

PENILAIAN KINERJA DI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN PASURUAN DENGAN MENGGUNAKAN PERSPEKTIF FINANSIAL DAN NON FINANSIAL

Prilia Herdiyani Manafe

Nim: 10520097

Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi

Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang 2015

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PDAM Kabupaten Pasuruan merupakan BUMD yang memiliki tujuan jangka pendek untuk meningkatkan pendapatan asli daerah dan bergerak dibidang jasa dalam penyediaan air bersih. Sedangkan tujuan jangka panjangnya adalah mengusahakan dan menyelenggarakan pengelolaan air bersih guna meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesejahteraan dan pelayanan umum yang dikelola secara profesional dengan prinsip ekonomi perusahaan. Oleh karena itu, dibentuklah badan pengawas yang bertugas menilai keberhasilan direksi dalam mengelola PDAM bersangkutan setiap tahun. Salah satu cara untuk mengetahui pencapaian tujuan perusahaan adalah dengan mengukur kinerja perusahaan.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu factor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi hasil kerja dari periode yang lalu. Sehubungan dengan hal itu, penilaian kinerja sebaiknya dilakukan secara komprehensif, sehingga pengambilan keputusan berkaitan dengan strategi dapat dilakukan secara menyeluruh. Dengan demikian strategi tersebut akan dapat mengakomodasi setiap perspektif yang terlibat dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Oleh karena itu, berkembanglah sistem penilaian kinerja dengan basis yang lebih komprehensif yaitu tidak hanya menggunakan *financial perspective* untuk mengukur kinerja perusahaan tetapi juga menggunakan *non financial perspective*.

Sehubungan dengan hal tersebut, Robert S Kaplan dan David P Norton tahun 1992 memperkenalkan suatu alat untuk pengukuran kinerja perusahaan yaitu, *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem yang memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas dan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang melalui pengukuran kinerja dari berbagai aspek. Menurut Kaplan dan Norton, *Balanced Scorecard* bertujuan mengukur kinerja perusahaan dari empat aspek yaitu: *customer* (pelanggan), proses intern perusahaan, inovasi dan pembelajaran, serta finansial. Oleh karena itu pelanggan, proses intern perusahaan, inovasi dan pembelajaran, dan finansial harus dipertimbangkan dalam menyusun visi dan strategi (Wardhani, 1999: 43-50).

1.2 Rumusan Masalah

Bagaimana penilaian kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Pasuruan bila diukur dengan menggunakan perspektif finansial dan non finansial?

1.3 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui gambaran mengenai penilaian kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Pasuruan bila diukur dengan menggunakan perspektif finansial dan non finansial.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis
2. Bagi Perusahaan
3. Bagi Pihak Lain

1.4 Batasan Penelitian

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini yaitu: Lokasi penelitian atau wilayah studi dan pengambilan data hanya pada lingkup PDAM Kab. Pasuruan yang dibatasi pada perspektif finansial dan non finansial dengan metode *Balanced Scorecard*.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya berkaitan dengan penilaian kinerja menggunakan perspektif finansial dan non finansial seperti penelitian Arimba dan Putri (2014) yang berjudul “Analisis Penilaian Kinerja Keuangan Dan Non Keuangan PT. Bpr Dharma Warga Utama” menunjukkan bahwa penilaian kinerja perspektif keuangan PT. BPR Dharmawarga Utama menunjukkan keadaan sehat. Kinerja perspektif pelanggan PT. BPR Dharmawarga Utama dilihat dari pertumbuhan pelanggan selalu meningkat tiap tahun sedangkan untuk tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan hasil puas yang artinya perusahaan dalam melayani pelanggan sudah melakukan kinerja dengan baik..

Penelitian yang dilakukan oleh Pribadi (2012) tentang “Analisis Kinerja PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo Dengan Menggunakan Peningkatan kinerja PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo di tahun-tahun yang akan datang harus lebih efisien dalam membelanjakan pengeluaran operasional. Perusahaan dapat mempertahankan kinerja keuangan yang selama ini sudah baik agar di tahun-tahun akan datang dapat meningkat dan tidak terjadi penurunan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Selado (2014) tentang “Analisis Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Studi Kasus Pada PDAM Kabupaten Batang)” Dari hasil penelitian menggunakan konsep *Balance Scorecard*, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Batang secara keseluruhan dikategorikan sehat.

Pande dan Putra (2013) melakukan penelitian tentang “Penilaian Kinerja PDAM Kota Denpasar Ditinjau Dari Aspek Finansial Dan Non Finansial” menunjukkan bahwa kinerja pdam kota denpasar tergolong baik dan cenderung menunjukkan peningkatan di tiap tahunnya.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kinerja

2.2.1.1 Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja digunakan oleh manajemen untuk berbagai manfaat yang saling terkait, yaitu antara lain: Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum dan Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.2.1.2 Pendekatan Pengukuran Kinerja

Menurut Mahsun (2009) terdapat empat pendekatan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan pada organisasi sektor publik, yaitu:

1. Analisis anggaran, adalah pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pengeluaran dengan realisasinya.
2. Analisis rasio laporan keuangan, Menurut Kasmir (2010:68) analisis laporan keuangan digunakan untuk mengetahui posisi keuangan perusahaan dalam satu periode tertentu baik harta, kewajiban, modal maupun hasil usaha yang telah dicapai untuk beberapa periode dan dapat juga digunakan sebagai pembanding dengan perusahaan sejenis tentang hasil yang mereka capai.
2. *Balanced Scorecard*
Pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang berbasis pada aspek finansial dan non finansial yang diterjemahkan dalam empat perspektif kinerja, yaitu perspektif finansial, persektif kepuasan pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan/pembelajaran.
3. Audit kinerja (*value for money*), adalah pengukuran kinerja yang didasarkan pada konsep *value for money* yang merupakan perluasan ruang lingkup dari audit finansial.

2.2.2 Kinerja Sektor Public

2.2.2.1 Kendala dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik

Ada beberapa kendala pengukuran kinerja organisasi sektor publik antara lain:

1. Kinerja organisasi sektor publik tidak bisa dinilai hanya berdasar rasio-rasio keuangan, karena tujuan organisasi bukan memaksimalkan laba
2. Output berupa pelayanan biasanya bersifat kualitatif, *intangible* dan *indirect* sehingga sulit diukur

2.2.3 *Balanced Scorecard*

2.2.3.1 Manfaat dan Keunggulan *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, yaitu: Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi, serta Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan

2.2.3.2 Kinerja Perspektif Keuangan

Terdapat berbagai metode untuk menilai kinerja keuangan suatu perusahaan, dimana masing-masing memiliki manfaat yang berbeda dan spesifik dengan suatu kegunaan tertentu. Ukuran kinerja tersebut dapat dipilah menjadi beberapa kelompok ukuran kinerja, seperti rasio profitabilitas, rasio rentabilitas, rasio leverage, rasio solvabilitas dan rasio likuiditas (Rudianto: 2006).

2.2.3.3 Kinerja Perspektif Non Keuangan

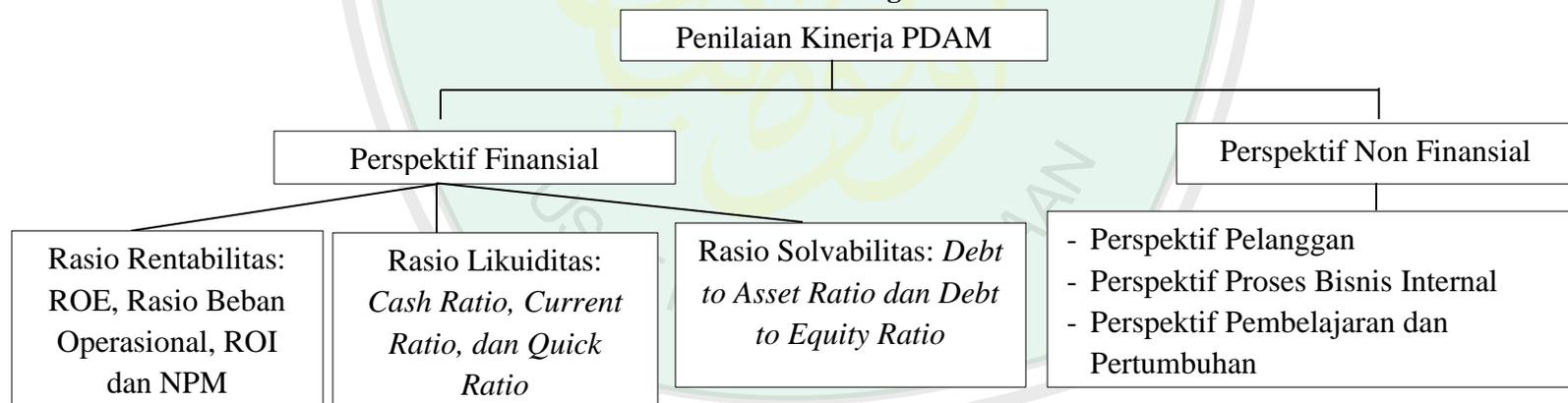
1. Perspektif Pelanggan yang terdiri dari kepuasan pelanggan, retensi, akuisisi pelanggan serta pangsa pasar.
2. Perspektif Proses Bisnis Internal menurut (Srimindarti, 2004:52-64) yang terdiri dari inovasi, proses operasi dan proses penyampaian produk atau jasa pada pelanggan.
3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut (Rusdianto: 2013) dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu: kompetensi karyawan, infrastruktur teknologi informasi, budaya organisasi: motivasi, wewenang, dan pembatasan wewenang.

2.2.4 Kerangka Berfikir

Berdasarkan uraian landasan teori diatas yang telah dijelaskan sebelumnya, maka model kerangka berfikir yang digunakan untuk memudahkan pemahaman konsep yang digunakan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir



BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Dan Pendekatan Penelitian

Desain penelitian yang akan digunakan adalah deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk memperoleh gambaran yang sebenarnya tentang penilaian kinerja di pdam dengan menggunakan perspektif finansial dan non finansial. Selain itu, jenis data yang dikumpulkan adalah data kualitatif.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PDAM Tirta Dharma Kabupaten Pasuruan.

3.3 Jenis Dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

- a. Data Kuantitatif, yaitu data berupa angka-angka secara tertulis seperti: data neraca serta laporan perhitungan laba rugi.

- b. Data Kualitatif, yaitu data berupa keterangan-keterangan tertulis seperti metode penilaian kinerja di perusahaan, aspek-aspek manajemen pada PDAM Kabupaten Pasuruan.

3.3.2 Sumber Data

- a. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (sugiyono, 2012).
- b. Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (sugiyono, 2012).

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

- 1. Observasi yaitu melakukan pengamatan langsung untuk mengumpulkan data yang diperlukan dari PDAM.
- 2. Wawancara yaitu melakukan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak yang berkompeten untuk mendapatkan keterangan yang dibutuhkan.
- 3. Kuesioner, penyebaran kuesioner difokuskan kepada para pelanggan dan karyawan untuk mengetahui penilaian tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan.
- 4. Dokumentasi berupa data yang mencakup perspektif pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, data laporan keuangan, struktur organisasi, job description serta visi dan misi perusahaan.

3.5 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini analisis data yang dilakukan untuk mengetahui penilaian kinerja dengan menggunakan perspektif finansial dan non finansial yakni dengan tahapan:

- 1. Mengukur kinerja dari perspektif keuangan

- a. Rasio Rentabilitas

$Return\ On\ Equity = \frac{Laba\ Bersih}{ekuitas} \times 100\%$

$Return\ On\ Investment = \frac{Laba\ Bersih}{Jumlah\ aktiva} \times 100\%$

$Rasio\ Beban\ Operasional = \frac{Beban\ Usaha}{pendapatan\ usaha} \times 100\%$

$Net\ Profit\ Margin = \frac{Laba\ Bersih}{pendapatan\ usaha} \times 100\%$

- b. Rasio Likuiditas

$Cash\ Ratio = \frac{Kas\ Dan\ Setara\ Kas}{utang\ jangka\ pendek} \times 100\%$

$Current\ Ratio = \frac{Aktiva\ Lancar}{kewajiban\ lancar} \times 100\%$

$Quick\ Ratio = \frac{Aktiva\ Lancar - Persediaan}{kewajiban\ lancar} \times 100\%$

- c. Rasio Solvabilitas

$Debt\ to\ Asset\ Ratio = \frac{Total\ Utang}{total\ aktiva} \times 100\%$

$Debt\ To\ Equity\ Ratio = \frac{Total\ Utang}{ekuitas} \times 100\%$

- 2. Mengukur kinerja dari perspektif pelanggan

Menurut Rivai (2012), dalam perspektif pelanggan meliputi komponen nilai pelanggan (terkait dengan nilai produk, nilai pelayanan, nilai karyawan dan nilai citra), kepuasan pelanggan dan mempertahankan pelanggan. Penilaian terhadap kepuasan pelanggan meliputi:

- a. Peningkatan jumlah pelanggan

Customer acquisition, yakni mengukur dalam bentuk relative atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan atau bisnis baru, dimana dapat diukur dari jumlah pelanggan baru. Menurut Kaplan dan Norton (2000) *customer acquisition* diukur dengan:

- a) Tingkat pemerolehan pelanggan atau akuisisi pelanggan =

$\frac{Jumlah\ pelanggan\ baru}{jumlah\ pelanggan} \times 100\%$

- b) Tingkat retensi pelanggan = $\frac{Jumlah\ pelanggan\ lama}{jumlah\ pelanggan} \times 100\%$

- c) Jumlah Pelanggan Komplain = $\frac{Jumlah\ Klaim}{jumlah\ pelanggan} \times 100\%$

- b. Peningkatan kepuasan pelanggan

Kepuasan konsumen mengukur rata-rata kepuasan pelanggan dengan memberikan nilai pada jawaban kuesioner sesuai dengan tingkat kepuasan yang dirasakan. Dari hasil

penjumlahan seluruh nilai yang diperoleh dari seluruh responden akan diketahui pencapaian indeks kepuasan pelanggan, seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 79) sebagai berikut:

$IKK = PP$

Dimana:

IKK = indeks kepuasan karyawan
PP = *perceived performance*
IK Maks = $R \times PP \times EX \text{ maks}$
IK Min = $R \times PP \times EX \text{ min}$
Interval = $(IK \text{ maks} - IK \text{ min})$

Dimana:

PP = banyak pertanyaan
R = Jumlah Responden
EX min = skor minimal yang diberikan
EX maks = skor maksimal yang diberikan

3. Mengukur perspektif bisnis internal

Untuk mewujudkan kepuasan pelanggan, proses yang berjalan di perusahaan seharusnya sesuai dengan kebutuhan bisnis pelanggan yang diidentifikasi perusahaan dalam segmen pasarnya adalah:

- Proses inovasi, penilaian dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut.
 - Pelayanan purna jual, penilaian dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/ jasa yang telah dibayarkan oleh pelanggan.
- ### 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Dalam perspektif ini komponen pengukuran yang digunakan yaitu:

- Produktivitas karyawan

Untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam bekerja untuk periode tertentu. Pengukuran dengan membandingkan antara laba operasi dengan jumlah karyawan (Pangesti, 2012: 21).

Produktivitas karyawan = $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$

- Retensi karyawan (Perputaran Karyawan)

Retensi Karyawan = $\frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{total karyawan tahun berjalan}} \times 100\%$

- Karyawan yang mengikuti pelatihan (Training)

Employee Training = $\frac{\text{Jumlah karyawan Training}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$

- Absensi Karyawan = $\frac{\text{Jumlah rata-rata karyawan absen}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$

Mengukur kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

- Peningkatan kepuasan karyawan

Indeks kepuasan karyawan seperti yang dirumuskan oleh Sugiyono (2002; 79) sebagai berikut:

$IKK = PP$

Dimana:

IKK = Indeks Kepuasan Karyawan
PP = *Perceived Performance*
IK Maks = $R \times PP \times EX \text{ maks}$
IK Min = $R \times PP \times EX \text{ min}$
Interval = $(IK \text{ maks} - IK \text{ min})$

Dimana:

PP = banyak pertanyaan
R = Jumlah Responden
EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

3.6 Teknik Pengolahan Data

3.6.1 Uji Validitas Instrumen

Instrument yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data tersebut valid. Menurut Moh Pabundu (2006:65) mendefinisikan valid sebagai berikut: “validitas adalah kebenaran dan keabsahan instrument penelitian yang digunakan”.

Uji validitas tiap butir menggunakan analisis item yaitu mengkorelasikan skor butir dengan skor total yang merupakan jumlah tiap skor butir.

3.6.2 Uji Reliabilitas Instrument

Menurut Moh. Pabundu (2006:71) mendefinisikan instrument yang reliable adalah: “reliabilitas merupakan seberapa jauh alat ukur dapat menghasilkan nilai yang tetap walaupun dilakukan secara berulang-ulang”. Dengan demikian instrument dikatakan reliable karena tidak berubah-ubah pengukurannya dan dapat diandalkan karena penggunaan alat ukur tersebut jika digunakan berkali-kali akan memberikan hasil atau data yang serupa (konsisten).

3.6.3 Skala Likert

Menurut Sugiyono (2012) menggunakan skala likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social. Dengan skala likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Data Hasil Penelitian

4.1.1 Latar Belakang Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)

Perusahaan Daerah Air Minum mempunyai 12 cabang yaitu cabang bangil, prigen, gempol, pandaan, purwosari, sukorejo, tutur, purwodadi, nguling, wonorejo, grati, dan puspo.

4.1.2 Visi Dan Misi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)

Visi: Wujudkan Perusahaan Daerah Air Minum Yang Profesional Dan Mandiri

Misi:

1. Meningkatkan Mutu Dan Kualitas Pelayanan
2. Meningkatkan Kualitas Pelanggan
3. Meningkatkan Kinerja Manajemen Perusahaan

4.2 Pembahasan

4.2.1 Penilaian Kinerja Perspektif Finansial

Dari data laporan keuangan PDAM Kab. Pasuruan, maka hasil persentase dari rasio rentabilitas, likuiditas dan solvabilitas disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Kinerja Perspektif Finansial

Keterangan	Persentase		
	2011	2012	2013
Rasio Rentabilitas			
<i>Return On Equity (ROE)</i>	60,50%	46,43%	33,70%
Naik(Turun)	-	(14,07%)	(12,73%)
<i>Return On Investment (ROI)</i>	5,87%	9,59%	5,20%
Naik (Turun)	-	3,72%	(4,39%)
Rasio Beban Operasional	38,67%	37,92%	37,74%
Naik (Turun)	-	(0,75%)	(0,18%)
<i>Net Profit Margin (NPM)</i>	10,63%	13,90%	6,90%
Naik (Turun)	-	3,27%	(7%)
Rasio Likuiditas			
<i>Cash Ratio</i>	19,22%	24,76%	20,01%
Naik(Turun)	-	5,54%	(4,75%)

<i>Current Ratio</i>	29,21%	39,13%	35,18%
Naik (Turun)	-	10,01%	(3,95%)
<i>Quick Ratio</i>	27,22%	36,75%	32,44%
Naik (Turun)	-	9,53%	(4,31%)
Rasio Solvabilitas			
<i>Debt To Assets Ratio</i>	90,29%	79,34%	84,58%
Naik (Turun)	-	(10,59%)	5,24%
<i>Debt To Equity Ratio</i>	930,30%	384,05%	548,52%
Naik (Turun)	-	(546,25%)	164,47%

Sumber: data diolah

4.2.2 Penilaian Kinerja Perspektif Non Finansial

4.2.2.1 Perspektif Pelanggan

Adapun pengukuran kinerja yang digunakan adalah tingkat pemerolehan pelanggan atau akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan klaim pelanggan.

Perspektif Pelanggan

Keterangan	Persentase		
	2011	2012	2013
1. Akuisisi Pelanggan	2,00%	3,10%	4,12%
2. Retensi Pelanggan	97,99%	96,89%	95,87%
3. Komplain Pelanggan	7,85%	8,56%	12,23%

Sumber: data diolah

4. Kepuasan Pelanggan

Dari 40 kuesioner yang terdiri dari 16 pertanyaan yang dianggap valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan. Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data:

$$\text{Interval} = (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5$$

$$\text{IKmaks} = R \times \text{PP} \times \text{EXmaks}$$

$$= 40 \times 16 \times 5$$

$$= 3200$$

$$\text{Interval} = (3200 - 600) : 5$$

$$= 520$$

$$\text{IKmin} = R \times \text{PP} \times \text{EXmin}$$

$$= 40 \times 16 \times 1$$

$$= 600$$

Dimana:

PP = banyak pertanyaan

EX min = skor minimal yang diberikan

R = Jumlah Responden

EX maks = skor maksimal yang diberikan

1. 600 - 1120 → dikategorikan sangat tidak puas
2. 1121 - 1641 → dikategorikan tidak puas
3. 1642 - 2162 → dikategorikan netral
4. 2163 - 2683 → dikategorikan puas
5. 2684 - 3204 → dikategorikan sangat puas

Berdasarkan interval data yang dipaparkan, maka lima kategori di atas telah diperoleh. Berdasarkan kelima kategori inilah nantinya hasil perhitungan atas kuesioner yang diedarkan akan diketahui berada pada posisi manakah tingkat kepuasan pelanggan PDAM Kabupaten Pasuruan. Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data, dengan minimal mencapai tingkat puas atau berada pada interval 2163 - 2683. Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 2351, sehingga pelanggan dapat dikategorikan puas atas jasa yang diberikan oleh PDAM. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan merasa puas atau berada dalam interval antara 2163 - 2683, walaupun memenuhi target, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang.

4.2.2.2 Perspektif Bisnis Internal

Sasaran dari perspektif ini adalah untuk mengetahui proses inovasi dan pelayanan yang telah diberikan oleh perusahaan daerah air minum kepada pelanggannya.

- a) Proses inovasi, yang terdapat di PDAM yaitu pembacaan meter air dengan menggunakan HP android, rencana penerapan system pembayaran (*billing system*) secara online, dan adanya gebyar pasang baru dengan diskon untuk menciptakan minat masyarakat untuk menjadi pelanggan PDAM.
- b) Pelayanan purna jual
Layanan yang telah diberikan perusahaan terhadap produk/ jasa yang telah dibayar oleh pelanggan adalah penggantian meter pelanggan yang rusak secara gratis, pengaduan pelanggan dapat disampaikan secara langsung atau via telephon, dan penanganan gangguan pelayanan secara cepat dan efektif.

4.2.2.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Keterangan	Persentase		
	2011	2012	2013
1. Pelatihan Karyawan	11,72%	14,01%	16,55%
2. Absensi Karyawan	13,58%	10,19%	10,59%
3. Retensi Karyawan	-	3,18%	3,97%
4. Produktivitas Karyawan	963.452.946	1.380.607.296	756.774.562

Sumber: data diolah

5. Kepuasan karyawan

Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan SPSS, variabel tingkat kepuasan karyawan untuk indikator keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan diperoleh *cronbach alpha* senilai 0,629, pengukuran atas pekerjaan yang baik diperoleh nilai sebesar 0,663, akses kepada informasi senilai 0,660 dan semangat dalam bekerja senilai 0,838. Ini menunjukkan bahwa kuesioner sangat reliabel, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.

Dari 30 kuesioner yang terdiri dari 10 pertanyaan yang dianggap valid. Dari data tersebut dapat ditentukan interval kepuasan untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan. Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengolahan data:

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (\text{IKmaks} - \text{IKmin}) : 5 \\ \text{IKmaks} &= R \times \text{PP} \times \text{EXmaks} & \text{IKmin} &= R \times \text{PP} \times \text{EXmin} \\ &= 30 \times 10 \times 5 & &= 30 \times 10 \times 1 \\ &= 1500 & &= 300 \\ \text{Interval} &= (1500-300) : 5 \\ &= 240 \end{aligned}$$

Dimana:

$$\begin{aligned} \text{PP} &= \text{banyak pertanyaan} & \text{EX min} &= \text{skor minimal yang diberikan} \\ \text{R} &= \text{Jumlah Responden} & \text{EX maks} &= \text{skor maksimal yang diberikan} \end{aligned}$$

6. 300 - 540 → dikategorikan sangat tidak setuju
7. 541 - 781 → dikategorikan tidak setuju
8. 782 - 1022 → dikategorikan netral
9. 1023 - 1263 → dikategorikan setuju
10. 1264 - 1504 → dikategorikan sangat setuju

Standar minimal yang ditetapkan adalah didasarkan pada skala yang digunakan untuk pengelolaan data, dengan minimal mencapai tingkat setuju atau berada pada interval antara 1023-1263.

Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1173, sehingga karyawan dapat dikategorikan setuju. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan.

Karyawan merasa setuju atau berada pada interval 1023-1263. Kinerja perusahaan jika dilihat dari pengukuran ini adalah perusahaan telah mencapai kinerja yang diharapkan. Walaupun memenuhi target kinerja yang diharapkan, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan lebih memperhatikan aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam kepuasan karyawan.

BAB V PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penilaian kinerja perusahaan dengan menggunakan perspektif finansial dan non finansial yang telah dilakukan, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja dengan menggunakan perspektif finansial yaitu
 - A. Rasio Rentabilitas, yang terdiri dari ROE, Rasio Beban Operasional, ROI dan NPM. *Return On Equity* (ROE) dan rasio beban operasional mengalami penurunan sedangkan untuk ROI terjadi kenaikan tahun 2012 diakibatkan oleh jumlah pelanggan yang bertambah banyak sehingga meningkatkan volume penjualan air yang pada akhirnya berpengaruh terhadap peningkatan pendapatan usaha serta efisiensi biaya usaha.
 - B. Rasio likuiditas yang terdiri dari *cash rasio*, *current rasio* dan *quick rasio*. Pada perhitungan *cash rasio* dan *current rasio* menunjukkan peningkatan tahun 2012, yang disebabkan oleh kenaikan aktiva lancar dan penurunan jumlah hutang jangka pendek perusahaan. *Quick ratio* tahun 2013 mengalami penurunan sebesar 4,31% dari tahun 2012.
 - C. Rasio Solvabilitas yang terdiri dari *Debt to assets ratio* dan *Debt to equity ratio*. Pada tahun 2012 mengalami penurunan dibandingkan tahun 2011 terutama karena persentase kenaikan hutang lancar yang lebih besar yang terdiri dari utang usaha dan utang lainnya.
2. Perspektif pelanggan yang terdiri dari akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, komplain pelanggan dan kepuasan pelanggan.
 - a) Akuisisi pelanggan menunjukkan adanya peningkatan jumlah pelanggan baru pada tahun 2012 dan 2013 sebesar 3,10% dan 4,12%.
 - b) Pelanggan lama mengalami penurunan pada tahun 2012 dan 2013 sebesar 96,89% dan 95,87% disebabkan oleh komplain pelanggan yang tidak segera diselesaikan.
 - c) Komplain pelanggan menunjukkan bahwa perusahaan belum dapat mengendalikan kendala-kendala yang terjadi pada pelanggan.
 - d) Kepuasan pelanggan menggunakan kuesioner yang disebarkan pada masing-masing pelanggan. Dari hasil kuesioner tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pelanggan merasa puas atas kinerja perusahaan.
3. Perspektif bisnis internal yaitu inovasi dan layanan purna jual yang diberikan perusahaan terhadap produk/ jasa yang telah dibayar oleh pelanggan sudah sangat baik salah satunya yang dapat dilihat dari adanya gebyar pasang baru dengan diskon untuk menciptakan minat masyarakat untuk menjadi pelanggan PDAM, penerapan system pembayaran (*billing system*) secara online, penggantian meter pelanggan yang rusak secara gratis serta penanganan gangguan pelayanan secara cepat dan efektif.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terdiri dari pelatihan karyawan, absensi karyawan, retensi karyawan, produktifitas karyawan dan kepuasan karyawan.
 - a) Pelatihan karyawan mengalami peningkatan tahun 2011, 2012, dan 2013 sebesar 11,72%, 14,01% dan 16,55% Ini menunjukkan bahwa perusahaan lebih mampu memberi pelatihan pada karyawan sehingga mereka dapat meningkatkan kinerjanya.
 - b) Tingkat absensi karyawan mengalami penurunan, ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu mengendalikan ketidakhadiran para pegawainya.
 - c) Retensi karyawan mengalami peningkatan pada tahun 2012 dan 2013 sebesar 3,18% dan 3,97%.

- d) Produktifitas karyawan yang terjadi pada tahun 2012 mengalami peningkatan sedangkan pada tahun 2013 mengalami penurunan yang disebabkan oleh penurunan jumlah karyawan.

5.2 Saran

1. Pada perspektif finansial untuk ROE dan Rasio beban operasional perlu meningkatkan laba perusahaannya. Rasio ini mengalami penurunan dari tahun sebelumnya, hal ini disebabkan karena laba yang diperoleh tahun 2013 lebih kecil dari pada laba yang diperoleh tahun sebelumnya.
2. Pada perspektif pelanggan dalam hal akuisisi dan retensi pelanggan perusahaan sudah menangannya dengan baik, hanya saja pada komplain pelanggan menunjukkan komplain yang diterima perusahaan setiap tahunnya meningkat lebih tinggi dari tahun-tahun sebelumnya. Perusahaan harus lebih memperbaiki kinerjanya dan harus mampu mengatasi klaim-klaim dari para pelanggannya.
3. Dalam perspektif bisnis internal, perusahaan lebih memperhatikan mengenai masalah kebocoran air dengan cara mengganti jaringan perpipaan yang sudah keropos karena usia, sehingga dapat menekan atau memperkecil tingkat kebocoran (kehilangan air) dan mengontrol ada/ tidak nya kebocoran dalam melakukan distribusi air.
4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, jumlah karyawan yang mengundurkan diri harus lebih diperhatikan karena setiap tahunnya terjadi peningkatan hal ini dapat berpengaruh pada produktifitas karyawan di perusahaan selain itu, perusahaan lebih memperhatikan sarana dan prasarana yang digunakan oleh para karyawan (peralatan dan perlengkapan kantor) serta akses terhadap informasi sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas kerja yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Arimbawa dan Putri, 2014. *Analisis Penilaian Kinerja Keuangan Dan Non Keuangan PT. BPR Dharmawarga Utama*. Jurnal Akuntansi Universitas Udayana
- Kaplan, Robert S, Norton, David P, *The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review*, January-February 1992.
- Kaplan. Robert S dan David Norton. 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Transalting Strategi Into Action* (1996), Erlangga, Jakarta.
- Kasmir. 2010. *Analisis Laporan Keuangan*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Mahsun, Mohamad. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (3th ed). Yogyakarta: BPFPE.
- Pabundu, Moh. 2006. *Metode Riset Bisnis*. Cetakan pertama. Jakarta: bumi aksara
- Pande dan Putra. 2013. *Penilaian Kinerja PDAM Kota Denpasar Ditinjau Dari Aspek Finansial Dan Non Finansial*. Jurnal Akuntansi Universitas Udayana
- Pangesti, Daru. 2012. *Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kebumen*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta
- Pribadi, 2012. *Analisis Kinerja Pdam Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo Dengan Menggunakan Perspektif Keuangan Dan Non Keuangan*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga
- Rudianto.2006. *Akuntansi Manajemen*, Jakarta: PT Grasindo
- Selado, 2014. *Analisis Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Studi Kasus Pada PDAM Kabupaten Batang)*. Skripsi Fakultas Ekonomika Dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. *Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja*.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kedelapan. CV Alfabeta. Bandung.
- Wardhani, Shita Luci. 1999. *Balanced Scorecard Sebagai Salah Satu Sarana Pengukuran Kinerja Operasi Perusahaan*. JSB TH IV. Vol. 7.