo (2017:72) dapat mengacu pada skema rumus *network growth ratio* yaitu:

$$\text{NGR} = \frac{\text{peningkatan unit kerja}}{\text{total unit kerja}} \text{ x } 100\%$$

Netwotk growth ratio adalah sebuah skema rumus yang digunakan untuk melakukan perbandingan peningkatan jaringan unit kerja terhadap total unit kerja pada periode waktu tertentu. Fungsi utama skema rumus ini adalah untuk mengetahui tingkat inovasi produk/jasa yang ditawarkan oleh perusahaan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Proses inovasi pada setiap perusahaan berbeda dan unik. Hal ini dipengaruhi oleh jenis industri, kemampuan internal perusahaan hingga potensi pasar yang masih dapat digali. Pengukuran inovasi tidak hanya berupa produk atau layanan jasa yang telah siap dikonsumsi pelanggan. Namun inovasi juga dapat diukur dari tingkat internal perusahaan. Dimana tujuan inovasi perusahaan dimaksudkan untuk mengefisiensikan proses operasi yang terjadi guna meningkatkan potensi pendapatan perusahaan.

Pengukuran inovasi dilakukan guna mendapatkan informasi tentang upaya-upaya yang dikembangkan dan dikuasai oleh perusahaan pada periode tertentu. Kemudian diidentifikasi pula dampak positif bagi operasional perusahaan setelah dilakukannya upaya tersebut. Pengukuran inovasi dilakukan dengan melihat jumlah upaya penguasaan jenis baru yang berusaha dikuasai dalam bidang promosi, pelayanan dan operasional dibandingkan dengan jumlah penguasaan terhadap produk layanan di bidang promosi, pelayanan dan operasional pada tahun sebelumnya. Upaya penguasaan jenis baru dapat diartikan dengan usaha yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan operasional usahanya. Semakin tinggi nilai inovasi, menunjukkan semakin baik perusahaan dalam melakukan proses operasi usahanya.

2) Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: (1) proses pembuatan produk, dan (2) proses penyampaian produk

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada waktu, kualitas, dan biaya.

Sehingga dalam proses operasi akan sangat bervariasi bentuk ukuran kinerja yang muncul. Ukuran kinerja dalam proses operasi ditentukan oleh jenis indsutri dimana perusahaan tersebut berkecimpung. Selain itu proses operasi juga dipengaruhi oleh kekhususan sebuah perusahaan dalam menangani kegiatan operasi tertentu.

Perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa keuangan proses operasinya akan berbeda dengan perusahaan yang melakukan pelayanan di bidang social dan kesehatan. Sehingga ukuran kinerja pada proses operasi akan sangat spesifik bagi setiap perusahaan.

Pada perusahaan pelayanan jasa air seperti PDAM, proses operasi yang sering dipertimbangkan adalah *non-revenue water* komersial. *Non-revenue water* komersial merupakan proses operasi yang mengukur tingkat kehilangan air dikarenakan adanya kebocoran pada transmisi, pipa, meter ukur dan sampai pada penggunaan debit air ilegal oleh oknum. Menurut BPPSPAM (2013:20) rumus untuk mengukur *non-revenue water* komersial adalah:

$$\text{NRWK} = \frac{\text{distribusi air (m3)} - \text{air terjual (m3)}}{\text{distribusi air (m3)}} \text{ x } 100\%$$

Pengukuran dilakukan dengan melihat data distribusi air dibandingkan dengan total debit air yang berhasil dijual (tercatat rekening meter) oleh pelanggan. Semakin sedikit persentase NRW komersial semakin bagus proses operasional layanan air oleh perusahaan ke pelanggan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3) Proses Pelayanan Purna Jual

Proses pelayanan purna jual merupakan jasa pelayanan pada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan.

Menurut Koesomowidjojo (2017:71) layanan purna jual memberikan rasa aman kepada pelanggan setelah memanfaatkan produk/jasa yang ditawarkan. Ada berbagai macam cara perusahaan untuk memberikan layanan purna jual kepada pelanggan sehingga menarik. Layanan purna jual tersebut dapat berbentuk cinderamata atau dapat pula berbentuk potongan harga.

Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual telah memenuhi harapan pelanggan dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi. Untuk siklus waktu, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu dari saat keluhan pelanggan diterima hingga keluhan tersebut diselesaikan.

Penggunaan ukuran proses pelayanan purna jual pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelayanan air seperti PDAM, sering menggunakan ukuran kinerja penangan keluhan. Penanganan keluhan merupakan proses layanan purna jual yang diberikan oleh perusahaan kepada pelanggan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

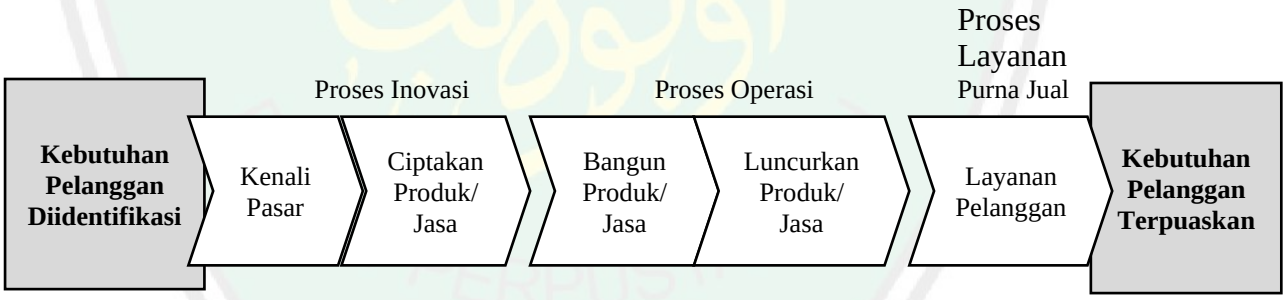
mengenai layanan atau produk yang telah diterima. Menurut BPPSPAM (2013:50) rumus untuk mengukur penanganan keluhan adalah:

$$PK = \frac{\text{jumlahkKeluhan tertangani}}{\text{jumlah keluhan}} \text{ x } 100\%$$

Pengukuran penanganan keluhan dapat dilihat dari perbandingan jumlah keluhan pelanggan yang berhasil ditangani dengan jumlah keseluruhan keluhan pada rentang waktu tertentu. Semakin tinggi tingkat penanganan terhadap keluhan, maka layanan purna jual yang dilakukan perusahaan semakin baik.

Pelaksanaan operasi proses bisnis internal yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa tetap merupakan tujuan yang penting. Berikut adalah skema perspektif proses bisnis internal :

Gambar 2.5
Perspektif Proses Bisnis Internal Model Rantai Generik



Sumber : Kaplan dan Norton, 2000:84

Perspektif proses bisnis internal memungkinkan para manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk dan atau jasa mereka sesuai dengan spesifikasi pelanggan. Perspektif ini harus didesain dengan hati-hati oleh mereka yang paling mengetahui misi perusahaan yang mungkin tidak dapat dilakukan oleh konsultan luar.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Islam memberikan pandangan mengenai proses bisnis internal yang berhubungan dengan produk dan jasa yang sesuai dengan pelanggan. Hal ini perlu diperhatikan dengan cermat oleh perusahaan. Sehingga nantinya perusahaan mampu mendesain sebuah produk atau jasa yang inovatif. Kegiatan proses bisnis internal dalam perusahan pun dapat berdasar pada pandangan Islam mengenai usaha merubah keadaan. Islam memberikan pandangan melalui firman Allah SWT dalam Al Quran berbunyi:

لَهُۥ مُعَقِّبَٰتٞ مِّنۢ بَيۡنِ يَدَيۡهِ وَمِنۡ خَلۡفِهِۦ يَحۡفَظُونَهُۥ مِنۡ أَمۡرِ ٱللَّهِۗ إِنَّ ٱللَّهَ لَا
يُغَيِّرُ مَا بِقَوۡمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُواْ مَا بِأَنفُسِهِمۡۗ وَإِذَآ أَرَادَ ٱللَّهُ بِقَوۡمٖ سُوٓءٗا فَلَا مَرَدَّ لَهُۥۚ
وَمَا لَهُم مِّن دُونِهِۦ مِن وَالٍ ١١

Artinya: "*Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.*" (QS. Ar Rad:11)

Berdasarkan Tafsir Quraish Shihab *dalam* laman tafsirq.com tentang surat Ar Rad ayat 11 berbunyi:

> "Sesungguhnya Allah lah yang memelihara kalian. Setiap manusia memiliki sejumlah malaikat yang bertugas--atas perintah Allah--menjaga dan memeliharanya. Mereka ada yang menjaga dari arah depan dan ada juga yang menjaga dari arah belakang. Demikian pula, Allah tidak akan mengubah nasib suatu bangsa dari susah menjadi bahagia, atau dari kuat menjadi lemah, sebelum mereka sendiri mengubah apa yang ada pada diri mereka sesuai dengan keadaan yang akan mereka jalani. Apabila Allah berkehendak memberikan bencana kepada suatu bangsa, tidak akan ada seorang pun yang dapat melindungi mereka dari bencana itu. Tidak ada seorang pun yang mengendalikan urusan kalian hingga dapat menolak bencana itu."

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Sehingga apabila memahami kandungan surat Ar Rad ayat 11 dan diimplementasikan ke dalam kegiatan proses bisnis internal. Maka perusahaan perlu untuk terus berusaha meningkatkan mutu operasional. Sehingga kegiatan internal akan lebih efisien yang nantinya berdampak pada kegiatan operasi layanan.

Hal lain yang perlu diperhatikan mengingat Indonesia merupakan negara yang mayoritas beragama Islam. Maka sebelum meluncurkan produk haruslah diperhatikan baik dari proses dan hasilnya. Sesuai dengan firman Allah SWT:

يَـٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ كُلُوا۟ مِمَّا فِى ٱلْأَرْضِ حَلَـٰلًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا۟ خُطُوَٰتِ ٱلشَّيْطَـٰنِ ۚ إِنَّهُۥ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿١٦٨﴾

Artinya: "*Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu.*" (QS. Al Baqarah:168)

Berdasarkan Tafsir Quraish Shihab *dalam* laman tafsirq.com tentang surat Al Baqarah ayat 168 berbunyi:

> "Wahai manusia, makanlah apa yang Kami ciptakan di bumi dari segala yang halal yang tidak Kami haramkan dan yang baik-baik yang disukai manusia. Janganlah mengikuti jejak langkah setan yang merayu kalian agar memakan yang haram atau menghalalkan yang haram. Kalian sesungguhnya telah mengetahui permusuhan dan kejahatan-kejahatan setan."

Dapat disimpulkan jika proses bisnis internal haruslah tidak hanya efisien dan berorientasi melayani pelanggan. Namun juga harus mempertimbangkan kandungan yang terdapat dapal produk yang ditawarkan. Perusahaan memiliki tanggung jawab moral kepada setiap pelanggan untuk memberikan informasi yang transparan mengenai prosedur dan hasil akhir produk.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Kaplan dan Norton (2000:109) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada *balanced scorecard* mengembangkan tujuan yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif lainnya. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mencakup prinsip kapabilitas atau kemampuan yang terkait dengan kondisi internal perusahaan.

Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspekektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Karena dalam organisasi *knowledge-worker* adalah sumber daya utama.

Kaitan dengan sumber daya manusia pada perpektif pembelajaran dan pertumbuhan menurut Kaplan dan Norton (1996:127) *dalam* Yuwono dkk (2004:2) ada tiga hal yang perlu ditinjau tola ukur dalam penerapkannya yaitu:

1) *Employee capabilities* (kapabilitas karyawan)

Kapabilitas karyawan adalah merupakan bagian kontribusi yang diberikan karyawan pada perusahaan. Sehubungan dengan kapabilitas karyawan, ada 3 hal yang harus diperhatikan oleh manajemen yang pertama yakni:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

a) Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan ukuran yang digunakan untuk memberikan informasi mengenai tingkat kepuasan karyawan. Informasi tentang kepuasan karyawan terkait kemampuan perusahaan dalam menyediakan peningkatan kompetensi, sistem infrastruktur teknologi dan lingkungan kinerja yang mendukung.

Menurut Koesomowidjojo (2017:74) kepuasa karyawan dalam bekerja akan berpengaruh pada tumbuh kembang organisasi. Karyawan yang merasa nyaman dalam bekerja akan menghasilkan kinerja yang baik. Kemudian faktor yang mampu mempengaruhi kepuasan karyawan antara lain yaitu, motivasi dan *hygiene* (kondisi sekitar pekerjaan).

Lebih lanjut menurut Hery (2017:63) faktor yang dapat mendorong kepuasan karyawan yaitu, pemberian fasilitas yang memadai, adanya dukungan dari atasan, keterlibatan dalam pegambilan keputusan, pengakuan dari atasan dan karyawan lain, kemudahan untuk memperoleh informasi, serta dorongan untuk melakukan inisiatif dan berkreativitas.

Organisasi dapat mengukur kepuasan dengan menggunakan survei. Salah satu jenis survei yang dijadikan alat dalam mengukur kepuasan karyawan sering kali berbentuk kuisioner langsung kepada karyawan. Harapanya, hasil yang didapat adalah kondisi yang secara transparan mewakili tingkat kepuasan karyawan selama bekerja di

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

organisasi. Menurut Koesomowidjojo (2017:75) dalam mengukur hasil survei kuisioner tersebut dapat menggunakan rumus berikut:

$$\text{ES} = \frac{\sum \text{total nilai rata} - \text{rata responden}}{\text{total pernyataan}} \text{ x } 100\%$$

Selain menggunakan ukuran rumus tersebut. Penggunaan kuisioner biasanya dibarengi dengan skala *likert* sebagai ukuran tingkat kepuasan. Menurut Sugiyono (2005:86) skala *likert* merupakan alat yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Menurut Soemohadiwidjojo (2017:71) skala *likert* memiliki rentang indeks yang mampu menyatakan kepuasan pelanggan dari skala 1-5. Kondisi skala indeks semakin tinggi berarti pelanggan semakin berasa terpuaskan.

b) Retensi karyawan

Retensi karyawan merupakan ukuran yang digunakan untuk memberikan informasi kemampuan manajemen perusahaan dalam menjaga hubungan dengan karyawan. Retensi karyawan dapat diartikan pula sebagai kemampuan manajemen menciptakan kondisi yang membuat karyawan mencapai tingkat loyal dalam jangka panjang.

Menurut Hery (2017:63) pengukuran retensi karyawan dapat diukur menggunakan persentase perputaran pegawai. Retensi karyawan dinilai bagus apabila tingkat rasio memunculkan angka

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

yang rendah. Menurut (Soemohadiwidjojo, 2017:75) rumus dalam mengukur retensi karyawan adalah:

$$\text{ER} = \frac{\text{jumlah karyawan keluar}}{\text{jumlah karyawan}} \text{ x } 100\%$$

c) Produktivitas karyawan.

Produktivitas karyawan merupan ukuran yang digunakan untuk memberikan informasi mengenai pengaruh kapabilitas karyawan dalam melakukan kinerja yang mampu mengahasilkan pendapatan untuk perusahaan. Begitu pula menurut Hery (2017:63) produktivitas karyawan merupakan hasil dari peningkatan keahlian, inovasi, serta perbaikan proses internal.

Prinsip produktivitas pada *balanced scorecard* adalah produktivitas parsial. Menurut Gasperz (1998:34) produktivitas parsial dapat disebut sebagai produktivitas faktor tunggal (*single-factor productivity*), merupakan rasio *output* terhadap salah satu jenis *input*. Faktor *input* yang dapat diukur antara lain tenaga kerja, material, kapital, energi, dan lain-lain.

Menurut Hery (2017:63) cara untuk mengukur tingkat produktivitas karyawan adalah dengan membandingkan antara *output* yang dihasilkan para karyawan dengan jumlah karyawan yang dipekerjakan. Polaritas yang terjadi adalah semakin tinggi maka semakin baik produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan Menurut Mahtumah (2012:55) rumus yang dapat digunakan untuk mengukur produktivitas karyawan adalah:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

$$\text{EP} = \frac{\text{jumlah pendapatan}}{\text{jumlah tenaga kerja}}$$

2) *Information systems* capabilities (kapabilitas sistem informasi)

Kapabilitas sistem informasi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh perusahaan yang yang terkait dengan penyediaan sarana informasi. Menurut Hery (2017:64) setiap karyawan membutuhkan informasi yang cepat, tepat, dan akurat untuk dapat mengambil berbagai keputusan penting yang bermanfaat bagi perusahaan.

Tolak ukur untuk kapabilitas sistem informasi adalah tingkat ketersediaan informasi, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, serta jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. Adanya kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkat manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan debaik-baiknya.

3) *Motivation, empowerment and alignment* (motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan)

Motivasi mewakili proses-proses tertentu yang menyebabkan timbulnya, diarahkanya, dan terjadinya kegiatan tertentu untuk diarahkan ketujuan tertentu. Untuk meningkatkan kinerja diperlukan suatu pengembangan keahlian yang dapat memompa potensi diri yang dimiliki oleh pekerja/karyawan. Sehingga pemberdayaan tadi dapat menyelaraskan tiap-tiap kegiatan perusahaan pada tujuan yang ingin dicapai perusahaan.

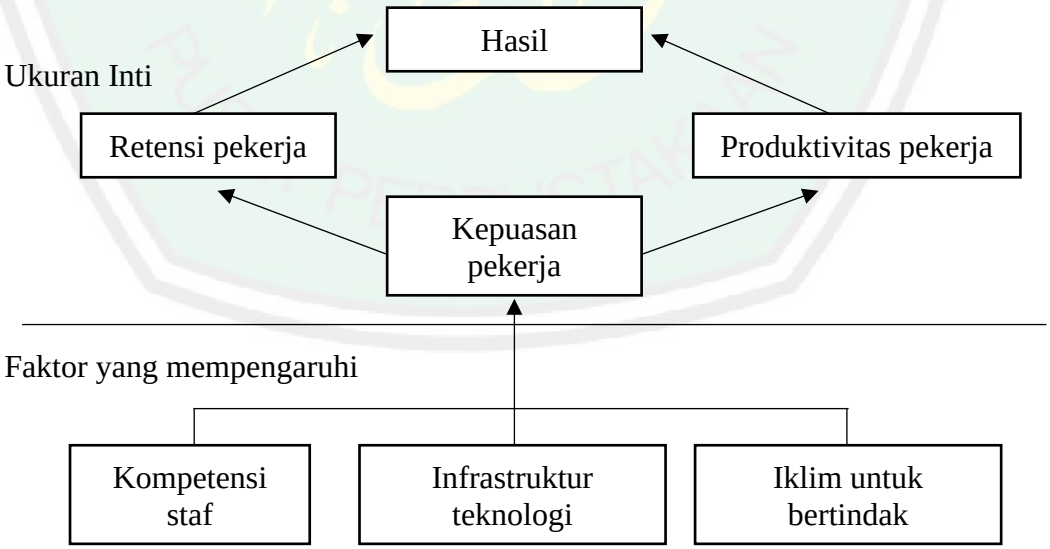
CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Sisi motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan sangat penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya kepada pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi para pegawai untuk melakukan *trial and error* sehingga perubahan lingkungan dapat diterima oleh semua karyawan organisasi berdasarkan kompetensi masing-masing. Menurut Hery (2017:64) motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan dapat diukur dengan melihat seberapa sering setiap karyawan memberikan usulan/rekomendasi pada perusahaan.

Berikut adalah kerangka kerja ukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan apabila disajikan dalam gambar.

Gambar 2.6

Kerangka Kerja Ukuran Perspektif Pembelajaran dan Perumbuhan



Sumber : Kaplan dan Norton, 2000:112

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan meliputi berbagai faktor sumber daya manusia, infrastruktur dan iklim organisasi. Tetapi yang sering difokuskan adalah bagaimana individu dan unit mampu untuk saling berkolaborasi untuk mencapai tujuan bersama.

Kemajuan teknologi terjadi dengan pesat. Kemajuan teknologi harus menjadi sebuah momentum dan senjata untuk meningkatkan kapabilitas perusahaan. Islam juga memberikan anjuran agar manusia selalu belajar dan menggunakan akal pikiran untuk kemajuan umat manusia sebagaimana firman Allah SWT:

وَمَا كَانَ لِنَفْسٍ أَن تُؤْمِنَ إِلَّا بِإِذْنِ ٱللَّهِ ۚ وَيَجْعَلُ ٱلرِّجْسَ عَلَى ٱلَّذِينَ لَا يَعْقِلُونَ ﴿١٠٠﴾

> Artinya: "*Dan tidak ada seorangpun akan beriman kecuali dengan izin Allah; dan Allah menimpakan kemurkaan kepada orang-orang yang tidak mempergunakan akalnya*." (QS. Yunus:100)

Menurut Tafsir Quraish Shihab *dalam* laman tafsirq.com kandungan dalam surat Yunus ayat 100 berbunyi:

> "Manusia tak mungkin beriman kecuali jika ia sendiri menginginkannya. Lalu Allah akan menyediakan faktor dan sarana yang dapat mengantarkannya untuk mewujudkan keinginannya itu. Adapun orang yang tidak menginginkan keimanan, ia berhak mendapat murka dan azab Allah. Sebab, sudah merupakan hukum Allah untuk menimpakan murka dan siksa-Nya kepada orang-orang yang membangkang dan tak mau mencermati bukti-bukti yang jelas."

Sehingga berdasarkan kandungan surat Yunus ayat 100, apabila diimplementasikan ke dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sebuah perusahaan haruslah menggunakan setiap sumber daya yang dimiliki untuk selalu meningkatkan kapabilitas karyawan yang bekerja di dalam perusahaan tersebut.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2.2.4.4. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2001:18) :

a) Komprehensif

Balanced Scorecard memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain : pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non-keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini: (1) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang; (2) Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Kekomprehensifan sasaran strategik merupakan respon yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran strategik keempat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks.

b) Koheren

Balanced Scorecard mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategik yang ditetapkan dalam perspektif non-keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung. Kekoherenan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Disamping itu, kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, dan penjabaran program ke dalam rencana laba jangka pendek (*budget*). Kekoherenan diantara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahap perencanaan strategik penyusunan program, dan penyusunan anggaran menjanjikan kecepatan respon perusahaan terhadap setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan.

c) Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Ada empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan yaitu : (1) *financial returns* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan); (2) produk dan jasa yang mampu menghasilkan value terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan); (3) proses yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis/intern); (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

d) Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non-keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik non-keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

2.2.4.5. Pemanfaatan *Balanced Scorecard*

Pada masa awal diperkenalkan tahun 1992 oleh Kaplan dan, *balanced scorecard* sudah diimplemenasikan oleh perusahan di Amerika. Pemanfaatan *Balanced scorecard* pada saat itu masih terbatas sebagai sebuah sistem pengukuran kinerja yang digunakan untuk memantau, tetapi berisikan informasi yang komprehensif dan memungkinkan para eksekutif perusahaan untuk memandang perusahaannya sebagai suatu yang bersifat *sustainable* (berjangka panjang).

Masa selanjutnya pada pertengahan tahun 1993 , perkembangan *balanced scorecard* dikembangkan lagi oleh Norton pada perusahaan konsultasinya sebagai sebuah penerjemah dan pengimplementasi strategi pada banyak perusahaan kliennya. Pada tahap ini *balanced scorecard* berkembang menjadi inti sistem manajemen strategi (*strategic management system*). Sistem manajemen strategi dengan pendekatan *balanced scorecard* ini dimaksudkan untuk menghasilkan sebuah rencana strategik yang komprehensif dan koheren, serta mampu memberikan suatu hubungan sebab akibat antar sasaran strategik.

Balanced scorecard telah mengalami perkembangan pesat dan mendapat perhatian oleh para pelaku bisnis sejak pertama kali diperkenalkan. Pada awal tahun 2000 telah banyak perusahaan dari berbagai bidang yang menggunakan *balanced scorecad* sebagai inti sistem manajemen strategik. Hal ini karena *balanced*

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

scorecard yang mampu memberikan kerangka yang jelas dan masuk akal bagi setiap lini di organisasi.

Keunggulan dalam memanfaatkan *balanced scorecard* ini kemudian berkembang tidak hanya untuk suatu perusahaan yang *profit oriented*, tetapi juga coba untuk diimplementasikan untuk organisasi lain seperti sektor publik, yayasan, lembaga pendidikan dan jenis organisasi lainnya. Hal ini dapat dijumpai dengan banyaknya hasil kajian tentang penggunaan *balanced scorecard* dengan studi di berbagai jenis organisasi yang berbeda baik di Indonesia maupun di negara lain.

Penerapan *balanced scorecard* kedalam perusahaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) menurut Rangkuti (2011:97) dapat dijabarkan sebagai berikut:

Tabel 2.6
Contoh Penerapan *Balanced Scoracard* di Perusahaan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)

Perspektif	Tujuan Stategis	*Key Performance Indicator* (KPI)	Bobot (%)
Keuangan (60%)	Kepuasan pemegang saham melalui pendapatan dan pengelolaan asset	a. Rasio Likuiditas b. Rasio Solvabilitas c. Rasio Rentabilitas	30% 20% 10%
Pelanggan (20%)	Memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui peningkatan citra, atribut produk, kedekatan kepada pelanggan, serta pengembangan pasar dan produk baru	a. *Market Share* b. Rasio penjualan produk baru c. Denda keterlambatan d. Kepuasan pelanggan	7,5% 5% 2,5% 5%
Proses Bisnis Internal (10%)	Meningkatkan kemampuan perusahaan melalui penguasaan teknologi, keunggulan operasional, dan pelayanan	a. Inovasi produk b. Sistem informasi perusahaan c. Tindak lanjut temuan unit dan anak perusahaan d. Ketepatan laporan	2% 5% 1% 2%
Pertumbuhan dan Pembelajaran (20%)	Penyempurnaan infrastruktur, peningkatan kemampuan karyawan, dan peningkatan motivasi kerja	a. Produktivitas karyawan b. Pertisipasi karyawan c. Tingkat pendidikan karyawan d. Tingkat absensi	5% 1% 2% 2%

Sumber: Rangkuti, 2011:97

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2.2.4.6. Perbandingan *Balanced Scorecard* dengan Pengukuran Tradisional

Menurut Mulyadi (2007) *dalam* Nugroho (2013) ada tiga perbedaan mendasar antara manajemen strategik tradisional dengan manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard*: (1) orientasi; (2) tahapan; (3) lingkup; (4) koherensi.

a) Orientasi

Manajemen strategik tradisional tidak berfokus ke *customer*. Strategi yang berorientasi ke dalam menyebabkan perusahaan tidak mampu memantau perubahan kebutuhan *customer*. Manajemen strategik dalam manajemen tradisional menggunakan pandangan luas terhadap pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. Semua *stakeholders* dipandang sama pentingnya bagi perusahaan dalam manajemen strategik tradisional. Manajemen strategik dipacu oleh pesaing, bukan *customer*, sehingga *strategic initiatives* yang dipilih lebih didominasi dengan langkah-langkah yang ditempuh untuk mengalahkan pesaing, bukan untuk memuasi kebutuhan *customer*. Manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* berorientasi ke *customer*. Manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dipacu oleh usaha untuk menghasilkan *value* terbaik bagi *customer*, sehingga dikenal pula dengan nama *customer value-based model of strategic management.*

b) Tahapan

Manajemen strategik tradisional terdiri dari empat tahap: perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian, dan pengendalian. Perencanaan dibagi menjadi dua: perencanaan laba jangka panjang dan perencanaan laba jangka pendek. Dalam manajemen tradisional, perencanaan laba jangka panjang disusun melalui dua tahap: (1) perencanaan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

strategik; (2) penyusunan program. Perencanaan strategik menghasilkan rencana laba jangka panjang yang berupa misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar, tujuan, strategi, sasaran strategik, dan inisiatif strategik. Manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* terdiri dari enam tahap: perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian, dan pemantauan. Perencanaan laba jangka panjang dalam manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* dipecah ke dalam tiga tahap yang terpisah: (1) perumusan strategi; (2) perencanaan strategik; (3) penyusunan program.

3) Lingkup

Manajemen strategik tradisional mencakup lingkup yang sempit atau hanya berfokus ke perspektif keuangan. Di lain pihak, manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* mencakup lingkup yang luas, melampaui perspektif keuangan. Dengan digunakannya *Balanced Scorecard* sebagai alat penerjemah misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi, perencanaan strategik menghasilkan sasaran strategik yang komprehensif, mencakup perspektif keuangan, *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan cakupan ke perspektif *customer*, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan ini dimaksudkan untuk memfokuskan usaha ke pemacu sesungguhnya kinerja keuangan perusahaan, sehingga perusahaan mampu menjadi institusi pelipatganda kekayaan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

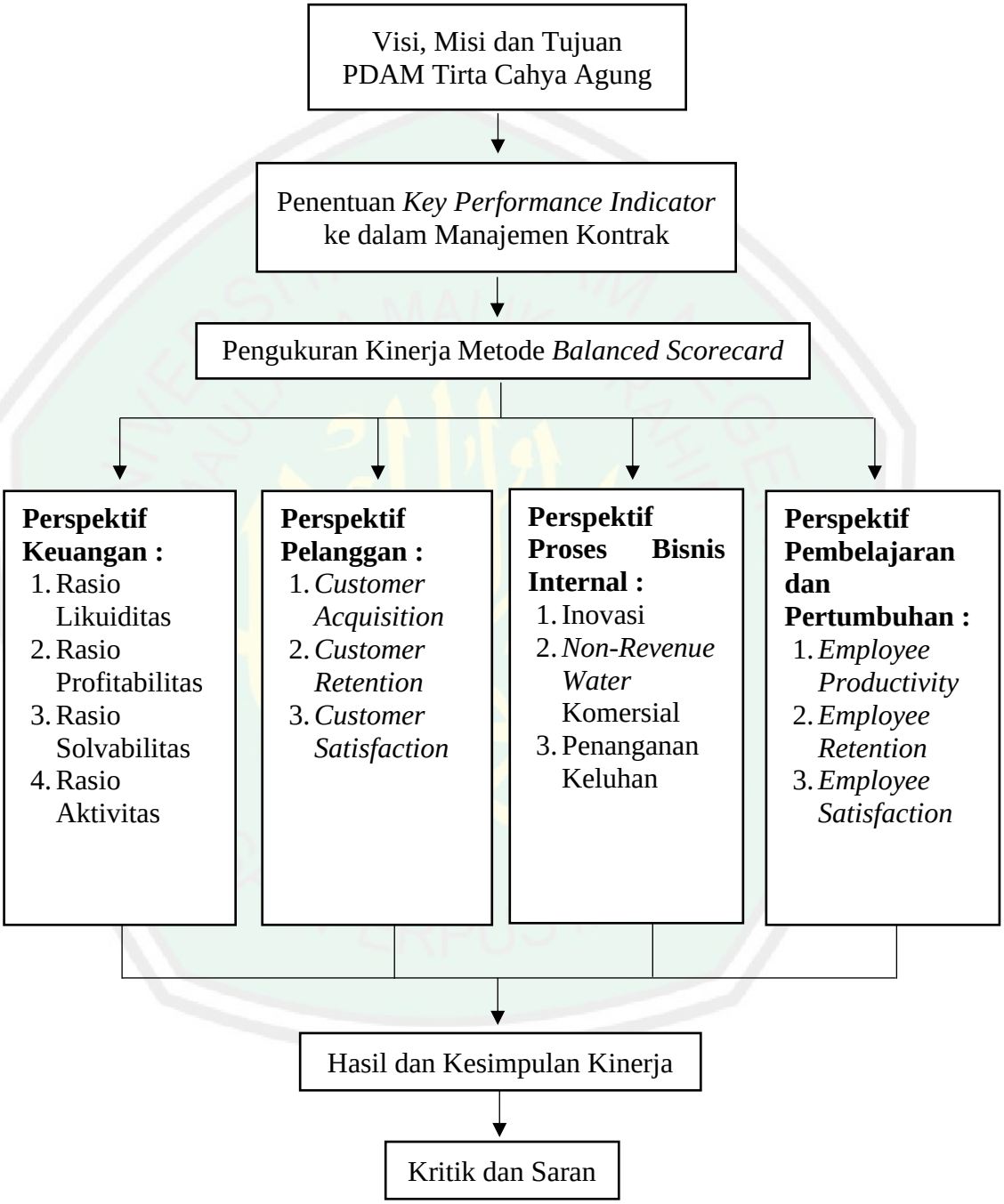
4) Koherensi

Dalam manajemen tradisional, koherensi keluaran yang dihasilkan oleh tahap perencanaan strategik, penyusunan program, dan penyusunan anggaran tidak dipandang penting. Sebagai akibatnya, perencanaan strategik hanya menghasilkan daftar sasaran sasaran strategik, dan di antara sasaran strategik yang satu dengan sasaran strategik yang lain tidak dibangun hubungan sebab akibat. Bahkan di antara misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi tidak dibangun keterkaitan erat dengan sasaran strategik dan inisiatif strategik.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2.3. Kerangka Berfikir

Gambar 2.6
Kerangka Berfikir



CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan dan Jenis Penelitian

3.1.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif. Menurut Sugiyono (2012:15) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positifisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci. Penelitian kualitatif didasarkan pada peneliti yang berupaya menggambarkan hasil pengukuran dan pengamatan terhadap subjek penelitian.

Penelitian kualitatif disebut Denzim dan Lincoln *dalam* Salim (2006: 3), berkaitan dan mempresentasikan fase-fase perkembangan. Penelitian kualitatif memiliki karakteristik sebagai berikut:

1) Data penelitian diperoleh secara langsung dari lapangan dan bukan dari laboratorium atau penelitian yang terkontrol.
2) Penggalian data dilakukan secara alamiah, melakukan kunjungan pada situasi-situasi alamiah subjek.
3) Untuk memperoleh makna baru dalam bentuk kategori-kategori jawaban, serta wajib mengembangkan situasi dialogis sebagai situasi ilmiah.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3.1.2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian menggunakan metode analisis deskriptif. Penelitian dengan metode deskriptif tidak menggunakan hipotesis atau tidak menguji hipotesis, melainkan hanya mendeskripsikan informasi apa adanya sesuai dengan variabel yang diteliti (Mardialis, 1990:26 *dalam* Tanggung, 2006:103). Berdasarkan metode deskriptif penelitian ini bertujuan untuk menguraikan tentang keadaan yang terjadi pada objek penelitian dengan empat perspektif *Balanced Scorecard*.

Menurut Sudarmayanti *dalam* Mahtuman (2012:61) penelitian yang menggunakan analisis deskriptif merupakan suatu metode dalam pencarian fakta status kelompok manusia, suatu obyek, suatu kondisi, suatu system pemikiran ataupun suatu peristiwa pada masa sekarang dengan interpretasi yang tepat.

3.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang diambil oleh peneliti adalah PDAM Tirta Cahya Agung yang berada di Jl. Panglima Sudirman Gg. V No. 12 Kabupaten Tulungagung. Perusahaan ini merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) milik pemerintah daerah dan bergerak dibidang distribusi air bersih untuk masyarakat umum di Kabupaten Tulungagung.

3.3. Subjek Peneltian

Subjek penelitian yang digunakan sebagai bahan dalam penelitian adalah PDAM Tirta Cahya Agung yang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) milik Pemerintah Daerah Kabupaten Tulungagung. Pengukuran kinerja

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan dilakukan dengan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan selama periode tahun 2015-2017.

3.4. Data dan Jenis Data

Berdasarkan sumber data penelitian, data terdiri atas data primer dan data sekunder. Pada penelitian ini menggunakan kedua jenis data yaitu:

a) Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan diperoleh dari hasil wawancara dengan pimpinan atau sejumlah karyawan dan hasil kuisioner yang dilakukan oleh karyawan dan pelanggan.

b) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung oleh peneliti. Data ini diperoleh melalui perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain. Data sekunder dalam penelitian ini dapat berupa laporan keuangan, data pelanggan, data produksi, data karyawan, dokumen perusahaan yang terkait dan kepustakaan.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Data merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data pada penelitian ini melalui :

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

a) Wawancara

Wawancara merupakan sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari terwawancara. Metode pengumpulan informasi dengan bertanya langsung kepada pihak yang terkait dan data dapat dikumpulkan melalui pertanyaan langsung sehingga diperoleh data kualitatif, kuantitatif maupun keduannya. Wawancara dilakukan terhadap bagian ahli sesuai dengan data yang diperlukan.

b) Kuisioner

Kuisioner merupakan metode data dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada responden dengan beberapa alternatif jawaban. Metode ini digunakan untuk mendapat data primer dari pada responden yang terkait dengan penelitian. Kusisioner menggunakan kuisioner Prayogi (2011) yang telah dilakukan penyesuaian.

c) Dokumentasi

Dokumentasi merupakan pengumpulan data dengan jalan mengadakan pencatatan langsung mengenai data yang berupa dokumen ataupun mengutip keterangan-keterangan yang dibutuhkan dan relevan dengan fokus penelitian. Dokumen ini bisa berupa laporan keuangan, data pelanggan, data produksi, data karyawan dan dokumen perusahaan yang terkait.

d) Studi Pustaka

Studi pustakan merupakan teknik pengumpulan data berdasarkan sumber-sumber yang diperoleh dari literatur terkait dengan metode *Balanced Scorecard*.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3.6. Metode Analisis Data

Menurut Creswell (2014:274) analisis data merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan refleksi terus-menerus terhadap data, mengajukan pertanyaan-pertanyaan analitis, dan menulis catatan singkat sepanjang penelitian. Analisis data kualitatif bisa saja melibatkan proses pengumpulan data, interpretasi, dan pelaporan hasil secara serentak dan bersama-sama.

Analisis data kinerja pada PDAM Tirta Cahya Agung harus seimbang serta sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan. Langkah analisis yang dilakukan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1) Pertama, menafsirkan visi, misi dan tujuan perusahaan kedalam sebuah satuan indikator yang mampu menggerakkan kegiatan operasi perusahaan.
2) Kedua, menyusun dan membobot Kontrak Manajemen untuk setiap indikator penggerak operasi yang disebut *key performance indicator* (KPI).
3) Ketiga, mengkolaborasikan KPI kedalam sebuah satuan pengukuran metode *balanced scorecard* yang dapat dihitung dan dianalisa, sehingga manajemen mampu membaca kondisi terkini dan arah perusahaan.
4) Keempat, mengukur kinerja perusahaan menggunakan satuan ukur *balanced scorecard* yang telah disusun dari kumpulan KPI dan menjadi Kontrak Manajemen.
5) Kelima, menyimpulkan kondisi perusahaan berdasarkan hasil temuan yang telah melalui proses analisa metode *balanced scorecard* dan melakukan pemantauan terhadap pencapaian masing-masing KPI.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Poin penting dalam menyusun kontrak manajemen yang akan dijalankan oleh perusahaan ada pada pihak yang berkepentingan, jangka waktu dan sasaran kerja yang ingin dituju. Catatan utama dalam skor KPI adalah tidak ada nilai yang boleh melibihi bobot yang telah ditentukan. Berdasarkan visi, misi dan tujuan PDAM Tirta Cahya Agung. Maka disusun Kontrak Manajemen dengan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

Tabel 3.1
Kontrak Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung
Kabupaten Tulungagung

Perspektif	Sasaran	*Key Performance Indicator* (KPI)	Satuan	Bobot (%)
Keuangan (50%)	Meningkatkan pendapatan, pengelolaan asset yang sehat, peningkatan partisipasi pembangunan melalui PAD	a. Rasio Likuiditas *Current Ratio* b. Rasio Profitabilitas *Net Profit Margin* *Return on Equity* BOPO c. Rasio Solvabilitas *Debt to Assets Ratio* *Debt to Equity Ratio* d. Rasio Aktivitas Efektivitas Penagihan	 % % % % % % %	 7% 8% 7% 8% 5% 5% 10%
Pelanggan (30%)	Memberikan kepuasan kepada pelanggan dan masyarakat melalui pelayanan air bersih	a. *Customer Retention* b. *Customer Acquisition* c. *Customer Satisfaction*	% % Skala *Likert*	10% 10% 10%
Proses Bisnis Internal (10%)	Meningkatkan kemampuasn perusahaan melalui penguasaan teknologi dan keunggulan operasional dan pelayanan	a. Inovasi b. *Non-Revenue Water* Komersial c. Penanganan Keluhan	% % %	3% 3% 4%
Pembelajaran dan Pertumbuhan (10%)	Penyempurnaan infrastruktur, peningkatan keahlian pegawai dan peningkatan prosuktifitas kerja melalui kepuasan pegawai	a. *Employee Satisfaction* b. *Employee Retention* c. *Employee Productivity*	Skala *Likert* % Rupiah	5% 2% 3%
100%	Total Bobot			100%

Sumber: Data diolah, 2019

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3.7. Variabel Kinerja *Balanced Scorecard*

3.7.1. Perspektif Keuangan

3.7.1.1. Rasio Likuiditas

Rasio likuiditas merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan untuk melunasi kewajiban yang bersifat segera untuk dipenuhi (jangka pendek). Rasio likuiditas diukur menggunakan *current ratio*.

- *Current Ratio* (CR)

Key performance indicator (KPI) yang digunakan dalam Kontrak Manajemen *current ratio* dapat berbentuk:

Tabel 3.2
Kontrak Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung
Kinerja *Current Ratio*

Kontrak Manajemen *Key Performance Indicator* (KPI): *Current Ratio* Bobot Kinerja dalam *Balanced Scorecard*: 7%	
Definisi	Persentase total aset lancar dibandingkan terhadap total utang lancar
Formula Perhitungan Kinerja	$\text{CR} = \frac{\text{Total Aset Lancar}}{\text{Total Utang Lancar}} \text{ X } 100\%$
Satuan	Persentase (%)
Penentuan Target Rasional	Menjaga stabilitas di titik minimal 200%
Polaritas	Positif (semakin tinggi semakin baik)
Sasaran	Sebagai indikator kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dengan aset lancar/aktiva lancar yang dimiliki
Frekuensi Pemantauan dan Pelaporan	Bulanan (laporan keuangan bulanan) dan Tahunan (laporan keuangan tahunan)
Sumber Data	Laporan keuangan bulanan
Penanggung Jawab	Kepala Bagian Keuangan dan Direksi
Keterangan Lainnya	-

Sumber: Data diolah, 2019

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3.7.1.2. Rasio Profitabilitas

Rasio Profitabilitas adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba. Semakin tinggi rasio profitabilitas menunjukkan perusahaan mampu menghasilkan laba yang tinggi. Indikator rasio profitabilitas yang digunakan *net profit margin* (NPM), *return on equity* (ROE), dan rasio biaya operasi pendapatan operasi (BOPO).

- *Net Profit Margin* (NPM)

Key performance indicator (KPI) yang digunakan dalam Kontrak Manajemen *net profit margin* dapat berbentuk:

Tabel 3.3
Kontrak Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung
Kinerja *Net Profit Margin*

Kontrak Manajemen *Key Performance Indicator* (KPI): *Net Profit Margin* Bobot Kinerja dalam *Balanced Scorecard*: 8%	
Definisi	Persentase laba bersih dibandingkan terhadap total pendapatan
Formula Perhitungan Kinerja	$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \text{ X } 100\%$
Satuan	Persentase (%)
Penentuan Target Rasional	Menjaga stabilitas di titik minimal 5%
Polaritas	Positif (semakin tinggi semakin baik)
Sasaran	Sebagai indikator kemampuan perusahaan dalam mendapatkan laba bersih atau pertumbuhan pendapatan
Frekuensi Pemantauan dan Pelaporan	Bulanan (laporan keuangan bulanan) dan Tahunan (laporan keuangan tahunan)
Sumber Data	Laporan keuangan bulanan
Penanggung Jawab	Kepala Bagian Keuangan dan Direksi
Keterangan Lainnya	-

Sumber: Data diolah, 2019

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

- *Return on Equity* (ROE)

Key performance indicator (KPI) yang digunakan dalam Kontrak Manajemen *return on equity* dapat berbentuk:

Tabel 3.4
Kontrak Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung
Kinerja *Return on Equity*

Kontrak Manajemen *Key Performance Indicator* (KPI): *Return on Equity* Bobot Kinerja dalam *Balanced Scorecard*: 7%	
Definisi	Persentase laba bersih dibandingkan terhadap total ekuitas perusahaan
Formula Perhitungan Kinerja	$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \text{ X } 100\%$
Satuan	Persentase (%)
Penentuan Target Rasional	Menjaga stabilitas di titik minimal 1,2 %
Polaritas	Positif (semakin tinggi semakin baik)
Sasaran	Sebagai indikator kemampuan modal yang diinvestasikan oleh perusahaan untuk menghasilkan laba bersih
Frekuensi Pemantauan dan Pelaporan	Bulanan (laporan keuangan bulanan) dan Tahunan (laporan keuangan tahunan)
Sumber Data	Laporan keuangan bulanan
Penanggung Jawab	Kepala Bagian Keuangan dan Direksi
Keterangan Lainnya	-

Sumber: Data diolah, 2019

- Rasio Biaya Operasi Pendapatan Operasi (BOPO)

Rasio biaya operasi pendapatan operasi (BOPO) menunjukkan kemampuan efisiensi perusahaan dalam menghasilkan pendapatan operasi dengan perbandingan biaya operasi yang telah dikeluarkan. *Key performance indicator* (KPI) yang digunakan dalam Kontrak Manajemen biaya operasi pendapatan operasi dapat berbentuk:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 3.5
Kontrak Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung
Kinerja Biaya Operasi Pendapatan Operasi

Kontrak Manajemen *Key Performance Indicator* (KPI): Biaya Operasi Pendapatan Operasi Bobot Kinerja dalam *Balanced Scorecard*: 8%	
Definisi	Persentase biaya operasi dibandingkan terhadap pendapatan operasi
Formula Perhitungan Kinerja	$\text{BOPO} = \frac{\text{Total Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}} \text{ X } 100\%$
Satuan	Persentase (%)
Penentuan Target Rasional	Menjaga stabilitas di titik maksimal 45%
Polaritas	Negatif (semakin rendah semakin baik)
Sasaran	Sebagai indikator efisiensi perusahaan dalam menjalankan operasinya untuk mendapat laba
Frekuensi Pemantauan dan Pelaporan	Bulanan (laporan keuangan bulanan) dan Tahunan (laporan keuangan tahunan)
Sumber Data	Laporan keuangan bulanan
Penanggung Jawab	Kepala Bagian Keuangan dan Direksi
Keterangan Lainnya	-

Sumber: Data diolah, 2019

3.7.1.3. Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi segala kewajiban utang jangka pendek dan jangka panjang menggunakan asset yang dimiliki. Ukuran rasio solvabilitas menggunakan indikator *debt to assets ratio* (DAR) dan *debt to equity ratio* (DER).

- *Debt to Assets Ratio* (DAR)

Key performance indicator (KPI) yang digunakan dalam Kontrak Manajemen *debt to asset ratio* dapat berbentuk:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 3.6
Kontrak Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung
Kinerja *Debt to Assets Ratio*

Kontrak Manajemen *Key Performance Indicator* (KPI): *Debt to Assets Ratio* Bobot Kinerja dalam *Balanced Scorecard*: 5%	
Definisi	Persentase kemampuan perusahaan dalam memenuhi seluruh kewajiban menggunakan seluruh aktiva yang dimiliki
Formula Perhitungan Kinerja	$\text{DAR} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}} \text{ X } 100\%$
Satuan	Persentase (%)
Penentuan Target Rasional	Menjaga stabilitas di titik maksimal 50%
Polaritas	Negatif (semakin rendah semakin baik)
Sasaran	Sebagai indikator perusahaan dalam menutupi seluruh utang menggunakan seluruh aktiva
Frekuensi Pemantauan dan Pelaporan	Bulanan (laporan keuangan bulanan) dan Tahunan (laporan keuangan tahunan)
Sumber Data	Laporan keuangan bulanan
Penanggung Jawab	Kepala Bagian Keuangan dan Direksi
Keterangan Lainnya	-

Sumber: Data diolah, 2019

- *Debt to Equity Ratio* (DER)

Key performance indicator (KPI) yang digunakan dalam Kontrak Manajemen *debt to equity ratio* dapat berbentuk:

Tabel 3.7
Kontrak Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung
Kinerja *Debt to Equity Ratio*

Kontrak Manajemen *Key Performance Indicator* (KPI): *Debt to Equity Ratio* Bobot Kinerja dalam *Balanced Scorecard*: 5%	
Definisi	Persentase kemampuan perusahaan dalam memenuhi seluruh kewajiban menggunakan seluruh equitas/modal yang dimiliki
Formula Perhitungan Kinerja	$\text{DER} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Ekuitas}} \text{ X } 100\%$
Satuan	Persentase (%)
Penentuan Target Rasional	Menjaga stabilitas di titik maksimal 50%
Polaritas	Negatif (semakin rendah semakin baik)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Kontrak Manajemen *Key Performance Indicator* (KPI): *Debt to Equity Ratio* Bobot Kinerja dalam *Balanced Scorecard*: 5%	
Sasaran	Sebagai indikator kemampuan perusahaan dalam menutupi seluruh utang menggunakan modal
Frekuensi Pemantauan dan Pelaporan	Bulanan (laporan keuangan bulanan) dan Tahunan (laporan keuangan tahunan)
Sumber Data	Laporan keuangan bulanan
Penanggung Jawab	Kepala Bagian Keuangan dan Direksi
Keterangan Lainnya	-

Sumber: Data diolah, 2019

3.7.1.4. Rasio Aktivitas

Rasio aktifitas menunjukkan tingkat efisiensi atau efektivitas sebuah perusahaan dalam menggunakan aktiva yang dimilik.

- Efektivitas Penagihan (EP)

Key performance indicator (KPI) yang digunakan dalam Kontrak Manajemen efektivitas penagihan dapat berbentuk:

Tabel 3.8
Kontrak Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung
Kinerja Efektifitas Penagihan

Kontrak Manajemen *Key Performance Indicator* (KPI): Efektifitas Penagihan Bobot Kinerja dalam *Balanced Scorecard*: 10%	
Definisi	Persentase kemampuan perusahaan dalam menagih rekening air dibandingkan dengan tingkat penjualan rekening air
Formula Perhitungan Kinerja	$\text{EP} = \frac{\text{Total Penerimaan Rek. Air}}{\text{Total Penjualan Rek. Air}} \text{ X } 100\%$
Satuan	Persentase (%)
Penentuan Target Rasional	Menjaga stabilitas di titik minimal 98%
Polaritas	Positif (semakin tinggi semakin baik)
Sasaran	Sebagai indikator perusahaan dalam menagih rekening air yang terdebet oleh pelanggan
Frekuensi Pemantauan dan Pelaporan	Bulanan (laporan keuangan bulanan) dan Tahunan (laporan keuangan tahunan)
Sumber Data	Laporan keuangan bulanan
Penanggung Jawab	Kepala Bagian Keuangan dan Direksi
Keterangan Lainnya	-

Sumber: Data diolah, 2019

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3.7.2. Perpspektif Pelanggan

3.7.2.1. *Customer Retention* (CR)

Key performance indicator (KPI) yang digunakan dalam Kontrak Manajemen *customer retention* dapat berbentuk:

Tabel 3.9
Kontrak Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung
Kinerja *Customer Retention*

Kontrak Manajemen *Key Performance Indicator* (KPI): *Customer Retention* Bobot Kinerja dalam *Balanced Scorecard*: 10%	
Definisi	Rasio untuk menyatakan tingkat loyalitas (*retained*) pelanggan terhadap total jumlah pelanggan pada periode tertentu
Formula Perhitungan Kinerja	$\text{CR} = \frac{\sum \text{Pelanggan Tahun (n)}}{\sum \text{Pelanggan Tahun Sebelumnya}} \text{ X } 100\%$
Satuan	Persentase (%)
Penentuan Target Rasional	Menjaga stabilitas di titik minimal 95%
Polaritas	Positif (semakin tinggi semakin baik)
Sasaran	Mengukur keberhasilan perusahaan dalam segi menjaga hubungan bisnis dengan para pelanggan
Frekuensi Pemantauan dan Pelaporan	Tahunan (laporan kinerja tahunan)
Sumber Data	Laporan jumlah pelanggan dari Bagian Hubungan Pelanggan
Penanggung Jawab	Kepala Bagian Hubungan Pelanggan dan Direksi
Keterangan Lainnya	-

Sumber: Data diolah, 2019

3.7.2.2. *Customer Acquisition* (CA)

Key performance indicator (KPI) yang digunakan dalam Kontrak Manajemen *customer acquisition* dapat berbentuk:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 3.10
Kontrak Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung
Kinerja *Customer Acquisition*

Kontrak Manajemen *Key Performance Indicator* (KPI): *Customer Acquisition* Bobot Kinerja dalam *Balanced Scorecard*: 10%	
Definisi	Rasio untuk menyatakan tingkat kemampuan perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru
Formula Perhitungan Kinerja	$\text{CA} = \frac{\text{Kenaikan Pelanggan}}{\sum \text{Pelanggan Tahun Sebelumnya}} \text{ X } 100\%$
Satuan	Persentase (%)
Penentuan Target Rasional	Menjaga stabilitas kenaikan pelanggan sebesar 5%
Polaritas	Positif (semakin tinggi semakin baik)
Sasaran	Mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam melakukan promosi dan penjualan guna mendapatkan pelanggan baru
Frekuensi Pemantauan dan Pelaporan	Tahunan (laporan kinerja tahunan)
Sumber Data	Laporan jumlah pelanggan dari Bagian Hubungan Pelanggan
Penanggung Jawab	Kepala Bagian Hubungan Pelanggan dan Direksi
Keterangan Lainnya	-

Sumber: Data diolah, 2019

3.7.2.3. *Customer Satisfaction* (CS)

Pengukuran tingkat kepuasan pelanggan terkait kinerja dan pelayanan perusahaan, memerlukan penyebaran kuisioner kepada para pelanggan dengan skala *Likert*. Skala *Likert* menurut Sugiyono (2005:86) digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Anket kuisioner yang digunakan adalah anket kuisioner yang telah disusun oleh Prayogi (2011) dengan penyesuaian berdasarkan karakteristik pada kondisi tempat penelitian.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Populasi dari kuisioner kepuasan pelanggan adalah seluruh pelanggan PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung. Sedangkan sampel yang diinginkan menggunakan rumus Slovin dimana didapati rumus (Sevilla, 1994 *dalam* Umar, 2003:141) : $n = \frac{N}{1+N.e^2}$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e^2 = persentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir, yaitu 10%.

Demikian diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{24.806}{1 + 24.806(0,1)^2} = 99,59 \text{ (dibulatkan menjadi 100)}$$

Tabel 3.11
Kontrak Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung
Kinerja *Customer Satisfaction*

Kontrak Manajemen *Key Performance Indicator* (KPI): *Customer Satisfaction* Bobot Kinerja dalam *Balanced Scorecard*: 10%	
Definisi	Informasi tingkat kepuasan pelanggan mengenai produk dan layanan yang telah selesai diterima pada periode tertentu
Formula Perhitungan Kinerja	Angket Kuisioner
Satuan	Skala *Likert* (1-5)
Penentuan Target Rasional	Menjaga stabilitas di angka minimal 3,75 Skala *Likert*
Polaritas	Positif (semakin tinggi semakin baik)
Sasaran	Mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dalam segi kualitas jasa dan pelayanan
Frekuensi Pemantauan dan Pelaporan	Tahunan (laporan kinerja tahunan)
Sumber Data	Survei anket kuisioner dari Bagian Hubungan Pelanggan
Penanggung Jawab	Kepala Bagian Hubungan Pelanggan dan Direksi
Keterangan Lainnya	-

Sumber: Data diolah, 2019

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3.7.3. Perspektif Bisnis Internal

3.7.3.1. Inovasi

Key performance indicator (KPI) yang digunakan dalam Kontrak Manajemen inovasi dapat berbentuk:

Tabel 3.12
Kontrak Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung
Kinerja Inovasi

Kontrak Manajemen *Key Performance Indicator* (KPI): Inovasi Bobot Kinerja dalam *Balanced Scorecard*: 3%	
Definisi	Informasi tingkat upaya perusahaan dalam meningkatkan kualitas operasional dengan menerapkan penguasaan keahlian baru
Formula Perhitungan Kinerja	$\text{Inovasi} = \frac{\sum \text{Upaya Baru yang Dilakukan}}{\sum \text{Upaya Tahun Lalu}} \text{ X } 100\%$
Satuan	Persentase (%)
Penentuan Target Rasional	Setiap tahun naik 30%
Polaritas	Positif (semakin tinggi semakin baik)
Sasaran	Mengukur upaya perusahaan dalam meningkatkan keahlian atau penguasaan keahlian baru
Frekuensi Pemantauan dan Pelaporan	Tahunan (laporan kinerja tahunan)
Sumber Data	Laporan kinerja setiap bagian
Penanggung Jawab	Setiap Kepala Bagian dan Direksi
Keterangan Lainnya	-

Sumber: Data diolah, 2019

3.7.3.2. *Non-Revenue Water* Komersial (NRWK)

Non-Revenue water komersial merupakan ukuran kinerja yang spesifik terdapat pada perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan air. *Non-revenue water* komersial adalah proses operasi yang mengukur tingkat kehilangan air dikarenakan adanya kebocoran pada transmisi, pipa, meter ukur dan sampai pada penggunaan debit air ilegal oleh oknum. Pengukuran dilakukan dengan melihat data distribusi air dibandingkan dengan total debit air yang berhasil dijual (tercatat

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

rekening meter) oleh pelanggan. Semakin sedikit persentase NRW komersial semakin bagus proses operasional layanan air oleh perusahaan ke pelanggan. *Key performance indicator* (KPI) yang digunakan dalam Kontrak Manajemen *non-revenue water* komersial dapat berbentuk:

Tabel 3.13
Kontrak Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung
Kinerja *Non-Revenue Water* Komersial

Kontrak Manajemen *Key Performance Indicator* (KPI): *Non-Revenue Water* Komersial Bobot Kinerja dalam *Balanced Scorecard*: 3%	
Definisi	Informasi tingkat kehilangan air yang gagal untuk direkeningkan dan menjadi pendapatan perusahaan
Formula Perhitungan Kinerja	$\text{NRWK} = \frac{\sum \text{air didistribusikan} - \sum \text{air terjual}}{\sum \text{air didistribusikan}} \text{ X } 100\%$
Satuan	Persentase (%)
Penentuan Target Rasional	Menjaga stabilitas di titik ideal maksimal 20%
Polaritas	Negatif (semakin rendah semakin baik)
Sasaran	Mengukur tingkat keefektifan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan air tanpa ada debit air yang terbuang percuma
Frekuensi Pemantauan dan Pelaporan	Tahunan (laporan kinerja tahunan)
Sumber Data	Laporan kinerja Bagian Transmisi dan Distribusi dan Bagian Produksi
Penanggung Jawab	Kepala Bagian Transmisi dan Dsitribusi, Kepala Bagian Produksi dan Direksi
Keterangan Lainnya	-

Sumber: Data diolah, 2019

3.7.3.3. Penanganan Keluhan (PK)

Key performance indicator (KPI) yang digunakan dalam Kontrak Manajemen penanganan keluhan dapat berbentuk:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 3.14
Kontrak Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung
Kinerja Penanganan Keluhan

Kontrak Manajemen *Key Performance Indicator* (KPI): Penanganan Keluhan Bobot Kinerja dalam *Balanced Scorecard*: 4%	
Definisi	Informasi tingkat penanganan keluhan yang dilaporkan oleh pelanggan mengenai layanan atau produk yang telah diterima
Formula Perhitungan Kinerja	$\text{PK} = \frac{\text{Jumlah Keluhan Ditangani}}{\text{Jumlah Keluhan}} \text{ X } 100\%$
Satuan	Persentase (%)
Penentuan Target Rasional	Minimal 99% keluhan terselesaikan
Polaritas	Positif (semakin tinggi semakin baik)
Sasaran	Mengukur upaya perusahaan dalam menyelesaikan keluhan yang dilaporkan oleh pelanggan setelah menerima produk atau layanan
Frekuensi Pemantauan dan Pelaporan	Tahunan (laporan kinerja tahunan)
Sumber Data	Laporan kinerja Bagian Hubungan Pelanggan
Penanggung Jawab	Kepala Bagian Hubungan Pelanggan dan Direksi
Keterangan Lainnya	-

Sumber: Data diolah, 2019

3.7.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

3.7.4.1. *Employee Satisfaction* (ES)

Pengukuran tingkat kepuasan karyawan (*employee satisfaction*) terkait kinerja dan pelayanan perusahaan, memerlukan penyebaran kuisioner kepada para karyawan dengan skala *Likert*. Skala *Likert* menurut Sugiyono (2005:86) digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Anket kuisioner yang digunakan adalah anket kuisioner yang telah disusun oleh Prayogi (2011) dengan penyesuaian berdasarkan karakteristik pada kondisi tempat penelitian.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Populasi dari kuisioner kepuasan karyawan adalah seluruh karyawan PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung. Sedangkan sampel yang diinginkan menggunakan rumus Slovin dimana didapati rumus (Sevilla, 1994 *dalam* Umar, 2003:141) :

$$n = \frac{\mathrm{N}}{1 + \mathrm{N}.e^2}$$

Keterangan :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e^2 = persentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir, yaitu 10%.

Demikian diperoleh hasil perhitungan sebagai berikut:

$$n = \frac{159}{1 + 159(0{,}1)^2} = 61{,}38 \text{ (dibulatkan menjadi 61)}$$

Tabel 3.15
Kontrak Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung
Kinerja *Employee Satisfaction*

Kontrak Manajemen *Key Performance Indicator* (KPI): *Employee Satisfaction* Bobot Kinerja dalam *Balanced Scorecard*: 5%	
Definisi	Informasi tingkat kepuasan atau kenyamanan karyawan mengenai lingkungan kerja pada periode tertentu
Formula Perhitungan Kinerja	Angket Kuisioner
Satuan	Skala *Likert* (1-5)
Penentuan Target Rasional	Menjaga stabilitas di angka minimal 3,5 Skala *Likert*
Polaritas	Positif (semakin tinggi semakin baik)
Sasaran	Mengukur tingkat keberhasilan manajemen dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan aman bagi para karyawan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Kontrak Manajemen *Key Performance Indicator* (KPI): *Employee Satisfaction* Bobot Kinerja dalam *Balanced Scorecard*: 5%	
Frekuensi Pemantauan dan Pelaporan	Tahunan (laporan kinerja tahunan)
Sumber Data	Survei anket kuisioner dari Bagian Umum
Penanggung Jawab	Kepala Bagian Umum dan Direksi
Keterangan Lainnya	-

Sumber: Data diolah, 2019

3.7.4.2. *Employee Retention* (ER)

Key performance indicator (KPI) yang digunakan dalam Kontrak Manajemen *employee retention* dapat berbentuk:

Tabel 3.16
Kontrak Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung
Kinerja *Employee Retention*

Kontrak Manajemen *Key Performance Indicator* (KPI): *Employee Retention* Bobot Kinerja dalam *Balanced Scorecard*: 2%	
Definisi	Informasi tingkat karyawan yang keluar (pensiun) atau mengundurkan diri dalam periode tertentu
Formula Perhitungan Kinerja	$\text{ER} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan}} \text{ X } 100\%$
Satuan	Persentase (%)
Penentuan Target Rasional	Menjaga stabilitas di titik ideal maksimal 5%
Polaritas	Negatif (semakin rendah semakin baik)
Sasaran	Mengukur tingkat keberhasilan manajemen dalam menciptakan loyalitas karyawan
Frekuensi Pemantauan dan Pelaporan	Tahunan (laporan kinerja tahunan)
Sumber Data	Laporan kinerja Bagian Umum
Penanggung Jawab	Kepala Bagian Umum dan Direksi
Keterangan Lainnya	-

Sumber: Data diolah, 2019

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3.7.4.3. *Employee Productivity* (EP)

Key performance indicator (KPI) yang digunakan dalam Kontrak Manajemen *employee productivity* dapat berbentuk:

Tabel 3.17
Kontrak Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung
Kinerja *Employee Productivity*

Kontrak Manajemen *Key Performance Indicator* (KPI): *Employee Productivity* Bobot Kinerja dalam *Balanced Scorecard*: 3%	
Definisi	Informasi tingkat produktivitas karyawan dibandingkan dengan pendapatan perusahaan
Formula Perhitungan Kinerja	$\text{EP} = \frac{\text{Pendapatan Usaha}}{\text{Jumlah karyawan}}$
Satuan	Rupiah
Penentuan Target Rasional	Realisasi tahun lalu + 5%
Polaritas	Positif (semakin tinggi semakin baik)
Sasaran	Mengukur tingkat produktivitas karyawan
Frekuensi Pemantauan dan Pelaporan	Tahunan (laporan kinerja tahunan)
Sumber Data	Laporan kinerja Bagian Umum dan Bagian Keuangan
Penanggung Jawab	Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Keuangan dan Direksi
Keterangan Lainnya	-

Sumber: Data diolah, 2019

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1.1. Sejarah PDAM Tirta Cahya Agung

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Cahya Agung merupakan badan usaha milik Pemerintah Daerah Kabupaten Tulungagung. Cikal bakal PDAM Tirta Cahya Agung berdasar pada Peraturan Daerah Nomor 1 Tahun 1984 tanggal 8 Februari 1984 tentang Pendirian PDAM "Tulungagung" Kabupaten Dati II Tulungagung. Selanjutnya diubah melalui Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2008 tentang Perusahaan Daerah Air Minum Tulungagung.

Pendirian PDAM Tulungagung merupakan perwujudan usaha pemerintah pusat melalui pemerintah daerah guna mengoptimalkan sarana pengolahan air bersih untuk masyarakat di daerah. Sejak awal pendirian hingga tahun 2019, PDAM Tulungagung telah mengalami berbagai perkembangan. Perusahaan telah mampu mengeksplorasi beberapa sumber air bersih yang potensial di daerah, perluasan cangkupan wilayah layanan dan pendirian beberapa sarana penunjang usaha. Nama resmi perusahaan mengalami perubahan pada tahun 2012 menjadi "PDAM TIRTA CAHYA AGUNG" melalui Peraturan Daerah Nomor 19 Tahun 2012 tentang Perusahaan Daerah Air Minum "TIRTA CAHYA AGUNG" Kabupaten Tulungagung.

Guna melancarkan pelayan layanan terhitung per tahun 2019 PDAM Tirta Cahya Agung memiliki 1 kantor pusat yang berada di Jalan Panglima Sudirman No 12 Tulungagung dan 12 kantor cabang yang tersebar di berbagai kecamatan di

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Kabupaten Tulungagung. Daftar kantor pusat dan kantor cabang yang dikelola oleh PDAM Tirta Cahya Agung sebagai berikut:

1. PDAM Pusat Tulungagung
2. PDAM Cabang Ngunut
3. PDAM Cabang Sendang
4. PDAM Cabang Rejotangan
5. PDAM Cabang Sumbergempol
6. PDAM Cabang Karangrejo
7. PDAM Cabang Campurdarat
8. PDAM Cabang Pagerwojo
9. PDAM Cabang Bandung
10. PDAM Cabang Kauman
11. PDAM Cabang Gondang
12. PDAM Cabang Gambiran
13. PDAM Cabang Boyolangu

4.1.2. Informasi Umum PDAM Tirta Cahya Agung

Nama Resmi	:	PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung
Alamat	:	Jl. Panglima Sudirman No. 12, Kabupaten Tulungagung, 66219
Jam Operasional Kantor	:	Senin – Jumat (08.00 – 15.00) Libur pada Tanggal Merah dan Hari Besar Nasional

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Telepon/Fax	:	(0355) – 321875
E-mail	:	pdamtulungagung@yahoo.co.id
Website	:	-
Visi	:	"Terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui pelayanan air bersih"
Misi	:	"Memberi Pelayanan Air Bersih kepada Masyarakat dengan Menjunjung Kualitas, Kuantitas dan Kontinuitas"
Motto	:	"Kepuasan Pelanggan dan Masyarakat adalah Tujuanku"

4.1.3. Tujuan, Fungsi dan Tugas Pokok Perusahaan

Tujuan pendirian Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung adalah tindak lanjut Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 pasal 10 ayat 1 tentang Pemerintah Daerah yang menyatakan, "Daerah berwenang mengelola sumber daya nasional yang tersedia di wilayahnya dan bertanggung jawab memelihara kelestarian lingkungan sesuai dengan peraturan perundang-ndangan". Sehingga pemerintah daerah Kabupaten Tulungagung membentuk PDAM Tirta Cahya Agung dengan tujuan dapat menyelenggarakan pengelolaan air minum guna meningkatkan pelayanan yang menyangkut aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum.

Tujuan spefisik berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tulungagung Nomor 19 Tahun 2012 tentang Perusahaan Daerah Air Minum "TIRTA CAHYA AGUNG" Kabupaten Tulungagung adalah:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

1. Menunjang pelaksanaan Pembangunan Nasional dan khususnya Pembangunn Daerah
2. Menyelenggarakan kemanfaatan umum
3. Menyediakan pelayanan kepada masyarakat sesuai dengan ruang lingkup usahanya
4. Memberikan kontribusi pada Pendapatan Asli Daerah
5. Turut serta mingkatkan perekonomian daerah.

Fungsi perusahaan adalah mengusahakan penyediaan air bersih untuk kebutuhan masyarakat di Kabupaten Tulungagung. Guna menjalankan fungsi tersebut kegiatan perusahaan meliputi:

1. Perencanaan; meliputi segala usaha dan kegiatan untuk merencanakan, mempersiapkan, mengolah, menelaah/membahas, dan menyusun non-teknis serta program kerja
2. Pelaksanaan; meliputi segala usaha dan kegiatan untuk menyelenggarakan kegiatan teknis dan non-teknis
3. Koordinasi; meliputi, segala usaha dan kegiatan untuk menciptakan kesatuan dan keserasian langkah dalamrangka peningkatan perkembangan di bidang air minum
4. Pengawasan; meliputi segala usaha dan kegiatan untuk melaksanakan pengamanan terhadap segala tugas-tugas di bidang teknis dan non-teknis sesuai kebijakan yang ditetapkan oleh Kepala Daerah serta Peraturan Perundang-Undangan yang berlaku.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Perusahaan memiliki tugas pokok untuk melaksanakan kegiatan dan menyelenggarakan pengelolaan air minum bagi masyarakat di wilayah Kabupaten Tulungagung. Tugas pokok perusahaan secara spesifik meliputi:

1. Memproduksi dan mendistribusikan air minum
2. Mendirikan, membangun dan/atau mengelola instalasi air minum
3. Membertuk dan mengembangkan unit usaha.

4.1.4. Manajemen Perusahaan

Pengelolaan PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung dilakukan secara konvensional dengan membagi tugas perusahaan pada kelompok atau bidang struktural dan fungsional. Keberadaan posisi struktural dimaksudkan guna memberikan kejelasan terhadap penanggung jawab kerja. Sedangkan bidang-bidang fungsional dimaksudkan guna kelancaran pekerjaan secara teknis. Sinergi antara struktural dengan fungsional diharapkan mampu memberikan dampak yang signifikan terhadap proses kinerja perusahaan dalam melayani masyarakat.

4.1.4.1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PDAM Tirta Cahya Agung berbentuk garis lini dan staf. Komando lini terletak pada Direksi dan Kepala Bagian. Sedangkan fungsi staf terletak pada Kepala Sub-Bagian (Seksi). Secara rinci struktur organisasi PDAM Tirta Cahya Agung terdiri dari: (a) unsur pimpinan, (b) unsur staf, dan (c) unsur pelaksana. Susunan organisasi dan tata kerja berdasarkan Keputusan Bupati Tulungagung Nomor 628 Tahun 1994 tanggal 29 April 1994 dengan susunan sebagai berikut:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

(1) Dewan Pengawas

Susunan dewan pengawas sesuai dengan Surat Keputusan Bupati Tulungagung Nomor 188.45/123/013/2015 tanggal 28 April 2015 untuk masa jabatan 2015-2018 adalah:

1. Ketua : Ir. Indra Fauzi, MM (unsur pejabat pemerintah)
2. Sekretaris : Drs. Rudi Rusiyanto, M.Ak (unsur profesional)
3. Anggota : Drs. Edi Suyanto, M.Si (unsur masyarakat konsumen)

(2) Direksi

Posisi Direktur Utama pada PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung adalah Drs. Haryono, M.Si yang ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Bupati Tulungagung Nomor 821.2/31/407.2010 tanggal 8 April 2010, yang telah berakhir pada tanggal 8 April 2014. Kemudian telah diperpanjang sesuai Surat Keputusan Bupati Tulungagung Nomor 188.45/160/013/2014 tanggal 8 April 2014 untuk masa jabatan 2014-2018.

Masa jabatan Drs. Haryono, M.Si sebagai Direktur Utama berakhirnya pada 31 Oktober 2018. Posisi Direktur Utama PDAM Tirta Cahya Agung secara definitif sedang kosong. Sehingga untuk mengisi posisi Direktur Utama diangkat Pejabat Sementara (Pjs.) yang diisi oleh Drs. Windu Bijantara. Posisi Pjs. Direktur Utama akan berakhir saat seleksi pemilihan Direktur baru selesai dan telah disahkan oleh Kepala Daerah melalui Surat Keputusan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Direktur Utama dibantu oleh 8 orang yang memiliki posisi struktural sebagai pemegang kendali dan penanggung jawab kerja. Posisi struktutal diisi oleh 7 Kepala Bagian dan 1 Satuan Pengawas Internal yang seluruhnya berada di kantor pusat. Susunan posisi struktural sebagai berikut:

1. Kepala Bagian Keuangan : Agung Hardoyo, SE
2. Kepala Bagian Umum : Drs. Windu Bijantara
3. Kepala Bagian Hubungan Pelanggan : Sunyoto A.
4. Kepala Bagian Transmisi dan Distribusi : Sugeng
5. Kepala Bagian Perawatan : Joho Hariyanto
6. Kepala Bagian Perencanaan : Gianto Wibisono, SH
7. Kepala Bagian Produksi : Mohamad Santoso
8. Kepala Satuan Pengawas Internal : Irwan Miswantoko, S.Sos

(3) Pegawai

Jumlah pegawai merupakan keseluruhan elemen sumber daya manusia yang berada di bawah naungan PDAM Tirta Cahya Agung. Elemen sumber daya manusia dicatat dan dikelola oleh Bagian Umum. Data menunjukkan bahwa per 31 Januari 2019 PDAM Tirta Cahya Agung memiliki pegawai sebanyak 157 orang terdiri dari 134 orang pegawai tetap dan 23 pegawai tidak tetap. Pegawai PDAM Trta Cahya Agung tersebar di kantor pusat, kantor cabang, pos sumber air, dan pos kerja lain yang berhubungan. Pencatatan data

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

yang dilakukan oleh Bagian Umum juga berisi informasi mengenai strata pendidikan, keahlian, kontrak kerja, dan lain-lain.

Formasi seluruh pegawai PDAM Tirta Cahya Agung berdasarkan jenjang pendidikan sebagai berikut:

Tabel 4.1
Formasi Pegawai Berdasarkan Jenjang Pendidikan
Per 31 Januari 2019

Jenjang Pendidikan	Pegawai Tetap	Pegawai Tidak Tetap	Jumlah
Pasca Sarjana (S2 dan S3)	-	-	0
Sarjana (S1)	16	3	19
Sarjana Muda/Diploma (D3)	1	1	2
SLTA	112	14	126
SLTP	4	3	7
SD	1	2	3
Jumlah	134	23	157

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

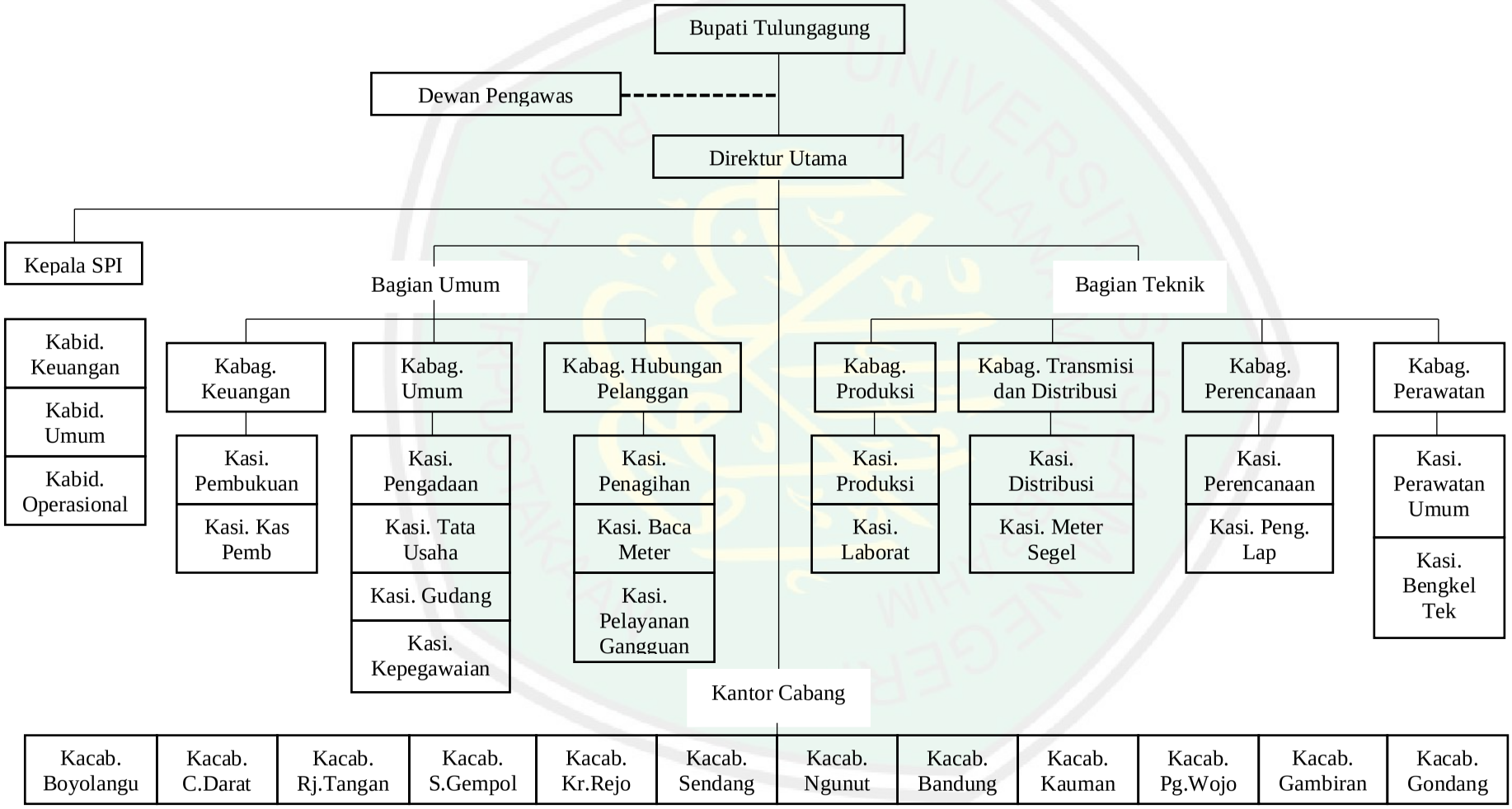
Formasi pegawai PDAM Tirta Cahya Agung berdasarkan posisi jabatan yang tersebar di kantor pusat, kantor cabang, pos sumber air, dan pos kerja lain yang berhubungan sebagai berikut:

Tabel 4.2
Formasi Pegawai Berdasarkan Posisi Jabatan
Per 31 Januari 2019

Jabatan	Pegawai Tetap	Pegawai Tidak Tetap	Jumlah
- Direksi	-	-	0
- Satuan Pengawas Internal	4	-	4
- Bidang Umum			
• Bagian Keuangan	12	1	13
• Bagian Umum	41	1	42
• Bagian Hubungan Pelanggan	13	4	17
- Bidang Teknik dan Produksi			
• Bagian Produksi	13	5	18
• Bagian Distribusi	14	-	14
• Bagian Perencanaan Teknik	5	2	7
• Bagian Perawatan Teknik	32	10	42
Jumlah	134	23	157

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG



Keterangan :

Garis Lini/Komando

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

Gambar 4.1

Struktur Organisasi PDAM Tirta Cahya Agung

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.1.4.2. Tugas Pokok dan Fungsi Jabatan

(1) Direktur Utama

a. Perumusan kebijakan perusahaan dalam bidang perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan pengendalian terhadap upaya pencapaian tujuan perusahaan.

b. Perumusan kebijakan pengembangan perusahaan dan pengembangan sumber daya manusia perusahaan.

c. Perumusan kebijakan kerjasama dengan pemerintah daerah, pemerintah pusat dan pihak ketiga maupun dengan instansi yang terkait demi perkembangan perusahaan.

d. Menyusun rencana dan strategis bisnis perusahaan selama periode 5 (lima) tahunan (*Business Plan/Corporate Plan*) yang disahkan oleh Bupati melalui usul Dewan Pengawas.

e. Menyusun dan menyampaikan Rencana Bisnis dan Anggaran Tahunan PDAM yang merupakan penjabaran tahunan dari Rencana Strategis Bisnis (*Business Plan/Corporate Plan*) kepada Bupati melalui Dewan Pengawas

f. Menyusun dan menyampaikan laporan seluruh kegiatan PDAM.

(2) Kepala Bagian Umum

a. Penyusunan rencana pengembangan jangka pendek, menengah dan jangka panjang di bidang sarana dan prasarana, kehumasan, hukum dan gudang.

b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan kehumasan, sarana prasarana, hukum dan gudang perusahaan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

c. Merencanakan, mengawasi dan membina kegiatan administrasi/operasional pada bagian umum.

d. Merencanakan dan menyusun daftar kebutuhan operasional/administrasi untuk setiap bagian.

e. Menyusun laporan seluruh kegiatan dari bagian umum selama tahun pelaporan,

f. Menerima masukan dari setiap bagian mengenai administrasi.

(3) Kepala Bagian Keuangan

a. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan.

b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan administrasi keuangan perusahaan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

c. Merencanakan dan mengawasi kegiatan evaluasi kinerja dan analisa data keuangan perusahaan.

d. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyusunan laporan keuangan.

e. Merencanakan, mengawasi dan membina kegiatan administrasi keuangan dan penyusunan penyesuaian tarif air.

f. Menyusun laporan seluruh kegiatan dari bagian keuangan selama tahun pelaporan,

(4) Kepala Bagian Hubungan Pelanggan

a. Penyusunan rencana pengembangan jangka pendek di bidang pelayanan, pemasaran, pencatatan pemakaian air dan penertiban pelanggan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pelayanan, pemasaran, pencatatan pemakaian air dan penertiban pelanggan.

c. Merencanakan dan mengawasi kegiatan administrasi pendataan pelanggan dan calon pelanggan.

d. Merencanakan dan mengendalikan kegiatan penetapan tarip kesepakatan sesuai persetujuan direksi.

e. Pelaksanaan evaluasi kinerja sistem dan prosedur operasional pada Bagian Hubungan Pelanggan.

f. Merencanakan, mengawasi dan membina kegiatan administrasi pada bagian hubungan pelanggan.

g. Menyusun laporan seluruh kegiatan dari bagian hubungan pelanggan selama tahun pelaporan,

(5) Kepala Bagian Perencanaan Teknik

a. Penyusunan rencana pengembangan jangka pendek dan jangka menengah di bagian perencanaan teknik.

b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyusunan perencanaan pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM).

c. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penilaian kondisi terhadap aset Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) dan merencanakan tindaklanjut hasil penilaian.

d. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyajian data dan informasi kepada pihak internal dan eksternal terkait Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

e. Mengatur, mengendalikan dan membina kegiatan penyusunan laporan pada bagian perencanaan teknik.

(6) Kepala Bagian Produksi

a. Penyusunan rencana pengembangan jangka pendek, menengah dan panjang di bagian produksi.

b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan penyediaan air baku yang memenuhi standar kualitas air minum.

c. Merencanakan dan mengawasi pelaksanaan pemeliharaan sumber air baku, sarana transmisi dan lingkungan di sekitar sumber air.

d. Merencanakan dan mengawasi pelaksanaan kegiatan pemeliharaan instalasi pengolahan air baku.

e. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pengendalian air baku dan pemeriksaan kualitas air.

f. Merencanakan dan mengawasi kegiatan operasional pompa dan reservoir yang menggunakan pompa.

g. Mengatur, mengendalikan dan membina kegiatan penyusunan laporan pada bagian produksi.

(7) Kepala Bagian Perawatan

a. Penyusunan rencana pengembangan jangka pendek dan jangka panjang di bagian perawatan teknik.

b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan perbaikan kebocoran pipa dan aksesorisnya, bangunan, mekanik dan elektrik.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

c. Merencanakan dan mengawasi kegiatan perawatan jembatan jaringan pipa distribusi air.

d. Merencanakan dan mengawasi kegiatan rekondisi jalan bekas galian perbaikan kegiatan perusahaan.

e. Mengatur, mengendalikan dan membina kegiatan penyusunan laporan pada bagian perawatan teknik.

(8) Kepala Bagian Transmisi dan Distribusi

a. Mengatur, mengendalikan dan membina kegiatan penyusunan laporan pada bagian transmisi dan distribusi.

b. Menyusun rencana kerja bagian transmisi dan distribusi.

c. Mengkoordinir, mengendalikan dan memantau tugas-tugas seluruh kegiatan dalam pengelolaan system transmisi dan distribusi.

d. Mengkoordinir dan mengendalikan kegiatan *monitoring*, pemeliaraan, perbaikan dan peenggantian pipa transmisi, distribusi, retikulasi, meter air, jembatan pipa termasuk perlengkapan mekanikal dan elektrikal.

e. Mengkoordinir penyelenggaraan pemasangan jaringan perpipaan yang dilaksanakan oleh PDAM maupun pihak ketiga.

f. Mengkoordinir dan mengendalikan pelaksaaan pemutusan saluran air pelanggan dan non-pelanggan yang bermasalah.

g. Evaluasi penggunaan biaya operasional di bagian transmisi dan distribusi untuk tetap efisien dan efektif.

h. Menyusun laporan seluruh kegiatan dari bagian transmisi dan distribusi selama tahun pelaporan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

(9) Kepala Satuan Pengawas Internal

a. Merencanakan dan mengawasi kegiatan pengawasan proses bisnis perusahaan agar selalu sesuai fungsi dan tujuannya.

b. Merencanakan dan mengawasi kegiatan tindaklanjut hasil rekomendasi temuan auditor perusahaan.

c. Mendampingi kegiatan pengawasan dan mengawasi tindaklanjut hasil temuan dari pihak eksternal (auditor dan badan pengawas).

d. Merencanakan dan mengawasi kegiatan administrasi pada Bagian Satuan Pengawasan Internal.

e. Memverifikasi segala butir hasil evaluasi kinerja dari auditor perusahaan.

f. Merencanakan, mengawasi dan membina kegiatan administrasi pada bagian satuan pengawasan internal.

g. Menyusun laporan seluruh kegiatan dari bagian satuan pengawas internal selama tahun pelaporan.

4.1.4.3. Sistem Penyediaan Air Minum

Sistem penyediaan air bersih yang dikelola PDAM Tirta Cahya Agung secara garis besar terdiri dari sub-sistem berikut:

(1) Sumber Air Baku

(2) Unit Produksi, yang terdiri dari komponen-komponen sebagai berikut:

a. Bangunan Penangkap Air (BPA) (*bonkaptering*)

b. Pipa Transmisi dan Bak Pelepas Tekanan

c. Bangunan rumah pompa dan peralatan pompa

d. Peralatan pengolahan air yang berupa alat *chlorinasi* (desinfeksi)

e. Meter Induk.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

(3) Sistem Transmisi dan Distribusi, yang terdiri dari komponen-komponen sebagai berikut:

a. *Reservoir* distribusi (tempat penyimpanan air sementara)

b. Perpipaan distribusi

c. Meter induk distribusi.

Keseluruhan pengaliran dalam sistem penyediaan air bersih Kabupaten Tulungagung mulai dari *bronkaptering* (bangungnan penangkap air baku) sampai daerah distribusi dilakukan secara gravitasi. Pengecualian untuk pengaliran ke reservoir (tempat penyimpanan air sementara) yang berasal dari sumber yang merupakan pompa.

4.1.4.4. Sumber Air Baku

Sumber air baku yang digunakan untuk sistem penyediaan air bersih PDAM Tirta Cahya Agung adalah mata air, sumur dalam dan air permukaan dengan tingkat pemanfaatan yang belum maksimal. Instalasi sumber air baku tersebar dalam 8 (delapan) daerah yaitu, Tulungagun, Ngunut, Sendang, Campurdarat, Rejotangan, Pagerwojo, Bandung, dan Gambiran. Debit sumber air baku yang tersedia sebesar 275 liter/detik. Teknik pengambilan sumber air PDAM menggunakan sistem gravitasi dan perpompaan. Sumber air baku lain yang berpotensi untuk digunakan antara lain:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 4.3
Potensi Sumber Air Baku Lain PDAM Tirta Cahya Agung

No.	Sumber Air Baku	Debit Air
1.	Air Permukaan Sungai Song	330 ltr/dtk
2.	Air Permukaan Sungai Bajal Sendang	20 ltr/dtk
3.	Air Permukaan Sungai Beji Sendang	20 ltr/dtk
4.	Air Permukaan Sungai Puring Pagerwojo	20 ltr/dtk
5.	Mata Air Desa Gamping Campurdarat	15 ltr/dtk
6.	Waduk Wonorejo	5.000 ltr/dtk

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

Kendala yang dihadapi PDAM dalam pemanfaatan sumber air baku yaitu konflik penggunaan air baku dengan Himpunan Penduduk Pemakai Air Minum (HIPPAM). Kondisi tersebut terjadi pada Instalasi Kota Kecamatan (IKK) Gambiran yang berakibat berkurangnya pelanggan PDAM.

Upaya yang telah dilakukan untuk mengatasi kendala tersebut adalah berkoordinasi dengan Pemerintah Kabupaten Tulungagung untuk melakukan mediasi dengan HIPPAM. Upaya PDAM untuk menjamin ketersediaan air baku antara lain dengan melakukan pemeliharaan lingkungan dengan penanaman pohon disekitar tangkapan sumber air, serta melakukan pemeliharaan dan perawatan instalasi prosuksi secara berkala. Sedangkan upaya Pemerintah Kabupaten Tulungagung dalam memenuhi ketersediaan air baku adalah melakukan penghijauan disekitar *intake* (bangunan penangkap air/tempat air masuk dari sungai, danau, atau sumber air permukaan lainnya ke instalasi pengolahan). Pelaksanaanya bekerja sama dengan Perhutani, Dinas Kehutanan, Dinas Pekerjaan Umum, PDAM Tirta Cahya Agung dan masyarakat sekitar.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.1.4.5. Produksi

Produksi merupakan proses pengolahan air yang berasal dari sumber air kemudian mengalami proses dalam instalasi pengolahan air (IPA). Komponen unit produksi yang dimiliki oleh PDAM Tirta Cahya Agung terdiri dari sebagai berikut:

(1) Bangunan Penangkap Air (BPA) (*bonkaptering*)

(2) Pipa Transmisi dan Bak Pelepas Tekanan

(3) Bangunan rumah pompa dan peralatan pompa

(4) Peralatan pengolahan air yang berupa alat *chlorinasi* (desinfeksi)

(5) Meter Induk.

Kapasitas produksi yang telah dibangun belum semuanya dapat dimanfaatkan. Demikian terhadap kapasitas produksi riil juga belum dapat dipergunakan sepenuhnya. Rincian kapasitas produksi terpasang dan produksi riil untuk setiap instalasi dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.4
Kapasitas Produksi PDAM Tirta Cahya Agung Tahun 2017

Instalasi	Kapasitas Terpasang (Desain) liter/detik	Kapasitas Produksi		Kapasitas Riil (m³)	Volume Produksi Riil (m³)	Kapasitas Mengganggur (m³)
		Terpasang (Desain) (m³)	Tidak Dimanfaatkan (m³)			
Tulungagung	150,00	4.743.360,00	1.193.382,00	3.549.978,00	3.537.378,00	12.600,00
Ngunut	15,00	474.336,00	139.666,00	334.670,00	334.670,00	-
Sendang	40,00	1.264.896,00	782.701,00	482.195,00	474.798,00	7.397,00
Campurdarat	15,00	474.336,00	184.543,00	289.793,00	289.590,00	203,00
Rejotangan	20,00	632.448,00	401.004,00	231.444,00	231.444,00	-
Pagerwojo	20,00	632.448,00	342.576,00	289.872,00	285.872,00	4.000,00
Bandung	10,00	316.224,00	100.726,00	215.498,00	211.778,00	3.720,00
Gambiran	5,00	158.112,00	46.300,00	111.812,00	108.212,00	3.600,00
Jumlah	275,00	8.696.160,00	3.190.898,00	5.505.262,00	5.473.742,00	31.520,00

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Kapasitas produksi terpasang tahun 2017 sebesar 8.696.160 m³, dari jumlah tersebut sebesar 3.190.898 m³ (36,69%) tidak dimanfaatkan. Sehingga kapasistas yang dimanfaatkan (kapasitas riil) sebesar 5.505.262 m³ (63,31%). Kapasitas produksi terpasang tidak dapat dimanfaatkan disebabkan:

(1) Belum semua instalasi pengolahan/produksi air terpasang *water meter* induk produksi (alat pengukur jumlah air yang dipergunakan konsumen pada waktu tertentu)

(2) Pemanfaatan kapasitas terpasang disesuaikan kebutuhan/jumlah pelanggan.

Kapasitas menganggur atau kapasitas produksi riil yang belum digunakan untuk produksi sebanyak 31.520 m³ (0,57%), disebabkan sebagian penduduk pedesaan menggunakan air yang dikelola oleh HIPPAM. Upaya PDAM untuk meningkatkan utilitas kapasitas produksi yaitu dengan menigkatkan sosialisasi keunggulan penggunaan air PDAM kepada masyarakat.

4.1.4.6. Distribusi dan *Reservoir*

Air yang telah selesai diolah dalam peralatan pengolah air (*water treatment plan*) tidak langsung disalurkan ke pipa distribusi. Air bersih akan terlebih dahulu dimasukkan ke penampung sementara (*reservoir*). *Reservoir* dapat berupada bangunan yang berada di bawah tanah atau berada di ketinggian tertentu. Fungsi *reservoir* adalah sebagai berikut:

(1) Penampungan terakhir bagi air yang telah memenuhi kualitas konsumsi

(2) Bangunan cadangan air

(3) Penyeimbang suplai air yang tersedia dengan kebutuhan

(4) Keperluan instalasi air, seperti pencucian filter dan pembubuhan alum

(5) Tempat penampungan air saat proses desifektan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

(6) Pengaman dari resiko gelombang tekanan balik air.

Komponen unit distribusi yang dimiliki oleh PDAM Tirta Cahya Agung pada sistem penyediaan air bersihnya terdiri dari:

(1) *Reservoir*

(2) Perpipaan

(3) Meter induk

Sistem distribusi yang digunakan PDAM Tirta Cahya Agung hingga tahun 2017 merupakan gabungan dari gravitasi dengan perpompaan pada 13 Instalasi Kota Kecamatan (IKK). Guna mendistribusikan air yang telah diolah ke seluruh daerah layanan, PDAM Tirta Cahya Agung memiliki panjang total pipa distribusi sepanjang 212.184 meter.

Hingga tahun 2017 jumlah *reservoir* distribusi (bangunan penyimpang air sementara) sebanyak 13 (tiga belas) unit dengan kapasitas 4.800 m^3 dan tersebar pada 6 (enam) lokasi. Sejauh ini PDAM belum melakukan analisis terhadap sistem distribusi, *reservoir* dan pipa distribusi yang dibutuhkan. Hanya sekedar menjalankan yang telah tersedia dan siap digunakan.

4.1.4.7. *Non-Revenue Water* (NRW)

Non-Revenue Water (NRW) adalah air yang tidak berekening. Maksudnya selisih jumlah air yang masuk ke sistem (suplai) dengan air yang tercetak direkening. *Non-Revenue Water* (NRW) dapat dibagi menjadi 2 yaitu:

(1) Kehilangan Air Fisik

Kehilangan air fisik atau *non-revenue water* produksi adalah kehilangan air dikarenakan kebocoran pipa transmisi, distribusi dan pipa dinas sampai meter pelanggan, dapat pula kebocoran atau luapan air pada *reservoir*. Pada

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

PDAM Tirta Cahya Agung jumlah volume air yang diproduksi pada tahun 2017 sebesar 5.473.742 m³. Air yang berhasil didistribusikan sebasar 4.921.866 m³. Sehingga terdapat NRW fisik sebesar 551.876 m³ (10,08%) dari volume produksi.

Pada kasus PDAM Tirta Cahya Agung penyebab munculnya NRW fisik antara lain:

a. Pencucian filter air
b. *Nepelometric Turbidity Unit* (NTU) atau tingkat kekeruhan air baku pada musim hujan yang tinggi. Sehingga menyebabkan semakin banyak air baku yang tidak dapat diolah
c. Tidak cukupnya meter air induk disebagian instalasi produksi.

Upaya yang dilakukan untuk menekan NRW fisik, PDAM Tirta Cahya Agung mulai membeli meter air induk secara bertahap dan penggantian meter air induk yang rusak pada instalasi produksi.

(2) Kehilangan Air Komersial

Kehilangan air komersial atau *non-revenue water* distribusi adalah kehilangan air dikarenakan konsumsi air tidak resmi (ilegal), ketidakakuratan meter, serta kesalahan pengolahan data. Data PDAM Tirta Cahya Agung menunjukkan volume air yang didistribusikan kepada pelanggan pada tahun 2017 sebesar 4.921.866 m³ dan total volume air yang dapat dijual sebesar 3.876.664 m³. Sehingga muncul NRW komersial 1.045.202 m³ (21,24%) dari volume air yang didistribusikan. Tahun 2017 PDAM Tirta Cahya Agung

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

mengalami tingkat NRW komersial yang lebih tinggi dibandingkan standar yang telah ditentukan yaitu sebesar 20%.

Pada kasus PDAM Tirta Cahya Agung penyebab munculnya NRW komersial antara lain:

a. Tidak cukupnya meter air induk disebagian instalasi distribusi
b. Meter air pelanggan/saluran yang mati/rusak, sehingga pengukuran tidak akurat
c. Kerusakan/kebocoran pipa transmisi dan distribusi.

Upaya yang dilakukan untuk menekan NRW komersial PDAM Tirta Cahya Agung antara lain:

a. Melakukan pemasangan meter air induk pada instalasi distribusi per zona pelayanan secara bertahap
b. Penggantian meter air pelanggan/saluran yang rusak atau telah mencapai umur teknis
c. Penanganan secara bertahap untuk setiap kebocoran jaringan perpipaan.

Dampak kerugian dari munculnya *Non-Revenue Water* (NRW) dialami tidak hanya dari pihak PDAM tetapi juga masyarakat umum/pelanggan. Kerugian dari munculnya *Non-Revenue Water* (NRW) apabila tidak ditangani serius maka dapat memunculkan kondisi seperti:

a. Mengecilnya volume air yang mengalir ke saluran pelanggan, dampak terparah mampu membuat saluran air berhenti mengalir
b. Naiknya tarif operasional karena kebutuhan air yang harus ditangani meningkat

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

c. Suplai air tidak teratur karena harus dilakukan penyesuaian yang menyebabkan aliran air harus dislaurkan secara bergilir.

4.1.4.8. Fasilitas, Layanan Jasa dan Pelanggan

Fasilitas dan layanan jasa yang disediakan oleh PDAM Tirta Cahya Agung adalah saluran air dan tangki air. Seluruh fasilitas yang disediakn oleh PDAM Tirta Cahya Agung dapat dinikmati dengan cara menghubungi Bagian Hubungan Pelanggan di setiap kantor cabang yang tersedia. Hingga 31 Oktober 2018 jumlah pelanggan yang berhasil dilayani PDAM Tirta Cahya Agung melalui fasilitas saluran air bersih berjumlah 23.600 saluran.

Data pelanggan merupakan seluruh rekening air yang tercatat aktif dan dapat dikenai tarif apabila pelanggan menggunakan air yang didistribusikan oleh PDAM Tirta Cahya Agung. Data sambungan dapat menunjukkan persebaran pelanggan yang berhasil dilayani oleh perusahan. Data sambungan dapat pula berisi kelompok tarif sambungan yang sedang digunakan dan menjadi data acuan sejauh mana perusahaan telah mampu melayani masyarakat di wilayah tertentu. Sehingga kemampuan PDAM Tirta Cahya Agung dalam memenuhi kebutuhan air bersih di lingkup wilayah tertentu dapat diketahui melalui sebaran sambungan yang terdapat dalam data pelanggan tersebut. Hal ini karena data sambungan dirincikan di setiap cabang, sehingga perbandingan wilayah cabang yang sedikit melayani dan wilayah cabang yang banyak melayani dapat diketahui secara akurat.

Berikut data rincian jumlah pelanggan/sambungan aktif yang dilayani oleh PDAM Tirta Cahya per 31 Oktober 2018:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 4.5
Jumlah Pelanggan/Sambungan Aktif yang Dilayani
Per 31 Oktober 2018

Kantor Cabang PDAM	Sambungan Aktif/Direkening
Tulungagung	10.814
Ngunut	1.378
Sendang	2.184
Karangrejo	662
Sumbergempol	342
Campurdarat	1.236
Rejotangan	942
Pagerwojo	1.367
Bandung	828
Kauman	2.305
Gambiran	201
Gondang	833
Boyolangu	508
Jumlah	23.600

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

Berikut data tahunan perkembangan saluran yang dilayani oleh PDAM Tirta Cahya Agung disajikan dalam tabel selama rentang tahun 2015-2017:

Tabel 4.6
Jumlah Saluran yang Dilayani
PDAM Tirta Cahya Agung Tahun 2015-2017

Kantor Cabang PDAM	Tahun		
	2015	2016	2017
Tulungagung	10.550	10.732	11.016
Ngunut	1.415	1.486	1.571
Sendang	2.355	2.389	2.491
Karangrejo	435	530	621
Sumbergempol	253	279	367
Campurdarat	1.185	1.343	1.427
Rejotangan	855	887	934
Pagerwojo	1.291	1.319	1.355
Bandung	677	700	788
Kauman	2.124	2.194	2.295
Gambiran	803	803	804
Gondang	551	602	715
Boyolangu	290	356	422
Jumlah	22.784	23.620	24.806
Pertumbuhan	-	3,67%	5,02%

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Berdasarkan data yang disusun oleh Bagian Hubungan Pelanggan PDAM Tirta Cahya Agung walaupun hingga 31 Oktober 2018 jumlah sambungan mengalami penurunan disbanding tahun 2017. Apabila melakukan perbandingan rentang tahunan perusahaan mengalami peningkatan jumlah saluran/pelanggan baru. Faktor meningkatnya saluran yang dilayani merupakan hasil dari target program yang dicanangkan oleh PDAM Tirta Cahya Agung bersama pemerintah pusat dan pihak eksternal. Pihak PDAM Tirta Cahya Agung secara periodik menjalin kerjasama mengenai pemenuhan kebutuhan air bersih untuk masyarakat. Program yang secara aktif dikerjakan adalah program dari Kementerian Desa berupa hibah pemasangan saluran air minum untuk masyarakat desa.

Sedangkan jumlah penduduk yang berhasil terlayani di wilayah administratif per 31 Desember 2017 sebanyak 207.342 jiwa atau 20,11% dari jumlah penduduk Kabupaten Tulungagung sebanyak 1.030.790 jiwa. Berdasarkan penduduk di wilayah teknis yang terlayani sebanyak 207.342 jiwa atau 45,34% dari jumlah penduduk yang tersedia jaringan pipa PDAM sebanyak 457.327 jiwa. Berikut tabel jumlah penduduk yang terlayani selama rentang tahun 2015-2017:

Tabel 4.7
Jumlah Penduduk Terlayani
PDAM Tirta Cahya Agung Tahun 2015-2017

Jumlah Penduduk	Tahun		
	2015	2016	2017
Pend. Administratif	1.021.190	1.026.101	1.030.790
Pend. Teknis	499.574	461.115	457.327
Pend. Terlayani	171.410	182.739	207.342
(%)			
Pend. Tersedia Jaringan	48,92%	44,94%	44,37%
Pend. Terlayani	16,79%	17,81%	20,11%
Pertumbuhan	-	6,61%	13,46%

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Analisa *balanced scorecard* merupakan ukuran kinerja yang berisi empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perpektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sehingga *balanced scorecard* diharapkan mampu menggambarkan kondisi organisasi secara menyeluruh.

Pembahasan hasil penelitian yang akan dijabarkan merupakan hasil analisa *balanced scorecard* yang menasfsirkan visi, misi, dan tujuan pendirian PDAM Tirta Cahya Agung. Penyusunan dan pembobotan dalam setiap satuan ukur *balanced scorecard* disesuaikan berdasarkan tingkat prioritas dan dampaknya terhadap kondisi perusahaan.

4.2.1. Perspektif Keuangan

Kondisi keuangan menjadi perhatian utama dalam pengukuran kinerja *balanced scorecard* di PDAM Tirta Cahya Agung. Kondisi keuangan yang sehat akan membuat perusahaan memiliki lebih banyak opsi dalam melakukan pengembangan lini usaha. Oleh karena itu pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan syarat wajib.

Kemampuan keuangan perusahaan sejak awal didirikan berasal dari penyertaan modal yang diberikan oleh pemerintah pusat dan pemerintah daerah. Sehingga PDAM memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam mengelola keuangan. Berikut kondisi neraca dan laba-rugi (*summary*) PDAM Tirta Cahya Agung selama tahun operasional 2015-2017:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 4.8
Neraca Komparatif PDAM Tirta Cahya Agung
Per 31 Desember (Periode 2015-2017)

No.	Uraian	Tahun		
		2015	2016	2017
I.	Aset Lancar	Rp 9.048.880.687,07	Rp 11.701.944.001,21	Rp 14.608.757.256,33
II.	Aset Tetap	Rp 38.754.867.812,98	Rp 38.598.367.387,20	Rp 41.240.549.276,58
III.	Aset Lain-Lain	Rp 3.767.841.400,00	Rp 3.767.841.400,00	-
JUMLAH ASET		**Rp 51.571.589.900,05**	**Rp 54.068.152.788,41**	**Rp 55.849.306.532,91**
IV.	Kew. Lancar	Rp 3.895.479.621,27	Rp 135.599.541,06	Rp 357.629.472,06
V.	Kew. Jangka Panjang	Rp 10.918.359.183,53	Rp 68.968.671,18	Rp 1.205.706.768,70
VI.	Ekuitas	Rp 36.757.751.095,25	Rp 53.863.584.576,18	Rp 54.285.970.292,15
JUMLAH KEWAJIBAN Dan EKUITAS		**Rp 51.571.589.900,05**	**Rp 54.068.152.788,42**	**Rp 55.849.306.532,91**

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

Menurut tabel 4.8 kondisi neraca PDAM Tirta Cahya Agung sejak tahun 2015-2017 mengalami peningkatan. Namun yang perlu diperhatikan adalah perubahan drastis akun kewajiban dan ekuitas. Perubahan drastis dipengaruhi oleh kebijakan Dirjen Perbendaharaan melalui surat nomor S-1796/PB.2016 tanggal 26 Februari 2016 tentang Percepatan Penyelesaian Piutang Negara kepada PDAM dengan Skema *Debt Swap to Equity*. Berdasar skema tersebut maka, pemerintah pusat menghapus utang PDAM Tirta Cahya Agung melalui hibah kepada pemerintah daerah.

Tindak lanjut berikutnya pemerintah daerah melakukan penyertaan modal sesuai dengan nominal yang tertera pada hibah tersebut. Melalui Peraturan Daerah nomor 21 tahun 2016 tentang Penyertaan Modal pada PDAM untuk Hutang PDAM kepada Pemerintah Pusat secara non-Kas. Penyertaan modal yang diakui sebesar Rp 14.685.429.867,74.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 4.9
Laporan Laba-Rugi PDAM Tirta Cahya Agung
Per 31 Desember (Periode 2015-2017)

No.	Uraian	Tahun		
		2015	2016	2017
I.	Pendapatan Usaha	Rp 13.873.279.310,00	Rp 13.991.185.546,00	Rp 14.915.431.713,00
II.	Beban Langung Usaha	Rp 6.083.281.261,81	Rp 6.543.404.469,43	Rp 7.877.037.511,57
III.	Beban Usaha	Rp 7.743.383.828,12	Rp 7.001.197.529,63	Rp 6.535.531.251,04
IV.	Pendapatan dan Beban Lain-Lain	Rp 183.281.350,49	Rp 171.231.301,43	Rp 366.201.569,01
Laba (Rugi) Sebelum Pajak		Rp 229.895.570,56	Rp 617.814.848,37	Rp 869.064.519,40
Pajak Penghasilan		Rp 0,00	Rp 0,00	Rp 216.162.968,00
Laba (Rugi) Setelah Pajak		**Rp 229.895.570,56**	**Rp 617.814.848,37**	**Rp 652.901.551,40**

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

Menurut tabel 4.9 laba bersih yang didapat oleh PDAM Tirta Cahya Agung mengalami peningkatan namun tidak terlalu signifikan. Sehingga menurut tahap siklus kehidupan bisnis dalam *balanced scorecard*, PDAM Tirta Cahya Agung masih dalam masa Bertumbuh (*Growth*) (Kaplan dan Norton, 1996:48 *dalam* Yuwono dkk, 2004:31).

Berdasarkan pada posisi kehidupan bisnis yang bertumbuh (*Growth*), maka penetapan proporsi pengukuran kinerja keuangan mendapat sorotan paling tinggi. Tujuannya untuk mendapat kemampuan keuangan yang baik sebagai modal pengembangan produk dan jasa baru, peningkatan fasilitas produksi, peningkatan kemampuan operasional, pengembangan sistem, insfrastuktur dan jaringan distribusi. Kondisi secara rinci laporan neraca dan laba-rugi PDAM Tirta Cahya Agung selama tahun operasional 2015-2017 terdapat dalam lampiran.

4.2.1.1. Rasio Likuiditas

- *Current Ratio* (CR)

Rumus untuk menghitung *current ratio* adalah:

$$\text{CR} = \frac{\text{Total Aset Lancar}}{\text{Total Utang Lancar}} \text{ X } 100\%$$

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tahun 2015 CR = $\frac{Rp\ 9.048.880.687,07}{Rp\ 3.895.479.621,27}$ = 2,32 x 100% = 232%

Tahun 2016 CR = $\frac{Rp11.701.944.001,21}{Rp\ 135.599.541,06}$ = 86,30 x 100% = 8.630%

Tahun 2017 CR = $\frac{Rp14.608.757.256,33}{Rp\ 357.629.472,06}$ = 40,85 x 100% = 4.085%

Target kinerja untuk varibel *current ratio* adalah menjaga stabilitas di titik minimal 200%. Sehingga rumus realisasi target sebagai berikut:

Realisasi Target = $\frac{Hasil\ Kinerja\ Variabel}{Penentuan\ Target\ Variabel}$ x 100%

Tahun 2015 RT = $\frac{232\%}{200\%}$ x 100% = 116%

Tahun 2016 RT = $\frac{8.630\%}{200\%}$ x 100% = 4.315%

Tahun 2017 RT = $\frac{4.085\%}{200\%}$ x 100% = 2.042%

Bobot skor KPI untuk kinerja *current ratio* adalah 7% dari keseluruhan bobot kinerja. Sehingga rumus skor KPI sebagai berikut:

Skor KPI = $\frac{Realisasi\ Target}{100\%}$ x Bobot Skor KPI

Keterangan:
Nilai skor KPI tidak boleh melebihi bobot yang telah ditentukan.

Tahun 2015 Skor KPI = $\frac{116\%}{100\%}$ x 7% = 8% (melebihi bobot skor KPI)

Tahun 2016 Skor KPI = $\frac{4.315\%}{100\%}$ x 7% = 302% (melebihi bobot skor KPI)

Tahun 2017 Skor KPI = $\frac{2.042\%}{100\%}$ x 7% = 143% (melebihi bobot skor KPI)

Skor KPI yang menghasilkan angka melebihi bobot akan otomatis mendapat nilai skor penuh/maksimal sesuai dengan bobot yang ditentukan. Sehingga skor KPI pada tahun 2015, 2016 dan 2017 menjadi 7% dari total bobot keseluruhan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Berdasarkan perhitungan *current ratio*, maka diperoleh nilai *key performance indicator* pada PDAM Tirta Cahya Agung dengan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

Tabel 4.10
Perhitungan *Current Ratio*
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
Total Aset Lancar	9.048.880.687,07	11.701.944.001,21	14.608.757.256,33
Total Utang Lancar	3.895.479.621,27	135.599.541,06	357.629.472,06
Current Ratio	2,32	86,30	40,85
(%)	232%	8.630%	4.085%
Penentuan Target	200%	200%	200%
Realisasi Target	116%	4.315%	2.042%
Bobot Skor KPI	7%	7%	7%
Status Pencapaian	Hijau	Hijau	Hijau
Skor KPI	7%	7%	7%

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.10 diambil kesimpulan bahwa PDAM Tirta Cahya Agung memiliki kemampuan harta likuid yang sangat baik untuk memenuhi kebutuhan membayar utang jangka pendek. Secara teori kondisi *current ratio* yang semakin tinggi semakin baik. Namun apabila titik likuid terlalu tinggi dapat menandakan bahwa terlalu banyak dana menganggur di dalam perusahaan. Dana likuid yang terlalu tinggi menandakan manajemen PDAM Tirta Cahya Agung kurang kreatif dalam memanfaatkan sumber daya keuangan guna meningkatkan produktivias perusahaan.

Menurut tabel 4.10 pada tahun 2015 total utang lancar yang dimiliki oleh PDAM Tirta Cahya Agung berada di angka Rp 3.895.479.621,27. Sedangkan pada tahun 2016 turun drastis di angka Rp 135.599.541,06. Penyebab utama bukan karena utang yang berhasil dibayar, namun karena utang yang dimiliki oleh pemerintah pusat tersebut dianggap selesai dan berubah menjadi penyertaan modal

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

oleh pemerintah daerah. Oleh sebab itu nilai *current ratio* yang muncul sebesar 8.630%. Menjadikan posisi likuiditas yang terlalu tinggi dan menyebabkan perusahaan *over-liquid*.

Pada tahun 2017 posisi total utang lancar PDAM Tirta Cahya Agung berada di angka Rp 357.629.472,06 dibandingkan posisi total aset lancar di angka Rp 14.608.757.256,00. Kondisi *current ratio* perusahaan pada tahun 2017 berada di nilai 4.085% yang berarti masih *over-liquid*.

Kondisi perusahaan yang *over-liquid* memang tanda keamanan jangka pendek. Namun memanfaatkan kemampuan perusahaan di bidang sumber daya keuangan juga sangat penting demi peningkatan produktivitas kinerja. Begitu halnya dalam Islam. Menurut petunjuk Al Quran:

وَٱلَّذِينَ إِذَآ أَنفَقُواْ لَمۡ يُسۡرِفُواْ وَلَمۡ يَقۡتُرُواْ وَكَانَ بَيۡنَ ذَٰلِكَ قَوَامٗا ٦٧

Artinya: "*Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian*."
(QS. Al Furqan:67)

Maksud di tengah-tengah adalah tidak *mubazir* (berlebihan) dalam membelanjakan harta (aset lancar) sehingga melebihi kebutuhan dan bersamaan juga tidak kikir (terlalu berhemat) terhadap kebutuhan sehingga menimbulkan tidak tercukupinya keperluan. Sikap terbaik adalah adil, seimbang dan moderat (pertengahan) dalam penggunaan harta.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.2.1.2. Rasio Profitabilitas

- *Net Profit Margin* (NPM)

Rumus untuk menghitung *net profit margin* adalah:

$$\text{NPM} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \text{ X } 100\%$$

Tahun 2015 NPM = $\frac{Rp\ 229.895.570,56}{Rp\ 13.873.279.310,00}$ = 0,0166 x 100% = 1,66%

Tahun 2016 NPM = $\frac{Rp\ 617.814.848,37}{Rp\ 13.991.185.546,00}$ = 0,0442 x 100% = 4,42%

Tahun 2017 NPM = $\frac{Rp\ 652.901.551,40}{Rp\ 14.915.431.713,00}$ = 0,0438 x 100% = 4,38%

Target kinerja untuk varibel *net profit margin* adalah menjaga stabilitas di titik minimal 5%. Sehingga rumus realisasi target sebagai berikut:

Realisasi Target = $\frac{Hasil\ Kinerja\ Variabel}{Penentuan\ Target\ Variabel}$ x 100%

Tahun 2015 RT = $\frac{1,66\%}{5\%}$ x 100% = 33,14%

Tahun 2016 RT = $\frac{4,42\%}{5\%}$ x 100% = 88,31%

Tahun 2017 RT = $\frac{4,38\%}{5\%}$ x 100% = 87,55%

Bobot skor KPI untuk kinerja *net profit margin* adalah 8% dari keseluruhan bobot kinerja. Sehingga rumus skor KPI sebagai berikut:

Skor KPI = $\frac{Realisasi\ Target}{100\%}$ x Bobot Skor KPI

Keterangan:
Nilai skor KPI tidak boleh melebihi bobot yang telah ditentukan.

Tahun 2015 Skor KPI = $\frac{33,14\%}{100\%}$ x 8% = 2,65%

Tahun 2016 Skor KPI = $\frac{88,31\%}{100\%}$ x 8% = 7,07%

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tahun 2017 Skor KPI = $\frac{87,55\%}{100\%}$ x 8% = 7,00%

Berdasarkan perhitungan *net profit margin*, maka diperoleh nilai *key performance indicator* pada PDAM Tirta Cahya Agung dengan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

Tabel 4.11
Perhitungan *Net Profit Margin*
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
Laba Bersih	229.895.570,56	617.814.848,37	652.901.551,40
Pendapatan Usaha	13.873.279.310,00	13.991.185.546,00	14.915.431.713,00
Net Profit Margin	0,0166	0,0442	0,0438
(%)	1,66%	4,42%	4,38%
Penentuan Target	5%	5%	5%
Realisasi Target	33,14%	88,31%	87,55%
Bobot Skor KPI	8%	8%	8%
Status Target	Merah	Kuning	Kuning
Skor KPI	2,65%	7,07%	7,00%

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.11 diambil kesimpulan bahwa kemampuan PDAM Tirta Cahya Agung dalam menghasilkan laba bersih jika dibandingkan dengan pendapatan usaha masih belum mencapai target yang disesuaikan. Pada tahun 2015 status target bahkan pada posisi merah dengan nilai *net profit margin* hanya 1,66%. Walaupun pada tahun 2016 dan 2017 mengalami peningkatan pesat dengan masing-masing berada pada nilai 4,44% dan 4,38%. Namun kondisi *net profit margin* belum memenuhi target, yaitu untuk menjaga stabilitas di titik minimal 5%.

- *Return on Equity* (ROE)

Rumus untuk menghitung *return on equity* adalah:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Ekuitas}} \text{ X } 100\%$$

Tahun 2015 ROE = $\frac{Rp\ 229.895.570,56}{Rp\ 36.757.751.095,25}$ = 0,0063 x 100% = 0,63%

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tahun 2016 ROE = $\frac{Rp\ 617.814.848,37}{Rp\ 53.863.584.576,18}$ = 0,0115 x 100% = 1,15%

Tahun 2017 ROE = $\frac{Rp\ 652.901.551,40}{Rp\ 54.285.970.292,15}$ = 0,0120 x 100% = 1,20%

Target kinerja untuk varibel *return on equity* adalah menjaga stabilitas di titik minimal 1,2%. Sehingga rumus realisasi target sebagai berikut:

Realisasi Target = $\frac{Hasil\ Kinerja\ Variabel}{Penentuan\ Target\ Variabel}$ x 100%

Tahun 2015 RT = $\frac{0,63\%}{1,2\%}$ x 100% = 52,12%

Tahun 2016 RT = $\frac{1,115\%}{1,2\%}$ x 100% = 95,58%

Tahun 2017 RT = $\frac{1,2\%}{1,2\%}$ x 100% = 100%

Bobot skor KPI untuk kinerja *return on equity* adalah 7% dari keseluruhan bobot kinerja. Sehingga rumus skor KPI sebagai berikut:

Skor KPI = $\frac{Realisasi\ Target}{100\%}$ x Bobot Skor KPI

Keterangan:
Nilai skor KPI tidak boleh melebihi bobot yang telah ditentukan.

Tahun 2015 Skor KPI = $\frac{52,12\%}{100\%}$ x 7% = 3,65%

Tahun 2016 Skor KPI = $\frac{95,58\%}{100\%}$ x 7% = 6,69%

Tahun 2017 Skor KPI = $\frac{100\%}{100\%}$ x 7% = 7,00%

Berdasarkan perhitungan *return on equity*, maka diperoleh nilai *key performance indicator* pada PDAM Tirta Cahya Agung dengan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 4.12
Perhitungan *Return on Equity*
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
Laba Bersih	229.895.570,56	617.814.848,37	652.901.551,40
Total Ekuitas	36.757.751.095,25	53.863.584.576,18	54.285.970.292,15
Return on Equity	0,0063	0,0115	0,0120
(%)	0,63%	1,15%	1,20%
Penentuan Target	1,2%	1,2%	1,2%
Realisasi Target	52,12%	95,58%	100%
Bobot Skor KPI	7%	7%	7%
Status Target	Merah	Hijau	Hijau
Skor KPI	3,65%	6,69%	7,00%

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.12 diambil kesimpulan bahwa kemampuan manajemen PDAM Tirta Cahya Agung dalam mengelola ekuitas untuk dijadikan laba masih perlu ditingkatkan. Pada tahun 2015 kondisi *return on equity* berada pada status merah di angka 0,63%. Padahal target yang ditetapkan agar kondisi *return on equity* berada di titik stabil adalah di angka 1,2%.

Pada tahun 2016 dan 2017 kondisi *return on equity* mengalami peningkatan di angka 1,15% dan 1,2%. Kondisi pada tahun tersebut telah sesuai dan mendekati target yang ditentukan. Namun masih perlu dijadikan catatan perhatian untuk ditingkatkan oleh manajemen perusahaan. Hal tersebut karena posisi *return on equity* masih berada di titik margin yang tipis. Pada kondisi tersebut penurunan kinerja sangat mungkin terjadi.

- Biaya Operasi Pendapatan Operasi (BOPO)

Rumus untuk menghitung biaya operasi pendapatan operasi adalah:

$$\text{BOPO} = \frac{\text{Total Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}} \text{ X } 100\%$$

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tahun 2015 BOPO = $\frac{Rp\ 6.083.281.261,81}{Rp\ 13.873.279.310,00}$ = 0,4385 x 100% = 43,85%

Tahun 2016 BOPO = $\frac{Rp\ 6.543.404.469,43}{Rp\ 13.991.185.546,00}$ = 0,4677 x 100% = 46,77%

Tahun 2017 BOPO = $\frac{Rp\ 7.877.037.511,57}{Rp\ 14.915.431.713,00}$ = 0,5281 x 100% = 52,81%

Kinerja biaya operasi pendapatan operasi merupakan kinerja yang memiliki polaritas negatif. Artinya ketika nilai kinerja semakin turun justru kondisi semakin baik. Apabila dalam model matematika dinamakan perbandingan nilai terbalik. Target kinerja untuk varibel biaya operasi pendapatan operasi adalah menjaga stabilitas di titik maksimal 45%. Sehingga rumus realisasi targetnya adalah:

Realisasi Target = $\frac{100\%}{Hasil\ Kinerja\ Variabel}$ x Batas Titik Maksimal Target

Tahun 2015 RT = $\frac{100\%}{43,85\%}$ x 45% = 102,63%

Tahun 2016 RT = $\frac{100\%}{46,77\%}$ x 45% = 96,22%

Tahun 2017 RT = $\frac{100\%}{52,81\%}$ x 45% = 85,21%

Bobot skor KPI untuk kinerja biaya operasi pendapatan operasi adalah 8% dari keseluruhan bobot kinerja. Sehingga rumus skor KPI sebagai berikut:

Skor KPI = $\frac{Realisasi\ Target}{100\%}$ x Bobot Skor KPI

Keterangan:
Nilai skor KPI tidak boleh melebihi bobot yang telah ditentukan.

Tahun 2015 Skor KPI = $\frac{102,63\%}{100\%}$ x 8% = 8,21% (melebihi bobot skor KPI)

Tahun 2016 Skor KPI = $\frac{96,22\%}{100\%}$ x 8% = 7,70%

Tahun 2017 Skor KPI = $\frac{85,21\%}{100\%}$ x 8% = 6,82%

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Skor KPI yang menghasilkan angka melebihi bobot akan otomatis mendapat nilai skor penuh/maksimal sesuai dengan bobot yang ditentukan. Sehingga skor KPI pada tahun 2015 menjadi 8% dari total bobot kinerja.

Berdasarkan perhitungan biaya operasi pendapatan operasi, maka diperoleh nilai *key performance indicator* pada PDAM Tirta Cahya Agung dengan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

Tabel 4.13
Perhitungan Biaya Operasi Pendapatan Operasi
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
Biaya Operasi	6.083.281.261,81	6.543.404.469,43	7.877.037.511,57
Pendapatan Operasi	13.873.279.310,00	13.991.185.546,00	14.915.431.713,00
BOPO	0,4385	0,4677	0,5281
(%)	43,85%	46,77%	52,81%
Penentuan Target	45%	45%	45%
Realisasi Target	102,63%	96,22%	85,21%
Bobot Skor KPI	8%	8%	8%
Status Target	Hijau	Hijau	Kuning
Skor KPI	8%	7,70%	6,82%

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.13 diambil kesimpulan bahwa kinerja PDAM Tirta Cahya dalam melakukan efisiensi kerja sesuai rasio biaya operasi pendapatan operasi sudah dalam kondisi bagus. Hal ini ditunjukkan dengan posisi BOPO yang telah sesuai dengan target maksimal yang ditentukan perusahaan. Pada tahun 2015 efisiensi BOPO pada angka 43,85%, melebihi target yang ditentukan pada titik maksimal 45%. Namun pada tahun 2016 dan 2017 efisiensi BOPO perusahaan menurun pada angka 46,77% dan 52,81%. Walaupun pendapatan naik tetapi efisien kinjer operasi justru menurun.

Rasio BOPO merupakan rasio dengan polaritas negatif. Sehingga ketika angka yang kecil muncul berarti semakin efisien kinerja operasi perusahan jika

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

dibandingkan dengan pendapatan operasi yang didapat. Konsep efisiensi operasi dalam BOPO sesuai dengan firman Allah SWT dalam Al Quran surat Al Isra ayat 27 yang lebih menghindari sifat keborosan, yaitu:

إِنَّ ٱلْمُبَذِّرِينَ كَانُوٓا۟ إِخْوَٰنَ ٱلشَّيَٰطِينِ ۖ وَكَانَ ٱلشَّيْطَٰنُ لِرَبِّهِۦ كَفُورًا ﴿٢٧﴾

Artinya: "*Sesungguhnya pemboros-pemboros itu adalah saudara-saudara syaitan dan syaitan itu adalah sangat ingkar kepada Tuhannya*." (QS. Al-Isra:27)

4.2.1.3. Rasio Solvabilitas

- *Debt to Assets Ratio* (DAR)

$$\text{DAR} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}} \text{ X } 100\%$$

Tahun 2015 DAR = $\frac{Rp\ 14.813.838.804{,}80}{Rp\ 51.571.589.900{,}05}$ = 0,2872 x 100% = 28,72%

Tahun 2016 DAR = $\frac{Rp\ 204.568.212.24}{Rp\ 54.068.152.788{,}41}$ = 0,0038 x 100% = 0,38%

Tahun 2017 DAR = $\frac{Rp\ 1.563.336240{,}76}{Rp\ 55.849.306.532{,}91}$ = 0,080 x 100% = 2,80%

Kinerja *debt to assets ratio* merupakan kinerja yang memiliki polaritas negatif. Artinya ketika nilai kinerja semakin turun justru kondisi semakin baik. Apabila dalam model matematika dinamakan perbandingan nilai terbalik. Target kinerja untuk varibel DAR adalah menjaga stabilitas di titik maksimal 50%. Sehingga rumus realisasi targetnya adalah:

Realisasi Target = $\frac{100\%}{Hasil\ Kinerja\ Variabel}$ x Batas Titik Maksimal Target

Tahun 2015 RT = $\frac{100\%}{28{,}72\%}$ x 50% = 174,07%

Tahun 2016 RT = $\frac{100\%}{0{,}38\%}$ x 50% = 13.215,19%

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tahun 2017 RT = $\frac{100\%}{2{,}80\%}$ x 50% = 1.786,22%

Bobot skor KPI untuk kinerja *debt to assets ratio* adalah 5% dari keseluruhan bobot kinerja. Sehingga skor KPI sebagai berikut:

Skor KPI = $\frac{Realisasi\ Target}{100\%}$ x Bobot Skor KPI

Keterangan:
Nilai skor KPI tidak boleh melebihi bobot yang telah ditentukan.

Tahun 2015 Skor KPI = $\frac{174{,}07\%}{100\%}$ x 5% = 8,70% (melebihi bobot skor KPI)

Tahun 2016 Skor KPI = $\frac{13.215{,}19\%}{100\%}$ x 5% = 660,76% (melebihi bobot skor KPI)

Tahun 2017 Skor KPI = $\frac{1.786{,}22\%}{100\%}$ x 5% = 89,31% (melebihi bobot skor KPI)

Skor KPI yang menghasilkan angka melebihi bobot akan otomatis mendapat nilai skor penuh/maksimal sesuai dengan bobot yang ditentukan. Sehingga skor KPI pada tahun 2015, 2016 dan 2017 menjadi 5%.

Berdasarkan perhitungan *debt to assets ratio*, maka diperoleh nilai *key performance indicator* pada PDAM Tirta Cahya Agung dengan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

Tabel 4.14
Perhitungan *Debt to Assets Ratio*
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
Total Utang	14.813.838.804,80	204.568.212.24	1.563.336240,76
Total Aktiva	51.571.589.900,05	54.068.152.788,41	55.849.306.532,91
Debt to Assets Ratio	0,2872	0,0038	0,0280
(%)	28,72%	0,38%	2,80%
Penentuan Target	50%	50%	50%
Realisasi Target	174,07%	13.215,19%	1.786,22%
Bobot Skor KPI	5%	5%	5%
Status Target	Hijau	Hijau	Hijau
Skor KPI	5%	5%	5%

Sumber: Data diolah, 2020

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Berdasarkan tabel 4.14 diambil kesimpulan bahwa kinerja rasio DAR pada PDAM Tirta Cahya Agung sangat bagus dan seluruhnya memenuhi target. Kinerja perusahaan menunjukkan seluruh utang perusahaan apabila dibandingkan dengan seluruh aktiva, maka tidak ada yang melebihi batas atas yang ditentukan yaitu 50%.

Faktor utama yang mempengaruhi total utang PDAM Tirta Cahya Agung sangat kecil adalah terjadi restrukturasi utang pemerintah pusat kepada perusahaan yang kemudian dijadikan penyertaan modal (ekuitas) pemerintah daerah. Sehingga tingkat utang yang rendah tetap patut dikendalikan pergerakannya.

- *Debt to Equity Ratio* (DER)

$$\text{DER} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Ekuitas}} \text{ X } 100\%$$

Tahun 2015 DER = $\frac{Rp\ 14.813.838.804{,}80}{Rp\ 60.235.289.868{,}99}$ = 0,2459 x 100% = 24,59%

Tahun 2016 DER = $\frac{Rp\ 204.568.212.24}{Rp\ 76.953.204.072{,}11}$ = 0,0027 x 100% = 0,27%

Tahun 2017 DER = $\frac{Rp\ 1.563.336240{,}76}{Rp\ 80.021.840.027{,}86}$ = 0,0195 x 100% = 1,95%

Kinerja *debt to equity ratio* merupakan kinerja yang memiliki polaritas negatif. Artinya ketika nilai kinerja semakin turun justru kondisi semakin baik. Apabila dalam model matematika dinamakan perbandingan nilai terbalik. Target kinerja untuk varibel DER adalah menjaga stabilitas di titik maksimal 50%. Sehingga rumus realisasi targetnya adalah:

Realisasi Target = $\frac{100\%}{Hasil\ Kinerja\ Variabel}$ x Batas Titik Maksimal Target

Tahun 2015 RT = $\frac{100\%}{24{,}59\%}$ x 50% = 203,31%

Tahun 2016 RT = $\frac{100\%}{0{,}27\%}$ x 50% = 18.808,69%

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tahun 2017 RT = $\frac{100\%}{1,95\%}$ x 50% = 2.559,33%

Bobot skor KPI untuk kinerja *debt to equity ratio* adalah 5% dari keseluruhan bobot kinerja. Sehingga skor KPI sebagai berikut:

Skor KPI = $\frac{Realisasi\ Target}{100\%}$ x Bobot Skor KPI

Keterangan:
Nilai skor KPI tidak boleh melebihi bobot yang telah ditentukan.

Tahun 2015 Skor KPI = $\frac{203,31\%}{100\%}$ x 5% = 10,17% (melebihi bobot skor KPI)

Tahun 2016 Skor KPI = $\frac{18.808,69\%}{100\%}$ x 5% = 940,43% (melebihi bobot skor KPI)

Tahun 2017 Skor KPI = $\frac{2.559,33\%}{100\%}$ x 5% = 127,97% (melebihi bobot skor KPI)

Skor KPI yang menghasilkan angka melebihi bobot akan otomatis mendapat nilai skor penuh/maksimal sesuai dengan bobot yang ditentukan. Sehingga skor KPI pada tahun 2015, 2016 dan 2017 menjadi 5%.

Berdasarkan perhitungan *debt to equity ratio*, maka diperoleh nilai *key performance indicator* pada PDAM Tirta Cahya Agung dengan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

Tabel 4.15
Perhitungan *Debt to Equity Ratio*
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
Total Utang	14.813.838.804,80	204.568.212.24	1.563.336240,76
Total Ekuitas	60.235.289.868,99	76.953.204.072,11	80.021.840.027,86
Debt to Equity Ratio	0,2459	0,0027	0,0195
(%)	24,59%	0,27%	1,95%
Penentuan Target	50%	50%	50%
Realisasi Target	203,31%	18.808,69%	2.559,33%
Bobot Skor KPI	5%	5%	5%
Status Target	Hijau	Hijau	Hijau
Skor KPI	5%	5%	5%

Sumber: Data diolah, 2020

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Berdasarkan tabel 4.15 diambil kesimpulan bahwa kinerja PDAM Tirta Cahya Agung pada rasio DER sangat bagus. Kondisi yang bagus ditunjukkan selama tahun 2015, 2016 dan 2017 posisi DER berada dibawah titik maksimal yang ditentukan yaitu 50%. Rasio DER pada kondisi bagus karena posisi saldo utang sangat rendah. Hal ini dipengaruhi oleh restrukturasi utang pemerintah pusat yang kemudian dijadikan penyertaan modal pemerintah daerah. Sehingga ketika saldo utang turun otomatis saldo ekuitas meningkat. Kondisi DER yang ideal harus tetap dijaga dan dimanfaatkan dengan baik.

4.2.1.4. Rasio Aktivitas

- Efektivitas Penagihan (EP)

$$\text{EP} = \frac{\text{Total Penerimaan Rek. Air}}{\text{Total Penjualan Rek. Air}} \text{ X } 100\%$$

Tahun 2015 EP = $\frac{Rp\ 12.836.697.183,00}{Rp\ 13.060.058.900,00}$ = 0,9829 x 100% = 98,29%

Tahun 2016 EP = $\frac{Rp\ 13.071.655.623,00}{Rp\ 13.366.908.079,00}$ = 0,9779 x 100% = 97,79%

Tahun 2017 EP = $\frac{Rp\ 13.262.935.717,00}{Rp\ 13.262.935.717,00}$ = 0,9336 x 100% = 93,36%

Target kinerja untuk varibel efektivitas penagihan adalah menjaga stabilitas di titik minimal 98%. Sehingga realisasi target sebagai berikut:

Realisasi Target = $\frac{Hasil\ Kinerja\ Variabel}{Penentuan\ Target\ Variabel}$ x 100%

Tahun 2015 RT = $\frac{98,29\%}{98\%}$ x 100% = 100,30%

Tahun 2016 RT = $\frac{97,79\%}{98\%}$ x 100% = 99,79%

Tahun 2017 RT = $\frac{93,36\%}{98\%}$ x 100% = 93,36%

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Bobot skor KPI untuk kinerja efektivitas penagihan adalah 10% dari keseluruhan bobot kinerja. Sehingga skor KPI sebagai berikut:

Skor KPI = $\frac{Realisasi\ Target}{100\%}$ x Bobot Skor KPI

Keterangan:
Nilai skor KPI tidak boleh melebihi bobot yang telah ditentukan.

Tahun 2015 Skor KPI = $\frac{100{,}30\%}{100\%}$ x 10% = 10,03% (melebihi bobot skor KPI)

Tahun 2016 Skor KPI = $\frac{99{,}79\%}{100\%}$ x 10% = 9,983%

Tahun 2017 Skor KPI = $\frac{93{,}36\%}{100\%}$ x 10% = 9,53%

Skor KPI yang menghasilkan angka melebihi bobot akan otomatis mendapat nilai skor penuh/maksimal sesuai dengan bobot yang ditentukan. Sehingga skor KPI pada tahun 2015 menjadi 10%.

Berdasarkan perhitungan efektivitas penagihan, maka diperoleh nilai *key performance indicator* pada PDAM Tirta Cahya Agung dengan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

Tabel 4.16
Perhitungan Efektivitas Penagihan
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
T. Penerimaan Rek. Air	12.836.697.183,00	13.071.655.623,00	13.262.935.717,00
T. Penjualan Rek. Air	13.060.058.900,00	13.366.908.079,00	14.206.379.993,00
Efektivitas Penagihan	0,9829	0,9779	0,9336
(%)	98,29%	97,79%	93,36%
Penentuan Target	98%	98%	98%
Realisasi Target	100,30%	99,79%	95,26%
Bobot Skor KPI	10%	10%	10%
Status Target	Hijau	Hijau	Hijau
Skor KPI	10%	9,98%	9,53%

Sumber: Data diolah, 2020

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Berdasarkan tabel 4.16 diambil kesimpulan bahwa manajemen PDAM Tirta Cahya Agung memiliki kemampuan untuk melakukan penagihan rekening air dengan bagus. Hal ini dibuktikan pada tahun 2015, 2016 dan 2017 perusahaan memiliki *track record* penagihan rekening di angka 98,29%, 97,79% dan 93,36%. Namun perlu diperhatikan penurunan kemampuan penagihan rekening, karena berdasar tren pada tahun 2015-2017 terjadi penurunan. Apabila tidak segera diperbaiki, potensi pendapatan perusahaan dari tagihan rekening air akan berkurang.

4.2.2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan data yang dihimpun oleh Bagian Hubungan Pelanggan. Hasil dari perspektif pelanggan akan menunjukkan posisi perusahaan dalam hubungannya melakukan usaha dengan pelanggan. Data yang dihasilkan dapat berupa kenaikan atau penurunan pelanggan, tingkat perusahaan dapat mempertahankan hubungan usaha dengan pelanggan dan kepuasan pelanggan dalam mendapatkan layanan usaha.

Data operasional pelanggan yang telah dihimpun dari Bagian Hubungan Pelanggan ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.17
Jumlah Pelanggan
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2014-2017)

Keterangan	2014	2015	2016	2017
Pelanggan	20.023	22.784	23.620	24.806

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.2.2.1. *Customer Retention* (CR)

$$CR = \frac{\sum \text{Pelanggan Tahun (n)}}{\sum \text{Pelanggan Tahun Sebelumnya}} \text{ X } 100\%$$

Tahun 2015 CR = $\frac{22.784}{20.023}$ = 1,137 x 100% = 113,7%

Tahun 2016 CR = $\frac{23.620}{22.784}$ = 1,036 x 100% = 103,6%

Tahun 2017 CR = $\frac{24.806}{23.620}$ = 1,050 x 100% = 105%

Target kinerja untuk varibel *customer retention* adalah menjaga stabilitas di titik minimal 95%. Sehingga realisasi target sebagai berikut:

Realisasi Target = $\frac{Hasil\ Kinerja\ Variabel}{Penentuan\ Target\ Variabel}$ x 100%

Tahun 2015 RT = $\frac{113,7\%}{95\%}$ x 100% = 119,78%

Tahun 2016 RT = $\frac{103,6\%}{95\%}$ x 100% = 109,13%

Tahun 2017 RT = $\frac{105\%}{95\%}$ x 100% = 109,13%

Bobot skor KPI untuk kinerja *customer retention* adalah 10% dari keseluruhan bobot kinerja. Sehingga skor KPI sebagai berikut:

Skor KPI = $\frac{Realisasi\ Target}{100\%}$ x Bobot Skor KPI

Keterangan:
Nilai skor KPI tidak boleh melebihi bobot yang telah ditentukan.

Tahun 2015 Skor KPI = $\frac{119,78\%}{100\%}$ x 10% = 11,98% (melebihi bobot skor KPI)

Tahun 2016 Skor KPI = $\frac{109,13\%}{100\%}$ x 10% = 10,91% (melebihi bobot skor KPI)

Tahun 2017 Skor KPI = $\frac{109,13\%}{100\%}$ x 10% = 11,05% (melebihi bobot skor KPI)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Skor KPI yang menghasilkan angka melebihi bobot akan otomatis mendapat nilai skor penuh/maksimal sesuai dengan bobot yang ditentukan. Sehingga skor KPI pada tahun 2015, 2016 dan 2017 menjadi 10%.

Berdasarkan perhitungan *customer retention*, maka diperoleh nilai *key performance indicator* pada PDAM Tirta Cahya Agung dengan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

Tabel 4.18
Perhitungan *Customer Retention*
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
T. Pel. Tahun (n)	22.784	23.620	24.806
T. Pel. Tahun Sebelumnya	20.023	22.784	23.620
Customer Retention	1,137	1,036	1,050
(%)	113,7%	103,6%	105%
Penentuan Target	95%	95%	95%
Realisasi Target	119,78%	109,13%	110,55%
Bobot Skor KPI	10%	10%	10%
Status Target	Hijau	Hijau	Hijau
Skor KPI	10%	10%	10%

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.18 diambil kesimpulan bahwa manajemen PDAM Tirta Cahya Agung mampu menjalin hubungan usaha yang baik dengan para pelanggan. Hal ini ditunjukkan dengan rasio *customer retention* yang memiliki penentuan target awal 95% tetapi setiap tahun justru terjadi pertumbuhan jumlah pelanggan. Pertumbuhan jumlah pelanggan pada tahun 2015 sebesar 13,7%. Pertumbuhan jumlah pelanggan pada tahun 2016 sebesar 3,6%. Pertumbuhan pelanggan tahun 2017 sebesar 5%.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.2.2.2. *Customer Acquisition* (CA)

$$\text{CA} = \frac{\text{Kenaikan Pelanggan}}{\sum \text{Pelanggan Tahun Sebelumnya}} \text{ X } 100\%$$

Tahun 2015 CA = $\frac{2.761}{20.023}$ = 0,1379 x 100% = 13,79%

Tahun 2016 CA = $\frac{836}{22.784}$ = 0,0367 x 100% = 3,67%

Tahun 2017 CA = $\frac{1.186}{23.620}$ = 0,0502 x 100% = 5,02%

Target kinerja untuk varibel *customer acquisition* adalah menjaga stabilitas kenaikan pelanggan sebesar 5%. Sehingga realisasi target sebagai berikut:

Realisasi Target = $\frac{Hasil\ Kinerja\ Variabel}{Penentuan\ Target\ Variabel}$ x 100%

Tahun 2015 RT = $\frac{13,79\%}{5\%}$ x 100% = 275,78%

Tahun 2016 RT = $\frac{3,67\%}{5\%}$ x 100% = 73,38%

Tahun 2017 RT = $\frac{5,02\%}{5\%}$ x 100% = 100,42%

Bobot skor KPI untuk kinerja *customer acquisition* adalah 10% dari keseluruhan bobot kinerja. Sehingga skor KPI sebagai berikut:

Skor KPI = $\frac{Realisasi\ Target}{100\%}$ x Bobot Skor KPI

Keterangan:
Nilai skor KPI tidak boleh melebihi bobot yang telah ditentukan.

Tahun 2015 Skor KPI = $\frac{275,78\%}{100\%}$ x 10% = 27,58% (melebihi bobot skor KPI)

Tahun 2016 Skor KPI = $\frac{73,38\%}{100\%}$ x 10% = 7,34%

Tahun 2017 Skor KPI = $\frac{100,42\%}{100\%}$ x 10% = 10,04% (melebihi bobot skor KPI)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Skor KPI yang menghasilkan angka melebihi bobot akan otomatis mendapat nilai skor penuh/maksimal sesuai dengan bobot yang ditentukan. Sehingga skor KPI pada tahun 2015 dan 2017 menjadi 10%.

Berdasarkan perhitungan *customer acquisition*, maka diperoleh nilai *key performance indicator* pada PDAM Tirta Cahya Agung dengan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

Tabel 4.19
Perhitungan *Customer Acquisition*
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
Kenaikan Pelanggan	2.761	836	1.186
T. Pel. Tahun Sebelumnya	20.023	22.784	23.620
Customer Acquisition	0,1379	0,0367	0,0502
(%)	13,79%	3,67%	5,02%
Penentuan Target	5%	5%	5%
Realisasi Target	275,78%	73,38%	100,42%
Bobot Skor KPI	10%	10%	10%
Status Target	Hijau	Merah	Hijau
Skor KPI	10%	7,34%	10%

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.19 diambil kesimpulan bahwa kinerja PDAM Tirta Cahya Agung dalam rasio *customer acquisition* selalu mengalami peningkatan setiap tahun. Namun peningkatan tersebut masih terlalu fluktuatif. Hal ini didasarkan pada target tahunan pelanggan baru yaitu sebesar 5% belum bisa dipenuhi secara konsisten. Pada tahun 2015 peningkatan pelanggan berada di angka 13,79%. Tetapi pada tahun 2016 peningkatan pelanggan hanya berada di angka 3,67%. Baru kemudian kembali dapat memenuhi target pada tahun 2017 dengan peningkatan pelanggan sebesar 5,02%. Jumlah peningkatan pelanggan merupakan tombak utama bagi PDAM Tirta Cahya Agung dalam meningkatkan pendapatan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

perusahaan. Mengingat peningkatan tarif tidak bisa dilakukan sepihak. Maka kenaikan jumlah pelanggan adahal hal yang harus dijadikan prioritas.

4.2.2.3. *Customer Satisfaction* (CS)

Pengukuran kinerja *customer satisfaction* menggunakan kuisioner yang dibagikan dan diisi oleh pelanggan PDAM Tirta Cahya Agung. Sehingga harapannya dapat secara langsung mampu memproyeksikan tingkat kepuasan pelanggan selama mendapatkan layanan jasa dari perusahaan.

Kinerja *customer satisfaction* menggunakan ukuran sampel sebanyak 100 responden. Seluruh responden merupakan pelanggan PDAM Tirta Cahya Agung. Target yang ditentukan untuk kinerja *customer satisfaction* sebesar 3,75 skala *likert*. Skor bobot kinerja ditentukan sebesar 10%.

Pada penyusunan kuisioner kriteria yang dijadikan patokan adalah validitas dan reliabilitas. Validitas menunjukkan kinerja kuisioner dalam mengukur apa yang ingin diukur. Reliabilitas menunjukkan bahwa kuisioner konsisten apabila digunakan untuk mengukur gejala yang sama. Tujuan pengujuan validitas dan reliabilitas kuisioner adalah untuk meyakinkan bahwa kuisioner yang disusun dengan baik dalam mengukur gejala dan menghasilkan data yang *valid*.

Uji validitas kuisioner menggunakan aplikasi SPSS metode *bivariate*. Instrumen kuisioner dianggap *valid* apabila nilai signifikansi (*sig*) korelasi < 0,05 (5%). Uji Reliabilitas kuisioner menggunakan aplikasi SPSS metode *one shot*. Instrumen kuisioner dianggap konsisten apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 4.20
Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas
Kuisioner *Customer Satisfaction*

Kelompok	Item	Validitas			Ket.	Reliabilitas	Ket.
		r tabel N 100 *sig.* 0,05	r hitung	*sig.*		*Cronbach's Alpha*	
Distribusi (X1)	X1.1	0,195	0,933	0,000	Valid	0,950	Reliabel
	X1.2		0,945	0,000	Valid		
	X1.3		0,905	0,000	Valid		
	X1.4		0,948	0,000	Valid		
Kualitas Produksi (X2)	X2.1	0,195	0,891	0,000	Valid	0,950	Reliabel
	X2.2		0,942	0,000	Valid		
	X2.3		0,945	0,000	Valid		
	X2.4		0,918	0,000	Valid		
	X2.5		0,875	0,000	Valid		
Pencatatan Meter (X3)	X3.1	0,195	0,682	0,000	Valid	0,776	Reliabel
	X3.2		0,753	0,000	Valid		
	X3.3		0,853	0,000	Valid		
	X3.4		0,809	0,000	Valid		
Pembayaran (X4)	X4.1	0,195	0,760	0,000	Valid	0,821	Reliabel
	X4.2		0,789	0,000	Valid		
	X4.3		0,779	0,000	Valid		
	X4.4		0,733	0,000	Valid		
	X4.5		0,704	0,000	Valid		
	X4.6		0,606	0,000	Valid		
Penanganan Pengaduan (X5)	X5.1	0,195	0,894	0,000	Valid	0,929	Reliabel
	X5.2		0,929	0,000	Valid		
	X5.3		0,885	0,000	Valid		
	X5.4		0,891	0,000	Valid		
	X5.5		0,812	0,000	Valid		
Tarif (X6)	X6.1	0,195	0,812	0,000	Valid	0,906	Reliabel
	X6.2		0,902	0,000	Valid		
	X6.3		0,808	0,000	Valid		
	X6.4		0,843	0,000	Valid		
	X6.5		0,845	0,000	Valid		
	X6.6		0,781	0,000	Valid		

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.20 menunjukkan bahwa hasil uji validitas dan uji reliabilitas seluruh butir pertanyaan kuisioner yang akan diajukan kepada responden dianggap valid dan reliabel.

Uji validitas seluruh butir item pertanyaan mulai dari x1.1 sampai x6.6 dalam kuisioner memiliki signifikansi (*sig.*) korelasi < 0,05 dan tidak ada nilai yang

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

negatif. Begitu pula hasil r hitung semuanya berada diatas nilai r tabel 0,195. Sehingga seluruh butir item pertanyaan kuisioner dinyatakan valid.

Uji reliabilitas seluruh butir item pertanyaan mulai dari x1.1 sampai x6.6 dalam kuisioner juga memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 sehingga dianggap reliabel. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kuisioner telah dipandang mampu untuk mengukur gejala, konsisten digunakan dan dapat menghasilkan data yang baik.

Tabel 4.21
Hasil Kusioner *Customer Satisfaction*
PDAM Tirta Cahya Agung

Kelompok	Item	Tingkat Kepuasan					Item yang Diolah	Nilai *Likert*
		1	2	3	4	5		
Distribusi (X1)	X1.1	8	0	13	67	12	100	3,75
	X1.2	8	1	14	68	9	100	3,69
	X1.3	7	1	5	66	21	100	3,93
	X1.4	8	0	5	69	18	100	3,89
Jumlah Item		31	2	37	270	60	400	3,82
Kualitas Produksi (X2)	X2.1	8	3	26	50	13	100	3,57
	X2.2	7	1	4	60	28	100	4,01
	X2.3	7	2	5	70	16	100	3,86
	X2.4	6	3	9	67	15	100	3,82
	X2.5	7	2	9	67	15	100	3,81
Jumlah Item		35	11	53	314	87	500	3,81
Pencatatan Meter (X3)	X3.1	0	2	6	61	31	100	4,21
	X3.2	0	0	10	65	25	100	4,15
	X3.3	2	0	24	51	23	100	3,93
	X3.4	1	1	7	69	22	100	4,10
Jumlah Item		3	3	47	246	101	400	4,10
Pembayaran (X4)	X4.1	0	0	3	71	26	100	4,23
	X4.2	1	0	3	62	34	100	4,28
	X4.3	1	0	4	65	30	100	4,23
	X4.4	0	0	6	57	37	100	4,31
	X4.5	0	0	2	46	52	100	4,50
	X4.6	0	1	2	53	44	100	4,40
Jumlah Item		2	1	20	354	223	600	4,33
Penanganan Pengaduan (X5)	X5.1	7	4	14	49	26	100	3.83
	X5.2	6	3	13	50	28	100	3,91
	X5.3	6	4	12	41	37	100	3,99
	X5.4	8	4	14	61	14	100	3,69
	X5.5	5	3	12	68	12	100	3,79
Jumlah Item		32	18	64	269	117	500	3,84
Tarif (X6)	X6.1	2	0	9	72	17	100	4,02
	X6.2	2	0	10	76	12	100	3,96

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

	X6.3	2	0	6	76	16	100	4,04
	X6.4	2	0	17	71	10	100	3,87
	X6.5	2	0	13	70	15	100	3,96
	X6.6	3	2	9	59	27	100	4,05
Jumlah Item		13	2	64	424	97	600	3,98
Total Item Pernyataan		116	37	285	1.877	685	3.000	
							Nilai Kinerja	Nilai Maks.
Pernyataan X Skor		116	74	855	7.508	3.425	11.978	15.000
Persentase (%)		0,77%	0,49%	5,7%	50,05%	22,83%	79,85%	100%
Kinerja *Customer Satisfaction* dalam Skala *Likert*							3,99	

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.21 dari 100 responden yang dibagikan kuisioner, berhasil dihimpun sebanyak 3.000 butir pernyataan yang berkaitan tentang kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PDAM Tirta Cahya Agung. Hasil perhitungan kuisioner menunjukkan bahwa persentase kepuasan pelanggan adalah 79,85% atau berada di nilai 3,99 skala *likert*.

Kelompok kepuasan dengan nilai tertinggi berada di kelompok pembayaran (x4) dengan nilai 4,33 skala *likert*. Hal ini berarti dalam melakukan pembayaran para pelanggan telah mendapatkan banyak kemudahan sehingga merasa terpuaskan. Pada kelompok pembayaran (x4) item terbaik yang memberikan kepuasan kepada pelanggan adalah pelayanan petugas loket yang ramah (x4.5) dengan nilai 4,50 skala *likert*.

Kelompok kepuasan dengan nilai terendah berada di kelompok kualitas produksi (x2) dengan nilai 3,81 skala *likert*. Nilai rendah yang diterima oleh kelompok kualitas produksi (x2) banyak dipengaruhi oleh item kualitas air PDAM yang belum siap minum (x2.1) dengan nilai 3,57 skala *likert*. Nilai tertinggi yang diperoleh pada kelompok kualitas produksi (x2) berada di item kualitas air PDAM yang lebih baik dari air tanah au air hujan (x2.2) dengan nilai 4,01 skala *likert*.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Target kinerja untuk varibel *customer satisfaction* adalah menjaga stabilitas pada nilai minimal 3,75 skala *likert*. Sehingga realisasi target sebagai berikut:

Realisasi Target = $\frac{Hasil\ Kinerja\ Variabel}{Penentuan\ Target\ Variabel}$ x 100%

RT = $\frac{3,98}{3,75}$ x 100% = 106,13%

Bobot skor KPI untuk kinerja *customer acquisition* adalah 10% dari keseluruhan bobot kinerja. Sehingga skor KPI sebagai berikut:

Skor KPI = $\frac{Realisasi\ Target}{100\%}$ x Bobot Skor KPI

Keterangan:
Nilai skor KPI tidak boleh melebihi bobot yang telah ditentukan.

Skor KPI = $\frac{106,13\%}{100\%}$ x 10% = 10,61% (melebihi bobot skor KPI)

Skor KPI yang menghasilkan angka melebihi bobot akan otomatis mendapat nilai skor penuh/maksimal sesuai dengan bobot yang ditentukan. Sehingga skor KPI untuk kinerja *customer satisfaction* menjadi 10%. Karena pengukuran *customer satisfaction* hanya dilakukan sekali. Maka pengukuran kinerja *customer satisfaction* pada tahun 2015, 2016 dan 2017 akan menggunakan skor KPI yang sama.

Berdasarkan perhitungan *customer satisfaction*, maka diperoleh nilai *key performance indicator* pada PDAM Tirta Cahya Agung dengan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 4.22
Perhitungan *Customer Satisfaction*
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
Customer Satisfaction	3,98	3,98	3,98
Penentuan Target	3,75	3,75	3,75
Realisasi Target	106,13%	106,13%	106,13%
Bobot Skor KPI	10%	10%	10%
Status Target	Hijau	Hijau	Hijau
Skor KPI	10%	10%	10%

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.22 diambil kesimpulan bahwa manajemen PDAM Tirta Cahya Agung telah mampu memenuhi target di bidang *customer satisfaction*. Perusahaan mampu memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan tingkat kepuasan yang berada di angka 3,98 skala *likert*. Manajemen PDAM Tirta Cahya Agung hanya perlu menjaga tingkat kepuasan tersebut untuk tidak turun dari titik minimal yang telah ditetapkan yaitu 3,75 skala *likert*. Guna meningkatkan kepuasan pelanggan yang diperlukan oleh perusahaan adalah fokus peningkatan kinerja pada kelompok yang menghasilkan nilai rendah. Kelompok dengan nilai rendah adalah distribusi (x1) dengan nilai 3,82 skala *likert*, kualitas produksi (x2) dengan nilai 3,81 skala *likert* dan penanganan pengaduan (x5) dengan nilai 3,84 skala *likert*.

Pelanggan telah mempercayakan layanan kebutuhan harian air bersih kepada PDAM Tirta Cahya Agung. Oleh sebab itu perusahaan harus mampu memberikan imbal pelayanan yang baik kepada pelanggan tanpa membedakan pelanggan baru atau lama. Pemberian kepercayaan pelanggan kepada perusahaan dapat dinilai sebagai kehormatan yang harus dijaga. Islam dalam hal saling menjaga hubungan dan saling menghormati dapat berpegang pada Al Quran surat An Nisa ayat 86 yang berbunyi:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

وَإِذَا حُيِّيتُم بِتَحِيَّةٍ فَحَيُّواْ بِأَحۡسَنَ مِنۡهَآ أَوۡ رُدُّوهَآۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ عَلَىٰ كُلِّ شَيۡءٍ حَسِيبًا ٨٦

Artinya: "*apabila kamu diberi penghormatan dengan sesuatu penghormatan, maka balaslah penghormatan itu dengan yang lebih baik dari padanya, atau balaslah penghormatan itu (dengan yang serupa). Sesungguhnya Allah memperhitungankan segala sesuatu*".

Berdasarkan ayat tersebut dalam Islam apabila saling menghormati dan saling menjaga hubungan, niscaya akan mendapatkan hal baik dari pihak lain. Sehingga dalam perspektif pelanggan apabila saling menjaga kepercayaan harapan yang bisa muncul adalah kesetiaan berlangganan dan tingkat kepuasan yang tercapai.

4.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Menurut perspektif proses bisnis internal, ukuran yang diharapkan dapat diketahui adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan, mengembangkan dan meningkatkan mutu produk dan layanannya. Sehingga manajemen dapat senantiasa didorong untuk memiliki sistem operasional yang handal dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Perspektif proses bisnis internal akan dihitung dalam 3 ukuran berbeda yaitu inovasi, *non-revenue water* komersial dan penanganan keluhan. Data yang dibutuhkan untuk mengukur kinerja proses bisnis internal didapat dari Bagian Hubungan Pelanggan, Bagian Umum dan Bagian Keuangan.

4.2.3.1. Inovasi

Ukuran kinerja inovasi merupakan pengukuran terhadap upaya penguasaan jenis baru yang berusaha dikuasai oleh perusahaan. Penguasaan upaya jenis baru dapat diartikan dengan usaha atau upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan operasional usahanya. Peningkatan upaya jenis baru dapat

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

berasal dari bidang promosi, pelayanan dan operasional dalam perusahaan. Setiap upaya perusahaan dalam melakukan peningkatan di bidaang promosi, pelayanan dan operasional akan diifentifikasi dampak positifnya dalam peningkatan operasi usaha perusahaan.

Penguasaan bidang promosi, pelayanan dan operasional yang telah dilakukan oleh PDAM Tirta Cahya Agung dalam periode waktu tahun 2015, 2016 dan 2017 dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4.23
Jenis Penguasaan Promosi, Pelayanan dan Operasional PDAM Tirta Cahya Agung Tahun (Periode 2015-2017)

Bidang	Tahun 2015	Dampak Positif
Promosi	1. *Direct promotion* 2. Kantor cabang di berbagai kecamatan 3. *Sponsorship* kegiatan masyarakat 4. Koordinasi dengan pihak ketiga guna memberikan penyuluhan air bersih kepada masyarakat 5. Potongan harga pada waktu tertentu	Kelima program promosi yang dilakukan adalah program pokok setiap tahun dan menjadi ujung tombak dalam promosi kepada masyarakat yang tinggal di wilayah cakupan layanan air bersih.
Pelayanan	1. Langganan saluran air bersih 2. Pesan air bersih lewat truk tanki	Pelayanan pokok PDAM sebagai sumber pendapatan usaha.
Operasional	1. Diklat karyawan 2. Penggantian meter air secara berkala 3. Optimalisasi peran laboratorium uji kualitas air 4. Menambah titik sampel uji kualitas air 5. Revisi SOP sambungan baru 6. Penertiban pembukuan administrasi sesuai dengan standar 7. Kerjasama dengan pihak ketiga guna penambahan saluran air bersih untuk kelompok masyrakat tertentu	1. Peningkatan kompetensi karyawan 2. Menjaga pencatatan air agar senantiasa presisi 3. Secara berkala menjaga kualitas air yang didistribusikan 4. Menyingkat waktu pelayanan untuk sambungan baru 5. Memudahkan dalam pembukuan data administrasi 6. Meningkatkan jumlah pelanggan di wilayah terlayani
Bidang	**Tahun 2016**	**Dampak Positif**
Promosi	1. *Direct promotion* 2. Kantor cabang di berbagai kecamatan 3. *Sponsorship* kegiatan masyarakat 4. Koordinasi dengan pihak ketiga guna memberikan penyuluhan air bersih kepada masyarakat 5. Potongan harga pada waktu tertentu	Kelima program promosi yang dilakukan adalah program pokok setiap tahun dan menjadi ujung tombak dalam promosi kepada masyarakat yang tinggal di wilayah cakupan layanan air bersih.
Pelayanan	1. Langganan saluran air bersih 2. Pesan air bersih lewat truk tanki	Pelayanan pokok PDAM sebagai sumber pendapatan usaha.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Operasional	1. Diklat karyawan 2. Penggantian meter air secara berkala 3. Meningkatkan peran laboratorium uji 4. Menambah titik sampel uji kualitas air 5. Kerjasama penambahan saluran air bersih dengan pihak ketiga 6. Peningkatan frekuensi penagihan piutang kepada pelanggan penunggak 7. Analisis dan identifikasi sasaran pelanggan baru 8. Pemasangan pipa tersier bersama pengembang perumahan baru 9. Mengajukan bantuan jaringan perpiapaan baru kepada pusat 10. Inspeksi dan pengawasan internal 11. Peningkatan akurasi pembacaan meter air melalui *smartphone* 12. Perbaikan sistem perpompaan	1. Kerjasama dengan pihak ketiga berdampak peningkatan jumlah saluran baru 2. Penagihan tunggakan piutang meningkatkan arus kas 3. Kajian sasaran pelanggan baru meningkatkan potensi perluasan wilayah peyalanan 4. Pembangunan pipa dan jaringan memperluar cakupan pelayanan 5. Inspeksi dan pengawasan memberikan dampak konsistensi kinerja internal manajemen 6. Penggunaan sarana *smartphone* mempermudah akses dan akurasi data meter air 7. Perbaikan pompa menjaga tingkat produksi dan distribusi air
Bidang	**Tahun 2017**	**Dampak Positif**
Promosi	1. *Direct promotion* 2. Kantor cabang di berbagai kecamatan 3. *Sponsorship* kegiatan masyarakat 4. Koordinasi dengan pihak ketiga guna memberikan penyuluhan air bersih kepada masyarakat 5. Potongan harga pada waktu tertentu	Kelima program promosi yang dilakukan adalah program pokok setiap tahun dan menjadi ujung tombak dalam promosi kepada masyarakat yang tinggal di wilayah cakupan layanan air bersih.
Pelayanan	1. Langganan saluran air bersih 2. Pesan air bersih lewat truk tanki	Pelayanan pokok PDAM sebagai sumber pendapatan usaha.
Operasional	1. Diklat karyawan 2. Penggantian meter air secara berkala 3. Pergantian *water meter* induk rusak 4. Menambah titik sampel uji kualitas air 5. Kerjasama penambahan saluran air bersih dengan pihak ketiga 6. Penyususnan rencana bisnis berjangka 7. Mitigasi resiko kehilangan pelanggan 8. Pemanfaatan dana penyertaan modal daerah untuk peningkatan operasio 9. Revisi SOP penagihan piutang kepada pelanggan penunggak 10. Rekonsiliasi data fisik rekening dengan data rekening piutang pelanggan dalam sistem 11. Peningkatan frekuensi inventarisasi data status pelanggan dan reklasifikasi pelanggan 12. Kajian terhadap sistem distribusi dan reservoir untuk identifikasi kebutuhan di masa mendatang 13. Pemberlakuan tarif baru sesuai Peraturan Bupati 14. Kajian lapangan dalam upaya pencarian sumber air baru	1. Penyusunan rencana bisnis berjangka membuat perusahaan memiliki target tujuan yang terperinci untuk tahun tertentu 2. Mitigasi resiko berfungsi untuk mengurangi dampak negatif apabila terjadi kejadian yang merugikan 3. Pemanfaatan penyertaan modal meningkatkan kemampuan operasional perusahaan 4. Perbaikan SOP penagihan piutang demi efektivitas penagihan piutang 5. Rekonsiliasi dan peningkatan frekuensi inventarisasi membuat akurasi data dalam administrasi perusahaan 6. Kajian sistem distribusi bertujuan memperluas wilayah pelayanan dan efektivitas proses distribusi air 7. Penyesuaian tarif baru meyeimbangkan HPP dengan potensi pendapatan dan kualitas air yang dihasilkan 8. Usaha peningkatan potensi produksi dalam sumber air baru

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

	15. Program penanaman pohon dan pemeliharaan lingkungan sekitar sumber air baku 16. Layanan interkoneksi dari pusat ke cabang terdekat	9. Pemeliharan lingkungan alami sekitar sumber air baku demi kualitas alamiah air dan ekosistem 10. Layanan interkoneksi pusat ke cabang memper cepat proses operasional usaha

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

Berdasarkan tabel 4.22 dapat diketahui bahwa PDAM Tirta Cahya Agung selama rentang tahun 2015-2017 menjalani banyak upaya penguasaan di berbagai bidang. Selama rentang tahun 2015-2017 perusahaan tetap menjaga program-program wajib di bidang promosi dan pelayanan. Program wajib berupa hal-hal esensial yang sesuai dengan jenis usaha PDAM yaitu pelayanan air bersih dan usaha penambahan saluran baru kepada masyarakat di wilayah pelayanan. Perusahaan lebih mengutamakan perbaikan penguasaan di bidang operasional. Operasional perusahaan perlu banyak perbaikan demi mencapai efektivitas kinerja dan pelayanan kepada pelanggan.

Total penguasaan bidang pada tahun 2015 berjumlah 14 upaya baru. Total penguasaan bidang pada tahun 2016 berjumlah 19 upaya baru. Total penguasaan bidang pada tahun 2017 berjumlah 23 upaya baru. Jumlah upaya baru yang telah dilakukan oleh perusahaan memiliki tren bertambah setiap tahun. Harapkan dengan bertambahnya upaya penguasaan bidang mampu memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan.

Data upaya baru hanya dicatat mulai tahun 2015. Sehingga tahun 2015 menjadi tahun dasar perbandingan. Nilai dasar perbandingan sesuai dengan data tabel 4.22 yaitu 14 upaya baru. Menghitung kinerja inovasi menggunakan rumus:

$$\text{Inovasi} = \frac{\sum \text{Upaya Baru yang Dilakukan}}{\sum \text{Upaya Tahun Lalu}} \text{ X } 100\%$$

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tahun 2015 Inovasi = $\frac{14}{14}$ = 1 x 100% = 100%

Tahun 2016 Inovasi = $\frac{19}{14}$ = 1,36 x 100% = 136%

Tahun 2017 Inovasi = $\frac{23}{19}$ = 1,21 x 100% = 121%

Target kinerja untuk varibel inovasi adalah setiap tahun naik 30%. Sehingga realisasi target sebagai berikut:

Realisasi Target = $\frac{Hasil\ Kinerja\ Variabel - 100\%}{Penentuan\ Target\ Variabel}$

Tahun 2015 RT = $\frac{100\%-100\%}{30\%}$ = 0%

Tahun 2016 RT = $\frac{136\%-100\%}{30\%}$ = 119%

Tahun 2017 RT = $\frac{121\%-100\%}{30\%}$ = 70%

Bobot skor KPI untuk kinerja inovasi adalah 3% dari keseluruhan bobot kinerja. Sehingga skor KPI sebagai berikut:

Skor KPI = $\frac{Realisasi\ Target}{100\%}$ x Bobot Skor KPI

Keterangan:
Nilai skor KPI tidak boleh melebihi bobot yang telah ditentukan.

Tahun 2015 Skor KPI = $\frac{0\%}{100\%}$ x 3% = 0% (tahun dasar perbandingan)

Tahun 2016 Skor KPI = $\frac{119\%}{100\%}$ x 3% = 3,57% (melebihi bobot skor KPI)

Tahun 2017 Skor KPI = $\frac{70\%}{100\%}$ x 3% = 2,11%

Skor KPI pada tahun 2015 dinyatakan 0% karena sebagai tahun dasar perbadingan. Namun status pencapaian adalah hijau sebagai awal tahun dasar perbandingan. Skor KPI yang menghasilkan angka melebihi bobot akan otomatis

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

mendapat nilai skor penuh/maksimal sesuai dengan bobot yang ditentukan. Sehingga skor KPI pada tahun 2016 menjadi 3%.

Berdasarkan perhitungan inovasi, maka diperoleh nilai *key performance indicator* pada PDAM Tirta Cahya Agung dengan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

Tabel 4.24
Perhitungan Inovasi
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
Upaya Baru	14	19	23
Upaya Tahun Lalu	14	14	19
Inovasi	1,00	1,36	1,21
(%)	100%	136%	121%
Penentuan Target	30%	30%	30%
Realisasi Target	0%	119%	70%
Bobot Skor KPI	3%	3%	3%
Status Target	Hijau	Hijau	Merah
Skor KPI	0%	3%	2,11%

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.23 diambil kesimpulan bahwa PDAM Tirta Cahya Agung selama rentang tahun 2015-2017 menjalani berbagai upaya penguasaan baru di bidang promosi, pelayanan dan operasional dengan tren menaik. Berurutan selama tahun 2015-2017 jumlah upaya baru yang telah perusahaan lakukan berjumlah 14 upaya, 19 upaya dan 23 upaya.

Namun apabila jumlah upaya tersebut dimasukkan ke dalam ukuran kinerja inovasi maka menghasilkan nilai yang fluktuatif. Tahun 2015 sebagai tahun dasar, otomatis memiliki nilai realisasi 0% dari target dan tidak bernilai skor. Tahun 2016 realisasi kinerja inovasi mengalami peningkatan sebesar 119% dari target. Sedangkan tahun 2017 realisasi kinerja inovasi hanya memenuhi 70% dari target.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Penyebab hasil yang fluktuatif adalah target ukuran inovasi yang bersifat progresif setiap tahun. Maksudnya target inovasi cenderung memaksa manajemen untuk terus berupaya dengan jumlah dan frekuensi yang banyak. Sedangkan perbandingan yang digunakan adalah jumlah upaya tahun lalu yang nilainya sudah tinggi. Sehingga capaian target progresif yang selalu naik 30% setiap tahun menjadi beban berat yang harus dilaksanakan oleh manajemen PDAM Tirta Cahya Agung.

4.2.3.2. *Non-Revenue Water* Komersial (NRWK)

Guna mendapatkan ukuran kinerja *non-revenue water* komersial diperlukan data jumlah volume air yang telah didistribusikan dan jumlah air yang berhasil terjual. Data tersebut dapat diperoleh dari catatan di laporan Bagian Transmisi dan Distribusi serta Bagian Produksi. Data yang telah dihimpun ditunjukkan pada tabel 4.24 berikut:

Tabel 4.25
Data Produksi Air
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
	(m3)	(m3)	(m3)
Kap. Prod. Terpasang	8.357.040,00	8.672.400,00	8.696.160,00
Kap. Prod. Belum Dimanfaatkan	3.406.414,00	2.418.811,20	3.190.898,00
Kap. Prod Riil	4.950.626,00	6.253.588,80	5.505.262,00
Kap. Prod. Menganggur (*idle*)	22.224,00	620.941,80	31.520,00
Jumlah Volume Produksi	4.928.382,00	5.632.647,00	5.473.742,00
Kehilangan Produksi	182.293,00	683.819,00	551.876,00
Jumlah Volume Distribusi Air	4.746.089,00	4.948.828,00	4.921.866,00
Jumlah Air Terjual	3.698.355,00	3.765.118,00	3.876.664,00
Air Tanpa Rekening	1.047.734,00	1.183.710,00	1.045.202,00

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

$$\text{NRWK} = \frac{\sum \text{air didistribusikan} - \sum \text{air terjual}}{\sum \text{air didistribusikan}} \text{ X } 100\%$$

$$\text{Tahun 2015 NRWK} = \frac{4.746.089,00 - 3.698.355,00}{4.746.089,00} = 0,2208 \text{ x } 100\% = 22,08\%$$

$$\text{Tahun 2016 NRWK} = \frac{4.948.828,00 - 3.765.118,00}{4.948.828,00} = 0,2392 \text{ x } 100\% = 23,92\%$$

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tahun 2017 NRWK = $\frac{4.921.866,00 - 3.876.664,00}{4.921.866,00}$ = 0,2124 x 100% = 21,24%

Kinerja *non-revenue water* komersial merupakan kinerja yang memiliki polaritas negatif. Artinya ketika nilai kinerja semakin turun justru kondisi semakin baik. Apabila dalam model matematika dinamakan perbandingan nilai terbalik. Target kinerja untuk varibel NRWK adalah menjaga stabilitas di angka ideal maksimal 20%. Sehingga rumus realisasi targetnya adalah:

Realisasi Target = $\frac{100\%}{Hasil\ Kinerja\ Variabel}$ x Batas Titik Maksimal Target

Tahun 2015 RT = $\frac{100\%}{22,08\%\%}$ x 20% = 90,6%

Tahun 2016 RT = $\frac{100\%}{23,92\%}$ x 20% = 83,62%

Tahun 2017 RT = $\frac{100\%}{21,24\%}$ x 20% = 94,18%

Bobot skor KPI untuk kinerja *non-revenue water* komersial adalah 3% dari keseluruhan bobot kinerja. Sehingga skor KPI sebagai berikut:

Skor KPI = $\frac{Realisasi\ Target}{100\%}$ x Bobot Skor KPI

Keterangan:
Nilai skor KPI tidak boleh melebihi bobot yang telah ditentukan.

Tahun 2015 Skor KPI = $\frac{90,6\%}{100\%}$ x 3% = 10,17%

Tahun 2016 Skor KPI = $\frac{83,62\%}{100\%}$ x 3% = 940,43%

Tahun 2017 Skor KPI = $\frac{94,18\%}{100\%}$ x 3% = 127,97%

Berdasarkan perhitungan *non-revenue water* komersial, maka diperoleh nilai *key performance indicator* pada PDAM Tirta Cahya Agung dengan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 4.26
Perhitungan *Non-Revenue Water* Komersial
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
Jumlah Volume Distribusi Air	4.746.089,00	4.948.828,00	4.921.866,00
Jumlah Air Terjual	3.698.355,00	3.765.118,00	3.876.664,00
NRWK	0,2208	0,2392	0,2124
(%)	22,08%	23,92%	21,24%
Penentuan Target	20%	20%	20%
Realisasi Target	90,6%	83,62%	94,18%
Bobot Skor KPI	3%	3%	3%
Status Target	Hijau	Kuning	Hijau
Skor KPI	2,72%	2,51%	2,83%

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.25 diambil kesimpulan bahwa PDAM Tirta Cahya Agung dalam mengelola tingkat kehilangan air komersial (NRWK) berada di titik yang relatif aman. Walaupun menurut Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air (BPPSPAM) target tingkat kehilangan air maksimal berada di angka 20%. Namun jika dibandingkan dengan rata-rata tingkat kehilangan air nasional oleh PDAM, maka PDAM Tirta Cahya Agung berada di tingkat yang baik. Karena pada tahun 2017 nilai rata-rata kehilangan air nasional oleh PDAM berada di angka 32,5% (Kementerian PUPR, 2017).

Hasil kinerja *non-revenue water* komersial milik PDAM Tirta Cahya Agung pada rentang tahun 2015-2017 secara berurutan berada di angka 22,08%, 23,92% dan 21,24%. Kinerja yang masuk kategori bagus, namun masih perlu ditingkatkan. Karena kehilangan air komersial merupakan kerugian yang membuat perusahaan tidak dapat optimal dalam menghasilkan pendapatan usaha. Usaha yang telah dilakukan oleh PDAM Tirta Cahya Agung dalam menanggulangi kehilangan air komersial adalah dengan secara berkala mengganti meter air milik pelanggan yang sudah tidak dapat mencatatan debit air dengan akurat.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.2.3.3. Penanganan Keluhan (PK)

Untuk mendapatkan ukuran kinerja penanganan keluhan diperlukan data jumlah keluhan dari pelanggan yang telah tercatat dan jumlah keluahan pelanggan yang telah berhasil diselesaikan. Data tersebut dapat diperoleh dari catatan di laporan Bagian Hubungan Pelanggan serta Bagian Perawatan. Data yang telah dihimpun ditunjukkan pada tabel 4.26 berikut:

Tabel 4.27
Data Keluhan Pelanggan
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
Jumlah Keluhan Tercatat	1.475	1.912	1.947
Jumlah Keluhan Selesai Dikerjakan	1.475	1.912	1.947

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

$$\text{PK} = \frac{\text{Jumlah Keluhan Ditangani}}{\text{Jumlah Keluhan}} \text{ X } 100\%$$

Tahun 2015 PK = $\frac{1.475}{1.475}$ = 1 x 100% = 100%

Tahun 2016 PK = $\frac{1.912}{1.912}$ = 1 x 100% = 100%

Tahun 2017 PK = $\frac{1.947}{1.947}$ = 1 x 100% = 100%

Target kinerja untuk varibel penanganan keluhan adalah pada tingkat minimal 99% terselesaikan. Sehingga realisasi target sebagai berikut:

$$\text{Realisasi Target} = \frac{Hasil\ Kinerja\ Variabel}{Penentuan\ Target\ Variabel} \text{ x } 100\%$$

Tahun 2015 RT = $\frac{100\%}{99\%}$ x 100% = 101%

Tahun 2016 RT = $\frac{100\%}{99\%}$ x 100% = 101%

Tahun 2017 RT = $\frac{100\%}{99\%}$ x 100% = 101%

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Bobot skor KPI untuk kinerja penanganan keluhan adalah 4% dari keseluruhan bobot kinerja. Sehingga skor KPI sebagai berikut:

Skor KPI = $\frac{Realisasi\ Target}{100\%}$ x Bobot Skor KPI

Keterangan:
Nilai skor KPI tidak boleh melebihi bobot yang telah ditentukan.

Tahun 2015 Skor KPI = $\frac{101\%}{100\%}$ x 4% = 4,04% (melebihi bobot skor KPI)

Tahun 2016 Skor KPI = $\frac{101\%}{100\%}$ x 4% = 4,04% (melebihi bobot skor KPI)

Tahun 2017 Skor KPI = $\frac{101\%}{100\%}$ x 4% = 4,04% (melebihi bobot skor KPI)

Skor KPI yang menghasilkan angka melebihi bobot akan otomatis mendapat nilai skor penuh/maksimal sesuai dengan bobot yang ditentukan. Sehingga skor KPI pada tahun 2015, 2016 dan 2017 menjadi 4%.

Berdasarkan perhitungan penanganan keluhan, maka diperoleh nilai *key performance indicator* pada PDAM Tirta Cahya Agung dengan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

Tabel 4.28
Perhitungan Penanganan Keluhan
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
Jumlah Keluhan Tercatat	1.475	1.912	1.947
Jumlah Keluhan Selesai Dikerjakan	1.475	1.912	1.947
Penanganan Keluhan	1	1	1
(%)	100%	100%	100%
Penentuan Target	99%	99%	99%
Realisasi Target	101%	101%	101%
Bobot Skor KPI	4%	4%	4%
Status Target	Hijau	Hijau	Hijau
Skor KPI	4%	4%	4%

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Berdasarkan tabel 4.27 diambil kesimpulan bahwa kinerja PDAM Tirta Cahya Agung dalam menangani keluhan masuk dari pelanggan sangat baik. Data menjelaskan bahwa 100% keluhan tentang layanan air yang dilapor oleh pelanggan semuanya terselesaikan. Tren keluhan dari pelanggan dalam rentang waktu 2015-2017 selalu mengalami kenaikan. Namun semuanya berhasil tertangani.

Kinerja penanganan keluhan tidak hanya mampu memberikan informasi mengenai seberapa banyak keluhan yang tertangani. Namun dalam jumlah keluhan dapat pula dilihat di wilayah mana saja keluhan sering terjadi dan jenis apa saya keluhan yang dilaporkan. Namun sayangnya pada detail data laporan kurang tercatat dengan rapi, sehingga manajemen susah untuk memetakan data yang lebih akurat dan komprehensif. Data rinci mengenai keluhan hanya tercatat pada berita acara (tiket keluhan) yang tertulis sederhana ketika pelanggan melakukan pelaporan keluhan dan diberikan kepada petugas lapangan. Sesaat ketika keluhan tertangani tindak lanjut laporan kepada manajemen hanya sebatas keluhan selesai tanpa ada catatan berita acara yang rinci.

Fungsi metode *balanced scorecard* sebagai ukuran kinerja tidak hanya mengukur dan menghitung kemudian dijadikan skala. Namun *balanced scorecard* juga mampu memberikan analisis yang komprehensif mengenai kekurangan dan kelebihan satuan ukur kinerja ketika digunakan. Kinerja penanganan keluhan telah memberikan ukuran yang jelas mengenai kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan keluhan layanan air yang dilaporkan oleh pelanggan. Ukuran penanganan keluhan masih diperlukan sebagai satuan uji. Namun diperlukan tambahan catatan yang lebih rinci tentang tempat keluhan, jenis keluhan, lama

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

penyelesaikan keluhan dan berbagai cacatan lain yang dapat memberikan informasi lebih rinci sebagai bahan analisis manajemen. Kesimpulan yang dapat diambil dari kinerja penanganan keluhan adalah perusahaan telah mampu dengan baik menyelesaikan keluhan tentang layanan air, namun masih perlu dilakukan perbaikan Standar Operasi Prosedur (SOP) dalam melakukan proses kerjanya.

Perbaikan dalam Standar Operasi Prosedur (SOP) dapat meningkatkan ikhtisar data mengenai keluhan pelanggan dan dijadikan sebagai dasar analisis dalam melakukan kebijakan di masa mendatang. Memperbaiki SOP berarti manajemen perusahaan berusaha memperbaiki disiplin kerja dalam hal pencatatan. Tentunya dalam memperbaiki disiplin kerja membutuhkan proses yang tidak singkat. Diperlukan usaha dan konsistensi agar hasil yang diharapkan sesuai dengan ekspektasi, yaitu data yang komprehensif dan akurat. Islam memberikan pandangan tentang proses perbaikan displin yang berat ini dalam Al Quran surat Al Insyirah ayat 5 yang berbunyi:

فَإِنَّ مَعَ ٱلْعُسْرِ يُسْرًا ۝٥

Artinya: "*Karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan*," (QS Al Insyirah:5)

Berdasarkan kandungan surat Al Insyirah ayat 5 memberikan nasihat. Jika kesulitan pada masa awal perbaikan dalam displin kerja bidang pencatatan adalah hal yang wajar terjadi. Namun ketika proses perbaikan disiplin kerja telah terlaksana, maka hasil yang diharapkan akan muncul. Perusahaan tinggal perlu fokus pada tahap awal penyesuaian dan konsistensi dalam pelaporan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk mengukur kinerja sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan data internal perusahaan yang telah dihimpun oleh Bagian Umum. Data internal sumber daya manusia yang telah dihimpun dari Bagian Hubungan Pelanggan ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.29
Jumlah Karyawan
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2014-2018)

Keterangan	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Direksi	1	1	1	1	1	0
Satuan Pengawas Internal	7	7	6	5	4	4
Bidang Umum						
1. Bag. Keuangan	15	15	16	16	13	13
2. Bag. Umum	38	38	38	43	42	42
3. Bag. Hub. Pelanggan	21	21	22	19	18	17
Bidang Teknik dan Produksi						
1. Bag. Produksi	18	18	19	19	18	18
2. Bag. Distribusi	10	10	10	14	14	14
3. Bag. Perencaan Teknik	7	7	7	6	7	7
4. Bag. Perawatan Teknik	41	44	45	40	42	42
Jumlah	158	161	164	163	159	157

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

Berdasarkan data tabel 4.28 dapat diambil kesimpulan bahwa jumlah karyawan di PDAM Tirta Cahya Agung selalu mengalami fluktuasi. Pada tahun 2019 posisi Direksi kosong karena masa kerja Direktur Utama telah habis dan dinyatakan pensiun normal. Pada tahun 2016, 2017 dan 2018 Bidang Satuan Pengawas Internal mengalami penurunan jumlah karyawan secara berurutan karena personil yang telah memasuki masa akhir kerja dan dinyatan pensiun normal. Selama rentang tahun 2014-2019 pada Bidang Umum dan Bidang Teknik dan Produksi mengalami kenaikan dan penurunan karena berbagai macam hal.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Penurunan disebabkan pensiun normal, meninggal dunia serta kontrak kerja yang telah habis dan tidak diperpanjang. Peningkatan disebabkan karena adanya bidang kerja yang membutuhkan tambahan personil sehingga PDAM Tirta Cahya Agung memutuskan untuk membuka lowongan di bidang tertentu.

4.2.4.1. *Employee Satisfaction* (ES)

Pengukuran kinerja *employee satisfaction* menggunakan kuisioner sebagai alat uji. Penggunaan kuisioner diharapkan memberikan proyeksi tingkat kepuasan karyawan yang lebih akurat dan transparan.

Kinerja *employee satisfaction* menggunakan ukuran sampel sebanyak 61 responden. Seluruh responden merupakan karyawan PDAM Tirta Cahya Agung. Target yang ditentukan untuk kinerja *employee satisfaction* sebesar 3,75 skala *likert*. Skor bobot kinerja ditentukan sebesar 5%.

Pada penyusunan kuisioner kriteria yang dijadikan patokan adalah validitas dan reliabilitas. Validitas menunjukkan kinerja kuisioner dalam mengukur apa yang ingin diukur. Reliabilitas menunjukkan bahwa kuisioner konsisten apabila digunakan untuk mengukur gejala yang sama. Tujuan pengujuan validitas dan reliabilitas kuisioner adalah untuk meyakinkan bahwa kuisioner yang disusun dengan baik dalam mengukur gejala dan menghasilkan data yang *valid*.

Uji validitas kuisioner menggunakan aplikasi SPSS metode *bivariate*. Instrumen kuisioner dianggap *valid* apabila nilai signifikansi (*sig*) korelasi < 0,05 (5%). Uji Reliabilitas kuisioner menggunakan aplikasi SPSS metode *one shot*. Instrumen kuisioner dianggap konsisten apabila nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 4.30
Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas
Kuisioner *Employee Satisfaction*

Kelompok	Item	Validitas			Ket.	Reliabilitas	Ket.
		r tabel N 61 *sig.* 0,05	r hitung	*sig.*		*Cronbach's Alpha*	
Peran (X1)	X1.1	0,248	0,857	0,000	Valid	0,876	Reliabel
	X1.2		0,758	0,000	Valid		
	X1.3		0,838	0,000	Valid		
	X1.4		0,880	0,000	Valid		
	X1.5		0,758	0,000	Valid		
Lingkungan dan Sarana Kerja (X2)	X2.1	0,248	0,867	0,000	Valid	0,814	Reliabel
	X2.2		0,874	0,000	Valid		
	X2.3		0,837	0,000	Valid		
Hubungan Kerja (X3)	X3.1	0,248	0,861	0,000	Valid	0,845	Reliabel
	X3.2		0,735	0,000	Valid		
	X3.3		0,843	0,000	Valid		
	X3.4		0,732	0,000	Valid		
	X3.5		0,761	0,000	Valid		
Peluang Peningkatan Karir (X4)	X4.1	0,248	0,669	0,000	Valid	0,729	Reliabel
	X4.2		0,881	0,000	Valid		
	X4.3		0,876	0,000	Valid		
Gaji dan Tunjangan (X5)	X5.1	0,248	0,696	0,000	Valid	0,723	Reliabel
	X5.2		0,600	0,000	Valid		
	X5.3		0,626	0,000	Valid		
	X5.4		0,596	0,000	Valid		
	X5.5		0,556	0,000	Valid		
	X5.6		0,544	0,000	Valid		
	X5.7		0,522	0,000	Valid		
	X5.8		0,628	0,000	Valid		

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.29 menunjukkan hasil uji validitas dan uji reliabilitas untuk seluruh item pertanyaan yang akan diajukan dalam kuisioner dianggap valid dan reliabel.

Uji validitas seluruh butir item pertanyaan dari item x1.1 hingga x5.8 dalam kuisioner memiliki signifikansi (*sig.*) korelasi < 0,05 dan tidak ada nilai yang negatif. Pada kolom r hitung nilai yang muncul untuk n sebanyak 61 responden juga berada diatas nilai r tabel 0,248. Sehingga selutuh butir item pertanyaan kuisioner dinyatakan valid.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Uji reliabilitas seluruh butir item pertanyaan dalam kuisioner mulai x1.1 hingga x5.8 memiliki nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 sehingga dianggap reliabel. Oleh karena itu disimpulkan bahwa kuisioner telah dipandang mampu untuk mengukur gejala, konsisten digunakan dan dapat menghasilkan data yang baik.

Tabel 4.31
Hasil Kuisioner *Employee Satisfaction*
PDAM Tirta Cahya Agung

Kelompok	Item	Tingkat Kepuasan					Item yang Diolah	Nilai *Likert*
		1	2	3	4	5		
Peran (X1)	X1.1	4	0	3	26	28	61	4,21
	X1.2	0	9	22	28	2	61	3,38
	X1.3	0	2	9	36	14	61	4,02
	X1.4	1	1	8	28	23	61	4,16
	X1.5	0	0	7	24	30	61	4,38
Jumlah Item		5	12	49	142	97	305	4,03
Lingkungan dan Sarana Kerja (X2)	X2.1	0	3	10	42	6	61	3.84
	X2.2	1	1	11	45	3	61	3,79
	X2.3	0	0	14	45	2	61	3,80
Jumlah Item		1	4	35	132	11	183	3,81
Hubungan Kerja (X3)	X3.1	1	0	4	34	22	61	4,25
	X3.2	0	2	3	34	22	61	4,25
	X3.3	1	1	2	34	23	61	4,26
	X3.4	0	0	6	37	18	61	4,20
	X3.5	1	2	12	36	10	61	3,85
Jumlah Item		3	5	27	175	95	305	4,16
Peluang Peningkatan Karir (X4)	X4.1	1	2	3	48	7	61	3,95
	X4.2	0	2	11	43	5	61	3,84
	X4.3	0	2	15	40	4	61	3,75
Jumlah Item		1	6	29	131	16	183	3,85
Gaji dan Tunjangan (X5)	X5.1	0	1	2	37	21	61	4,28
	X5.2	1	2	3	39	16	61	4,10
	X5.3	0	4	7	31	19	61	4,07
	X5.4	0	0	1	32	28	61	4,44
	X5.5	0	0	3	51	7	61	4,07
	X5.6	0	1	7	52	1	61	3,87
	X5.7	0	0	10	44	7	61	3,95
	X5.8	0	0	11	48	2	61	3,85
Jumlah Item		1	8	44	334	101	488	4,08
Total Item Pernyataan		11	35	184	914	320	1.464	
							Nilai Kinerja	Nilai Maks.
Pernyataan X Skor		11	70	552	3.656	1.600	5.889	7.320
Persentase (%)		0,15%	0,96%	7,54%	49,95%	21,86%	80,45%	100%
Kinerja *Employee Satisfaction* dalam Skala *Likert*							4,02	

Sumber: Data diolah, 2020

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Berdasarkan tabel 4.30 maka diambil kesimpulan bahwa dari 61 responden karyawan PDAM Tirta Cahya Agung yang dibagikan kuisioner, menghasilkan 1.464 item pernyataan yang berkaitan dengan kepuasan karyawan. Hasil perhitungan kuisioner menunjukkan tingkat kepuasan karyawan PDAM Tirta Cahya Agung berada di angka 80,45% atau di nilai 4,04 skala *likert*.

Kelompok kepuasan karyawan dengan nilai tertinggi berada di kelompok gaji dan tunjangan (x5) dengan nilai 4,08 skala *likert*. Nilai skala *likert* yang berada di kisaran angka 4 menunjukkan bahwa karyawan PDAM Tirta Cahya Agung telah merasa puas dengan gaji dan tunjangan yang didapatkan selama bekerja. Kemudian pada kelompok gaji dan tunjangan (x5) item yang memiliki tingkat kepuasan tertinggi berada pada item tunjangan kesehatan dan pensiun (x5.4) dengan nilai 4,44 skala *likert.*

Kelompok kepuasan karyawan dengan nilai terendah berada di kelompok lingkungan dan sarana kerja (x2) dengan nilai 3,81 skala *likert*. Berdasarkan hasil kuisioner kelompok lingkungan dan sarana kerja (x2), nilai *likert* 3,81 tidaklah buruk. Namun rendahnya nilai yang didapatkan perlu dipahami oleh manajemen perusahaan sehingga dapat dijadikan prioritas dalam meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Item-item yang muncul pada kelompok lingkungan dan sarana kerja perlu ditingkatkan oleh PDAM Tirta Cahya Agung.

Target kinerja untuk variabel *employee satisfaction* adalah menjaga stabilitas di nilai minimal 3,5 skala *likert*. Sehingga realisasi target sebagai berikut:

$$\text{Realisasi Target} = \frac{Hasil\ Kinerja\ Variabel}{Penentuan\ Target\ Variabel} \text{ x } 100\%$$

$$\text{RT} = \frac{4{,}02}{3{,}5} \text{ x } 100\% = 114{,}86\%$$

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Bobot skor KPI untuk kinerja *employee satisfaction* adalah 5% dari keseluruhan bobot kinerja. Sehingga skor KPI sebagai berikut:

Skor KPI = $\frac{Realisasi\ Target}{100\%}$ x Bobot Skor KPI

Keterangan:
Nilai skor KPI tidak boleh melebihi bobot yang telah ditentukan.

Skor KPI = $\frac{114{,}86\%}{100\%}$ x 5% = 5,74% (melebihi bobot skor KPI)

Skor KPI yang menghasilkan angka melebihi bobot akan otomatis mendapat nilai skor penuh/maksimal sesuai dengan bobot yang ditentukan. Sehingga skor KPI untuk kinerja *employee satisfaction* menjadi 5%. Karena pengukuran *employe satisfaction* hanya dilakukan sekali. Maka pengukuran kinerja *employee satisfaction* pada tahun 2015, 2016 dan 2017 akan menggunakan skor KPI yang sama.

Berdasarkan perhitungan *employee satisfaction*, maka diperoleh nilai *key performance indicator* pada PDAM Tirta Cahya Agung dengan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

Tabel 4.32
Perhitungan *Employee Satisfaction*
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
Employee Satisfaction	4,02	4,02	4,02
Penentuan Target	3,5	3,5	3,5
Realisasi Target	114,86%	114,86%	114,86%
Bobot Skor KPI	5%	5%	5%
Status Target	Hijau	Hijau	Hijau
Skor KPI	5%	5%	5%

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.31 diambil kesimpulan bahwa manajemen PDAM Tirta Cahya Agung telah mampu memenuhi target pada variabel kinerja *employee*

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

satisfaction. Perusahaan mampu memberikan kenyamanan dan rasa puas kepada karyawannya dalam menjalankan pekerjaan. Nilai *employee satisfaction* yang didapat oleh perusahaan berada di angka 4,02 skala *likert*.

Walaupun perusahaan telah berhasil memenuhi target dalam memenuhi kepuasan karyawan, hendaknya lebih baik untuk meningkatkan standar kepuasan yang telah dirancang. Hal ini bertujuan untuk memastikan setiap karyawan yang bekerja telah mendapatkan hak, kewajiban serta fasilitas yang sesuai dengan porsi kerja yang dibebankan.

Islam pun memberikan panduan dalam bekerja agar rasa puas dan nyaman dapat diperoleh dengan maksimal. Sesungguhnya setiap muslim diberikan anjuran untuk bekerja agar mendapatkan keberkahan dan pahala. Oleh karena itu dalam bekerja hendaklah dengan hati ikhlas, sabar serta syukur. Pekerjaan yang dilakukan pun harus sesuai dengan aturan, tidak melanggar syariat dan tidak merugikan orang lain. Sehingga dalam bekerja akan muncul keberkahan. Sebagaimana firman Allah dalam Al Quran surat At Taubah ayat 105 yang berbunyi:

وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عَٰلِمِ ٱلۡغَيۡبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمۡ تَعۡمَلُونَ ١٠٥

Artinya: "*Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan*." (QS At Taubah:105)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Surat At Taubah ayat 105 menurut Tafsir Quraish Shihab *dalam* laman tafsirq.com dapat diartikan dengan:

> "Katakan kepada manusia, wahai Rasulullah, "Bekerjalah kalian dan jangan segan-segan melakukan perbuatan baik dan melaksanakan kewajiban. Sesungguhnya Allah mengetahui segala pekerjaan kalian, dan Rasulullah serta orang-orang Mukmin akan melihatnya. Mereka akan menimbangnya dengan timbangan keimanan dan bersaksi dengan perbuatan-perbuatan itu. Kemudian setelah mati, kalian akan dikembalikan kepada Yang Maha Mengetahui lahir dan batin kalian, lalu mengganjar dengan perbuatan-perbuatan kalian setelah Dia memberitahu kalian segala hal yang kecil dan besar dari perbuatan kalian itu."

Kemudian apabila telah melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan ketentuan, maka setiap muslim akan mendapatkan hasil yang sesuai pula dengan yang telah mereka usahakan. Apapun hasil yang didapatkan harus diterima dengan rasa syukur dan nikmat. Sebagaimana firman Allah dalam Al Quran surat Al Baqarah ayat 152 yang berbunyi:

فَٱذۡكُرُونِيٓ أَذۡكُرۡكُمۡ وَٱشۡكُرُواْ لِي وَلَا تَكۡفُرُونِ ١٥٢

> Artinya: "*Karena itu, ingatlah kamu kepada-Ku niscaya Aku ingat (pula) kepadamu, dan bersyukurlah kepada-Ku, dan janganlah kamu mengingkari (nikmat)-Ku.*" (QS Al Baqarah:152)

Surat Al Baqarah ayat 152 menurut Tafsir Jalalayn *dalam* laman tafsirq.com ayat diatas dapat berarti bahwa:

> "(Karena itu ingatlah kamu kepada-Ku) yakni dengan salat, tasbih dan lain-lain (niscaya Aku ingat pula kepadamu). Ada yang mengatakan maksudnya niscaya Aku balas amalmu itu. Dalam sebuah hadis qudsi diketengahkan firman Allah, "Barang siapa yang mengingat-Ku dalam dirinya niscaya Aku akan ingat dia dalam diri-Ku dan barang siapa mengingat-Ku di hadapan khalayak ramai, maka Aku akan mengingatnya di hadapan khalayak yang lebih baik!" (Dan bersyukurlah kepada-Ku) atas nikmat-Ku dengan jalan taat kepada-Ku

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

(dan janganlah kamu mengingkari-Ku) dengan jalan berbuat maksiat dan durhaka kepada-Ku."

Berdasarkan surat At Taubah ayat 105 dan surat Al Baqarah ayat 152 maka apabila proses bekerja telah dilalui oleh seorang muslim dan hasil pun telah didapatkan. Maka dianjurkan untuk bersyukur atas nikmat hasil yang tekah didapat. Islam memberikan anjuran dalam bekerja yang diutamakan tidak hanya kepuasan, namun penting pula menerima rasa syukur atas hasil. Terlebih dalam Islam bekerja merupakan sarana ibadah yang harus dilakukan. Sehingga hasil yang diperoleh jelas tidak hanya upah dan rasa puas, namun ada keberkahan, kehormatan dan pahala dalam setiap pekerjaan yang dilakukan dengan hati ikhlas.

4.2.4.2. *Employee Retention* (ER)

Variabel kinerja *employee retention* mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam menjaga hubungan kerja dengan para karyawan. Hubungan kerja berarti perusahaan dapat mampu mencapai tingkat loyalitas karyawan dalam jangka panjang. Data untuk mengolah *employee retention* diperoleh dari banyaknya karyawan yang keluar pada rentang waktu tertentu dibandingkan jumlah karyawan pada rentang waktu yang sama.

Tabel 4.33
Jumlah Karyawan Keluar
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Keterangan	2015	2016	2017
Karyawan Keluar	-	-	1
Jumlah Karyawan	161	164	163

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

Berdasarkan tabel 4.32 pada rentang tahun 2015 hingga 2017 perusahaan hanya sekali mengalami penurunan jumlah karyawan, yaitu tahun 2017 dengan

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

jumlah 1 orang. Sedangkan pada rentang tahun 2015 dan 2016 perusahaan justru mampu menambah jumlah karyawan demi meningkatkan operasional perusahaan.

Kinerja variabel *employee retention* merupakan kinerja yang memiliki polaritas negatif. Artinya ketika nilai kinerja semakin turun justru kondisi semakin baik. Apabila dalam model matematika dinamakan perbandingan nilai terbalik. Berikut rumus dalam menghitung variabel *employee retention*:

$$\text{ER} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang keluar}}{\text{Jumlah karyawan}} \text{ X } 100\%$$

Tahun 2015 ER = $\frac{0}{161}$ = 0 x 100% = 0%

Tahun 2016 ER = $\frac{0}{164}$ = 0 x 100% = 0%

Tahun 2017 ER = $\frac{1}{163}$ = 0,006 x 100% = 0,6%

Target kinerja variabel *employee retention* adalah menjaga stabilitas di titik ideal maksimal 5%. Sehingga rumus realisasi targetnya adalah:

Realisasi Target = $\frac{100\%}{Hasil\ Kinerja\ Variabel}$ x Batas Titik Maksimal Target

Tahun 2015 RT = $\frac{100\%}{0\%}$ x 5% = ∞ (tak terhingga)

Tahun 2016 RT = $\frac{100\%}{0\%}$ x 5% = ∞ (tak terhingga)

Tahun 2017 RT = $\frac{100\%}{0{,}6\%}$ x 5% = 815%

Berdasarkan hasil realisasi target pada tahun 2015 dan 2016 memunculkan nilai ∞ (tak terhingga). Hal ini dikarenakan perusahaan tidak kehilanggan pegawai selama rentang waktu tersebut. Nilai ∞ (tak terhingga) akan otomatis ditafsirkan menjadi nilai 100% yang berarti perusahaan mampu memenuhi target. Sedangkan pada tahun 2017 perusahaan hanya kehilanggan karyawan sebanyak 1 orang. Hasil

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

kinerja *employee retention* tahun 2017 berada pada nilai 0,6%. Nilai tersebut berhasil melampaui target sejauh 815% apabila dibandingkan dengan target penentuan diawal yang hanya berada di angka maksimal 5%.

Bobot skor KPI untuk kinerja *employee retention* adalah 2% dari keseluruhan bobot kinerja. Sehingga rumus skor KPI untuk variabel *employee retention* sebagai berikut:

Skor KPI = $\frac{Realisasi\ Target}{100\%}$ x Bobot Skor KPI

Keterangan:
Nilai skor KPI tidak boleh melebihi bobot yang telah ditentukan.

Tahun 2015 Skor KPI = $\frac{100\%}{100\%}$ x 2% = 2%

Tahun 2016 Skor KPI = $\frac{100\%}{100\%}$ x 2% = 2%

Tahun 2017 Skor KPI = $\frac{815\%}{100\%}$ x 2% = 16,3% (melebihi bobot skor KPI)

Skor KPI pada tahun 2015 dan 2016 dapat secara baik memenuhi target dan mendapatkan skor maksimal yaitu 2%. Sedangkan skor KPI untuk tahun 2017 yang menghasilkan angka melebihi bobot akan otomatis mendapat nilai skor penuh/maksimal sesuai dengan bobot yang ditentukan. Sehingga skor KPI untuk tahun 2017 menjadi 2% dari keseluruhan bobot kinerja.

Berdasarkan perhitungan variabel *employee retention*, maka diperoleh nilai *key performance indicator* pada PDAM Tirta Cahya Agung dengan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 4.34
Perhitungan *Employee Retention*
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
Karyawan Keluar	0	0	1
Jumlah Karywan	161	164	163
Employee Retention	0	0	0,006
(%)	100%	100%	0,6%
Penentuan Target	5%	5%	5%
Realisasi Target	100%	100%	815%
Bobot Skor KPI	2%	2%	2%
Status Target	Hijau	Hijau	Hijau
Skor KPI	2%	2%	2%

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.33 diambil kesimpulan bahwa PDAM Tirta Cahya Agung selama rentang tahun 2015-2017 mampu menjaga loyalitas karyawan untuk bekerja di perusahaan. Pada rentang tahun tersebut perusahaan hanya kehilangan karyawan sebanyak 1 orang. Sehingga kinerja perusahaan dalam variabel *employee retention* dapat dicapai dengan baik dan sempurna. Berdasarkan keterangan Bagian Umum, pada tahun 2017 terdapat 1 orang karyawan meninggalkan perusahaan dengan catatan pensiun normal.

4.2.4.3. *Employee Productivity* (EP)

Pengukuran kinerja *employee productivity* menggunakan data total pendapatan usaha yang diterima oleh perusahaan dibandingkan dengan jumlah karyawan yang bekerja pada rentang waktu yang sama. *Employee productivity* dalam *balanced scorecard* berbentuk produktivitas parsial. Produktivitas parsial berarti pengukuran dilakukan untuk mencari hubungan antara *output* (pendapatan) dengan menggunakan hanya 1 jenis *input* (jumlah pegawai). Hasil yang diperoleh

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

adalah kemampuan karyawan yang telah dikerahkan oleh perusahaan dalam mengasilkan pendapatan usaha dalam rentang waktu tersebut.

Tabel 4.35
Unsur Pengukuran *Employee Productivity*
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Keterangan	2015	2016	2017
Pendapatan Usaha	Rp 13.873.279.310,00	Rp 13.991.185.546,00	Rp 14.915.431.713,00
Jumlah Karyawan	161	164	163

Sumber: PDAM Tirta Cahya Agung, 2019

$$\text{EP} = \frac{\text{Pedapatan Usaha}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

Tahun 2015 EP = $\frac{\text{Rp } 13.873.279.310,00}{161}$ = Rp 86.169.436,71

Tahun 2016 EP = $\frac{\text{Rp } 13.991.185.546,00}{164}$ = Rp 85.312.106,99

Tahun 2017 EP = $\frac{\text{Rp } 14.915.431.713,00}{163}$ = Rp 91.505.716,03

Target kinerja untuk varibel *employee productivity* adalah secara progresif setiap tahun naik 5%. Oleh karena satuan yang digunakan dalam *employee productivity* adalah mata uang. Sehingga harus diketahui terlebih dahulu berapa nilai 5% pada setiap tahun yang dihitung kinerjanya. Guna mengetahui nilai target 5% maka perhitungan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Target Variabel} = \frac{\textit{Employee Productivity}}{\text{Penentuan Target Variabel}}$$

Target variabel tahun 2015 = $\frac{\text{Rp } 86.169.436,71}{5\%}$ = Rp 4.308.371,84

Target variabel tahun 2016 = $\frac{\text{Rp } 85.312.106,99}{5\%}$ = Rp 4.265.605,35

Target variabel tahun 2017 = $\frac{\text{Rp } 91.505.716,03}{5\%}$ = Rp 4.575.285,80

Setelah diketahui nilai target 5% setiap tahun, kemudian dicari realisasi target kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan. Realisasi target berfungsi untuk

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

mengetahui seberapa baik kinerja perusahaan yang diperoleh jika dibandingkan dengan target yang telah ditetakan diawal tahun. Rumus dalam menghitung realisasi target sebagai berikut:

$$\text{Realisasi Target} = \frac{\text{Kinerja Variabel} - \text{Kinerja Variabel Tahun Lalu}}{\text{Penentuan Target Variabel}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2015 RT} = \frac{\text{Rp } 86.169.436{,}71 - \text{Rp } 86.169.436{,}71}{\text{Rp } 4.308.371{,}84} = 0\%$$

$$\text{Tahun 2016 RT} = \frac{\text{Rp } 85.312.106{,}99 - \text{Rp } 86.169.436{,}71}{\text{Rp } 4.265.605{,}35} = -20{,}10\%$$

$$\text{Tahun 2017 RT} = \frac{\text{Rp } 91.505.716{,}03 - \text{Rp } 85.312.106{,}99}{\text{Rp } 4.575.285{,}80} = 135{,}37\%$$

Bobot skor KPI untuk kinerja *employee productivity* adalah 3% dari keseluruhan bobot kinerja. Sehingga skor KPI sebagai berikut:

$$\text{Skor KPI} = \frac{\text{Realisasi Target}}{100\%} \times \text{Bobot Skor KPI}$$

Keterangan:
Nilai skor KPI tidak boleh melebihi bobot yang telah ditentukan.

$$\text{Tahun 2015 Skor KPI} = \frac{0\%}{100\%} \times 3\% = 0\% \text{ (tahun dasar perbandingan)}$$

$$\text{Tahun 2016 Skor KPI} = \frac{-20{,}10\%}{100\%} \times 3\% = -0{,}60\% \text{ (tidak memenuhi bobot skor)}$$

$$\text{Tahun 2017 Skor KPI} = \frac{135{,}37\%}{100\%} \times 3\% = 4{,}06\% \text{ (melebihi bobot skor KPI)}$$

Skor KPI pada tahun 2015 dinyatakan 0% karena sebagai tahun dasar perbadingan. Namun status pencapaian adalah hijau sebagai awal tahun dasar perbandingan. Skor KPI pada tahun 2016 bernilai negatif karena kinerja *employee productivity* justru lebih rendah dari tahun 2015, sehingga tidak dapat memenuhi bobot skor. Skor KPI pada tahun 2017 yang menghasilkan angka melebihi bobot akan otomatis mendapat nilai skor penuh/maksimal sesuai dengan bobot yang ditentukan. Sehingga skor KPI pada tahun 2017 menjadi 3%.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Berdasarkan perhitungan *employee productivity*, maka diperoleh nilai *key performance indicator* pada PDAM Tirta Cahya Agung dengan metode *balanced scorecard* sebagai berikut:

Tabel 4.36
Perhitungan *Employee Productivity*
PDAM Tirta Cahya Agung (Periode 2015-2017)

Uraian	Tahun		
	2015	2016	2017
Pendapatan Usaha	Rp 13.873.279.310,00	Rp 13.991.185.546,00	Rp 14.915.431.713,00
Jumlah Karywan	161	164	163
Employee Productivity	Rp 86.169.436,71	Rp 85.312.106,99	Rp 91.505.716,03
Penentuan Target	5%	5%	5%
Realisasi Target	0%	-20,10%	135,37%
Bobot Skor KPI	3%	3%	3%
Status Target	Hijau	Merah	Hijau
Skor KPI	0%	0%	3%

Sumber: Data diolah, 2020

Berdasarkan tabel 4.35 diambil kesimpulan bahwa PDAM Tirta Cahya Agung selama rentang tahun 2015-2017 menghasilkan kinerja *employee productivity* yang belum stabil dan konsisten. Pendapatan usaha perusahaan memiliki tren yang terus meningkat. Namun karena jumlah personil karyawan juga mengalami peningkatan dan penurunan sehingga konsistensi peningkatan *employee productivity* yang setiap tahun ditargetkan selalu naik sebesar 5% belum dapat diperoleh.

Tahun 2015 dijadikan tahun dasar untuk memulai pengukuran kinerja, sehingga status targetnya hijau namun memiliki skor KPI 0%. Pada tahun 2015 pendapatan usaha yang diperoleh perusahaan sebesar Rp 13.873.279.310,00 dan jumlah karyawan sebanyak 161 orang. Sehingga pada tahun 2015 setiap karyawan perusahaan memiliki tingkat produktivitas senilai Rp 86.169.436,71.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Pada tahun 2016 perusahaan berhasil memperoleh pendapatan usaha sebesar Rp 13.991.185.546,00 dengan jumlah karyawan yang bekerja sebanyak 164 orang. Sehingga *employee productivity* yang dicapai sebesar Rp 85.312.106,99 per karyawan. Namun pada tahun 2016 target peningkatan 5% dari tahun lalu tidak dapat diperoleh perusahaan. Hal ini karena kinerja *employee productivity* justru lebih rendah dari tahun 2015. Secara realisasi target, kinerja *employee productivity* perusahaan pada tahun 2016 justru negatif atau menurun sebesar -20,10% dari tahun 2015. Pendapatan usaha memang meningkat, namun peningkatan jumlah karyawan juga terjadi. Sehingga dapat disimpulkan perusahaan kurang optimal dalam mengerahkan kemampuan karyawan untuk meningkatkan produktivitasnya.

Pada tahun 2017 pendapatan usaha perusahaan sebesar Rp 14.915.431.713,00 dengan jumlah karyawan sebanyak 163 orang. Kinerja *employee productivity* yang diperoleh sebesar Rp 91.505.716,03 per karyawan. Apabila dibandingkan dengan tahun 2016, target peningkatan kinerja *employee productivity* pada tahun 2017 telah terpenuhi sebesar 135,37%. Jauh melebihi target yang ditentukan hanya 5%. Peningkatan kinerja *employee productivity* yang tinggi dipengaruhi oleh pendapatan usaha perusahaan yang meningkat tinggi sedangkan jumlah karyawan justru lebih sedikit 1 orang dari pada tahun 2016. Sehingga dapat disimpulkan perusahaan mampu dengan baik meningkatkan produktivitas karyawannya.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.2.5. Kinerja PDAM Tirta Cahya Agung

Setelah seluruh aspek kinerja dari setiap variabel *key performance indicators* selesai dihitung. Data hasil kinerja akan dihimpun ke dalam sebuah tabel kinerja *balanced scorecard*. Tabel data tersebut akan memudahkan manajemen dalam memonitor hasil kinerja perusahaan pada rentang periode tertentu dan melihat perkembangan perusahaan apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Pengukuran kinerja PDAM Tirta Cahya Agung menggunakan metode *balanced scorecard* dilakukan selama rentang tahun 2015-2017. Sehingga tabel kinerja akan terbagi dalam tiga tabel berbeda. Berikut tabel kinerja PDAM Tirta Cahya Agung dalam metode *balanced scorecard*:

Tabel 4.37
Kinerja PDAM Tirta Cahya Agung Tahun 2015

Perspektif			Tahun 2015						
			Bobot (%)	Satuan	Kinerja	Target	Realisasi Target	Status Target	Skor
Keuangan			**50%**						
	1.	*Current Ratio*	7%	%	232%	200%	116%	Hijau	7%
	2.	*Net Profit Margin*	8%	%	1,66%	5%	33,14%	Merah	2,65%
	3.	*Return on Equity*	7%	%	0,63%	1,2%	52,12%	Merah	3,65%
	4.	BOPO	8%	%	43,85%	45%	102,63%	Hijau	8%
	5.	*Debt to Assets Ratio*	5%	%	28,72%	50%	174,07%	Hijau	5%
	6.	*Debt to Equity Ratio*	5%	%	24,59%	50%	203.31%	Hijau	5%
	7.	Efektivitas Penagihan	10%	%	98,29%	98%	100,3%	Hijau	10%
Kinerja Perspektif Keuangan							**82,6%**	Kuning	**41,3%**
Pelanggan			**30%**						
	8.	*Customer Retention*	10%	%	113,7%	95%	119,78%	Hijau	10%
	9.	*Customer Acquisition*	10%	%	13,79%	5%	275,78%	Hijau	10%
	10.	*Customer Satisfaction*	10%	Skala *Likert*	3,98	3,75	106,13%	Hijau	10%
Kinerja Perspektif Pelanggan							**100%**	Hijau	**30%**
Proses Bisnis Internal			**10%**						
	11.	Inovasi	3%	%	100%	30%	0%	Hijau	0%
	12.	NRW Komersial	3%	%	22,08%	20%	90,6%	Hijau	2,72%
	13.	Penanganan Keluhan	4%	%	100%	99%	101%	Hijau	4%
Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal							**67,2%**	Hijau	**6,72%**
Pembelajaran dan Pertumbuhan			**10%**						
	14.	*Employee Satisfaction*	5%	Skala *Likert*	4,02	3,5	114,86%	Hijau	5%
	15.	*Employee Retention*	2%	%	100%	5%	100%	Hijau	2%
	16.	*Employee Productivity*	3%	Rupiah	Rp 86.169.436,71	5%	0%	Hijau	0%
Kinjera Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan							**7%**	Hijau	**7%**
Kinerja PDAM Tirta Cahya Agung metode *Balanced Scorecard*								**Kuning**	**85,02%**

Sumber: Data diolah, 2020

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Tabel 4.38
Kinerja PDAM Tirta Cahya Agung Tahun 2016

Perspektif			Tahun 2016						
			Bobot (%)	Satuan	Kinerja	Target	Realisasi Target	Status Target	Skor
Keuangan			**50%**						
	1.	*Current Ratio*	7%	%	8.630%	200%	4.315%	Hijau	7%
	2.	*Net Profit Margin*	8%	%	4,42%	5%	88,31%	Kuning	7,07%
	3.	*Return on Equity*	7%	%	1,15%	1,2%	95,58%	Hijau	6,69%
	4.	BOPO	8%	%	46,77%	45%	96,22%	Hijau	7,7%
	5.	*Debt to Assets Ratio*	5%	%	0,38%	50%	13.215,19%	Hijau	5%
	6.	*Debt to Equity Ratio*	5%	%	0.27%	50%	18.808,69%	Hijau	5%
	7.	Efektivitas Penagihan	10%	%	97,79%	98%	99,79%	Hijau	9,98%
Kinerja Perspektif Keuangan							**96,52%**	Hijau	**48,26%**
Pelanggan			**30%**						
	8.	*Customer Retention*	10%	%	103,6%	95%	109,13%	Hijau	10%
	9.	*Customer Acquisition*	10%	%	3,67%	5%	73,38%	Merah	7,34%
	10.	*Customer Satisfaction*	10%	Skala *Likert*	3,98	3,75	106,13%	Hijau	10%
Kinerja Perspektif Pelanggan							**91,13%**	Hijau	**27,34%**
Proses Bisnis Internal			**10%**						
	11.	Inovasi	3%	%	136%	30%	119%	Hijau	3%
	12.	NRW Komersial	3%	%	23,92%	20%	83,62%	Kuning	2,51%
	13.	Penanganan Keluhan	4%	%	100%	99%	101%	Hijau	4%
Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal							**95,1%**	Hijau	**9,51%**
Pembelajaran dan Pertumbuhan			**10%**						
	14.	*Employee Satisfaction*	5%	Skala *Likert*	4,02	3,5	114,86%	Hijau	5%
	15.	*Employee Retention*	2%	%	100%	5%	100%	Hijau	2%
	16.	*Employee Productivity*	3%	Rupiah	Rp 85.312.106,99	5%	-20,1%	Merah	0%
Kinjera Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan							**70%**	Merah	**7%**
Kinerja PDAM Tirta Cahya Agung metode *Balanced Scorecard*								**Hijau**	**92,29%**

Sumber: Data diolah, 2020

Tabel 4.39
Kinerja PDAM Tirta Cahya Agung Tahun 2017

Perspektif			Tahun 2017						
			Bobot (%)	Satuan	Kinerja	Target	Realisasi Target	Status Target	Skor
Keuangan			**50%**						
	1.	*Current Ratio*	7%	%	4.085%	200%	2.042%	Hijau	7%
	2.	*Net Profit Margin*	8%	%	4,38%	5%	87,55%	Kuning	7%
	3.	*Return on Equity*	7%	%	1,2%	1,2%	100%	Hijau	7%
	4.	BOPO	8%	%	52,81%	45%	85,21%	Kuning	6,82%
	5.	*Debt to Assets Ratio*	5%	%	2,8%	50%	1.786,22%	Hijau	5%
	6.	*Debt to Equity Ratio*	5%	%	1,95%	50%	2.559,33%	Hijau	5%
	7.	Efektivitas Penagihan	10%	%	93,36%	98%	95,26%	Hijau	9,53%
Kinerja Perspektif Keuangan							**94,7%**	Hijau	**47,35%**
Pelanggan			**30%**						
	8.	*Customer Retention*	10%	%	105%	95%	110,55%	Hijau	10%
	9.	*Customer Acquisition*	10%	%	5,02%	5%	100,42%	Hijau	10%
	10.	*Customer Satisfaction*	10%	Skala *Likert*	3,98	3,75	106,13%	Hijau	10%
Kinerja Perspektif Pelanggan							**100%**	Hijau	**30%**
Proses Bisnis Internal			**10%**						
	11.	Inovasi	3%	%	121%	30%	70%	Merah	2,11%
	12.	NRW Komersial	3%	%	21,24%	20%	94,18%	Hijau	2,83%
	13.	Penanganan Keluhan	4%	%	100%	99%	101%	Hijau	4%
Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal							**89,4%**	Kuning	**8,94%**
Pembelajaran dan Pertumbuhan			**10%**						
	14.	*Employee Satisfaction*	5%	Skala *Likert*	4,02	3,5	114,86%	Hijau	5%
	15.	*Employee Retention*	2%	%	0,6%	5%	815%	Hijau	2%
	16.	*Employee Productivity*	3%	Rupiah	Rp 91.505.716,03	5%	135,37%	Hijau	3%
Kinjera Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan							**100%**	Hijau	**10%**
Kinerja PDAM Tirta Cahya Agung metode *Balanced Scorecard*								**Hijau**	**95,29%**

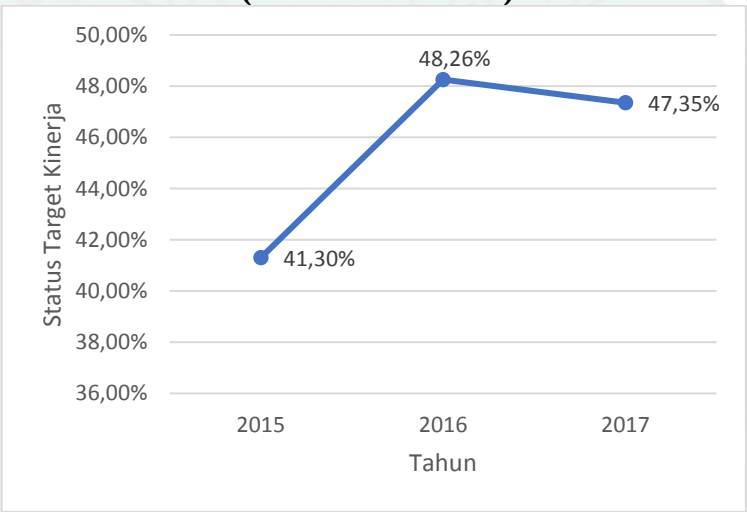
Sumber: Data diolah, 2020

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

4.2.5.1. Kinerja Perspektif Keuangan

Berdasarkan pada tabel 4.37, tabel 4.38 dan tabel 4.39 dapat diambil infromasi yang lebih rinci. Infromasi tersebut mengenai kinerja PDAM Tirta Cahya Agung apabila dijabarkan berdasarkan setiap perspektif *balanced scorecard*. Berikut grafik kinerja PDAM Tirta Cahya Agung selama rentang tahun 2015-2017 pada perspektif keuangan:

Gambar 4.2
Grafik Kinerja Perspektif Keuangan
(Periode 2015-2017)



Sumber: Data diolah, 2020

Gambar 4.2 memberikan penjelasan jika kinerja PDAM Tirta Cahya Agung pada perspektif keuangan salama rentang waktu 2015-2017 berada pada kondisi yang sudah bagus. Hal ini karena tidak ada nilai negatif pada kinerja perspektif keuangan. Lebih lanjut berdasarkan Soemohadiwidjojo (2017:34) tentang status target kinerja, kondisi target kinerja yang terjadi pada PDAM Tirta Cahya Agung selama rentang tahun 2015-2017 masih berada pada tingkat fluktuatif. Hal ini karena kemampuan perusahaan dalam memenuhi target kinerja perspektif keuangan belum sepenuhnya mampu dioptimalkan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Berdasarkan ukuran *key performance indicator* perspektif keuangan yang ada pada tabel 4.37, tabel 4.38, dan tabel 4.39. Penyebab tren pemenuhan target kinerja keuangan yang fluktuatif yaitu karena perusahaan belum secara optimal menghasilkan tingkat pendapatan usaha (profitabilitas) yang tinggi dan dibarengi dengan penekanan pada sektor biaya usaha.

Kondisi ketidakoptimalan pada profitabilitas tersebut menandakan perusahaan harus memperbaiki efisiensi kinerja. Karena walapun secara nominal pendapatan usaha cenderung naik, namun biaya usaha juga naik terlalu tinggi. Hal ini menandakan perusahaan belum efisien dalam menjalankan usahanya.

Tindakan yang dapat dilakukan oleh PDAM Tirta Cahya Agung guna meningkatkan profitabilitas adalah dengan meninjau ulang kegiatan-kegiatan dalam perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelaaran dan pertumbuhan. Ketiga perspektif tersebut merupakan kegiatan yang tergolong *lead indicators* (indikator pemacu kerja).

Menurut Rangkuti (2011:11) apabila perusahaan mampu bergerak cepat dalam memperbaiki berbagai jenis *lead indicator* seperti efisiensi biaya, peningkatan penjualan, peningkatan kepuasan pelanggan, dan lain-lain. Maka perusahaan akan berada pada jalur yang benar, sehingga perusahaan akan memperoleh penjualan tahunan yang lebih tinggi.

Lebih lanjut dalam proses meninjau dan memperbaiki kegiatan-kegiatan demi meningkatkan profitabilitas. Menurut Hery (2019:47) faktor-faktor yang perlu diperhatiakan adalah kepuasan kerja, penyederhanaan kerja, keterpaduan kelompok, spesialisasi, desain tempat kerja, dan motivasi. Faktor-faktor tersebut apabila

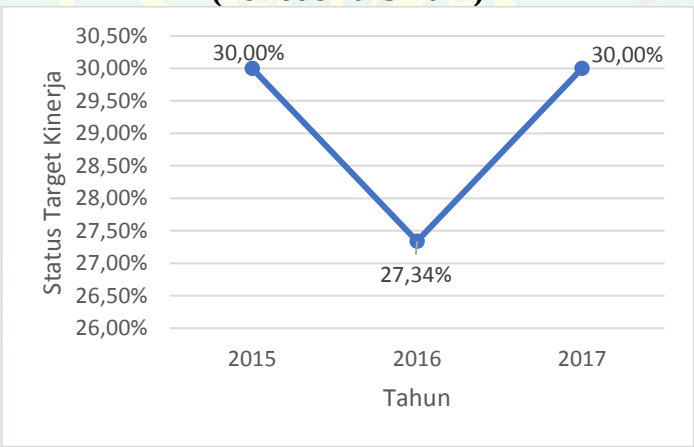
CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

dikelompokkan kedalam jenis indikator, yaitu jenis *lead indicator*. Sehingga dapat disimpulkan apabila PDAM Tirta Cahya Agung bermaksud untuk meningkatkan profitabilitas, maka hal yang perlu diperbaiki terlebih dahulu adalah kegiatan yang menyangkut *lead indicators* (indikator pemacu kerja).

4.2.5.2. Kinerja Perspektif Pelanggan

Berdasarkan tabel 4.37, tabel 4.38 dan tabel 4.39 dapat diambil infromasi yang lebih rinci. Infromasi tersebut mengenai kinerja PDAM Tirta Cahya Agung apabila dijabarkan berdasarkan perspektif pelanggan. Berikut grafik kinerja PDAM Tirta Cahya Agung selama rentang tahun 2015-2017 pada perspektif pelanggan:

Gambar 4.3
Grafik Kinerja Perspektif Pelanggan
(Periode 2015-2017)



Sumber: Data diolah, 2020

Gambar 4.3 memberikan penjelasan jika kinerja PDAM Tirta Cahya Agung pada perspektif pelanggan selama rentang tahun 2015-2017 berada pada kondisi bagus. Hal ini karena tidak ada nilai negatif pada kinerja perspektif pelanggan. Lebih lanjut berdasarkan Soemohadiwidjojo (2017:34) tentang status target kinerja, tren target kinerja yang terjadi pada PDAM Tirta Cahya Agung selama rentang tahun 2015-2017 dalam perspektif pelanggan mengalami sedikit

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

fluktuasi. Demi kondisi kinerja yang baik, manajemen perlu memperhatikan stabilitasnya.

Berdasarkan ukuran *key performance indicator* perspektif pelanggan yang ada pada tabel 4.37, tabel 4.38, dan tabel 4.39. Penyebab tren pemenuhan target kinerja pelanggan yang fluktuatif tersebut yaitu, pada tahun 2016 perusahaan gagal menjaga stabilitas pertumbuhan pelanggan baru (*customer acquisiton*). Target pertumbuhan pelanggan baru sebesar 5%, pada tahun 2016 tidak mampu dipenuhi oleh perusahaan. Sehingga terjadi sedikit penurunan kinerja pada perspektif pelanggan.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja *customer acquisition* pada tabel 4.19. Perusahaan secara umum memang menambah jumlah pelanggan barunya. Namun belum mampu memenuhi target sebesar 5%. Kondisi seperti ini wajar terjadi pada setiap perusahaan di semua sektor industri.

Guna memperbaiki kondisi kinerja *customer acquisition* agar mampu terpenuhi. Menurut Hery (2019:58) perusahaan perlu mengidentifikasi segmentasi pelanggan dan pangsa pasar mana yang perlu dimasuki. Sehingga perusahaan dapat dengan efektif menyasar potensi pelanggan baru.

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah target pertumbuhan kinerja. Apabila diperlukan, manajemen bisa mempertimbangkan kembali ukuran target pertumbuhan pelanggan yang seusai dengan kondisi pangsa pasar. Kondisi pangsa pasar setiap tahun berubah. Hal ini dapat berdampak pada kemampuan perusahan dalam menggaet pelanggan baru. Apabila kondisi pasar sedang lesu, maka pertumbuhan pelanggan juga akan sulit diwujudkan walaupun perusahaan telah

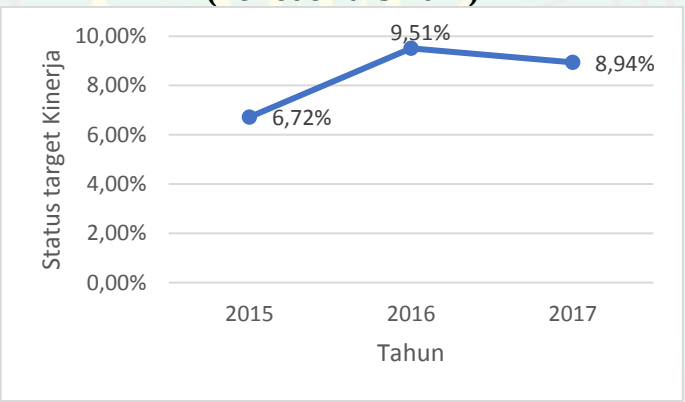
CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

bekerja keras. Sebaliknya apabila kondisi pasar sedang bergairah, perusahaan juga memiliki potensi untuk menaikkan target pertumbuhan pelanggan baru.

4.2.5.3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan tabel 4.36, tabel 4.37 dan tabel 4.38 dapat diambil infromasi yang lebih rinci. Infromasi tersebut mengenai kinerja PDAM Tirta Cahya Agung apabila dijabarkan berdasarkan perspektif proses bisnis inernal. Berikut grafik kinerja PDAM Tirta Cahya Agung selama rentang tahun 2015-2017 pada perspektif proses bisnis internal:

Gambar 4.4
Grafik Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal
(Periode 2015-2017)



Sumber: Data diolah, 2020

Gambar 4.4 memberikan penjelasan jika kinerja PDAM Tirta Cahya Agung pada perspektif proses bisnis internal selama rentang tahun 2015-2017 berada pada kondisi bagus. Hal ini karena tidak ada nilai negatif pada kinerja perspektif proses bisnis internal. Lebih lanjut berdasarkan Soemohadiwidjojo (2017:34) tentang status target kinerja, tren target kinerja yang terjadi pada PDAM Tirta Cahya Agung selama rentang tahun 2015-2017 dalam perspektif proses bisnis internal mengalami pertumbuhan. Tugas manajemen perusahaan adalah menjaga stabilitas kondisi kinerja yang bagus agar terus berkelanjutan.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Key performance indicator pada perspektif proses bisnis internal berbentuk inovasi, *non-revenue water* komersial, dan penanganan keluhan. Menurut Koesomowidjojo (2017:59) ketiga ukuran ini bersifat rantai nilai (*value-chain*). Lebih lanjut menurut Kaplan dan Norton (1996:96) *dalam* Yuwono dkk (2004:37) maksud ketiga ukuran yang bersifat rantai nilai (*value-chain*) merupakan hasil dari proses perencanaan, produksi, dan layanan purna jual.

Jika melihat hasil kinerja PDAM Tirta Cahya Agung pada perspektif proses bisnis internal di gambar 4.4. Maka rantai nilai (*value-chain*) yang diterapkan perusahaan melalui ukuran inovasi, *non-revenue water* komersial, dan penanganan keluhan telah terlaksana dengan baik. Perusahaan telah dianggap mampu menyajikan proses usaha yang dapat berdampak baik pada para *stakeholders*. Perusahaan mampu membuat alur proses usaha yang ideal dan mampu melayani pelanggan dengan optimal.

Berdasar kondisi kinerja yang telah bagus. manajemen perusahaan justru harus lebih berhati-hati dengan adanya potensi penurunan kinerja. Apabila belajar dari penelitian Rompho (2011:40) perusahaan perlu mewaspadai kondisi yang dinamakan *process failures* (kegagalan proses).

Menurut Kaplan dan Norton (2001:361) *dalam* Rompho (2011:40) kondisi *process failures* merupakan penyebab umum kegagalan sebuah perusahaan dalam menjalankan *balanced scorecard*. Kegagalan dalam *balanced scorecard* dapat bersumber dari:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

1) Kurangnya komitmen manajemen,
2) Memiliki terlalu sedikit tim yang terlibat dalam operasional usaha,
3) Memaksakan kondisi kinerja yang tidak ideal,
4) Poses perkembangan yang terlalu panjang,
5) Memperlakukan *balanced scorecard* sebagai ukuran yang digunakan hanya saat diperlukan,
6) Memperlakukan *balanced scorecard* sebagai sistem pada proyek tertentu,
7) Mempekerjakan konsultan yang belum berpengalan,
8) Menggunakan *balanced scorecard* hanya sebagai kompensasi kinerja.
9) Proses komunikasi yang tidak efektif di dalam perusahaan.

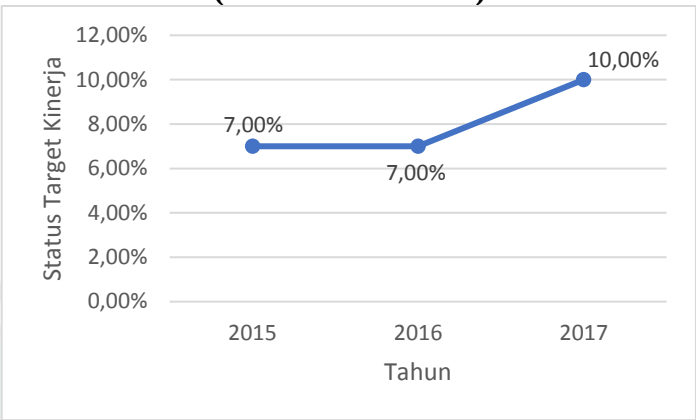
Berdasarkan sumber-sumber kegagalan tersebut, manajamen PDAM Tirta Cahya Agung sepatutnya perlu memperhatikan kondisi tersebut agar tidak terjadi dan berdampak buruk bagi perusahaan. Sehingga kinerja proses bisnis internal yang sudah baik akan lebih stabil untuk tempo waktu di masa depan.

4.2.5.4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan tabel 4.36, tabel 4.37 dan tabel 4.38 dapat diambil infromasi yang lebih rinci. Infromasi tersebut mengenai kinerja PDAM Tirta Cahya Agung apabila dijabarkan berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut grafik kinerja PDAM Tirta Cahya Agung selama rentang tahun 2015-2017 pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Gambar 4.5
Grafik Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
(Periode 2015-2017)



Sumber: Data diolah, 2020

Gambar 4.5 memberikan penjelasan jika kinerja PDAM Tirta Cahya Agung pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan selama rentang tahun 2015-2017 berada pada kondisi bertumbuh (*growth*). Hal ini karena tidak ada nilai negatif pada kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Lebih lanjut berdasarkan Soemohadiwidjojo (2017:34) tentang status target kinerja, tren target kinerja yang terjadi pada PDAM Tirta Cahya Agung selama rentang tahun 2015-2017 dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami pertumbuhan. Tugas manajemen perusahaan adalah menjaga stabilitas kinerja agar terus berkelanjutan pada tahun-tahun berikutnya.

Meskipun tren kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki prospek pertumbuhan yang bagus. Namun apabila melihat tabel 4.38 kondisi *employee productivity* sempat mengalami kegagalan memenuhi target pada tahun 2016. Penyebabnya adalah perusahaan menambah jumlah karyawan yang bekerja. Namun disaat yang bersamaan, potensi pendapatan usaha belum mampu dicapai secara optimal seiring jumlah karyawan yang bertambah. Hal ini menunjukkan jika

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

perusahaan belum mampu mengeluarkan potensi terbaik para kayawan dalam mencapai produktivitas. Sehingga perusahaan perlu sebuah panduan dalam mengeluarkan potensi para karyawan tersebut agar produktivitas yang optimal mampu dicapai.

Menurut Hery (2017:63) produktivitas karyawan merupakan hasil dari peningkatan keahlian, inovasi, dan perbaikan proses internal. Begitu pula menurut Koesomowidjojo (2017:76) tingkat produktivitas karyawan akan sangat berpengaruh pada pertumbuhan perusahaan.

Menurut penelitian Singh dan Mohanty (2012:88) perusahaan dapat meningkatkan produktivitas karyawan dengan cara meningkatkan kualitas karyawan yang sedang bekerja. Penelitian tersebut mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas karyawan dapat dicapai dengan cara menginvestasikan pada proses Pendidikan dan pelatihan yang komprehensif.

Oleh karen itu untuk memaksimalkan potensi bertambahnya jumlah karyawan agar mampu seirama dalam menghasilkan penambahan pendapatan usaha. Perusahaan memerlukan sebuah sistem pendidikan dan pelatihan (diklat) yang komprehensif. Perusahaan dapat secara mandiri menyelenggarakan kegiatan diklat yang diikuti oleh karyawan internal. Perusahaan juga dapat mengikuti kegiatan diklat yang diselenggarakan oleh instansi tertentu.

Berdasarkan struktur satuan kerja, PDAM Tirta Cahya Agung merupakan salah satu perusahaan penyedia jasa air besih yang berada di bawah dukungan BPPSPAM. Kondisi ini dapat berdampak baik bagi kinerja perusahaan umumnya dan kegiatan diklat perusahaan khususnya. Karena berdasarkan Peraturan Presiden

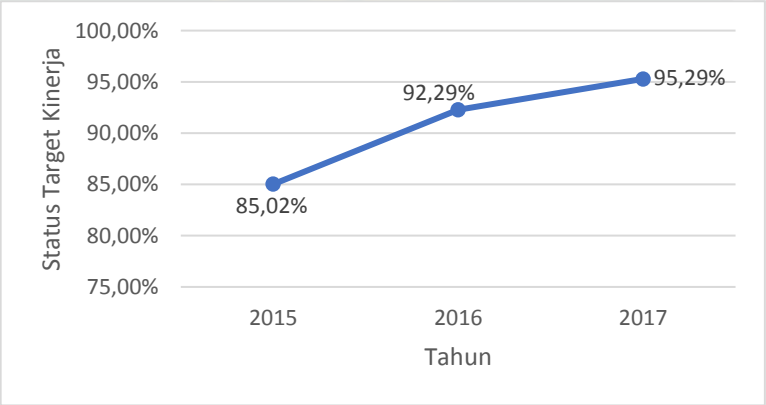
CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Nomor 90 Tahun 2016 tentang Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum pada Bab II Pasal 6. Salah satu fungsi BPPSPAM adalah untuk memfasilitasi peningkatan kinerja PDAM. Sehingga melalui dukungan yang dimotori oleh BPPSPAM, proses kegiatan diklat dapat dioptimalkan oleh PDAM. Muara yang dituju dari kegiatan diklat tentunya menciptakan karyawan yang berkualitas dan mampu berdampak positif bagi produktivitas karyawan di masa depan.

4.2.5.5. Total Kinerja Metode *Balanced Scorecard*

Berdasarkan pada tabel 4.36, tabel 4.37 dan tabel 4.38 telah dihimpun kinerja PDAM Tirta Cahya Agung menggunakan metode *balanced scorecad*. Guna mempermudah pembacaaan dan pembandingan kinerja perusahaan untuk tiap tahun, dibuat grafik kinerja. Berikut grafik kinerja PDAM Tirta Cahya Agung pada rentang tahun 201-2017:

Gambar 4.6
Grafik Kinerja PDAM Tirta Cahya Agung
(Periode 2015-2017)



Sumber: Data diolah, 2020

Gambar 4.6 memberikan simpulan tentang kinerja PDAM Tirta Cahya Agung pada rentang waktu 2015-2017 bahwa perusahaan memiliki tren kinerja yang bertumbuh (*growth*). Hal ini karena tidak ada nilai negatif pada seluruh

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

perspektif kinerja yang dihitung. Lebih lanjut berdasarkan Soemohadiwidjojo (2017:34) tentang status target kinerja, tren target kinerja yang terjadi pada PDAM Tirta Cahya Agung selama rentang tahun 2015-2017 mengalami pertumbuhan. Pada tahun 2015 target kinerja perusahaan dapat terpenuhi di tingkat 85,02%. Pada tahun 2016 pemenuhan target kinerja perusahaan meningkat dan mampu terpenuhi di tingkat 92,29%. Selanjutnya tahun 2017 pemenuhan target kinerja perusahaan kembali meningkat dan mampu terpenuhi di tingkat 95,29%.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:42) tren pertumbuhan (*growth*) kinerja pada PDAM Tirta Cahya Agung merupakan siklus kehidupan perusahaan dimana produk dan jasa yang ditawarkan memiliki potensi kenaikan yang signifikan. Hal yang perlu dilakukan oleh manajemen adalah membangun sebuah sistem yang lebih efisien, jaringan distribusi yang diperluas, menjaga hubungan dengan pelanggan serta pengembangan produk atau jasa baru sebagai penopang.

Penggunaan *balanced scorecard* sebagai sistem peningkatan kinerja pada PDAM Tirta Cahya Agung memiliki kesamaan konsep dengan penelitian yang dilakukan oleh Soderberg (2011). Menurut Soderberg (2011:692) perusahaan yang menerapkan *balanced scorecard* sebagai sistem kinerja memiliki tahapan dalam implementasinya. Tidak semua perusahaan berada pada tingkatan pemahaman dan implementasi tentang *balanced scorecard* yang sama. Sehingga perbedaan ini berdampak pula pada hasil akhir kinerja perusahaan tersebut.

Menurut Soderberg (2011:693) perusahaan yang mengimplementasikan *balanced scorecard* pada sistem kinerjanya dibagi menjadi 7 tingkatan. Jika menggunakan konsep tingkatan tersebut, maka PDAM Tirta Cahya Agung berada

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

pada tingkat 2a. Perusahaan yang berada pada tingkat 2a menunjukkan jika implementasi *balanced scorecard* masih dianggap sebagai sebuah sistem ukuran kinerja yang cocok dengan strategi perusahaan dan ditopang atribut keseimbangan lain (non-keuangan).

Kondisi *balanced scorecard* di tingkat 2a memiliki potensi untuk dikembangkan dengan cara menambahkan item ukuran yang lebih spesifik dan memiliki sifat hubungan sebab-akibat terhadap operasi perusahaan. Sehingga setiap perspektif *balanced scorecard* memiliki hubungan ketergantungan yang mampu mendeteksi pola kinerja perusahaan. Seperti contoh, apabila kinerja perspektif pelanggan pada ukuran kepuasan pelanggan turun. Maka kinerja perspektif keuangan pada ukuran rasio profitabilitas juga bisa turun. Alasannya ketika pelanggan tidak merasa puas dengan produk atau jasa, maka para pelanggan akan mengurangi tingkat konsumsinya sehingga berdampak pada pendapatan perusahaan tersebut.

Guna meningkatkan kinerja melalui metode *balanced scorecard*. Selain menggunakan konsep Soderberg (2011) yang melakukan penambahan item ukuran. Menurut Hasmy (2019:209) guna meningkatkan kinerja dalam bekerja perlu memperhatikan kebutuhan rohani. Kebutuhan rohani dapat dipenuhi ketika tempat bekerja menyediakan waktu dan tempat ibadah, memberikan masa rekreasi, pemberian hak partispasi dan menciptakan suasana yang tenang.

Lebih lanjut menurut Fry, dkk (2010:290) guna meningkatkan kinerja diperlukan pengembangkan dalam pembelajaran, kreativitas, pemberdayaan, dan inovasi. Hal tersebut mampu dicapai dengan menggunakan *spiritual leadership*

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

sebagai pondasi kultur perusahaan. *Spiritual leadership* terdiri dari nilai, sikap, dan perilaku yang mana mampu memotivasi diri dan memberikan rasa nyaman pada psikologis personal.

Mengenai nilai, sikap, dan perilaku dalam usaha peningkatan kinerja. Islam memiliki tuntunan bagi para Muslim. Tuntunan mengenai hubungan produktivitas dan rezeki (kinerja) yang tertuang pada firman Allah SWT dalam Al Quran surat Hud ayat 6 berbunyi:

۞وَمَا مِن دَآبَّةٍ فِي ٱلۡأَرۡضِ إِلَّا عَلَى ٱللَّهِ رِزۡقُهَا وَيَعۡلَمُ مُسۡتَقَرَّهَا وَمُسۡتَوۡدَعَهَاۚ كُلّٞ فِي كِتَٰبٖ مُّبِينٖ ٦

Artinya: "*Dan tidak ada suatu binatang melata pun di bumi melainkan Allah-lah yang memberi rezekinya, dan Dia mengetahui tempat berdiam binatang itu dan tempat penyimpanannya. Semuanya tertulis dalam Kitab yang nyata (Lauh mahfuzh).*" (QS Hud:6)

Selanjutnya dalam Al Quran surat Adz Dzariyat ayat 22 berbunyi:

وَفِي ٱلسَّمَآءِ رِزۡقُكُمۡ وَمَا تُوعَدُونَ ٢٢

Artinya: "*Dan di langit terdapat (sebab-sebab) rezekimu dan terdapat (pula) apa yang dijanjikan kepadamu.*" (QS Adz Dzariyat:22)

Firman Allah SWT dalam Al Quran surat Al Ankabut ayat 60 berbunyi:

وَكَأَيِّن مِّن دَآبَّةٖ لَّا تَحۡمِلُ رِزۡقَهَا ٱللَّهُ يَرۡزُقُهَا وَإِيَّاكُمۡۚ وَهُوَ ٱلسَّمِيعُ ٱلۡعَلِيمُ ٦٠

Artinya: "*Dan berapa banyak binatang yang tidak (dapat) membawa (mengurus) rezekinya sendiri. Allah-lah yang memberi rezeki kepadanya dan kepadamu dan Dia Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.*" (QS Al Ankabut:60)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Berdasarkan ketiga ayat tersebut Allah SWT telah menjamin rezeki (kinerja) bagi setiap umatnya yang bekerja. Sehingga pada dasarnya umat tidak perlu merasa kekurangan rezeki (kinerja). Namun dalam rangka mendapatkan rezeki (kinerja) tersebut umat harus tetap berusaha dengan bekerja. Usaha dalam bekerja dapat dilakukan dengan berbagai cara yang tidak melanggar hukum. Contoh yang dapat digunakan sebagai usaha demi mendapatkan rezeki (kinerja) adalah inovasi dalam kegiatan dan penggunaan metode *balanced scorecard* dalam sistem perusahaan. Sehingga peningkatan produktivitas yang diharapkan akan dapat terealisasi dengan mengkolaborasikan berbagai inovasi kegiatan dan penggunaan metode *balanced scorecard*. Namun kolaborasi tersebut tetap memperhatikan aspek kebutuhan rohani bagi setiap karyawan yang bekerja sebagaimana yang telah dianjurkan dalam Islam.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan analisa *balanced scorecard* menunjukkan bahwa kinerja PDAM Tirta Cahya Agung sedang berada pada masa pertumbuhan (growth). Berikut hasil pengukuran kinerja dalam empat perspektif *balanced scorecard*:

1. Perspektif Keuangan

   Pengukuran perspektif keuangan menggunakan ukuran rasio likuiditas, rasio profitabilitas, rasio solvabilitas dan rasio aktivitas. Kinerja perspektif keuangan selama rentang tahun 2015-2017 tergolong baik. Likuiditas perusahaan dalam kondisi bagus. Profitabilitas perusahaan dalam kondisi baik karena terus meningkat. Solvabilitas perusahaan dalam kondisi bagus. Rasio aktivitas perusahaan dalam kondisi bagus karena mampu melakukan penagihan secara efektif.

2. Perspektif Pelanggan

   Pengukuran perspektif pelanggan menggunakan ukuran *customer retention*, *customer acquisition* dan *customer satisfaction*. Kinerja perspektif pelanggan selama rentang waktu 2015-2017 sangat baik. Seluruh ukuran kinerja perspektif pelanggan mampu bertumbuh dan tidak ada nilai negatif dalam kinerjanya.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pengukuran perspektif proses bisnis internal menggunakan ukuran inovasi, *non-revenue water* komersial dan penanganan keluhan. Kinerja perspektif proses bisnis internal selama rentang waktu 2015-2017 tergolong baik. Perusahaan secara konsisiten mampu berinovasi dalam proses bisnisnya. Tingkat *non-revenue water* komersial sesuai dengan standar BPPSPAM. Ukuran penanganan keluhan sangat bagus dalam memenuhi semua keluhan terlapor.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan ukuran *employee satisfaction*, *employee retention* dan *employee productivity*. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan selama rentang waktu 2015-2017 tergolong baik. Seluruh ukuran kinerja perspektif pembelajran dan pertumbuhan mampu bertumbuh dan tidak ada nilai negatif dalam kinerjanya.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan analisis diatas. Maka dengan segala keterbatasan penelitian, saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun pihak lain adalah sebagai berikut:

1. Posisi PDAM Tirta Cahya Agung yang strategis dengan hak monopoli pengeloaan air bersih di kawasan Kabupaten Tulungagung harus diimbangi dengan kualitas pelayanan dan produk yang baik. Salah satu cara peningkatan kualitas adalah dengan penggunaan sistem ukuran kinerja yang komprehensif dan handal yaitu *balanced scorecard*.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2. Manajemen perusahaan sebaiknya memberikan prioritas lebih terhadap catatan-catatan evaluasi kinerja perusahaan secara rutin. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari potensi terjadinya penurunan kinerja.
3. Pada kinerja perspektif keuangan di bagian *net profit margin* dan BOPO. Manajemen disarankan untuk meningkatan jumlah pelanggan dan menjaga mutu kualitas air agar pelanggan lama tidak melakukan putus sambungan yang berakibat pada menurunya pendapatan perusahaan.
4. Pada kinerja perspektif pelanggan di bagian *customer acquisition*. Manajemen disarankan untuk memaksimalkan promosi guna menggaet pelanggan baru dan memperluas jaringan di wilayah pemukiman baru.
5. Pada kinerja perspektif proses bisnis internal di bagian penanganan keluhan. Manajemen disarankan untuk meningkatkan frekuensi pencatatan dan melengkapi data tentang berita acara penanganan keluhan. Pada bagian inovasi, manajemen disarankan untuk mengoperasikan satuan sistem informasi yang lebih terkini dengan mengembangkan *website* dan memulai menggunakan media sosial berbasis internet. Hal ini bertujuan untuk memberikan informasi dan memberikan tanggapan keluhan secara cepat kepada pelanggan.
6. Pada kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di bagian *employee productivity* dan *employee satisfaction*. Manajemen disarankan untuk meningkatkan ketersediaan sarana dan prasarana kerja agar karyawan dapat lebih nyaman dalam kegiatan operasional.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

7. Saran untuk penelitian selanjutnya apabila ingin menggunakan metode *balanced scorecard* sebagai ukuran kinerja. Direkomendasikan untuk menyesuaikan terlebih dahulu ukuran kinerja dengan visi, misi dan tujuan perusahaan. Kemudian perlu dipertimbangkan bidang industri dimana entitas tersebut beroperasi. Sehingga kinerja yang muncul akan memberikan fokus yang terarah sesuai dengan tujuan entitas tersebut.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an al Karim dan Terjemahan

Alfiani, Yopie. (2006). ***Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukuran Kinerja (Studi Empiris pada PDAM Kabupaten Hulu Sungai Selatan)**, *Tesis* (tidak dipublikasi). Fakultas Ekonomi Universitas Brawijiya, Malang.

Anthony, Robert N., Hermanson, Robert H. (2001). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Antonsen, Yngve. (2013). *The downside of the Balanced Scorecard: A case study from Norway*. Scandinavian Journal of Management (Vol: 30 Issue: 1, March 2013, Pages 40-50)

Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum. (2013). *Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja PDAM*. Jakarta: Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum. (2017). *Kinerja PDAM 2017 Wilayah II Pulau Jawa*. Jakarta: Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum. (2018). *Kinerja PDAM 2018 Wilayah II Pulau Jawa*. Jakarta: Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

Bastian, Indra. (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Bigliardi, Barbara., Bottani, Eleonora. (2010) *Performance measurement in the food supply chain: a balanced scorecard approach*. Facilities (Vol: 28 No: 56, pp. 249-260)

Butler, Janet B., Henderson, Sandra Cherie., Raiborn, Cecily. (2011). *Sustainability and the Balanced Scorecard: Integrating Green Measures into Business Reporting*. Management Accounting Quarterly (Vol: 12 No: 2, Winter 2011)

Creamer, German., Freud, Yoav. (2010). *Learning a board Balanced Scorecard to improve corporate performance*. Decision Support Systems (Vol: 49 Issue: 4, November 2010, Pages 365-385)

Cresswell, John W. 2014. *Reseach Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Fahmi, Nisrotul. (2016). ***Balanced Scorecard* sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja pada Yayasan Pendidikan Islam Pondok Pesantren Manba'ul Ulum Kabupaten Bondowoso**, *Skripsi* (tidak dipublikasi). Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang.

Fitri, Lutfi Diana Churnia. (2016). **Pengukuran Kinerja Rumah Sakit dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Kertosono)**, *Skripsi* (tidak dipublikasi). Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang.

Fry, Louis W., Matherly, Laura L., Ouimet, J.-Robert. (2010) *The Spiritual Leadership Balanced Scorecard Business Model: the case of the Cordon Bleu-Tomasso Corporation*. Journal of Management, Spirituality & Religion (Vol: 7 No:4, December 2010, pp 283-314)

Gaspersz, Vincent. (2003). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Edisi 8. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Greiling, Dorothea. (2010). *Balanced Scorecard implementation in German non-profit organisations.* International Journal of Productivity and Performance Management (Vol: 59 No:6 pp 534-554)

Grigoroudis, E., Orfanoudaki, E., Zopounidis, C. (2012). *Strategic performance measurement in a healthcare organization: A multiple criteria approach based on balanced scorecard*. Omega (Vol: 40 Issue: 1, January 2012, Pages 104-119)

Hanuma, Soraya. (2010). ***Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan***, *Skripsi* (dipublikasi). Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.

Hasmy, Zulfahry Abu. (2019). *Konsep Produktivitas Kerja dalam Islam*. Jurnal Balanca Pasca Sarjana Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Parepare (Vol:1 No:2 Juli-Desember 2019).

Hery, Hery. (2017). *Balanced Scorecard for Business*. Jakarta: Grasindo.

Hery, Hery. (2019). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Grasindo.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Hidayati, Elly Wahyu. (2019). ***Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dimediasi Komitmen Kerja pada Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Kota Malang***, *Skripsi* (dipublikasi). Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang.

Huda, Achya Zaenal. (2013). *Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten)*. Jurnal Publikasi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah, Surakarta.

Joeliaty., Indriani, Farida. (2011). *Pengembangan Sistem Evaluasi Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard pada PT. Telkom Divre III*. Jurnal Bisnis dan Ekonomi (Vol: 18 No: 2, September 2011, hal 154-167)

Kaplan, Robert S., Norton, David P. (1996). *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Harvard Business School Press.* Pasla, Peter R. Yosi (penerjemah, 2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. (2017). Hasil Evaluasi Kinerja PDAM 2017. www.pu.go.id/berita/view/15112/hasil-evaluasi-kinerja-pdam-2017-209-pdam-masuk-kategori-sehat, diakses 25 Agustus 2018.

Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum.

Koesomowidjojo, Suci RM. (2017). *Balanced Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses (Penebar Swadaya Grup).

Kurniasari, Rani. (2017). *Analisis Biaya Operasional dan Pendapatan Operasional (BOPO) Terhadap Return on Assets (ROA)*. Perspektif (Vol: 15 No:1, Maret 2017)

Machado, Maia Joao Cardoso Vieira. (2013). *Balanced Scorecard: an empirical study of small and medium size enterprises*. Review of Business Management (Vol:15 No:46, Jan-Mar 2013, pp 129-148)

Mahtumah, Siti. (2012). **Analisis Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi pada KANINDO Syari'ah Jatim)**, *Skripsi* (dipublikasi). Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Munawir, S. (2012). *Analisis Informasi Keuangan*. Liberty: Yogyakarta.

Mulyadi. (2007). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Niven, Paul R. (2002). *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Nugroho, Wayan Adhitya. (2013). ***Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Balanced Scorecard***, *Skripsi* (dipublikasi). Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta.

Peraturan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 1998 tentang Bentuk Hukum Badan Usaha Milik Daerah.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 90 Tahun 2016 tentang Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum.

Prayogi, Bendo. (2011). ***Analisis Kinerja PDAM Kota Samarinda dengan Pendekatan Balanced Scorecard***, *Tesis* (dipublikasi). Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.

Prolinggapo, Seviawati. (2015). ***Pengukuran Kinerja Lembaga Pengelola Zakat, Infak dan Sedekah dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus pada Yayasan Dana Sosial Al-Falah Malang)***, *Skripsi* (dipublikasi). Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang.

Pujiastuti, Herlina., Susanta, Hari., EP, Apriatni. (2012). *Penerapan Balanced Scorecard pada PD. BPR Bank Pasar Kabupaten Kudus*. Diponegoro Journal of Social and Politics (2012, hal. 1-8)

Rangkuti, Freddy. (2011). *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Kroporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Rivai, Veithzal., Basri, Mohd Ahmad. (2005). *PERFORMANCE APPRAISAL: Sistem yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Rofiqoh, Maya Ainur. (2014). ***Balanced Scorecard (BSC) sebagai Alat Ukur Kinerja KJPP (Studi Kasus pada Kantor Jasa Penilai Publik (KJPP) Hari Utomo dan Rekan Surabaya)***, *Skripsi* (dipublikasi). Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang.

Rompho, Nopadol. (2011). *Why the Balanced Scorecard Fails in SMEs: A Case Study*. International Journal of Business and Management (Vol: 6 No: 11, November 2011)

Rusdiyanto, Ahmad Falah. (2010). ***Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Semarang***, *Skripsi* (dipublikasi). Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.

Sagala, Martaulina., Antara, Made., Ginarsa, Wayan. (2012). *Kinerja Koperasi Unit Desa Ulun Tanjung Desa Kerobokan, Kecamatan Kuta Utara, Kabupaten Badung (ditinjau dari Balanced Scorecard)*. E-Jurnal Agribisnis dan Agrowisata (Vol:1 No:2, Oktober 2012)

Salim, Agus. (2006). *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Tiara Wacana

Saraswati, Putu Youdhitia., Sinarwati, Ni Kadek., Atmadja, Anantawikrama Tungga. (2014). *Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Buleleng*. e-Journal S1 Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha (Vol: 2 No: 1 Tahun 2014).

Siagian, Togap. (2015). Manajemen Kontrak – *Contract Management*. www.slideshare.net/togapmba/manajemen-kontrak-contract-mangement, diakses 17 April 2017.

Singh, Rohan., Mohanty, Madhumita. (2012). *Impact of Training Practices on Employee Productivity: A Comparative Study*. Interscience Management Review (Vol:2 Issue:2, 2012)

Setiawan, Eko Budi. (2013). ***Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard* (Studi pada PT. Anugerah Tekindo Sasinaap Mulia Kabupaten Blitar)**, *Skripsi* (tidak dipublikasi). Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang.

Soderberg, Marvin., Kalanganam, Suresh., Sheehan, Norman T., Vaidyanathan, Ganesh. (2011). *When is a balanced scorecard a balanced scorecard?*. International Journal of Productivity and Performance Management (Vol: 60 No: 7, 2011, pp 688-708)

Soemohadiwidjojo, Arini T. (2017). *KPI (Key Performance Indicator) untuk Perusahaan Jasa*. Jakarta: Raih Asa Sukses (Penebar Swadaya Grup).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Soemohadiwidjojo, Arini T. (2017). *KPI (Key Performance Indicator) untuk Perusahaan Industri*. Jakarta: Raih Asa Sukses (Penebar Swadaya Grup).

Subramanyam, K.R., Wild, John J. (2014). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Sugiyono. (2005). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV Alfabeta.

Sukma, Nyoman Pramesti., Krisnadewi, Komang Ayu. (2013). *Penilaian Kinerja Berbasis Balanced Scorecard pada Bank Utama*. E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana (Vol:5 No:2, 2013, hal. 497-515)

Syamsiyah., Farida, Naili., Rodhiyah. (2013). *Analisis Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Metode Balanced Scorecard (pada KSU Karyawan Pemerintah Kota Semarang)*. Diponegoro Journal of Social and Politics (2013, hal. 1-10)

Syamsuddin, Lukman. (2011). *Manajemen Keuangan Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.

Tanggung, M. (2006). ***Strategi Pengembangan PDAM Tirta Musi Palembang dengan Pendekatan Balanced Scorecard***, *Tesis* (tidak dipublikasi). Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia, Jakarta.

Umar, Husein. (2003). *Metode Riset Bisnis: Panduan Mahasiswa untuk Melaksanakan Riset Dilengkapi Contoh Proposal dan Hasil Riset Bidang Manajemen dan Akuntansi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Amandemen Keempat Bab XIV Perekonomian Nasional dan Kesejahteraan Sosial Pasal 33.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Pemerintahan di Daerah.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2004 Tentang Sumber Daya Air.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 Tentang Pemerintahan Daerah.

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Valmohammadi. Changiz., Servati, Azadeh. (2011). *Performance measurement system implementation using Balanced Scorecard and statistical methods*. International Journal of Productivity and Performance Management (Vol: 60 No: 5, 2011, pp 493-511)

Wahyuni, Sri. (2011). ***Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros***. *Skripsi* (dipublikasi). Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Makassar.

Wu, Hung-Yi., Lin, Yi-Kuei., Chang, Chi-Hsiang. (2011). *Performance evaluation of extension education centers in universities based on the balanced scorecard*. Evaluation and Program Planning (Vol: 34 Issue: 1, Feb 2011, pp 37-50)

Yuniarthe, Yodhi. (2011). *Analisis Kinerja Sistem Informasi dengan Metode Balanced Scorecard pada Perusahaan Outsourcer Sistem Informasi*. Seminar Nasional Teknologi Informasi & Komunikasi Terapan 2011.

Yuwono, Sony., Sukarno, Edy., Ichsan, Muhammad. (2004). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang berfokus Pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Zizlavsky, Ondrej. (2014). *The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System*. Journal of Technology Management & Innovation (Vol: 9 No: 3, Santiago, 2014)

https://tafsirq.com/46-al-ahqaf/ayat-19#tafsir-quraish-shihab (diakses 15 Februari 2019, pukul 21.15 WIB)

https://tafsirq.com/67-al-mulk/ayat-15#tafsir-quraish-shihab (diakses 15 Februari 2019, pukul 21.30 WIB)

https://tafsirq.com/3-ali-imran/ayat-159#tafsir-quraish-shihab (diakses 15 Februari 2019, pukul 22.00 WIB)

https://tafsirq.com/13-ar-rad/ayat-11#tafsir-quraish-shihab (diakses 15 Februari 2019, pukul 22.15 WIB)

https://tafsirq.com/2-al-baqarah/ayat-168#tafsir-quraish-shihab (diakses 15 Februari 2019, pukul 22.45 WIB

https://tafsirq.com/10-yunus/ayat-100#tafsir-quraish-shihab (diakses 15 Februari 2019, pukul 22.50 WIB)

https://tafsirq.com/9-at-taubah/ayat-105#tafsir-quraish-shihab (diakses 21 April 2020, pukul 13.15 WIB)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

https://tafsirq.com/2-al-baqarah/ayat-152#tafsir-jalalayn (diakses 21 April 2020, pukul 13.30 WIB)

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Lampiran 1
Surat Keterangan Selesai Penelitian

PEMERINTAH KABUPATEN TULUNGAGUNG
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
"TIRTA CAHYA AGUNG"
Jl. Panglima Jendral Sudirman No. 12 Telp. (0355) 321875
Email : pdamtulungagung@yahoo.co.id Tulungagung Kode Pos 66219

TIRTA DHARMA

SURAT KETERANGAN
Nomor : 690 / / 502 / 2019

Yang bertanda tangan di bawah ini Pjs. Direktur Utama PDAM "TIRTA CAHYA AGUNG" KABUPATEN TULUNGAGUNG, menerangkan bahwa:

Nama	: AFIFUDIN
Tempat, Tanggal Lahir	: Tulungagung, 29 Juni 1994
NIM	: 13510132
Universitas	: Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
Fakultas	: Ekonomi
Jurusan	: Manajemen

Yang bersangkutan telah mengadakan penelitian (Research) di PDAM "TIRTA CAHYA AGUNG" KABUPATEN TULUNGAGUNG, terhitung tanggal 12 November 2018 – 28 Maret 2019 guna penulisan skripsi dengan judul: **"Analisis Pengukuran Kinerja Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Metode Balanced Scorecard (Studi pada PDAM "TIRTA CAHYA AGUNG" Kabupaten Tulungagung)".**

Demikian surat keterangan ini di buat untuk dapat dipergunakan sebaimana mestinya.

Tulungagung, 12 Juni 2019
PDAM "TIRTA CAHYA AGUNG"
KABUPATEN TULUNGAGUNG
Pjs. DIREKTUR UTAMA

Drs. WINDU BIJANTARA
Staf Madya
NIK. 041 987 048

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Lampiran 2

Neraca Komparatif

PORAN KEUANGAN POKOK

Neraca

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN TULUNGAGUNG
NERACA KOMPARATIF
PER 31 DESEMBER 2016 DAN 2015

No.	Uraian	Catatan	Per 31-12-2016 (Rp)	Per 31-12-2015 (Rp)
	ASET LANCAR			
	Kas dan Setara Kas	(3.1)	3.609.006.605,62	2.636.174.696,53
	Deposito	(3.2)	2.100.000.000,00	1.050.000.000,00
	Piutang Usaha	(3.3)	3.453.069.319,00	3.160.201.774,00
	Penyisihan Piutang Usaha		(1.230.418.174,00)	(1.095.098.163,35)
	Piutang Usaha Netto		2.222.651.145,00	2.075.103.610,65
	Piutang Non Usaha	(3.4)	234.270.050,00	201.300.050,00
	Persediaan	(3.5)	2.830.521.200,59	2.411.127.329,89
	Pembayaran Dimuka Pembagian Laba	(3.6)	705.000.000,00	705.000.000,00
	Rupa-rupa Pembayaran Dimuka Lainn	(3.7)	495.000,00	175.000,00
	Jumlah Aset Lancar		**11.701.944.001,21**	**9.048.880.687,07**
	ASET TETAP			
	Tanah dan Hak Atas Tanah	(3.9)	732.529.500,00	732.529.500,00
	Instalasi Sumber & Pompa		13.059.558.386,42	12.792.151.136,42
	Instalasi Pengolahan		16.638.920.669,01	16.469.526.644,01
	Instalasi Transmisi dan Distribusi		42.747.196.743,99	40.544.397.484,39
	Bangunan / Gedung		1.127.561.450,00	958.001.625,00
	Kendaraan dan Angkutan		1.460.703.330,00	1.186.576.530,00
	Inventaris & Peralatan Kantor		1.476.828.683,52	1.286.440.233,52
	Nilai Perolehan Aset Tetap		**77.243.298.762,94**	**73.969.623.153,34**
	Akumulasi Penyusutan Aset Tetap		(38.644.931.375,73)	(35.214.755.340,36)
	Nilai Buku Aset Tetap		**38.598.367.387,21**	**38.754.867.812,98**
	Harga Perolehan Aset Tidak Produktif		224.819.900,00	224.819.900,00
	Akumulasi aset tidak produktif		(224.819.900,00)	(224.819.900,00)
	Nilai Buku Aset Tidak Produktif		**0,00**	**0,00**
	Jumlah Nilai Buku Aset Tetap		**38.598.367.387,21**	**38.754.867.812,98**
	ASET LAIN-LAIN			
	Aset Dalam Penyelesaian	(3.10)	3.767.841.400,00	3.767.841.400,00
	Jumlah Aset Lain-Lain		**3.767.841.400,00**	**3.767.841.400,00**
	JUMLAH ASET		**54.068.152.788,42**	**51.571.589.900,05**

No.	Uraian	Catatan	Per 31-12-2016 (Rp)	Per 31-12-2015 (Rp)
	KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
IV	**KEWAJIBAN LANCAR**			
	Hutang Usaha		-	-
	Biaya Yang Masih Harus Dibayar	(3.11)	121.555.937,06	114.489.937,06
	Hutang Jangka Panjang Jatuh Tempo	(3.12)	-	2.367.970.605,10
	Hutang Bunga Pinjaman Jatuh Tempo	(3.13)	-	1.399.100.079,11
	Hutang Lancar Lainnya	(3.14)	14.043.604,00	13.919.000,00
	Jumlah Kewajiban Lancar		**135.599.541,06**	**3.895.479.621,27**
V	**KEWAJIBAN JANGKA PANJANG**			
	Hutang Pada Departemen Keuangan	(3.15)	-	1.321.409.094,26
	Bunga Pinjaman Yang Akan Dihapus	(3.16)	-	9.596.950.089,27
	Kewajiban lain-lain	(3.17)	68.968.671,18	0,00
	Jumlah Kewajiban Jangka Panjang		**68.968.671,18**	**10.918.359.183,53**
	Jumlah Kewajiban		**204.568.212,24**	**14.813.838.804,80**
VII	**EKUITAS**			
	Modal dan Cadangan :			
	Modal Dasar	(3.18)	65.000.000,00	65.000.000,00
	Penyert. Pemerintah Pusat Ybd. Statusnya	(3.19)	40.289.036.721,88	40.289.036.721,88
	Penyertaan Pemerintah Daerah	(3.20)	36.564.683.014,85	19.881.283.147,11
	Cadangan	(3.21)	34.484.335,38	-
	Jumlah Modal dan Cadangan		**76.953.204.072,11**	**60.235.289.868,99**
	Laba (Rugi) Ditahan :			
	Laba (Rugi) s.d Tahun Lalu	(3.22)	(23.707.434.344,30)	(23.707.434.344,30)
	Laba (Rugi) Tahun Berjalan	(3.22)	617.814.848,37	229.895.570,56
	Saldo Laba (Rugi) Ditahan		**(23.089.619.495,93)**	**(23.477.538.773,74)**
	Jumlah Ekuitas		**53.863.584.576,18**	**36.757.751.095,25**
	JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS		**54.068.152.788,42**	**51.571.589.900,05**

3

LAPORAN KEUANGAN POKOK

1. Neraca

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
"TIRTA CAHYA AGUNG" KABUPATEN TULUNGAGUNG
NERACA KOMPARATIF
PER 31 DESEMBER 2017 DAN 2016

ASET

No.	Uraian	Catatan	Per 31-12-2017 (Rp)	Per 31-12-2016 (Rp)
I	**ASET LANCAR**			
	Kas dan Setara Kas	(3.1)	5.294.252.438,12	3.609.006.605,62
	Deposito	(3.2)	2.100.000.000,00	2.100.000.000,00
	Piutang Usaha	(3.3)	3.884.438.297,00	3.453.069.319,00
	Penyisihan Piutang Usaha		(1.387.700.915,10)	(1.230.418.174,00)
	Piutang Usaha Netto		2.496.737.381,90	2.222.651.145,00
	Piutang Non Usaha	(3.4)	188.695.050,00	234.270.050,00
	Persediaan	(3.5)	3.823.607.386,31	2.830.521.200,59
	Pembayaran Kepada Pemda	(3.6)	705.000.000,00	705.000.000,00
	Rupa-rupa Pembayaran Dimuka Lainnya	(3.7)	465.000,00	495.000,00
	Jumlah Aset Lancar		**14.608.757.356,33**	**11.701.944.001,21**
II	**ASET TETAP**	(3.8)		
	Tanah dan Hak Atas Tanah		732.529.500,00	732.529.500,00
	Instalasi Sumber & Pompa		13.861.800.686,42	13.059.558.386,42
	Instalasi Pengolahan		16.877.703.669,01	16.638.920.669,01
	Instalasi Transmisi dan Distribusi		49.003.829.264,05	42.747.196.743,99
	Bangunan / Gedung		1.173.048.950,00	1.127.561.450,00
	Kendaraan dan Angkutan		1.501.333.330,00	1.460.703.330,00
	Inventaris & Peralatan Kantor		1.795.926.683,52	1.476.828.683,52
	Nilai Perolehan Aset Tetap		**84.946.172.083,00**	**77.243.298.762,94**
	Akumulasi Penyusutan Aset Tetap		(43.705.622.806,43)	(38.644.931.375,74)
	Nilai Buku Aset Tetap		**41.240.549.276,58**	**38.598.367.387,21**
	Harga Perolehan Aset Tidak Produktif		224.819.900,00	224.819.900,00
	Akumulasi aset tidak produktif		(224.819.900,00)	(224.819.900,00)
	Nilai Buku Aset Tidak Produktif		**0,00**	**0,00**
	Jumlah Nilai Buku Aset Tetap		**41.240.549.276,58**	**38.598.367.387,21**
III	**ASET LAIN-LAIN**			
	Aset Dalam Penyelesaian	(3.9)	-	3.767.841.400,00
	Jumlah Aset Lain-Lain		**-**	**3.767.841.400,00**
	JUMLAH ASET		**55.849.306.532,91**	**54.068.152.788,42**

KEWAJIBAN DAN EKUITAS

No.	Uraian	Catatan	Per 31-12-2017 (Rp)	Per 31-12-2016 (Rp)
IV	**KEWAJIBAN LANCAR**			
	Hutang Usaha	(3.10)	11.318.400,00	-
	Biaya Yang Masih Harus Dibayar	(3.11)	125.942.687,06	121.555.937,06
	Hutang Jangka Panjang Jatuh Tempo		-	-
	Hutang Pajak	(3.12)	109.335.096,00	-
	Hutang Lancar Lainnya	(3.13)	16.051.050,00	14.043.604,00
	Imbalan pasca Kerja Jangka pendek	(3.14)	94.982.239,00	-
	Jumlah Kewajiban Lancar		**357.629.472,06**	**135.599.541,06**
V	**KEWAJIBAN JANGKA PANJANG**			
	Hutang Pada Departemen Keuangan		-	-
	Imbalan Paska Kerja Jangka Panjang	(3.15)	1.067.766.186,00	-
	Kewajiban lain-lain	(3.16)	137.940.682,70	68.968.671,18
	Jumlah Kewajiban Jangka Panjang		**1.205.706.868,70**	**68.968.671,18**
	Jumlah Kewajiban		**1.563.336.340,76**	**204.568.212,24**
VII	**EKUITAS**			
	Modal dan Cadangan :			
	Modal Dasar	(3.17)	65.000.000,00	65.000.000,00
	Penyert. Pemerintah Pusat Ybd Statusn	(3.18)	40.289.036.721,88	40.289.036.721,88
	Penyertaan Pemerintah Daerah	(3.19)	39.564.683.014,85	36.564.683.014,85
	Cadangan	(3.20)	103.120.291,13	34.484.335,38
	Jumlah Modal dan Cadangan		**80.021.840.027,84**	**76.953.204.072,11**
	Pengukuran Kmbli Imb. Pasca Kerja	(3.21)	(2.684.432.353,00)	-
	Laba (Rugi) Ditahan :			
	Laba (Rugi) s.d Tahun Lalu	(3.22)	(23.089.619.495,94)	(23.707.434.344,30)
	Laba (Rugi) Tahun Berjalan	(3.22)	652.901.551,40	617.814.848,37
	Saldo Laba (Rugi) Ditahan		**(23.051.437.402,71)**	**(23.089.619.495,94)**
	Jumlah Ekuitas		**54.285.970.292,15**	**53.863.584.576,17**
	JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS		**55.849.306.532,91**	**54.068.152.788,42**

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan pokok.

1

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Lampiran 3
Laporan Laba Rugi

2. Laporan Laba - Rugi

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
"TIRTA CAHYA AGUNG" KABUPATEN TULUNGAGUNG
LAPORAN LABA - RUGI KOMPARATIF
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL 31 DESEMBER 2017 DAN 2016

No.	Uraian	Catatan	Tahun 2017 (Rp)	Tahun 2016 (Rp)
I	**PENDAPATAN USAHA**			
	Pendapatan Penjualan Air	(4.1)	14.206.379.993,00	13.368.906.076,00
	Pendapatan Non Air	(4.1)	709.051.720,00	622.279.470,00
	Jumlah Pendapatan Usaha		**14.915.431.713,00**	**13.991.185.546,00**
II	**BEBAN LANGSUNG USAHA**			
	Beban Sumber dan Perpompaan	(4.2)	2.078.090.029,08	1.956.786.936,39
	Beban Penjernihan & Pengolahan	(4.2)	1.406.008.930,80	1.373.697.583,76
	Beban Transmisi dan Distribusi	(4.2)	4.392.938.551,69	3.212.919.949,28
	Jumlah Beban Operasional		**7.877.037.511,57**	**6.543.404.469,43**
	Laba (Rugi) Kotor		**7.038.394.201,43**	**7.447.781.076,57**
III	**BEBAN USAHA**			
	Beban Umum dan Administrasi	(4.3)	6.535.531.251,04	7.001.197.529,63
	Jumlah Beban Umum dan Administrasi		**6.535.531.251,04**	**7.001.197.529,63**
	Laba (Rugi) Usaha		**502.862.950,39**	**446.583.546,94**
IV	**PENDAPATAN DAN BEBAN LAIN-LAIN**			
	Pendapatan Lain-lain	(4.4)	373.702.560,29	172.246.196,05
	Beban Lain-lain	(4.5)	7.500.991,28	1.014.894,62
	Jumlah Pendapatan dan Beban Lain-lain		**366.201.569,01**	**171.231.301,43**
	Laba (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan		**869.064.519,40**	**617.814.848,37**
	Pajak Penghasilan		**216.162.968,00**	**0,00**
	Laba (Rugi) Setelah Pajak		**652.901.551,40**	**617.814.848,37**

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan pokok

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

2. Laporan Laba - Rugi

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN TULUNGAGUNG
LAPORAN LABA - RUGI KOMPARATIF
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL 31 DESEMBER 2016 DAN 2015

No.	Uraian	Catatan	Tahun 2016 (Rp)	Tahun 2015 (Rp)
I	**PENDAPATAN USAHA**			
	Pendapatan Penjualan Air	(4.1)	13.368.906.076,00	13.060.058.900,00
	Pendapatan Non Air	(4.1)	622.279.470,00	813.220.410,00
	Jumlah Pendapatan Usaha		**13.991.185.546,00**	**13.873.279.310,00**
II	**BEBAN LANGSUNG USAHA**			
	Beban Sumber dan Perpompaan	(4.2)	1.956.786.936,39	1.791.345.549,62
	Beban Penjernihan & Pengolahan	(4.2)	1.373.697.583,76	1.363.110.916,11
	Beban Transmisi dan Distribusi	(4.2)	3.212.919.949,28	2.928.824.796,08
	Jumlah Beban Operasional		**6.543.404.469,43**	**6.083.281.261,81**
	Laba (Rugi) Kotor		**7.447.781.076,57**	**7.789.998.048,19**
III	**BEBAN USAHA**			
	Beban Umum dan Administrasi	(4.3)	7.001.197.529,63	7.743.383.828,12
	Jumlah Beban Umum dan Administrasi		**7.001.197.529,63**	**7.743.383.828,12**
	Laba (Rugi) Usaha		**446.583.546,94**	**46.614.220,07**
IV	**PENDAPATAN DAN BEBAN LAIN-LAIN**			
	Pendapatan Lain-lain	(4.4)	172.246.196,05	191.304.078,41
	Beban Lain-lain	(4.5)	1.014.894,62	8.022.727,92
	Jumlah Pendapatan dan Beban Lain-lain		**171.231.301,43**	**183.281.350,49**
	Laba (Rugi) Sebelum Pajak Penghasilan		**617.814.848,37**	**229.895.570,56**
	Pajak Penghasilan		**0,00**	**0,00**
	Laba (Rugi) Setelah Pajak		**617.314.848,37**	**229.895.570,56**

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan pokok

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Lampiran 4
Kuisioner Kepuasan Pelanggan

KUISIONER PENELITIAN
SURVEI KEPUASAN PELANGGAN PDAM TIRTA CAHYA AGUNG
KABUPATEN TULUNGAGUNG

Peneliti mengucapkan terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara meluangkan waktu untuk mengisi kuisioner ini. Tujuan pembuatan kuisioner ini adalah untuk mendukung penelitian yang dilakukan peneliti dengan judul "ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BADAN USAHA MILIK DAERAH METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi pada PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung)" dalam rangka untuk memenuhi tugas dan syarat-syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

No. Responden : ….. (tolong dikosongi)
Tanggal Pengisian : …..

I. DATA RESPONDEN

1. Lokasi rumah (Kel. dan Kec.) : ……..
2. Jumlah penghuni rumah : …….. jiwa
3. Lama menjadi pelanggan PDAM : …….. tahun
4. Status kepemilikan rumah :
   a. Milik pribadi c. Sewa/kontrak
   b. Rumah dinas d. Lainnya
5. Rata-rata pembayaran rekening PDAM dalam 1 bulan :
   a. < Rp 50.000 c. Rp 75.000 – Rp 100.000
   b. Rp 50.000 – Rp 75.000 d. > Rp 100.000
6. Penghasilan keuarga rata-rata dalam 1 bulan :
   a. < Rp 1,5 juta c. Rp 3 juta – Rp 5 juta
   b. Rp 1,5 juta – Rp 3 juta d. > Rp 5 juta

II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Isilah pertanyaan-pertanyaa dengan memberikan tanda (v) pada salah satu pilihan yang tersedia.
2. Jawaban yang tersedia berupa skala 1-5 dengan persamaan skoring :

Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Cukup /Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Pertanyaan		Tingkat Kepuasan				
		STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
Distribusi						
1	Ketersediaan air PDAM secara rutin cukup untuk sekeluarga					
2	Kuantitas ketersediaan air meningkat dari tahun ke tahun					
3	Ketersediaan air PDAM perlu ditambah untuk keperluan rutin					
4	Distribusi air PDAM kontinyu selama 24 jam sehari					
Kualitas Produksi						
5	Air PDAM saat ini sudah berkualitas air minum					
6	Kualitas air PDAM lebih baik daripada air tanah atau air hujan					
7	Dari segi bau, rasa, tingkat kejernihan air PDAM sangat bagus					
8	Kualitas air PDAM semakin baik dari tahun ke tahun					
9	Anda menggunakan air PDAM lebih banyak dari tahun lalu					
Pencatatan Meter						
10	Petugas pencatatan meter sangat sopan dan profesional					
11	Perhitungan meter air tepat waktu dan tepat jumlah					
12	Kondisi meter air jarang rusak					
13	Jadwal kedatangan petugas meter air sesuai jadwal					
Pembayaran						
14	PDAM menyediakan cukup banyak loket pembayaran rekening					
15	Jadwal pembayaran tagihan rekening air PDAM jelas					
16	Biaya yang dibayar sebanding dengan jumlah pemakaian air					
17	Akses ke lokasi tempat pembayaran rekening air PDAM mudah					
18	Pelayanan petugas loket pembayaran rekening air PDAM ramah					
19	Prosedur pembayaran tunggakan mudah dan cepat					
Penanganan Pengaduan						

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

20	Keluhan/pengaduan air diterima dan diselesaikan dengan cepat					
21	Kemudahan melapor/menyampaikan pengaduan baik					
22	Sikap petugas penerima pengaduan ramah					
23	Pemecahan/penyelesaian masalah yang dilaporkan adil					
24	Ketersediaan media pengaduan					
Tarif						
25	Tarif per m3 yang ditetapkan sesuai					
26	Tarif progresif pemakaian realistis					
27	Sistem penggolongan pelanggan sesuai kondisi pelanggan					
28	Kenaikan tarif air disesuaikan dengan kenaikan dasar listrik, BBM, bahan baku atau biaya produksi lainnya					
29	Kenaikan tarif dibebankan merata keseluruh pelanggan					
30	Saya bersedia membayar lebih apabila pelayanan PDAM meningkat					

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Lampiran 5
Kuisioner Kepuasan Karyawan

KUISIONER PENELITIAN
SURVEI KEPUASAN KARYAWAN PDAM TIRTA CAHYA AGUNG
KABUPATEN TULUNGAGUNG

Peneliti mengucapkan terimakasih atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara meluangkan waktu untuk mengisi kuisioner ini. Tujuan pembuatan kuisioner ini adalah untuk mendukung penelitian yang dilakukan peneliti dengan judul "ANALISIS PENGUKURAN KINERJA BADAN USAHA MILIK DAERAH METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi pada PDAM Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung)" dalam rangka untuk memenuhi tugas dan syarat-syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

No. Responden : ….. (tolong dikosongi)
Tanggal Pengisian : …..

I. DATA RESPONDEN

1. Usia : …….. tahun
2. Masa kerja : …….. tahun

II. PETUNJUK PENGISIAN

1. Isilah pertanyaan-pertanyaa dengan memberikan tanda (v) pada salah satu pilihan yang tersedia.
2. Jawaban yang tersedia berupa skala 1-5 dengan persamaan skoring :

Sangat Tidak Setuju (STS)	1
Tidak Setuju (TS)	2
Cukup /Netral (N)	3
Setuju (S)	4
Sangat Setuju (SS)	5

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Pertanyaan		Tingkat Kepuasan				
		STS	TS	N	S	SS
		1	2	3	4	5
Peran						
1	Anda memahami tanggung jawab pekerjaan					
2	Anda ikut dalam pengambilan keputusan					
3	Anda bangga atas jabatan yang diemban					
4	Anda bangga sebagai pegawai PDAM					
5	Anda memiliki kemauan kuat untuk memajukan perusahaan					
Lingkungan dan Sarana Kerja						
6	Kondisi fisik ruang kerja memadai					
7	Ketersediaan dan kelengkapan sarana dan prasarana kerja memadai					
8	Ketersediaan dan kesiapan alat keselamatan kerja memadai					
Hubungan Kerja						
9	Direksi, Badan Pengawasan dan Pemerintah mendukung kegiatan Serikat Pekerja					
10	Pimpinan memberikan kepercayaan yang tinggi terhadap tugas pokok dan fungsi anda					
11	Hubungan kedinasan maupun diluar kedinasan dengan teman sekerja, atasan atau bawahan berjalan baik					
12	Komunikasi yang mudah dan intens dengan atasan/pimpinan					
13	Pemberian sanksi dan penghargaan dilaksanakan secara adil dan transparan sesuai ketentuan					
Peluang Peningkatan Karir						
14	Manajemen menjalankan sistem dan aturan peningkatan karir karyawan					
15	Penempatan karyawan ada suatu jabatan sesuai dengan kualifikasi dan prestasi kerja					
16	Manajemen memberikan kesempatan yang adil dan transparan untuk menduduki suatu jabatan sesuai kualifikasi dan prestasi					
Gaji dan Tunjangan						
17	Manajemen menerapkan sistem dan aturan pendidikan dan pelatihan					
18	Besarnya gaji dan tunjangan yang diterima sesuai dengan tugas dan tanggung jawab					
19	Besarnya gaji dan tunjangan yang diterima sebanding dengan perusahaan lain yang sejenis (misal PDAM daerah lain)					

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

20	Manajemen memberikan tunjangan kesehatan dan tunjngan hari tua (pensiun)					
21	Manajemen menerapkan system dan aturan pendidikan dan pelatihan					
22	Penugasan diklat kepada pegawai telah sesuai dengan kualifikasinya					
23	Manajemen memberikan kesempatan yang adil dan transparan untuk mengikuti diklat kepada semua pegawai					
24	Karyawan yang telah mengikuti diklat telah ditempatkan di posisi yang sesuai dengan keahliannya					

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Lampiran 6
Hasil Kuisioner Kepuasan Pelanggan

No	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
3	4	2	4	3	4	4	5	4	3	2	3	3	4
4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4
6	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
7	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
9	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5
10	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
11	4	4	4	5	4	5	5	5	3	4	4	3	4
12	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	4	3	4
13	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
14	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
15	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4
16	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
17	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
18	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5
19	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
20	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	4
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4
23	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
24	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4
25	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4
26	3	4	3	3	1	3	2	2	4	4	3	4	4
27	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	3	3	4
28	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
29	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
30	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4
31	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	5
33	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
34	4	4	5	4	4	5	5	4	2	4	4	3	4
35	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5
36	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4
37	3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4
38	3	3	4	4	3	4	3	4	3	5	4	3	3
39	4	4	5	5	4	4	4	3	3	4	5	3	4
40	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4	4	3	4
42	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
43	4	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4
44	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3
45	4	4	4	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4
46	4	3	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4
47	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	3	3
48	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	3
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

50	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	3
51	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
52	3	4	5	5	3	5	4	4	4	4	4	5	4
53	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	5
54	4	3	3	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5
55	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4	4
56	5	4	3	5	4	5	4	3	5	5	4	4	5
57	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	3	4
58	4	4	5	4	3	4	4	3	5	5	5	3	4
59	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4
61	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	2
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	3
65	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
66	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4
67	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4
68	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	4
69	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	4
70	1	1	1	1	2	2	2	2	2	4	4	1	1
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
73	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4
74	4	4	5	4	3	4	4	4	4	3	3	3	4
75	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3	3
76	1	1	2	1	1	1	1	2	1	2	4	4	4
77	5	5	4	5	4	4	4	3	3	3	5	4	4
78	5	5	5	4	3	4	5	5	5	4	4	3	4
79	5	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	4
80	3	3	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4
81	4	4	4	4	3	4	4	4	3	5	5	5	5
82	3	3	5	3	2	3	3	3	4	4	4	5	4
83	4	4	5	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5
84	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
87	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5
88	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5
90	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4
91	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4
92	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
93	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5
94	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
95	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5
96	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
97	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
98	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
99	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

No	x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	x4.5	x4.6	x5.1	x5.2	x5.3	x5.4	x5.5	x6.1	x6.2	x6.3	x6.4	x6.5	x6.6	Skor
1	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	132
2	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	132
3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	3	4	116
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	134
5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	129
6	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	137
7	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	140
8	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	133
9	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	138
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	146
11	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	3	2	130
12	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	2	126
13	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	146
14	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	148
15	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	147
16	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	146
17	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	149
18	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	154
19	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	146
20	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	4	4	4	4	4	148
21	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	139
22	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	4	143
23	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	151
24	4	4	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	142
25	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	153
26	4	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	5	4	3	3	4	5	135
27	4	4	5	5	5	5	1	1	3	4	5	4	4	4	4	4	4	144
28	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	155
29	4	4	5	4	5	4	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	147
30	4	5	5	5	5	5	3	3	2	1	4	4	4	4	4	5	4	154
31	4	5	4	4	5	4	1	1	1	2	2	4	4	4	3	3	3	137
32	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	5	144
33	5	5	5	5	5	5	1	1	2	2	4	4	4	4	4	4	4	148
34	4	4	4	4	5	5	1	2	1	2	3	4	4	4	4	4	4	145
35	5	5	5	4	5	5	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4	166
36	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	175
37	4	4	4	5	5	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	148
38	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	147
39	4	4	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	1	156
40	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	175
41	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	161
42	4	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3	4	163
43	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	159
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	157
45	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	171
46	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	163
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	167
48	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	156
49	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	173
50	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	166
51	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	165

CENTRAL LIBRARY OF MALANG

52	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	173
53	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	4	3	171
54	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	5	3	3	3	4	3	163
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	3	173
56	4	4	4	3	5	4	4	4	5	4	5	5	4	5	3	4	3	182
57	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	178
58	4	4	4	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	180
59	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	177
60	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	202
61	4	1	1	5	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	110
62	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	187
63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	193
64	4	4	4	5	5	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	124
65	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	187
66	5	5	5	5	5	5	2	1	3	1	1	4	4	4	4	4	4	153
67	4	4	4	5	5	4	1	2	5	1	1	4	4	4	4	4	4	152
68	5	5	5	5	5	4	2	3	1	1	2	4	4	4	4	4	4	155
69	5	5	5	5	5	5	2	2	1	1	1	4	4	4	4	4	4	154
70	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	5	3	167
71	5	5	5	5	5	5	4	3	2	2	2	4	4	5	4	3	5	191
72	4	5	3	4	5	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	5	189
73	4	4	5	5	5	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	194
74	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	3	4	4	4	3	3	191
75	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4	5	3	3	5	198
76	5	5	5	5	5	2	5	4	3	3	3	5	5	4	4	3	4	171
77	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	204
78	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	3	3	4	3	4	5	5	208
79	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	208
80	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	197
81	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	210
82	5	5	4	5	5	5	3	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	197
83	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	212
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	205
85	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	205
86	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	214
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	221
88	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	216
89	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	217
90	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	212
91	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	216
92	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	219
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	227
94	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	215
95	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	227
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	215
97	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	215
98	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	232
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	219
100	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	220

CENTRAL LIBRARY UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG

Keterangan

Status Kepemilikan	Rata-rata Biaya Rek.	Rata-rata Penghasilan
a. Milik Pribadi	a. < Rp 50.000	a. < Rp 1.500.000
b. Rumah Dinas	b. Rp 50.000 - Rp 75.000	b. Rp 1.500.000 - Rp 3.000.000
c. Sewa/Kontrak	c. Rp 75.000 - Rp 100.000	c. Rp 3.000 000 - Rp 5.000.000
d. Lainnya	d. > Rp 100.000	d. > Rp 5.000.000

No	Lokasi		Penghuni (jiwa)	Langganan (tahun)	Status Kepemilikan	Rata-rata Biaya Rek.	Rata-rata Penghasilan
	Desa/Kel.	Kec.					
1	Tamanan	Tulungagung	4	23	a	d	d
2	Panggungrejo	Tulungagung	8	16	a	d	d
3	Panggungrejo	Tulungagung	6	10	a	b	b
4	Botoran	Tulungagung	8	27	a	d	d
5	Tertek	Tulungagung	2	17	a	a	b
6	Ketanon	Kedungwaru	5	21	a	b	c
7	Kutoanyar	Tulungagung	7	10	a	c	d
8	Serut	Boyolangu	6	11	a	d	d
9	Beji	Boyolangu	2	8	a	a	d
10	Tamanan	Tulungagung	3	10	c	c	d
11	Tamanan	Tulungagung	4	5	a	a	b
12	Tamanan	Tulungagung	2	7	c	a	a
13	Bago	Tulungagung	7	15	a	d	d
14	Moyoketen	Boyolangu	1	6	a	a	d
15	Rejoagung	Kedungwaru	8	20	a	d	d
16	Bago	Tulungagung	4	12	a	b	b
17	Tamanan	Tulungagung	6	7	a	d	d
18	Beji	Boyolangu	3	10	a	c	c
19	Tertek	Tulungagung	4	8	a	c	d
20	Rejoagung	Kedungwaru	3	5	c	b	c
21	Tamanan	Tulungagung	3	10	c	a	a
22	Karangwaru	Tulungagung	7	5	c	a	b
23	Kenayan	Tulungagung	2	17	a	b	a
24	Kepatihan	Tulungagung	4	11	a	a	a
25	Bago	Tulungagung	4	16	a	a	b
26	Tamanan	Tulungagung	5	10	a	b	b
27	Kepatihan	Tulungagung	3	2	c	a	a
28	Kedungwaru	Kedungwaru	4	5	c	b	b
29	Kepatihan	Tulungagung	7	10	a	d	c
30	Beji	Boyolangu	4	10	a	c	c
31	Jepun	Tulungagung	6	10	a	c	b
32	Ketanon	Kedungwaru	4	5	a	b	b
33	Rejoagung	Kedungwaru	3	3	a	a	b
34	Bago	Tulungagung	5	10	a	b	b
35	Gondang	Gondang	5	10	a	a	b
36	Jepun	Tulungagung	3	2	a	a	c
37	Beji	Boyolangu	4	3	a	a	a
38	Rejoagung	Kedungwaru	8	15	a	d	c

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

39	Tertek	Tulungagung	3	1	c	a	b
40	Jepun	Tulungagung	4	5	a	c	d
41	Tamanan	Tulungagung	5	6	c	c	c
42	Ringin Pitu	Kedungwaru	6	4	c	c	c
43	Beji	Boyolangu	3	3	a	c	c
44	Kenayan	Tulungagung	4	7	a	b	b
45	Rejoagung	Kedungwaru	5	3	a	a	a
46	Jepun	Tulungagung	9	14	a	b	c
47	Beji	Tulungagung	21	1	d	c	d
48	Jepun	Tulungagung	8	10	a	a	c
49	Beji	Boyolangu	6	5	a	a	a
50	Gedangsewu	Boyolangu	7	12	c	b	b
51	Ringin Pitu	Kedungwaru	3	11	c	a	a
52	Ringin Pitu	Kedungwaru	4	20	a	b	c
53	Tamanan	Tulungagung	4	10	a	a	a
54	Karangwaru	Tulungagung	5	13	a	b	a
55	Beji	Boyolangu	3	10	c	b	c
56	Bago	Tulungagung	4	20	a	b	c
57	Kedungwaru	Kedungwaru	4	15	a	a	a
58	Kepatihan	Tulungagung	7	10	a	a	a
59	Rejoagung	Kedungwaru	6	15	a	b	c
60	Sembung	Tulungagung	4	1	a	b	c
61	Jepun	Tulungagung	3	6	c	c	b
62	Botoran	Tulungagung	3	7	a	a	a
63	Kedungwaru	Kedungwaru	7	10	a	c	c
64	Kedungsoko	Tulungagung	4	2	a	b	b
65	Tamanan	Tulungagung	4	10	a	a	b
66	Beji	Boyolangu	4	3	a	a	b
67	Bago	Tulungagung	4	4	c	a	a
68	Kedungwaru	Kedungwaru	4	2	c	a	a
69	Serut	Boyolangu	3	4	c	a	a
70	Jepun	Tulungagung	4	10	a	a	a
71	Ketanon	Kedungwaru	6	15	a	c	b
72	Kampungdalem	Tulungagung	5	10	a	a	a
73	Kampungdalem	Tulungagung	4	10	a	a	b
74	Bago	Tulungagung	5	10	a	b	b
75	Kenayan	Tulungagung	3	5	a	a	a
76	Tertek	Tulungagung	5	5	c	b	a
77	Tamanan	Tulungagung	4	15	a	b	b
78	Beji	Boyolangu	6	15	a	c	c
79	Kepatihan	Tulungagung	4	9	a	b	c
80	Beji	Boyolangu	5	12	a	b	b
81	Botoran	Tulungagung	6	16	a	c	c
82	Serut	Boyolangu	3	7	c	a	b
83	Kepatihan	Tulungagung	4	11	a	b	c
84	Rejoagung	Kedungwaru	4	17	a	b	d
85	Tamanan	Tulungagung	3	19	a	b	c
86	Kampungdalem	Tulungagung	3	19	a	b	c

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

87	Sembung	Tulungagung	3	9	a	b	c
88	Ringin Pitu	Kedungwaru	4	11	a	b	c
89	Tamanan	Tulungagung	5	20	a	c	c
90	Bago	Tulungagung	3	10	a	b	c
91	Bago	Tulungagung	4	10	a	b	c
92	Kedungwaru	Kedungwaru	3	5	b	b	c
93	Kampungdalem	Tulungagung	3	20	a	b	c
94	Rejoagung	Kedungwaru	4	4	b	b	c
95	Kauman	Tulungagung	3	20	a	b	c
96	Beji	Boyolangu	4	18	a	b	c
97	Kedungwaru	Kedungwaru	5	17	a	b	c
98	Tamanan	Tulungagung	4	13	a	b	b
99	Rejoagung	Kedungwaru	5	16	a	b	c
100	Jepun	Tulungagung	4	13	a	b	b

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Lampiran 7

Hasil Kuisioner Kepuasan Karyawan

No	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	x2.1	x2.2	x2.3	x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	x4.6	x4.7	x4.8
1	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
2	4	4	4	4	3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
4	5	2	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
5	4	2	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
6	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4
7	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2
8	4	3	4	4	4	2	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
9	4	3	4	3	4	2	3	3	4	4	5	4	3	3	4	4
10	1	3	4	3	4	5	5	5	1	4	1	4	1	1	5	5
11	3	2	2	1	3	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3
12	1	2	2	3	3	4	4	4	3	2	4	3	3	4	4	4
13	1	2	3	3	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	4
14	1	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3
15	3	3	4	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	4	5	4
16	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
17	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	4	5	4	4
18	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4
19	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
20	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
21	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5
22	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
23	4	3	4	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
24	4	3	4	4	5	3	3	3	4	4	5	4	3	4	4	3
25	5	4	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4
26	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
27	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
28	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
29	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4
30	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4
31	5	3	4	5	5	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	3
32	5	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4
33	4	4	5	5	5	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	3
34	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
35	5	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
37	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
38	5	3	4	4	5	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
39	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3
40	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3
41	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
42	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	3	3
43	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
44	4	3	3	5	5	4	4	3	5	5	5	5	4	4	3	3
45	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
46	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4
47	5	3	4	4	5	5	4	3	5	4	5	5	4	4	4	4
48	4	3	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4
49	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

52	5	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4
53	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
54	4	4	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
57	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
58	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3
61	3	2	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5	3	4	3	3

No	x5.1	x5.2	x5.3	x5.4	x5.5	x5.6	x5.7	x5.8	Skor
1	5	4	5	5	4	4	5	5	107
2	3	4	3	4	4	4	4	4	89
3	4	4	2	5	5	4	4	4	91
4	4	4	4	5	4	4	4	4	97
5	4	2	2	5	4	4	4	4	94
6	4	4	2	5	4	4	4	4	96
7	4	4	2	5	4	2	4	4	90
8	4	4	3	4	4	4	4	4	89
9	4	4	3	3	4	4	4	3	86
10	4	4	4	5	4	4	5	4	86
11	3	3	3	4	4	4	5	4	79
12	4	3	3	4	4	4	4	4	80
13	4	5	4	4	4	4	4	4	85
14	4	1	4	4	4	4	5	4	75
15	4	2	4	4	4	4	3	4	80
16	5	5	5	4	4	4	4	4	105
17	5	4	5	5	4	4	5	4	101
18	5	5	4	5	5	4	4	4	110
19	4	4	4	4	4	4	4	4	106
20	5	4	4	5	5	4	4	4	108
21	5	4	3	5	5	4	4	4	107
22	5	4	4	4	4	4	4	4	105
23	4	4	4	4	4	4	4	4	91
24	4	3	3	4	4	4	4	4	90
25	4	5	5	5	4	4	4	4	106
26	4	5	5	4	4	4	4	4	102
27	5	5	5	5	4	4	4	4	106
28	4	5	5	5	4	4	4	4	102
29	5	4	4	5	4	4	5	4	99
30	5	5	5	5	4	4	4	4	106
31	2	4	4	5	3	4	4	3	94
32	4	4	4	5	4	4	4	4	96
33	4	4	4	5	4	4	4	3	93
34	4	4	5	5	4	4	4	4	104
35	4	4	4	4	4	4	3	4	96
36	4	4	4	4	4	4	4	4	93
37	5	5	5	5	5	4	4	4	108
38	5	5	4	4	4	4	4	4	101
39	4	4	4	4	4	4	3	3	86
40	4	4	4	4	4	3	3	3	93
41	4	4	4	4	4	3	3	3	88

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

42	5	4	5	4	4	3	3	3	94
43	4	4	4	4	4	3	3	3	91
44	5	5	5	5	4	3	3	3	98
45	4	4	4	4	4	4	4	4	104
46	5	5	5	5	4	4	4	4	108
47	5	4	5	5	5	4	4	4	104
48	4	4	4	4	4	4	4	4	101
49	4	4	4	4	4	4	4	4	96
50	4	4	4	4	4	4	4	4	95
51	4	4	4	4	4	4	4	4	96
52	5	5	5	5	4	4	4	4	103
53	5	5	5	5	4	4	4	4	103
54	5	4	5	4	4	4	4	4	104
55	4	4	4	4	4	4	4	4	96
56	4	4	4	4	4	4	4	4	93
57	5	5	5	5	4	4	4	4	103
58	5	5	5	5	5	5	5	5	112
59	4	4	4	4	4	4	4	4	96
60	4	4	4	4	3	3	3	3	83
61	4	4	4	4	3	3	3	3	83

No	Usia	Masa Kerja	No	Usia	Masa Kerja	No	Usia	Masa Kerja
1	d	d	23	c	d	45	c	d
2	b	c	24	a	a	46	d	d
3	b	b	25	d	d	47	c	d
4	b	b	26	c	d	48	c	c
5	c	d	27	d	d	49	a	b
6	c	d	28	d	d	50	a	a
7	c	c	29	c	d	51	c	c
8	c	d	30	d	d	52	c	c
9	b	a	31	b	b	53	c	c
10	d	d	32	c	c	54	c	c
11	c	d	33	d	d	55	a	a
12	c	d	34	b	b	56	a	a
13	c	d	35	c	c	57	b	b
14	b	b	36	c	c	58	c	d
15	b	a	37	d	d	59	b	b
16	d	d	38	a	b	60	b	b
17	c	d	39	b	c	61	b	b
18	c	c	40	c	c			
19	d	d	41	c	c			
20	d	d	42	c	c			
21	a	a	43	c	c			
22	a	a	44	c	c			

Keterangan

Usia
a. 20-30 tahun
b. 31-40 tahun
c. 41-50 tahun
d. > 50 tahun

Masa Kerja
a. < 5 tahun
b. 6-10 tahun
c. 11-15 tahun
d. > 16 tahun

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Lampiran 8

Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas Kuisioner Kepuasan Pelanggan

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	totx1
x1.1	Pearson Correlation	1	.869**	.778**	.837**	.933**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100
x1.2	Pearson Correlation	.869**	1	.779**	.880**	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100
x1.3	Pearson Correlation	.778**	.779**	1	.818**	.905**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100
x1.4	Pearson Correlation	.837**	.880**	.818**	1	.948**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100
totx1	Pearson Correlation	.933**	.945**	.905**	.948**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Correlations

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	x2.5	totx2
x2.1	Pearson Correlation	1	.810**	.804**	.748**	.694**	.891**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
x2.2	Pearson Correlation	.810**	1	.881**	.833**	.780**	.942**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
x2.3	Pearson Correlation	.804**	.881**	1	.865**	.775**	.945**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
x2.4	Pearson Correlation	.748**	.833**	.865**	1	.759**	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
x2.5	Pearson Correlation	.694**	.780**	.775**	.759**	1	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100
totx2	Pearson Correlation	.891**	.942**	.945**	.918**	.875**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Correlations

		x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	totx3
x3.1	Pearson Correlation	1	.572**	.322**	.292**	.682**
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.003	.000
	N	100	100	100	100	100
x3.2	Pearson Correlation	.572**	1	.458**	.396**	.753**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100
x3.3	Pearson Correlation	.322**	.458**	1	.772**	.853**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100
x3.4	Pearson Correlation	.292**	.396**	.772**	1	.809**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100
totx3	Pearson Correlation	.682**	.753**	.853**	.809**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Correlations

		x4.1	x4.2	x4.3	x4.4	x4.5	x4.6	totx4
x4.1	Pearson Correlation	1	.717**	.525**	.457**	.400**	.275**	.760**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.006	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
x4.2	Pearson Correlation	.717**	1	.700**	.373**	.361**	.272**	.789**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.006	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
x4.3	Pearson Correlation	.525**	.700**	1	.447**	.378**	.302**	.779**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.002	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
x4.4	Pearson Correlation	.457**	.373**	.447**	1	.562**	.374**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
x4.5	Pearson Correlation	.400**	.361**	.378**	.562**	1	.414**	.704**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
x4.6	Pearson Correlation	.275**	.272**	.302**	.374**	.414**	1	.606**
	Sig. (2-tailed)	.006	.006	.002	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
totx4	Pearson Correlation	.760**	.789**	.779**	.733**	.704**	.606**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Correlations

		x5.1	x5.2	x5.3	x5.4	x5.5	totx5
x5.1	Pearson Correlation	1	.923**	.722**	.685**	.588**	.894**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
x5.2	Pearson Correlation	.923**	1	.782**	.730**	.644**	.929**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
x5.3	Pearson Correlation	.722**	.782**	1	.747**	.626**	.885**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
x5.4	Pearson Correlation	.685**	.730**	.747**	1	.785**	.891**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100
x5.5	Pearson Correlation	.588**	.644**	.626**	.785**	1	.812**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100
totx5	Pearson Correlation	.894**	.929**	.885**	.891**	.812**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Correlations

		x6.1	x6.2	x6.3	x6.4	x6.5	x6.6	totx6
x6.1	Pearson Correlation	1	.814**	.691**	.533**	.603**	.464**	.812**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
x6.2	Pearson Correlation	.814**	1	.782**	.710**	.675**	.569**	.902**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
x6.3	Pearson Correlation	.691**	.782**	1	.638**	.542**	.448**	.808**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
x6.4	Pearson Correlation	.533**	.710**	.638**	1	.707**	.626**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
x6.5	Pearson Correlation	.603**	.675**	.542**	.707**	1	.671**	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
x6.6	Pearson Correlation	.464**	.569**	.448**	.626**	.671**	1	.781**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	100	100	100	100	100	100	100
totx6	Pearson Correlation	.812**	.902**	.808**	.843**	.845**	.781**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	100	100	100	100	100	100	100

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	11.51	7.384	.880	.934
x1.2	11.57	7.338	.901	.928
x1.3	11.33	7.536	.831	.949
x1.4	11.37	7.205	.905	.927

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.950	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	15.50	12.778	.824	.946
x2.2	15.06	12.481	.906	.931
x2.3	15.21	12.753	.913	.930
x2.4	15.25	13.098	.872	.938
x2.5	15.26	13.305	.807	.948

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x3.1	12.18	2.917	.455	.782
x3.2	12.24	2.851	.587	.724
x3.3	12.46	2.109	.665	.679
x3.4	12.29	2.572	.647	.688

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.821	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x4.1	21.72	4.648	.655	.782
x4.2	21.67	4.203	.661	.776
x4.3	21.72	4.244	.647	.779
x4.4	21.64	4.475	.593	.791
x4.5	21.45	4.654	.567	.797
x4.6	21.55	4.836	.423	.827

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.929	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x5.1	15.38	12.945	.826	.910
x5.2	15.30	12.899	.884	.898
x5.3	15.22	12.961	.809	.913
x5.4	15.52	13.282	.825	.910
x5.5	15.42	14.852	.727	.928

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x6.1	19.88	8.430	.727	.891
x6.2	19.94	8.178	.856	.874
x6.3	19.86	8.586	.726	.892
x6.4	20.03	8.312	.770	.885
x6.5	19.94	8.219	.770	.885
x6.6	19.85	7.886	.650	.909

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Lampiran 9

Hasil Uji Vaiditas dan Uji Realibilitas Kuisioner Kepuasa Karyawan

Correlations

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	totx1
x1.1	Pearson Correlation	1	.534**	.567**	.677**	.660**	.857**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62
x1.2	Pearson Correlation	.534**	1	.658**	.558**	.389**	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.002	.000
	N	62	62	62	62	62	62
x1.3	Pearson Correlation	.567**	.658**	1	.722**	.563**	.838**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62
x1.4	Pearson Correlation	.677**	.558**	.722**	1	.671**	.880**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62
x1.5	Pearson Correlation	.660**	.389**	.563**	.671**	1	.785**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000		.000
	N	62	62	62	62	62	62
totx1	Pearson Correlation	.857**	.758**	.838**	.880**	.785**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Correlations

		x2.1	x2.2	x2.3	totx2
x2.1	Pearson Correlation	1	.599**	.595**	.867**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	62	62	62	62
x2.2	Pearson Correlation	.599**	1	.641**	.874**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	62	62	62	62
x2.3	Pearson Correlation	.595**	.641**	1	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	62	62	62	62
totx2	Pearson Correlation	.867**	.874**	.837**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Correlations

		x3.1	x3.2	x3.3	x3.4	x3.5	totx3
x3.1	Pearson Correlation	1	.628**	.667**	.486**	.588**	.861**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62
x3.2	Pearson Correlation	.628**	1	.422**	.506**	.396**	.735**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.001	.000
	N	62	62	62	62	62	62
x3.3	Pearson Correlation	.667**	.422**	1	.630**	.571**	.843**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62
x3.4	Pearson Correlation	.486**	.506**	.630**	1	.345**	.732**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.006	.000
	N	62	62	62	62	62	62
x3.5	Pearson Correlation	.588**	.396**	.571**	.345**	1	.761**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.006		.000
	N	62	62	62	62	62	62
totx3	Pearson Correlation	.861**	.735**	.843**	.732**	.761**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Correlations

		x4.1	x4.2	x4.3	totx4
x4.1	Pearson Correlation	1	.300*	.285*	.669**
	Sig. (2-tailed)		.018	.025	.000
	N	62	62	62	62
x4.2	Pearson Correlation	.300*	1	.860**	.881**
	Sig. (2-tailed)	.018		.000	.000
	N	62	62	62	62
x4.3	Pearson Correlation	.285*	.860**	1	.876**
	Sig. (2-tailed)	.025	.000		.000
	N	62	62	62	62
totx4	Pearson Correlation	.669**	.881**	.876**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Correlations

		x5.1	x5.2	x5.3	x5.4	x5.5	x5.6	x5.7	x5.8	totx5
x5.1	Pearson Correlation	1	.404**	.488**	.336**	.461**	.091	.105	.285*	.696**
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.008	.000	.483	.415	.025	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
x5.2	Pearson Correlation	.404**	1	.510**	.299*	.138	.043	-.064	.046	.600**
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.018	.284	.741	.619	.721	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
x5.3	Pearson Correlation	.488**	.510**	1	.196	-.009	.162	.009	.072	.626**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.127	.944	.208	.942	.576	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
x5.4	Pearson Correlation	.336**	.299*	.196	1	.343**	.135	.328**	.298*	.596**
	Sig. (2-tailed)	.008	.018	.127		.006	.295	.009	.019	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
x5.5	Pearson Correlation	.461**	.138	-.009	.343**	1	.394**	.302*	.473**	.556**
	Sig. (2-tailed)	.000	.284	.944	.006		.002	.017	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
x5.6	Pearson Correlation	.091	.043	.162	.135	.394**	1	.585**	.627**	.544**
	Sig. (2-tailed)	.483	.741	.208	.295	.002		.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
x5.7	Pearson Correlation	.105	-.064	.009	.328**	.302*	.585**	1	.698**	.522**
	Sig. (2-tailed)	.415	.619	.942	.009	.017	.000		.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
x5.8	Pearson Correlation	.285*	.046	.072	.298*	.473**	.627**	.698**	1	.628**
	Sig. (2-tailed)	.025	.721	.576	.019	.000	.000	.000		.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62
totx5	Pearson Correlation	.696**	.600**	.626**	.596**	.556**	.544**	.522**	.628**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.876	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	15.87	6.475	.730	.853
x1.2	16.71	7.980	.626	.868
x1.3	16.06	7.832	.752	.842
x1.4	15.92	7.092	.798	.827
x1.5	15.69	8.249	.686	.858

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.814	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x2.1	7.56	1.037	.658	.763
x2.2	7.61	1.061	.688	.723
x2.3	7.60	1.359	.691	.748

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x3.1	16.47	4.778	.763	.781
x3.2	16.56	5.463	.594	.828
x3.3	16.44	4.742	.728	.791
x3.4	16.50	5.598	.602	.827
x3.5	16.87	4.967	.591	.833

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x4.1	7.56	1.430	.304	.924
x4.2	7.69	1.068	.713	.443
x4.3	7.77	1.063	.696	.461

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.723	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x5.1	28.27	5.612	.553	.665
x5.2	28.45	5.629	.374	.711
x5.3	28.48	5.401	.384	.715
x5.4	28.11	6.102	.449	.690
x5.5	28.50	6.451	.436	.697
x5.6	28.69	6.446	.417	.699
x5.7	28.61	6.307	.356	.707
x5.8	28.71	6.209	.512	.683

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Lampiran 10

PEDOMAN WAWANCARA

PDAM Tirta Cahya Agung

Judul:

Analisis Pengukuran Kinerja Badan Usaha Milik Daerah Metode *Balanced Scorecard* (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung)

1. Perspektif keuangan:
   a. Berasal darimana sumber-sumber pendanaan atau modal PDAM?
   b. Digunakan untuk apa sumber-sumber pendanaan atau modal tersebut?
   c. Apakah anggaran yang telah ditetapkan sudah tercapai apa tidak? Jika tidak, apa saja yang menjadi kendala-kendalanya?
2. Perspektif Pelanggan:
   a. Program-program apa yang dilakukan PDAM untuk meningkatkan jumlah pelanggan?
   b. Apakah terdapat kendala dalam melaksanakannya?
   c. Berapa jumlah pelanggan setiap tahun dan berapa persen tingkat kenaikan pelanggan setiap tahunnya?
3. Perspektif proses bisnis internal:
   a. Produk/inovasi apa yang dilakukan pihak manajemen PDAM agar dapat bertahan dalam persaingan dunia bisnis yang semakin maju?
   b. Apakah terdapat kendala dalam melaksanakannya?
   c. Seperti apa layanan purna jual pada produk PDAM?
   d. Apa langkah perusahaan untuk mempercepat kinerja perusahaan?
4. Perpektif pertumbuhan dan pembelajaran:
   a. Bagaimanakah proses pengambilan keputusan dalam organisasi?
   b. Bagaimana program pelatihan kepada karyawan maupun manajer?
   c. Bagaimana program pengembangan karir untuk para karyawan dan manajer?

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Lampiran 11

BUKTI KONSULTASI

Nama : Afifuddin
NIM/Jurusan : 13510132/Manajemen
Pembimbing : Drs. Agus Sucipto, MM., CRA
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Badan Usaha Milik Daerah Metode *Balanced Scorecard* (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung)

No	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	12 Januari 2017	Pengajuan *Outline*	1.
2.	22 Maret 2017	Konsultasi Proposal	2.
3.	30 Maret 2017	Revisi Proposal	3.
4.	4 April 2017	Seminar Proposal	4.
5.	6 September 2017	Konsultasi Bab IV	5.
6.	1 November 2017	Pindah Tempat Penelitian	6.
7.	23 Januari 2018	Konsultasi Bab IV	7.
8.	16 Oktober 2018	Revisi Bab IV	8.
9.	6 April 2020	Revisi Bab IV dan Bab V	9.
10.	11 Mei 2020	Revisi Keseluruhan	10.
11.	5 Juni 2020	Acc Keseluruhan	11.

Malang, 5 Juni 2020
Mengetahui:
Ketua Jurusan,

Drs. Agus Sucipto, M.M., CRA
NIP. 19670816 200312 1 001

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Lampiran 12

KEMENTRIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME

Yang bertanda tangan dibawah ini :
Nama : Zuraidah, S.E., M.SA.
NIP : 19761210 200912 2 001
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :
Nama : Afifuddin
NIM : 13510132
Handphone : 082231912244
Konsentrasi : Keuangan
Email : afifdn.ghoz@gmail.com
Judul Skripsi : Analisis Pengukuran Kinerja Badan Usaha Milik Daerah Metode *Balanced Scorecard* (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Kabupaten Tulungagung)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan ***BEBAS PLAGIARISME*** dari ***TURNITIN*** dengan nilai *Originaly report:*

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
17%	16%	5%	11%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 15 Juli 2020
UP2M

Zuraidah, S.E., M.SA
NIP. 19761210 200912 2 001

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Lampiran 13

BIODATA PENELITI

Nama Lengkap	:	Afifuddin
Tempat, Tanggal Lahir	:	Tulungagung, 29 Juni 1994
Alamat Asal	:	Dsn. Pelem RT. 04 RW. 03 Ds. Serut Kec. Boyolangu Kab. Tulungagung
Alamat di Malanh	:	Jl. Joyosuko I No 25A, Merjosari, Lowokwaru, Malang
Telefon/HP	:	0822 3191 2244
E-mail	:	afifdn.ghoz@gmail.com

Pendidikan Formal

2000-2001	:	TK Islam Al Munawwar Kab. Tulungagung
2001-2007	:	SD Islam Al Munawwar Kab. Tulungagung
2007-2010	:	SMP Negeri 1 Tulungagung
2010-2013	:	SMA Negeri 1 Kedungwaru Kab. Tulungagung
2013-2020	:	Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Kota Malang

Pendidikan Non-Formal

2013-2014	:	Ma'had Sunan Ampel Al Aly Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Kota Malang
2013-2014	:	Program Perkuliahan Bahasa Arab Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Kota Malang
2014-2015	:	Program Perkuliahan Bahasa Inggris *English Language Center* (ELC) Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Kota Malang

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG

Aktivitas dan Pelatihan

2013-2017	:	Anggota Koperasi Mahasiswa (KOPMA) Padang Bulan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Kota Malang
2013-…	:	Anggota UB48 Community
2014-2018	:	*Founder* dan *Chief Operation* (CO) Popip Ichiba
2015	:	*Volunteer* Japan Culture Daisuki

CENTRAL LIBRARY OF MAULANA MALIK IBRAHIM STATE ISLAMIC UNIVERSITY OF MALANG