

## **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 (PDAM) Kabupaten Pasuruan dibentuk berdasarkan PERDA Nomor : 02 Tahun 1982, yang telah disahkan dengan SK Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Timur No. 344/P Tahun 1982 tanggal 25 September 1982 yang pelaksanaannya diatur dalam SK Bupati Kepala Daerah Tingkat II Pasuruan No. 5 Tahun 1983 tanggal 15 Januari 1983. Dengan tahapan-tahapan sebagai berikut :

#### **1. CABANG BANGIL**

Pada mulanya Instalasi Air Minum yang ada di Bangil adalah dari DSAM (Dinas Saluran air Minum) DATI II Kabupaten Pasuruan dengan Air Baku membeli dari PDAM Surabaya (Sumber Umbulan) dan Sumber Sono Peninggalan Jaman Belanda yang dibangun pada Tahun 1927. Pelayanan hanya mencakup 10 Kel/Desa dengan total pelanggan lebih kurang 401 pelanggan (SR) dan pada Tahun 1983 dikelola oleh PDAM Kabupaten Pasuruan. Pelayanan PDAM Bangil kepada masyarakat meliputi Kota Bangil, Desa Bendungan, Desa Pulokerto, Desa Gerongan, Kecamatan Kraton, Desa Pekoren Kecamatan Rembang dan Desa Jarangan Kecamatan Rejoso.

## 2. CABANG PRIGEN

Pada mulanya Instalasi Air Minum tersebut dikelola oleh BPAM (Badan Pengelola Air Minum) yang dibangun pada tahun 1977 dengan Air Baku dari Kali Getih dan Air Baku dari Sumber Gubisan dan Alap-Alap. Total debit sebesar 75 liter/detik. Dan pada Tahun 1983 diserahkan kepada PDAM Kabupaten Pasuruan.

## 3. CABANG GEMPOL

Air Baku membeli dari PDAM Surabaya (Sumber Plintahan), dan diserahkan kepada PDAM Kabupaten Pasuruan pada Tahun 1983, pada tahun yang sama PPSAB (Proyek Peningkatan Saluran Air Bersih) Jawa Timur juga melakukan pembangunan dengan Air Baku dari Sungai Porong. Dan pada Tahun 1994 penggantian air baku dari air permukaan menjadi mata air dengan sistem distribusi sistem perpompaan menjadi Gravitasi dari Sumber Ringin.

## 4. CABANG PANDAAN

Air baku membeli dari (Sumber Pelintahan) peninggalan Belanda dibangun pada tahun 1906 dan diserahkan kepada PDAM Kabupaten Pasuruan pada tahun 1983, Pada Tahun 1987 ada bantuan dari PPSAB Jawa Timur dengan meningkatkan Produksi Air dari Sumur Bor sebanyak 3 unit dengan debit sebesar 35 liter/detik dan dari Sumber Kajar 10 liter/detik.

## 5. CABANG PURWOSARI

Pada mulanya Instalasi Air Minum Hibah dari DSAM ( Dinas Saluran Air Minum) DATI II Kabupaten Pasuruan. Instalasi Air Baku dari Sumber Padas

Gempal. Lokasi Desa Sekarmojo Kecamatan Purwosari dibangun tahun 1963 dengan debit 15 liter/detik. Dan diserahkan kepada PDAM Kabupaten Pasuruan pada Tahun 1983 dan pada Tahun 1994 ada Peningkatan Produksi Air dari Sumber Kali Biru Lawang sebesar 40 liter/detik.

#### 6. CABANG SUKOREJO

Pada mulanya pengadaan Air Minum untuk wilayah Sukorejo dilayani dari DKA (Djawatan Kereta Api) Sukorejo pada Tahun 1985. Dan Instalasi Air Minum peninggalan Belanda dari (Sumber Kambang) dibangun pada Tahun 1906. Pada tahun 1994 ada peningkatan Produksi Air dengan mengganti jaringan pipa lama dari Sumber Kambang dan Penambahan debit dari Sumber Gendol sebesar 8 liter/detik.

#### 7. CABANG TUTUR

Pada mulanya untuk pelayanan diwilayah Tuttur dikuasai oleh DSAM (Dinas Saluran Air Minum) DATI II Kabupaten Pasuruan dengan Air Baku dari Kali Kletak dan diserahkan pada PDAM Kabupaten Pasuruan pada Tahun 1983 dan PPSAB Jawa Timur membangun Sistem Penyediaan Air bersihnya pada Tahun 1983/1984 dengan debit sebesar 15 liter/detik, dengan pelanggan tanpa menggunakan meter air. Pada tahun 1996/1997 ada peningkatan Kualitas Air Baku dari Sumber Sabrangan dengan debit 7 liter/detik. Pada Tahun 2006 ada peningkatan kualitas Air Baku secara total, bantuan dari SNVT Wiyung dengan Air Baku dari Sumber Guo Lowo dengan debit 15 liter/detik.

#### 8. CABANG PURWODADI

Instalasi Air Minum dari Sumber Loo menggunakan sistem perpompaan dengan debit 5 liter/detik, dibangun oleh PPSAB Jawa Timur Tahun 1988. Pada Tahun 1994 ada perubahan sistem dari perpompaan menjadi Gravitasi dengan memanfaatkan Air Baku dari Sumber Kali Biru, Desa Turirejo Kecamatan Lawang dengan debit sebesar 60 liter/detik.

#### 9. CABANG NGULING

Dibangun pada tahun 1988 dengan Air Baku dari Sumur Bor dengan Debit 10 liter/detik oleh PPSAB Jawa Timur. Sistem pengaliran dengan sistem perpompaan.

#### 10. CABANG WONOREJO

Instalasi Air Minum dibangun pada Tahun 1988 dengan Air Baku dari Sumur Bor dengan debit 10 liter/detik oleh PPSAB Jawa Timur pengaliran dengan sistem perpompaan.

#### 11. CABANG GRATI

Instalasi Air Minum dibangun pada Tahun 1988 oleh PPSAB Jawa Timur. Air Baku berasal dari Sumur Bor dengan debit 5 liter/detik. Dikarenakan Kualitas Air sangat jelek maka pada Tahun 1997 ada peningkatan kualitas Air Baku dari Mata Air Banyu Biru dengan debit sebesar 15 liter/detik, dengan sistem pengaliran menggunakan perpompaan.

#### 12. CABANG PUSPO

Instalasi Air Minum dibangun pada tahun 1988 dibangun oleh PPSAB Jawa Timur. Air Baku berasal dari mata Air Banyu Meneng dengan menggunakan Sistem Gravitasi sebesar debit 5 liter/detik.

#### **4.1.2 Visi Dan Misi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)**

##### **4.1.2.1 Visi:**

Wujudkan Perusahaan Daerah Air Minum Yang Profesional Dan Mandiri

##### **4.1.2.2 Misi:**

1. Meningkatkan Mutu Dan Kualitas Pelayanan
2. Meningkatkan Kualitas Pelanggan
3. Meningkatkan Kinerja Manajemen Perusahaan
4. Efisiensi Dan Optimalisasi Produksi
5. Meningkatkan Kesejahteraan Pegawai
6. Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia
7. Meningkatkan Cakupan Pelayanan
8. Menjaga Kelestarian Sumber Air

Tugas pokok Perusahaan Daerah

Tugas pokok Perusahaan Daerah 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.

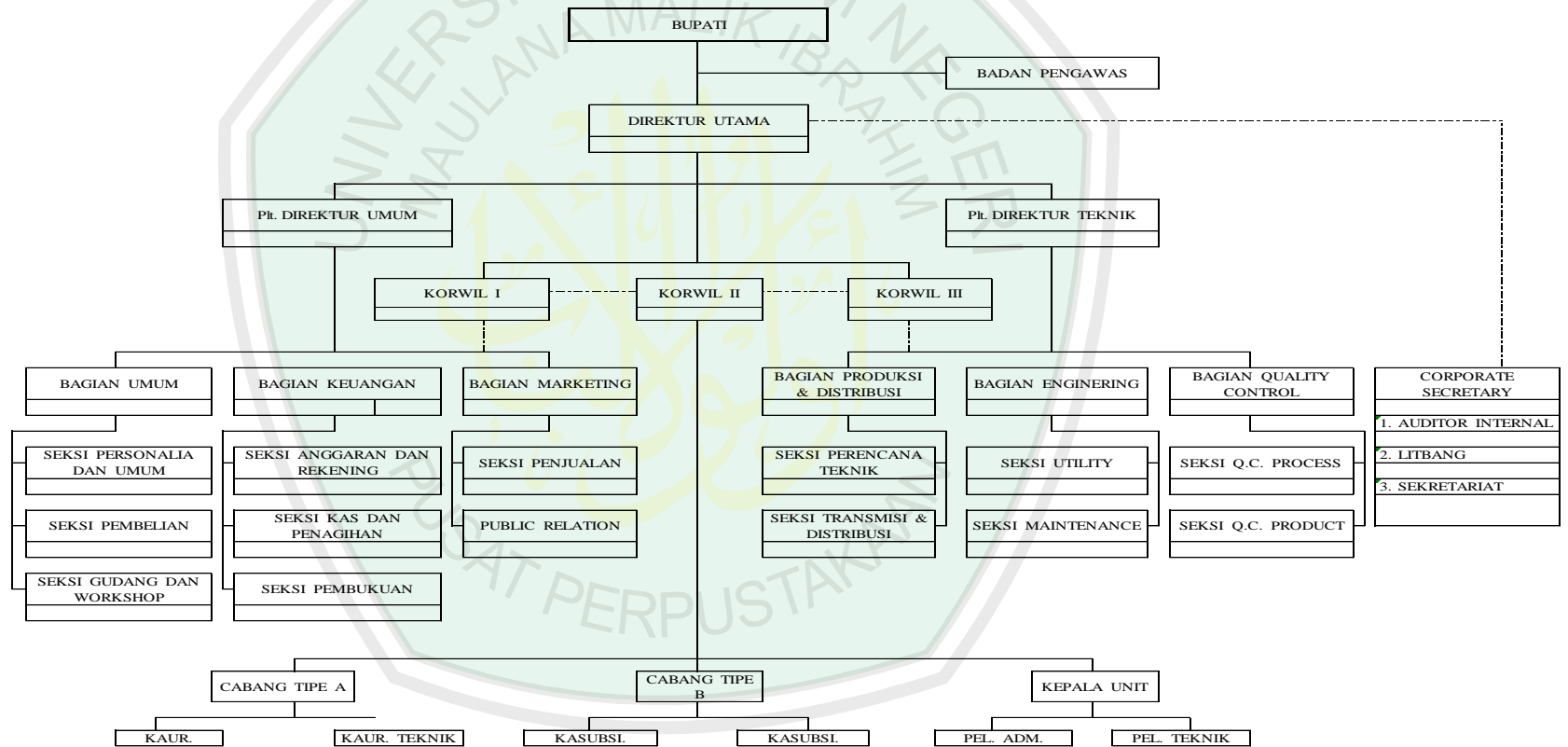
#### 4.1.3 Struktur Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)

Untuk menjamin berhasilnya perusahaan daerah air minum dalam mencapai tujuannya, maka dibutuhkan suatu struktur organisasi yang menunjukkan tugas dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab setiap karyawan di perusahaan.



Gambar 4.1  
Struktur Organisasi

BAGAN STRUKTUR ORGANISASI  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
KABUPATEN PASURUAN



#### **4.1.3.1 Job Description**

Adapun perincian tugas, wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing jabatan dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya adalah sebagai berikut:

##### **1. Badan Pengawas**

Badan pengawas adalah suatu badan yang beranggotakan 3 orang terdiri dari pejabat pemerintah, perorangan dan masyarakat konsumen yang diangkat oleh bupati. Badan pengawas dipimpin oleh seorang ketua merangkap anggota dibantu 2 orang anggota dan 2 orang secretariat.

Badan Pengawas mempunyai tugas sebagai berikut:

- a. Memberikan saran dan pendapat kepada bupati terhadap pengangkatan dan pemberhentian anggota direksi
- b. Memberikan saran dan pendapat kepada bupati terhadap program kerja dan rencana anggaran yang diajukan oleh direksi
- c. Melakukan pengawasan terhadap program kerja dan anggaran perusahaan daerah
- d. Memberikan saran dan pendapat kepada bupati terhadap rencana perubahan status kekayaan perusahaan daerah
- e. Memberikan saran dan pendapat kepada bupati terhadap rencana pinjaman dan perikatan hukum dengan pihak ketiga



- f. Memberikan saran dan pendapat kepada bupati terhadap laporan neraca dan penghitungan laba/rugi
- g. Memberikan saran dan pendapat kepada direksi setiap masalah yang dianggap penting terhadap pengelolaan perusahaan daerah.

Badan pengawas mempunyai wewenang sebagai berikut:

- a. Meminta penjelasan-penjelasan dari direksi mengenai segala persoalan yang menyangkut pengelolaan perusahaan
- b. Meminta direksi dan atau pejabat lainnya dengan sepengetahuan direksi untuk menghadiri rapat badan pengawas
- c. Menghadiri rapat-rapat direksi dan memberikan pandangan-pandangan terhadap hal-hal yang dibicarakan.

## 2. Direktur Utama

Direktur utama sebagai salah satu anggota direksi adalah merupakan pimpinan tertinggi pada susunan organisasi perusahaan daerah air minum berada di bawah dan bertanggung jawab kepada bupati.

Direktur Utama dalam mengelola Perusahaan Daerah Air Minum mempunyai tugas pokok sebagai berikut:

- a. Memimpin dan mengendalikan segala kegiatan Perusahaan Daerah, baik di kantor pusat maupun unit-unit perusahaan daerah
- b. Menyelenggarakan pembinaan administrasi, susunan organisasi dan tata kerja terhadap seluruh unsur dalam lingkungan perusahaan daerah

- c. Memberikan pelayanan teknis dan administrasi kepada bupati, seluruh perangkat perusahaan daerah, masyarakat dan instansi terkait
  - d. Menyampaikan laporan berkala mengenai seluruh kegiatan termasuk perhitungan laba/ rugi perusahaan daerah
  - e. Mewakili perusahaan daerah baik didalam maupun diluar pengadilan
  - f. Merencanakan dan menetapkan program kerja perusahaan daerah
  - g. Membantu bupati dalam menyelenggarakan pembangunan di kabupaten pasuruan sesuai dengan bidangnya
  - h. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh bupati
- Direktur utama mempunyai fungsi sebagai berikut:
- a. Koordinasi, dalam arti mengatur dan membina kerja sama, mengintegrasikan dan mensinkronisasikan penyusunan peraturan perundang-undangan yang berlaku di perusahaan daerah
  - b. Pelayanan, dalam arti memberikan pelayanan teknis dan administrasi bagi seluruh satuan organisasi pemerintah daerah, masyarakat dan perangkat perusahaan daerah
  - c. Perencanaan, dalam arti mempersiapkan, merencanakan, menyusun program, menyusun anggaran pendapatan dan belanja perusahaan daerah, menilai pelaksanaan program dan pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja perusahaan daerah berdasarkan kebijaksanaan dan peraturan perundang-undangan

- d. Pembinaan administrasi, dalam arti membina urusan tata usaha, mengelola dan membina kepegawaian, mengelola keuangan dan pembukuan, pembinaan teknis lainnya, serta mengadakan hubungan dengan lembaga resmi dan masyarakat
  - e. Pembinaan organisasi dan tata laksana, dalam arti melaksanakan penelitian dan pengembangan dalam rangka membina dan memelihara seluruh kelembagaan dan ketatalaksanaan perusahaan daerah
  - f. Pengawasan, dalam arti mengadakan pengawasan kedalam terhadap seluruh kegiatan yang dilakukan oleh aparat perusahaan daerah, sehingga hasil guna dan daya guna kerja dapat tercapai secara optimal
  - g. Keamanan dan ketertiban dalam arti memelihara dan membina keamanan dan ketertiban kedalam.
3. Direktur Bidang Umum
- Direktur bidang umum membawahi :
- a. Bagian Umum
  - b. Bagian Keuangan
  - c. Bagian Marketing

Direktur bidang umum mempunyai tugas :

- a) Melaksanakan sebagian tugas direktur utama dalam bidang umum
- b) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direktur utama

Dalam melaksanakan tugasnya direktur bidang umum bertanggung jawab kepada direktur utama.

Direktur bidang umum mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Pengkoordinasian dan pengendalian kegiatan di bidang administrasi keuangan, kepegawaian dan ketata usahaan
  - b. Pengkoordinasian dan pengendalian kegiatan pengadaan dan pengelolaan perlengkapan
  - c. Perencanaan dan pengendalian sumber-sumber pendapatan dan perbelanjaan serta kekayaan perusahaan daerah
  - d. Pengendalian pendapatan, hasil penagihan rekening dari pelanggan
  - e. Pembinaan pegawai dan tata laksana kerja perusahaan daerah
4. Bagian Umum

Bagian umum mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas direktur umum dalam bidang umum serta tugas lain yang diberikan oleh direktur bidang umum. Bagian umum dipimpin oleh seorang kepala bagian yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada direktur bidang umum.

Bagian umum mempunyai fungsi:

- a. Menyelenggarakan dan mengendalikan kegiatan dibidang ketatausahaan
- b. Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan di bidang rumah tangga perusahaan daerah dan peralatan perkantoran
- c. Mengurus perbekalan dan pergudangan
- d. Mengadakan pembelian barang-barang yang diperlukan perusahaan daerah yang berkaitan dengan bidang administrasi.

Bagian umum terdiri dari:

- a) Seksi personalia dan umum
- b) Seksi pembelian
- c) Seksi gudang dan work shop

#### 5. Seksi Personalia Dan Umum

Seksi personalia dan umum mempunyai tugas:

- a. Menerima, mengecek dan mengagendakan dan menyelenggarakan surat menyurat
- b. Menyelenggarakan dan membina kearsipan
- c. Mempersiapkan penerimaan tamu, upacara-upacara, dan rapat-rapat dinas yang diselenggarakan oleh perusahaan daerah
- d. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian umum
- e. Mempersiapkan peraturan kepegawaian, administrasi dan karir pegawai
- f. Mempersiapkan perjalanan dinas pegawai.

Seksi personalia dan umum dipimpin oleh seorang kepala seksi yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada bagian umum

#### 6. Seksi Pembelian

Seksi pembelian mempunyai tugas:

- a. Menyelenggarakan pengadaan peralatan perlengkapan serta perbekalan perusahaan daerah
- b. Merancang, mengkoordinasi mengatur dan mengawasi pekerjaan yang harus dilakukan setiap hari oleh petugas-petugas dibidang kegiatan pembelian barang kebutuhan perusahaan

- c. Mengikuti perkembangan dan mengumpulkan informasi harga serta menilai mutu perbekalan yang diperlukan perusahaan
  - d. Mengumpulkan, mensistimatisasikan dan menganalisis data di bidang harga dan mutu
  - e. Membuat perhitungan harga dari barang-barang yang dibutuhkan
  - f. Menerima, meneliti, mengevaluasi serta mengadakan evaluasi terhadap penawaran harga yang masuk
  - g. Mempersiapkan rencana dan penyelenggaraan pembelian
  - h. Menyelenggarakan segala pembelian sesuai dengan kebutuhan dan ketentuan yang berlaku
  - i. Melayani permintaan pembelian barang untuk keperluan operasional semua bagian menurut ketentuan yang berlaku
  - j. Mengadakan inventarisasi pembelian perbekalan, perlengkapan dan materil
  - k. Melaksanakan tugas lain yang diberikan kepala bagian umum
- Seksi pembelian dipimpin oleh seorang kepala seksi yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala bagian umum.

#### 7. Seksi Gudang Dan Workshop

Seksi gudang dan workshop mempunyai tugas:

- a. Melakukan administrasi penerimaan dan pengeluaran perbekalan dan perlengkapan serta mengatur penyimpanan barang-barang
- b. Mengelola administrasi gudang materil dan peralatan teknik serta workshop
- c. Mengurus perbekalan materil dan peralatan teknik serta workshop

d. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian umum.

Seksi gudang dan workshop dipimpin oleh seorang kepala seksi yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala bagian umum.

Seksi gudang mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a) Mencatat dan membukukan segala jenis barang yang ada dalam gudang dan workshop
- b) Mengatur tertibnya penyimpanan, perawatan, dan pemeliharaan tiap jenis barang persediaan
- c) Melakukan stock opname barang untuk mencocokkan data yang ada dalam persediaan termasuk barang-barang dalam gudang dan workshop pada setiap bulan
- d) Mempersiapkan kelengkapan dokumen/ surat-surat yang berhubungan dengan barang-barang yang akan didistribusikan
- e) Melaksanakan pengeluaran dan penyerahan barang-barang bergerak dan barang tidak bergerak
- f) Menghimpun data dan menyusun laporan tentang barang-barang inventarisasi milik perusahaan
- g) Menghimpun, meneliti, dan membuat laporan data keadaan inventarisasi barang-barang yang dipersiapkan untuk dihapus
- h) Memproses dan menyelenggarakan penghapusan sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- i) Melaksanakan tugas lain yang diberikan kepala bagian umum

## 8. Bagian Keuangan

Bagian keuangan mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas direktur bidang umum dibidang keuangan dan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direktur bidang umum. Bagian keuangan dipimpin oleh seorang kepala bagian yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada direktur bidang umum.

Bagian keuangan terdiri dari:

- a. Seksi anggaran dan analisa keuangan
- b. Seksi kas dan penagihan
- c. Seksi pembukuan

Bagian keuangan dalam melaksanakan tugasnya mempunyai fungsi:

- a) Mengendalikan kegiatan-kegiatan di bidang keuangan
- b) Mengadakan program pendapatan dan pengeluaran keuangan
- c) Merencanakan dan mengendalikan sumber-sumber pendapatan serta perbelanjaan dan kekayaan perusahaan
- d) Menyusun rencana anggaran pendapatan dan belanja serta program perusahaan daerah
- e) Membuat laporan triwulan dan laporan tahunan pelaksanaan anggaran tahunan yang berlaku serta laporan-laporan lainnya yang berkaitan dengan keuangan
- f) Membuat daftar gaji dan pembayaran gaji pegawai

## 9. Seksi Anggaran Dan Analisa Keuangan



Seksi anggaran dan analisa keuangan melaksanakan sebagian tugas bagian keuang meliputi:

- a. Mempersiapkan rencana anggaran pendapatan dan belanja serta program tahunan perusahaan daerah
- b. Menganalisa pelaksanaan anggran pendapatan dan belanja serta program tahun berjalan
- c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian keuangan

#### 10. Seksi Kas Dan Penagihan

Seksi kas dan penagihan mempunyai tugas:

- a. Memeriksa dan mengawasi penerimaan, penggunaan dan penyimpanan uang PDAM termasuk alat-alat pembayaran dan kertas berharga, menguasai dan memeriksa penyelenggaraan kas kecil sesuai dengan kebijaksanaan dan ketentuan yang berlaku
- b. Membuat laporan harian kas yang telag dirinci kepada kepala bagian keuangan
- c. Memeriksa bukti-bukti pendukung voucher yang akan dibayar serta meminta persetujuan kepada direktur bidang umum melalui kepala bagian keuangan
- d. Membuat daftar pengeluaran harian untuk dikeluarkan cek
- e. Membuat laporan atas pengeluaran yang dilakukan dan dicocokkan dengan jurnal pembayaran kas yang dikerjakan oleh seksi pembukuan
- f. Membuat dan melaksanakan penagihan kepada pelanggan masing-masing cabang dan unit

- g. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian keuangan.

Seksi kas dan penagihan dipimpin oleh seorang kepala seksi yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala bagian keuangan.

#### 11. Seksi Pembukuan

Seksi pembukuan mempunyai tugas:

- a. Menyelenggarakan pembukuan yang sesuai dengan ketentuan dan pedoman yang berlaku
- b. Menghimpun dokumen pembukuan untuk dibuatkan voucher yang harus dibayar dan bukti jurnal
- c. Mengadakan pencatatan / pembukuan rekening terbit yang dikeluarkan oleh bagian keuangan
- d. Membuat laporan bulanan keuangan terhadap mutasi rekening air dan non air, membuat laporan triwulan dan laporan bulanan pelaksanaan anggaran tahunan yang berlaku serta laporan-laporan lain yang bertalian dengan keuangan
- e. Mencatat dan membuat laporan piutang/ tunggakan air dan non air
- f. Menghitung penyusutan aktiva perusahaan
- g. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian keuangan.

Seksi pembukuan dipimpin oleh seorang kepala seksi, yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala bagian keuangan.

#### 12. Bagian Marketing

Bagian marketing mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas direktur bidang umum dalam hal yang berkaitan dengan pelanggan air minum dan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan. Bagian marketing dipimpin oleh seorang kepala bagian, yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada direktur bidang umum.

Bagian marketing mempunyai fungsi:

- a. Menyiapkan penjualan dan pemasaran
- b. Mengadakan ikatan dan kerjasama saling menguntungkan dibidang air bersih
- c. Melakukan analisa terhadap kelangsungan penjualan dan pemasaran
- d. Melakukan riset pendapat dari masyarakat pelanggan terhadap organisasi dan kelembagaan.

Disamping fungsi di atas bagian marketing mempunyai fungsi sebagai unit gangguan. Bagian marketing terdiri dari:

- a) Seksi penjualan
- b) Seksi *public relation*

Masing-masing seksi dipimpin oleh seorang kepala seksi yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada kepala bagian marketing.

### 13. Seksi Penjualan :

Seksi penjualan mempunyai tugas :

- a. Sebagai penjualan produk berupa air dan jaringan perpipaan maupun air curah dan produk lainnya.

- b. Mengadakan ikatan dengan pihak lain serta kerja sama dibidang air bersih.
- c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pemimpin.

#### 14. Seksi *Public Relation*

*Public relation* mempunyai tugas :

- a. Melakukan konseling tentang kemampuan internal maupun eksternal.
- b. Membuat analisa trend masa depan terhadap kemampuan perusahaan.
- c. Melakukan riset pendapat dan opini serta harapan masyarakat terhadap lembaga organisasi.
- d. Menciptakan dan melakukan komitmen dua arah.

*Public relation* dipimpin oleh seorang kepala seksi yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada kepala bagian marketing.

#### 15. Direktur Bagian Teknik

Yang dimaksud dengan Direktur bidang teknik adalah :

- a. Bagian produksi dan distribusi.
- b. Bagian engineering.
- c. Bagian *quality control*.

Direktur bagian teknik mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan sebagian tugas direktur utama dibidang-bidang teknik.
- b. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direktur utama.

Dalam melaksanakan tugasnya direktur bidang teknik bertanggungjawab kepada direktur utama. Untuk menyelenggarakan tugas, direktur bagian teknik mempunyai fungsi :

- a) Pengkoordinasian dan pengendalian kegiatan-kegiatan dibidang produksi dan distribusi, engineering dan quality control.
- b) Pengkoordinasian kegiatan pengujian peralatan teknik dan bahan-bahan kimia.

#### 16. Bagian Produksi Dan Distribusi

Bagian produksi dan distribusi mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas direktur bidang teknik dibidang produksi dan distribusi, perencanaan dan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direktur bidang teknik. Bagian produksi dan distribusi dipimpin oleh seorang kepala bagian yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada direktur bidang teknik.

Dalam melaksanakan tugas, bagian produksi dan distribusi mempunyai fungsi:

- a. Pengadaan penelitian adanya sumber-sumber baru.
- b. Pengadaan persediaan cadangan-cadangan air minum untuk keperluan distribusi.
- c. Merencanakan pengadaan teknik bangunan air minum untuk keperluan distribusi.
- d. Pengadaan perencanaan penyediaan sarana air minum untuk program-program penyambungan dan pengawasan distribusi.
- e. Pengujian, pengendalian kualitas dan kuantitas.
- f. Mengatur dan menggunakan fungsi mekanik dan engineering.

Bagian produksi dan distribusi terdiri dari :

- a) Seksi perencanaan teknik.
- b) Seksi transmisi dan distribusi.

Masing-masing seksi dipimpin oleh seorang kepala seksi yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada kepala bagian produksi dan distribusi.

#### 17. Seksi Perencanaan Teknik

Seksi perencanaan teknik mempunyai tugas :

- a. Merencanakan pengadaan teknik bangunan air dan bangunan-bangunan lainnya yang diperlukan oleh perusahaan daerah serta mengendalikan kualitas dan kuantitas air, bangunan air termasuk rencana kebutuhan bangunan.
- b. Mengadakan perencanaan penyediaan sarana air minum serta program-program penyambungan dan pengendalian distribusi.
- c. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh pimpinan.

Seksi perencanaan teknik dipimpin oleh seorang kepala seksi yang dalam melaksanakan tugasnya bertanggungjawab kepada kepala bagian produksi dan distribusi.

#### 18. Seksi Transmisi Dan Distribusi

Seksi transmisi dan distribusi mempunyai tugas :

- a. Mengadakan penelitian / mencari sumber-sumber baru.
- b. Mengadakan persediaan cadangan air minum untuk keperluan transmisi dan distribusi.
- c. Membuat data sumber air serta peta jaringan perpipaan.

#### **4.1.4 Ruang Lingkup Kegiatan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)**

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Dharma merupakan perusahaan milik daerah yang bergerak di bidang jasa. Kegiatan PDAM meliputi:

1. Mempelajari gambaran umum wilayah pelayanan dan sistem pelayanan air bersih.
2. Menetapkan standar kualitas air minum yang akan dihasilkan.
3. Menyediakan layanan kepada masyarakat berupa penyediaan air bersih
4. Merencanakan alternatif sistem pengolahan yang akan diaplikasikan.
5. Memilih alternatif sistem pengolahan terbaik.
6. Perhitungan biaya-biaya mulai dari biaya investasi, operasional dan pemeliharaan
7. Membaca meteran air pada setiap pelanggan
8. Membuat daftar pelanggan aktif dan non aktif setiap bulan
9. Menerima keluhan dari setiap pelanggan atas ketidaksesuaian sistem pengaliran air.
10. Pelaksanaan pemasangan baru instalasi air minum
11. Melakukan pencabutan dan penutupan apabila terjadi tunggakan.

#### **4.1.5 Sasaran Dan Ukuran Strategi Pengukuran Kinerja Dengan Perspektif**

##### ***Balanced Scorecard***

Menurut Kaplan dan Norton (2000), pengukuran kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard* yaitu mengukur aspek keuangan dan non keuangan seperti perspektif pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan

pembelajaran. Langkah pertama dengan melakukan perancangan pengukuran kinerja pada pdam dengan pendekatan *balanced scorecard* yaitu:

- 1) Menetapkan sasaran strategi pada setiap perspektif *balanced scorecard*

Sasaran strategic merupakan hasil terjemahan, visi misi dan tujuan pdam.

Menurut mulyadi (2001), penentuan ukuran kinerja dari sasaran strategi dapat menggunakan ukuran hasil sebagai indicator dan ukuran pendorong atau pemicu kerja *lead indicators*.

- 2) Membuat peta strategi *balanced scorecard* dengan tujuan untuk mengetahui hubungan antara sasaran strategi pada masing-masing perspektif *balanced scorecard*.

- 3) Menentukan bobot dari masing-masing perspektif *balanced scorecard* dan sasaran strategi.

Berdasarkan visi, misi dan tujuan yang ditetapkan oleh pdam maka dapat diterjemahkan kedalam strategi beserta ukuran strategic yang dapat mengukur tingkat pencapaian dari masing-masing sasaran yang ditetapkan.

- 1) Perpektif keuangan

Sasaran strategi pada perspektif keuangan yaitu rasio rentabilitas untuk perolehan keuntungan perusahaan, rasio likuiditas digunakan untuk pembayaran hutang perusahaan, dan rasio solvabilitas untuk pemenuhan semua kewajiban perusahaan sebagai tolak ukur hasil yang dapat meningkatkan keuntungan perusahaan setiap tahunnya,



meminimalisir kenaikan hutang perusahaan dan kemampuan memenuhi semua kewajiban perusahaan tepat pada waktunya.

#### 2) Persepektif pelanggan

Sasaran strateginya yaitu dengan meningkatkan kepuasan pelanggan, jumlah pelanggan baru, jumlah pelanggan lama, jumlah omplain pelanggan. Pada sasaran strategi dalam peningkatan jumlah pelanggan baru pdam memberikan kesejahteraan dan kepuasan pelanggan dengan pelayanan yang disediakan bagi masyarakat.

Kepuasan pelanggan dijadikan sasaran strategi pdam pada perspektif pelanggan. Ukuran hasil kepuasan pelanggan dapat diukur dengan peningkatan indeks kepuasan pelanggan.

#### 3) Perspektif bisnis internal

Sasaran strategi dalam perspektif bisnis internal yaitu dengan adanya proses inovasi yang dilakukan pdam dan adanya pelayanan purna jual. Ukuran strategi yang dilakukan dalam bisnis internalnya yaitu pengembangan inovasi jasa dari pdam dan pemenuhan kebutuhan pelanggan terhadap jasa yang diberikan.

#### 4) Perpektif pembelajaran dan pertumbuhan

Sasaran strategi dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu produktifitas karyawan, kompetensi Sumber Daya Manusia yang dimiliki karyawan pdam, absensi karyawan, retensi Karyawan, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil yang dapat digunakan

untuk mengukur tercapainya strategi ini adalah dengan cara meningkatkan produktifitas karyawan, mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan yang diadakan oleh perusahaan guna meningkatkan kualitas SDM yang kompeten, meminimalisir jumlah absensi karyawan, meminimalisir jumlah karyawan yang mengundurkan diri, dan meningkatkan indeks motivasi karyawan. Kepuasan karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja akan mempengaruhi kinerja pdam. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

#### **4.1.6 Pembobotan Perspektif *Balanced Scorecard***

Tujuan dari proses pembobotan yaitu untuk mengetahui tingkatan yang dijadikan prioritas diantara empat perspektif *balanced scorecard* pada pdam dengan sasaran strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Perspektif keuangan diberikan bobot sebesar 30% yang terdiri dari rasio rentabilitas yaitu ROE sebesar 3%, Rasio beban operasional sebesar 2%, ROI 4% dan NPM sebesar 3%, rasio likuiditas terdiri dari cash rasio 3%, current rasio sebesar 3%, dan quick rasio sebesar 4% , rasio solvabilitas terdiri dari debt to assets ratio sebesar 4% dan debt to equity ratio sebesar 4%. Untuk perspektif pelanggan yaitu sebesar 30%. Sasaran strategi yang diutamakan yaitu kepuasan pelanggan sebesar 8%, jumlah pelanggan baru sebesar 8%, jumlah pelanggan lama sebesar 7% dan jumlah komplain pelanggan sebesar 7%. Perspektif bisnis internal memperoleh bobot sebesar 15%. Sasaran strategi

yaitu dengan adanya proses inovasi sebesar 7% dan pelayanan purna jual sebesar 8%. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh bobot 25%. Sasaran strategi yaitu peningkatan produktifitas karyawan sebesar 5%, kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki karyawan PDAM sebesar 6%, absensi karyawan 5%, retensi karyawan sebesar 4% dan peningkatan kepuasan kerja karyawan sebesar 5%.

Berikut ini tabel pembobotan dari keempat perspektif *balanced scorecard* yaitu:

**Tabel 4.1**  
**Pembobotan Keempat Perspektif *Balanced Scorecard***

Perspektif	Bobot	Sasaran Strategi	Bobot
Keuangan	30%	- Rasio Rentabilitas	12%
		- Rasio Likuiditas	10%
		- Rasio Solvabilitas	8%
Pelanggan	30%	- Peningkatan kepuasan Pelanggan	8%
		- Jumlah Pelanggan Baru	8%
		- Jumlah Pelanggan Lama	7%
		- Jumlah Komplain Pelanggan	7%
Bisnis Internal	15%	- Proses Inovasi	7%
		- Pelayanan Purna Jual	8%
Pembelajaran Dan Pertumbuhan	25%	- Produktifitas Karyawan	5%
		- Kompetensi Sumber Daya Manusia yang Dimiliki Karyawan Pdam	6%
		- Absensi Karyawan	5%
		- Retensi Karyawan	4%
		- Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan	5%

Sumber: data diolah

Pembobotan pada setiap perspektif dalam *balanced scorecard* menunjukkan sasaran strategi yang menjadi keutamaan pdam untuk dapat diambil tindakan untuk mencapai hasil terbaik dari sebuah bisnis yang bergerak dalam bidang jasa.

#### 4.1.7 Penentuan *Key Performance Indicator's* (KPI)

Menurut mulyadi (2001) KPI digunakan untuk mengukur tingkat pertumbuhan usaha dan posisi keunggulan bersaing. Berdasarkan dari hasil pembobotan dapat diketahui bahwa perspektif keuangan masuk dalam perancangan strategi dengan pdam yaitu: meningkatkan keuntungan perusahaan setiap tahunnya, meminimalisir kenaikan hutang perusahaan, kemampuan memenuhi semua kewajiban perusahaan tepat pada waktunya. Pada perspektif pelanggan yang menjadi penentu pdam yaitu peningkatan indeks kepuasan pelanggan, jumlah pemasangan baru meningkat, meningkatkan cakupan pelayanan, meminimalisir klaim dari pelanggan. Perspektif bisnis internal yang dipakai yaitu proses inovasi dan pelayanan purna jual dengan pengembangan inovasi jasa pdam, pemenuhan kebutuhan pelanggan terhadap jasa. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu meningkatkan produktifitas karyawan, mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan yang diadakan oleh perusahaan guna meningkatkan kualitas SDM yang kompeten, meminimalisir jumlah absensi karyawan, meminimalisir jumlah karyawan yang mengundurkan diri, dan meningkatkan indeks motivasi karyawan. Hal ini dapat mempengaruhi perkembangan kinerja perusahaan karena apabila karyawan merasa puas maka dapat mendorong motivasi dan semangat bekerja yang lebih baik. Berikut ini tabel *Key Performance Indicator's* untuk masing-masing perspektif *balanced scorecard*.

**Tabel 4.2**  
**Key Performance Indicator's (KPI) untuk masing-masing perspektif**  
**Balanced Scorecard**

<p>Perspektif Finansial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rasio rentabilitas: ROE, Rasio beban operasional, ROI, dan NPM</li> <li>- Rasio Likuiditas: <i>cash rasio</i>, <i>current rasio</i>, dan <i>quick rasio</i></li> <li>- Rasio Solvabilitas: <i>debt to assets ratio</i> dan <i>debt to equity ratio</i></li> </ul>	<p>Perspektif Bisnis Internal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan inovasi jasa pdam</li> <li>- Pemenuhan kebutuhan pelanggan terhadap jasa</li> </ul>
<p>Perspektif Pelanggan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Peningkatan indeks kepuasan pelanggan</li> <li>- Jumlah pemasangan baru meningkat</li> <li>- Meningkatkan cakupan pelayanan</li> <li>- Penurunan jumlah klaim pelanggan</li> </ul>	<p>Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Meningkatkan produktifitas karyawan</li> <li>- Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan yang diadakan oleh perusahaan guna meningkatkan kualitas SDM yang kompeten</li> <li>- Meminimalisir jumlah absensi karyawan</li> <li>- Meminimalisir jumlah karyawan yang mengundurkan diri</li> <li>- Indeks motivasi karyawan</li> </ul>

Sumber: data diolah

## 4.2 Pembahasan

### 4.2.1 Penilaian Kinerja Perspektif Finansial

Sasaran dari perpektif keuangan ini adalah untuk memenuhi harapan dari *shareholder*. Salah satunya adalah dengan cara memperbaiki kinerja operasi perusahaan tersebut. Sehingga profit yang dihasilkan dapat meningkat. Adapun ukuran-ukuran yang digunakan sebagai berikut:

a. Rasio rentabilitas

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

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

$$\text{Rasio Beban Operasional} = \frac{\text{Beban Usaha}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Usaha}} \times 100\%$$

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

**Tabel 4.3**  
**Return On Equity (ROE)**  
**Periode 2011-2013 (Dalam Rupiah)**

Keterangan	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Laba Bersih	1.560.793.773	2.167.553.454	1.142.729.590
Ekuitas	2.579.778.445	4.667.913.352	3.389.991.291
ROE	60,50%	46,43%	33,70%
Naik(Turun)	-	(14,07%)	(12,73%)

Sumber: data diolah

**Tabel 4.4**  
**Return On Investment (ROI)**  
**Periode 2011-2013 (Dalam Rupiah)**

Keterangan	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Laba Bersih	1.560.793.773	2.167.553.454	1.142.729.590
Jumlah Aktiva	26.579.435.072	22.595.286.328	21.984.949.992
ROI	5,87%	9,59%	5,20%
Naik(Turun)	-	3,72%	(4,39%)

Sumber: data diolah

**Tabel 4.5**  
**Rasio Beban Operasional**  
**Periode 2011-2013 (Dalam Rupiah)**

Keterangan	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Beban Usaha	5.673.536.798	5.914.217.243	6.245.136.581
Pendapatan Usaha	14.671.455.670	15.594.940.851	16.545.899.148
Rasio beban operasional	38,67%	37,92%	37,74%
Naik(Turun)	-	(0,75%)	(0,18%)

Sumber: data diolah

**Tabel 4.6**  
**Net Profit Margin (NPM)**  
**Periode 2011-2013 (Dalam Rupiah)**

Keterangan	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Laba Bersih	1.560.793.773	2.167.553.454	1.142.729.590
Pendapatan Usaha	14.671.455.670	15.594.940.851	16.545.899.148
Net Profit Margin	10,63%	13,90%	6,90%
Naik(Turun)	-	3,27%	(7%)

Sumber: data diolah

**Penjelasan dari tabel di atas dipaparkan sebagai berikut:**

*1) Return on Equity*

Net rate of ROE menunjukkan besarnya ekuitas yang digunakan untuk menghasilkan laba bersih. Untuk tahun 2011 diperoleh rasio sebesar 60,50%, ini berarti setiap Rp 1,00 dari ekuitas dapat menghasilkan laba bersih (setelah pajak) Rp 0,60. Untuk tahun 2012 *Return On Equity* memperlihatkan angka

46,43%, ini berarti setiap Rp 1,00 dari ekuitas dapat menghasilkan laba bersih (setelah pajak) Rp 0,46. Rasio tahun ini mengalami penurunan sebesar 14,07%, hal ini disebabkan karena peningkatan laba yang terjadi pada tahun tersebut. Tahun 2013 diperoleh rasio sebesar 33,70%, berarti bahwa setiap Rp 1,00 dari ekuitas dapat menghasilkan laba bersih (setelah pajak) Rp 0,33. Rasio ini mengalami penurunan dari tahun sebelumnya, hal ini disebabkan karena laba yang diperoleh tahun ini lebih kecil dari pada laba yang diperoleh tahun sebelumnya.

## 2) *Return on Investment*

Net rate of ROI menunjukkan besarnya total aktiva yang digunakan untuk menghasilkan laba bersih (setelah pajak). Net rate of ROI selama tiga tahun terakhir menunjukkan angka positif, masing-masing sebesar: 5,87%; 9,59% dan 5,20%. Tahun 2011 diperoleh net rate of ROI sebesar 5,87%, berarti setiap Rp 1,00 dari total aktiva dapat digunakan untuk menghasilkan laba bersih (sesudah pajak) Rp 0,05. Pada tahun 2012 rasio sebesar 9,59%, ini berarti setiap Rp 1,00 keseluruhan aktiva perusahaan dapat digunakan untuk menghasilkan laba bersih (setelah pajak) Rp 0,09. Net rate of ROI tahun 2012 ini meningkat jika dibandingkan dengan tahun 2011, yaitu sebesar 3,72%. Peningkatan ini disebabkan oleh kenaikan laba yang diperoleh perusahaan diimbangi dengan kenaikan jumlah aktiva. Kenaikan laba tahun 2012 diakibatkan karena jumlah pelanggan yang bertambah besar sehingga meningkatkan volume penjualan air yang pada akhirnya berpengaruh terhadap



peningkatan pendapatan usaha serta efisiensi biaya usaha. Pada tahun 2013 diperoleh rasio sebesar 5,20%, berarti setiap Rp 1,00 keseluruhan aktiva perusahaan dapat digunakan untuk menghasilkan laba bersih (setelah pajak) Rp 0,05. Rasio tahun ini mengalami penurunan sebesar 4,39% dari tahun sebelumnya, hal ini disebabkan oleh penurunan laba yang diperoleh perusahaan tahun 2013.

### 3) Rasio Beban Operasional

Hasil perhitungan operating ratio untuk tahun 2011, 2012 dan 2013 masing-masing menunjukkan angka sebesar 38,67%; 37,92% dan 37,74%. Operating ratio tahun 2011 sebesar 38,67%, berarti setiap Rp 1,00 dari penjualan/ pendapatan usaha, sebesar Rp 0,38 terserap untuk menutup beban usaha perusahaan. Tahun 2012 diperoleh rasio sebesar 37,92%, hal ini berarti setiap Rp 1,00 pendapatan usaha perusahaan, sebesar Rp 0,37 terserap untuk menutup beban usaha perusahaan. Pada tahun ini rasio mengalami penurunan sebesar 0,75% dari tahun sebelumnya. Penurunan rasio ini disebabkan oleh persentase kenaikan pendapatan usaha lebih besar dari pada persentase kenaikan beban usaha. Untuk tahun 2013, operating ratio sebesar 37,74%, ini berarti setiap Rp 1,00 pendapatan usaha perusahaan, sebesar Rp 0,37 akan terserap untuk menutup beban usaha. Operating ratio tahun ini mengalami penurunan sebesar 0,18% dari tahun 2012.

### 4) *Net Profit Margin*

*Net profit margin* tahun 2011, 2012 dan 2013 masing-masing menunjukkan angka: 10,63%; 13,90% dan 6,90%. Untuk tahun 2011, total net profit margin 10,63% berarti setiap Rp 1,00 dari pendapatan usaha sebesar Rp. 0,10 terserap untuk menutup laba bersih perusahaan. Untuk tahun 2012 rasio sebesar 13,90%, ini berarti setiap Rp 1,00 dari pendapatan usaha sebesar Rp 0,13 terserap untuk menutup laba bersih perusahaan. Rasio tahun ini mengalami peningkatan sebesar 3,27% dari tahun sebelumnya. Tahun 2013 rasio sebesar 6,90% berarti setiap Rp 1,00 dari pendapatan usaha sebesar Rp. 0,06 terserap untuk menutup laba bersih perusahaan. Net profit margin tahun ini mengalami penurunan sebesar 7% dari tahun 2012.

Berdasarkan hasil analisis rasio rentabilitas, manajemen perusahaan dapat mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dan kemajuan kinerja perusahaan selama tiga tahun terakhir, sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan-keputusan yang bertujuan untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan serta efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasinya. Dalam 3 (tiga) tahun terakhir PDAM Kabupaten Pasuruan masih memperoleh laba walaupun laba tersebut tidak sebagaimana yang diharapkan, hal ini masih terlihat dari kemampuan perusahaan dalam menghasilkan rentabilitas yang ditunjukkan oleh net rate of ROE dan net rate of ROI. Indikator tersebut setiap tahun mengalami perubahan sejalan dengan peningkatan maupun penurunan laba yang terjadi.

## b. Rasio Likuiditas

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{Kas Dan Setara Kas}}{\text{Utang Jangka Pendek}} \times 100\%$$

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

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

**Tabel 4.7**  
**Cash Ratio**  
**Periode 2011-2013 (Dalam Rupiah)**

Keterangan	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Kas Dan Setara Kas	4.479.607.110	4.404.032.342	3.716.980.391
Utang Jangka Pendek	23.296.167.445	17.785.436.294	18.570.235.545
<i>Cash Ratio</i>	19,22%	24,76%	20,01%
Naik(Turun)	-	5,54%	(4,75%)

Sumber: data diolah

**Tabel 4.8**  
**Current Ratio**  
**Periode 2011-2013 (Dalam Rupiah)**

Keterangan	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Aktiva Lancar	6.804.215.926	6.959.051.615	6.533.447.542
Kewajiban Lancar	23.296.167.445	17.785.436.295	18.570.235.545
<i>Current Ratio</i>	29,21%	39,13%	35,18%
Naik(Turun)	-	10,01%	(3,95%)

Sumber: data diolah

**Tabel 4.9**  
**Quick Ratio**  
**Periode 2011-2013 (Dalam Rupiah)**

Keterangan	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Aktiva Lancar-Persediaan	6.341.407.238	6.536.217.363	6.024.318.788
Kewajiban Lancar	23.296.167.445	17.785.436.295	18.570.235.545
<i>Quick Ratio</i>	27,22%	36,75%	32,44%
Naik(Turun)	-	9,53%	(4,31%)

Sumber: data diolah

**Penjelasan dari tabel di atas dipaparkan sebagai berikut:**

*1) Cash rasio*

Hasil perhitungan cash ratio pada PDAM kabupaten pasuruan untuk tahun 2011, 2012 dan 2013 masing-masing menunjukkan angka: 19,22% 24,76% dan 20,01%. Tahun 2011 cash ratio adalah sebesar 19,22%, hal ini berarti bahwa setiap Rp 1,00 hutang jangka pendek dijamin dengan Rp 0,19 kas dan setara kas. Untuk tahun 2012, cash ratio sebesar 24,76% yang berarti bahwa setiap Rp 1,00 hutang lancar dijamin dengan Rp 0,24 kas dan setara kas. *Cash ratio* pada tahun ini mengalami peningkatan yang cukup besar yaitu sebesar 5,54% dari tahun sebelumnya. Peningkatan ini disebabkan oleh kenaikan dari kas dan setara kas dan penurunan jumlah pinjaman hutang jangka pendek/ hutang lancar perusahaan. Cash ratio tahun 2013 sebesar 20,01%, berarti bahwa setiap Rp 1,00 hutang jangka pendek dijamin dengan Rp 0,20 kas dan setara kas. Rasio ini mengalami penurunan sebesar 4,75% dari tahun sebelumnya yang disebabkan oleh proporsi kenaikan hutang jangka pendek lebih besar dari proporsi kenaikan kas dan setara kas.

*2) Current rasio*

Dari hasil perhitungan *current ratio* pada PDAM kabupaten pasuruan untuk tahun 2011, 2012 dan 2013 masing-masing menunjukkan angka: 29,21% 39,31 dan 35,18%. Tahun 2011 current ratio adalah sebesar 29,21%, hal ini berarti bahwa setiap Rp 1,00 hutang lancar dijamin dengan Rp 0,29

aktiva lancar. Untuk tahun 2012, *current ratio* sebesar 39,13% yang berarti bahwa setiap Rp 1,00 hutang lancar dijamin dengan Rp 0,39 aktiva lancar. *Current ratio* pada tahun ini mengalami peningkatan yang cukup besar yaitu sebesar 10,01 dari tahun sebelumnya. Peningkatan ini disebabkan oleh kenaikan aktiva lancar dan penurunan jumlah pinjaman jangka pendek/ hutang lancar perusahaan. *Current ratio* tahun 2013 sebesar 35,18%, berarti bahwa setiap Rp 1,00 hutang lancar dijamin dengan Rp 0,35 aktiva lancar. Rasio ini mengalami penurunan sebesar 3,95% dari tahun sebelumnya yang disebabkan oleh proporsi kenaikan hutang lancar lebih besar dari proporsi kenaikan aktiva lancar yang berasal dari piutang usaha.

### 3) *Quick Ratio*

*Quick ratio* pada PDAM kabupaten pasuruan selama tiga tahun terakhir masing-masing menunjukkan angka : 27,22% 36,75% dan 32,44%. Tahun 2011 quick ratio sebesar 27,22%, ini berarti setiap Rp 1,00 hutang lancar dijamin dengan Rp 0,27 kas, setara kas dan piutang (quick assets). Tahun 2012 diperoleh quick ratio sebesar 36,75%, berarti bahwa setiap Rp 1,00 hutang lancar dijamin dengan Rp 0,36 kas, setara kas dan piutang (quick assets). Rasio ini mengalami peningkatan sebesar 9,53% dari tahun sebelumnya. Peningkatan ini disebabkan oleh persentase perubahan kas, setara kas dan piutang lebih besar dari persentase perubahan hutang lancar. Jumlah hutang lancar perusahaan tahun 2012 lebih kecil dari tahun sebelumnya. Sedangkan jumlah aktiva lancar selain persediaan yang

digunakan untuk menjamin hutang lancar lebih besar. *Quick ratio* tahun 2013 sebesar 32,44%, hal ini berarti bahwa setiap Rp 1,00 hutang lancar dijamin dengan Rp 0,32 aktiva lancar yang berasal dari kas, setara kas dan piutang (quick assets). *Quick ratio* tahun ini mengalami penurunan sebesar 4,31% dari tahun 2012. Hal ini disebabkan oleh persentase perubahan hutang lancar lebih besar dari persentase perubahan kas, setara kas dan piutang.

c. Solvabilitas

$$\text{Debt To Asset Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

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

**Tabel 4.10**  
**Total Debt to Assets Ratio**  
**Periode 2011-2013 (Dalam Rupiah)**

Keterangan	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Total Utang	23.999.656.627	17.927.372.975	18.594.958.701
Total Aktiva	26.579.435.072	22.595.286.328	21.984.949.992
Total debt to assets ratio	90,29%	79,34%	84,58%
Naik(Turun)	-	(10,59%)	5,24%

Sumber: data diolah

**Tabel 4.11**  
**Total Debt to Equity Ratio**  
**Periode 2011-2013 (Dalam Rupiah)**

Keterangan	Tahun 2011	Tahun 2012	Tahun 2013
Total Utang	23.999.656.627	17.927.372.975	18.594.958.701
Ekuitas	2.579.778.445	4.667.913.352	3.389.991.291
Total debt to equity ratio	930,30%	384,05%	548,52%
Naik(Turun)	-	(546,25%)	164,47%

Sumber: data diolah

**Penjelasan dari tabel di atas dipaparkan sebagai berikut:**

1) *Debt to asset ratio*

Total debt to total assets ratio tahun 2011, 2012 dan 2013 masing-masing menunjukkan angka: 90,29%; 79,34% dan 84,58%. Untuk tahun 2011, total debt to total assets ratio sebesar 90,29% berarti setiap Rp 1,00 hutang dijamin dengan Rp. 0,90 aktiva perusahaan. Untuk tahun 2012 rasio sebesar 79,34%, ini berarti setiap Rp 1,00 hutang dijamin dengan Rp 0,79 aktiva perusahaan. Rasio tahun ini mengalami penurunan sebesar 10,95% dari tahun sebelumnya. Penurunan rasio ini disebabkan karena semakin kecil jumlah hutang yang harus dibayar, sementara aktiva perusahaan yang digunakan untuk menjamin hutang semakin besar. Dengan demikian kemampuan untuk membayar hutang perusahaan lebih besar. Tahun 2013 rasio sebesar 84,58% berarti setiap Rp 1,00 hutang dijamin dengan Rp 0,84 aktiva perusahaan. Total debt to total assets ratio tahun 2013 mengalami peningkatan sebesar 5,24% dari tahun 2012.

2) *Debt to equity ratio*

Hasil perhitungan ratio total utang dengan modal sendiri tahun 2011, 2012 dan 2013 masing-masing 930,30%; 384,05% dan 548,52%. Total debt to equity ratio pada tahun 2011 adalah sebesar 930,30%, berarti bahwa setiap Rp 1,00 hutang dijamin dengan Rp 9,30 atas ekuitas. Untuk tahun 2012 total debt to equity ratio memperlihatkan angka sebesar 384,05%, hal ini berarti bahwa setiap Rp 1,00 hutang dijamin dengan Rp 3,84 atas ekuitas. Pada tahun ini rasio mengalami penurunan sebesar 546,25% dari tahun 2011, yang



disebabkan oleh semakin menurunnya jumlah hutang disertai dengan semakin meningkatnya jumlah ekuitas perusahaan. Peningkatan ekuitas berasal dari cadangan dan laba tahun berjalan yang cukup besar. Sedangkan rasio untuk tahun 2013 sebesar 548,52%, ini berarti setiap Rp 1,00 hutang dijamin dengan Rp 5,48 atas ekuitas perusahaan. Rasio pada tahun 2013 ini mengalami peningkatan sebesar 164,47% dari tahun 2012, hal ini disebabkan oleh persentase kenaikan hutang lebih besar dibandingkan dengan persentase kenaikan dari ekuitas. Kenaikan jumlah hutang ini antara lain kenaikan hutang lancar yang terdiri dari kenaikan hutang pajak, kenaikan pinjaman pemerintah yang jatuh tempo dan kenaikan biaya yang masih harus dibayar. Semakin kecil rasio yang diperoleh berarti semakin baik pula komposisi struktur permodalan perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis rasio solvabilitas di atas dilihat dari debt to asset ratio dan debt to equity ratio, solvabilitas pada tahun 2012 mengalami penurunan dibandingkan tahun 2011 terutama karena persentase kenaikan hutang lancar yang lebih besar daripada persentase kenaikan ekuitas. Perusahaan dapat dikatakan mampu membayar hutang-hutangnya (baik hutang jangka pendek maupun hutang jangka panjang) dengan dibiayai oleh aktiva dan ekuitas yang dimiliki perusahaan.



**Tabel 4.12**  
**Pencapaian Sasaran Strategi Pada Perspektif Keuangan**

Perspektif Keuangan (Bobot 30%)					
Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor
- Rasio Rentabilitas - Rasio Likuiditas - Rasio Solvabilitas	- Rasio Rentabilitas				
	- ROE	3%	90%	80%	2,7
	- Rasio beban operasional	2%	90%	80%	1,8
	- ROI	4%	95%	90%	3,7
	- NPM	3%	90%	85%	2,6
	- Rasio Likuiditas				
	- <i>cash ratio</i>	3%	90%	85%	2,8
	- <i>current ratio</i>	3%	90%	80%	2,7
	- <i>quick ratio</i>	4%	90%	85%	3,7
	- Rasio Solvabilitas				
- <i>debt to assets ratio</i>	4%	95%	90%	3,7	
- <i>debt to equity ratio</i>	4%	95%	90%	3,7	

Sumber: data diolah

#### 4.2.2 Penilaian Kinerja Perspektif Non Finansial

##### 4.2.2.1 Perspektif Pelanggan

Sasaran dari perspektif pelanggan dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi, dan loyalitas pelanggan. Sasaran dari pada strategi *customer perspektif* pada PDAM adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan peningkatan jumlah pelanggan. Adapun pengukuran kinerja yang digunakan adalah tingkat pemerolehan pelanggan atau akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan klaim pelanggan.

Sebelum dilakukan analisis kinerja dengan perspektif pelanggan, terlebih dahulu akan disajikan data pelanggan yang diperoleh dari PDAM Kabupaten Pasuruan sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Data Pelanggan PDAM Kabupaten Pasuruan**  
**Untuk Tahun 2011-2013**

Tahun	Pelanggan Lama	Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan yang Komplain
2011	19.979	408	20.387	1.602
2012	20.353	652	21.005	1.799
2013	20.993	903	21.896	2.678
Rata-rata	20.441	654	21.096	2.026

Sumber: PDAM Kabupaten Pasuruan

Berdasarkan tabel di atas yakni data pelanggan selama 3 tahun (tahun 2011-2013) yang menunjukkan bahwa rata-rata pelanggan lama pertahun dari PDAM Kab. Pasuruan sebesar 20.441 orang, sedangkan pelanggan baru sebesar 654 orang dan jumlah pelanggan yang complain sebesar 2.026.

**A. Peningkatan Jumlah Pelanggan**

**a) Akuisisi pelanggan**

Tingkat akuisisi perlu diperhitungkan guna untuk mengetahui jumlah pelanggan baru yang berhasil ditarik oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu. Adapun analisis mengenai akuisisi pelanggan pada PDAM untuk tahun 2011-2013 dapat dilihat pada tabel 14 sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Jumlah Pelanggan Baru PDAM Kab. Pasuruan**  
**Periode 2011-2013**

Keterangan	2011	2012	2013
Akuisisi Pelanggan	408	652	903
Jumlah Pelanggan	20.387	21.005	21.896
% Akuisisi Pelanggan	2,00%	3,10%	4,12%

Sumber: data diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa selama 3 tahun terakhir perusahaan telah menunjukkan adanya peningkatan jumlah pelanggan dan

akuisisi pelanggan pada tahun tersebut. Total akuisisi tahun 2012 dan 2013 mengalami peningkatan sebesar 3,10% dan 4,12%. Hal ini membantu perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya terbukti dari strategi-strategi yang dilakukan dalam menarik pelanggan baru adalah dengan diadakannya gebyar pasang baru dengan diskon untuk menciptakan minat masyarakat menjadi pelanggan PDAM selain itu apabila terjadi kerusakan pada meter air pelanggan maka perusahaan akan melakukan penggantian secara gratis.

b) Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan adalah suatu tingkat yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Adapun perhitungan retensi pelanggan pada PDAM untuk tahun 2011-2013 yang dapat dilihat pada tabel 15 di bawah ini:

**Tabel 4.15**  
**Jumlah Pelanggan Lama PDAM Kab. Pasuruan**  
**Periode 2011-2013**

Keterangan	2011	2012	2013
Retensi Pelanggan	19.979	20.353	20.993
Jumlah Pelanggan	20.387	21.005	21.896
% Retensi Pelanggan	97,99%	96,89%	95,87%

Sumber: data diolah

Data dari tabel di atas menunjukkan bahwa kinerja pada perusahaan daerah air minum tahun 2012 mengalami penurunan sebesar 96,89% dan pada tahun 2013 menurun sebesar 95,87%. Hal ini dikarenakan komplain pelanggan yang tidak segera terselesaikan, terjadinya pengeroposan pipa,

dan kebocoran pipa yang tidak segera di atasi. Berkaitan dengan hal tersebut tentu saja ada upaya-upaya yang dilakukan oleh PDAM dalam meningkatkan kinerjanya yaitu dengan meningkatkan cakupan pelayanan, mengupayakan komplain pelanggan dan pengendalian tingkat kebocoran air.

c) Komplain Pelanggan

Berikut ini akan disajikan perhitungan dari komplain pelanggan untuk tahun 2011-2013 yang dapat dilihat pada tabel 16 sebagai berikut

**Tabel 4.16**  
**Jumlah Pelanggan Komplain PDAM Kab. Pasuruan**  
**Periode 2011-2013**

Keterangan	2011	2012	2013
Komplain Pelanggan	1.602	1.799	2.678
Jumlah Pelanggan	20.387	21.005	21.896
% Komplain Pelanggan	7,85%	8,56%	12,23%

Sumber: data diolah

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa komplain yang diterima perusahaan tahun 2012 mengalami peningkatan sebesar 0,71% dan tahun 2013 meningkat sebesar 3,67%. Ini menunjukkan komplain yang diterima perusahaan setiap tahunnya meningkat lebih tinggi dari tahun-tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum dapat mengendalikan kendala-kendala yang datang dari pelanggan. Perusahaan harus lebih memperbaiki kinerjanya dan harus mampu mengatasi klaim-klaim dari para pelanggannya.

B. Peningkatan Kepuasan Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan yang menjadi tujuan utama adalah bagaimana meningkatkan nilai bagi pelanggan (*customer value*). Tolak ukur kinerja pelanggan terbagi atas lima hal, antara lain pangsa pasar, akuisisi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan proditabilitas pelanggan. Kelima hal tersebut disebut sebagai pengukuran inti pelanggan. (Kaplan dan Norton, 2006:67).

Pelanggan adalah siapa saja yang menggunakan keluaran pekerjaan seseorang atau suatu item. Sasaran perspektif ini adalah meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi dan meminimalkan complain pelanggan terhadap perusahaan. Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengembangkan kuesioner yang pernah digunakan oleh Cokorda Gde Dharma Putra dalam Thesis “Analisis Kepuasan Pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Di Kabupaten Jembrana”. Kuesioner tersebut terdiri dari 25 pertanyaan yang mencakup 5 atribut yaitu *tangible*, *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, dan *empathy*. Untuk mengukur kepuasan pelanggan dilakukan pengambilan sampel.

Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002:74), sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2

3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuesioner yang dibagikan kepada pelanggan sebanyak 40, yang kembali sebanyak 40 dan semuanya memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 16 pertanyaan.

Untuk pengujian *validitas* dan *reliabilitas* dengan metode *pearson correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16,00. Setelah dilakukan uji validitas ternyata dari keseluruhan pertanyaan dianggap valid. Untuk pengujian *validitas* digunakan skor pada masing-masing pertanyaan. Sementara pengujian *reliabilitas* digunakan skor total dari masing-masing atribut pertanyaan dalam kuesioner tingkat kepuasan pelanggan. Hasil pengujian validitas selengkapnya ada pada lampiran dan diringkas pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.17**  
**Hasil Pengujian Validitas Pelanggan**

No	Indikator	Korelasi	Sig (2 Tailed)	Ket
A.	Fasilitas fisik dan peralatan di perusahaan			
1.	X1.1	0,568	0,000	Valid
2.	X1.2	0,599	0,000	Valid
3.	X1.3	0,706	0,000	Valid
4.	X1.4	0,726	0,000	Valid
B.	Kemudahan dan ketepatan pekerjaan pegawai			
1.	X2.1	0,442	0,004	Valid
2.	X2.2	0,666	0,000	Valid

No	Indikator	Korelasi	Sig (2 Tailed)	Ket
3.	X2.3	0,421	0,007	Valid
4.	X2.4	0,490	0,001	Valid
C.	Kesungguhan, kecepatan, dan ketanggapan membantu pelanggan			
1.	X3.1	0,642	0,000	Valid
2.	X3.2	0,853	0,000	Valid
3.	X3.3	0,747	0,000	Valid
4.	X3.4	0,753	0,000	Valid
D.	Pengetahuan, kesopanan, komunikasi, perhatian dan pemahaman terhadap pelanggan			
1.	X4.1	0,851	0,000	Valid
2.	X4.2	0,777	0,000	Valid
3.	X4.3	0,867	0,000	Valid
4.	X4.4	0,722	0,000	Valid

Sumber: data diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan sebagai item yang valid. Uji *reliabilitas* digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan dalam penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *alpha cronbach* dengan taraf signifikansi yang digunakan adalah 0,60 dengan demikian variabel dikatakan reliabel apabila hasil perhitungan *alpha cronbach* lebih besar dari 0,60.

**Tabel 4.18**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas Pelanggan**

No	Indikator	Cronbach's Alpha	Ket
A.	Fasilitas fisik dan peralatan di perusahaan		
1.	X1.1	0.619	Reliabel
2.	X1.2		
3.	X1.3		
4.	X1.4		

No	Indikator	Cronbach's Alpha	Ket
B.	Kemudahan dan ketepatan pekerjaan pegawai		
1.	X2.1	0,678	Reliabel
2.	X2.2		
3.	X2.3		
4.	X2.4		
C.	Kesungguhan, kecepatan, dan ketanggapan membantu pelanggan		
1.	X3.1	0,730	Reliabel
2.	X3.2		
3.	X3.3		
4.	X3.4		
D.	Pengetahuan, kesopanan, komunikasi, perhatian dan pemahaman terhadap pelanggan		
1.	X4.1	0,818	Reliabel
2.	X4.2		
3.	X4.3		
4.	X4.4		

Sumber: data diolah

Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan SPSS, variabel tingkat kepuasan karyawan untuk indikator fasilitas fisik dan peralatan di perusahaan diperoleh *cronbach alpha* senilai 0,619, kemudahan dan ketepatan pekerjaan pegawai diperoleh nilai sebesar 0,678, kesungguhan, kecepatan, dan ketanggapan membantu pelanggan senilai 0,730 dan pengetahuan, kesopanan, komunikasi, perhatian dan pemahaman terhadap pelanggan senilai 0,818. Ini menunjukkan bahwa kuesioner sangat reliabel, apabila digunakan untuk mengukur kembali objek yang sama, maka hasil yang ditunjukkan relatif tidak berbeda.



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:

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

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

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

$$= 3200$$

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

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

$$= 600$$

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

$$= 520$$

Dimana:

PP = banyak pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = skor minimal yang diberikan

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.

Perhitungan kuesioner dengan menggunakan SPSS diuraikan sebagai berikut:

### 1. Fasilitas Fisik, dan Peralatan di perusahaan

**Tabel 4.19**  
**Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Fasilitas Fisik, dan Peralatan Di Perusahaan**

No	Variabel	STP		TP		N		P		SP	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X1.1	0	0	0	0	10	25	<b>24</b>	<b>60</b>	6	15
2	X1.2	0	0	3	7,5	9	22,5	<b>25</b>	<b>62,5</b>	3	7,5

No	Variabel	STP		TP		N		P		SP	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	X1.3	1	2,5	3	7,5	5	12,5	<b>25</b>	<b>62,5</b>	6	15
4	X1.4	0	0	5	12,5	12	30	<b>19</b>	<b>47,5</b>	4	10

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Sebanyak 60% responden menyatakan puas tentang kesesuaian pelayanan yang diberikan oleh PDAM terhadap pelanggan.
- 2) Sebanyak 62,5% responden menyatakan puas tentang system/ cara pembayaran rekening air yang diterapkan oleh PDAM.
- 3) Sebanyak 62,5% responden menyatakan puas dengan kelengkapan peralatan kerja dan peralatan pendukung yang dimiliki oleh PDAM.
- 4) Sebanyak 47,5% responden menyatakan puas dengan keberadaan fasilitas pendukung pelayanan seperti ruang tunggu yang bersih dan nyaman.

## 2. Kemudahan Dan Ketepatan Pekerjaan Pegawai

**Tabel 4.20**  
**Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Kemudahan Dan Ketepatan Pekerjaan Pegawai**

No	Variabel	STP		TP		N		P		SP	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X2.1	0	0	3	7,5	14	35	<b>19</b>	<b>47,5</b>	4	10
2	X2.2	1	2,5	3	7,5	11	27,5	<b>21</b>	<b>52,5</b>	4	10
3	X2.3	0	0	1	2,5	15	37,5	<b>20</b>	<b>50</b>	4	10
4	X2.4	0	0	5	12,5	8	20	<b>24</b>	<b>60</b>	3	7,5

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Sebanyak 47,5% responden menyatakan puas dengan tingkat kontinuitas kelancaran aliran air PDAM yang didistribusikan ke pelanggan.
- 2) Sebanyak 52,5% responden menyatakan puas dengan kualitas mutu air yang diproduksi oleh PDAM.
- 3) Sebanyak 50% responden menyatakan puas dengan harga/ tarif air dan biaya pelayanan lainnya yang diberikan oleh PDAM, tetapi apabila terjadi kenaikan biaya pembayaran air atau perubahan tariff air, perusahaan perlu mensosialisasikan kepada masyarakat agar masyarakat mengetahui kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan.
- 4) Sebanyak 60% responden menyatakan puas dengan hasil pencatatan rekening penggunaan air/ tingkat keakuratan perhitungan pembayaran pemakaian air yang dilakukan oleh petugas PDAM.

### **3. Kesungguhan, Kecepatan Dan Ketanggapan Membantu Pelanggan**

**Tabel 4.21**  
**Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Kesungguhan, Kecepatan Dan Ketanggapan Membantu Pelanggan**

No	Variabel	STP		TP		N		P		SP	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X3.1	1	2,5	4	10	12	30	<b>17</b>	<b>42,5</b>	6	15
2	X3.2	1	2,5	6	15	10	25	<b>19</b>	<b>47,5</b>	4	10
3	X3.3	1	2,5	3	7,5	9	22,5	<b>23</b>	<b>57,5</b>	4	10
4	X3.4	0	0	1	2,5	16	40	<b>19</b>	<b>47,5</b>	4	10

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Sebanyak 42,5% responden menyatakan puas dengan sikap kesungguhan para pegawai dalam melaksanakan tugasnya ketika pelanggan mengadakan keluhan yang berkaitan dengan adanya pelayanan yang kurang atau tidak memuaskan.
- 2) Sebanyak 47,5% responden menyatakan puas dengan kecepatan pegawai dalam menyelesaikan keluhan-keluhan yang disampaikan oleh pelanggan.
- 3) Sebanyak 57,5% responden menyatakan puas dengan ketanggapan petugas PDAM dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai keluhan pelanggan.
- 4) Sebanyak 47,5% responden menyatakan puas dengan kecakapan para petugas dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada pelanggan.

#### **4. Pengetahuan, Kesopanan, komunikasi, perhatian dan pemahaman terhadap pelanggan**

**Tabel 4.22**  
**Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Pengetahuan, Kesopanan, Komunikasi, Perhatian Dan Pemahaman Terhadap Pelanggan**

No	Variabel	STP		TP		N		P		SP	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X4.1	0	0	2	5	7	17,5	<b>21</b>	<b>52,5</b>	10	25
2	X4.2	0	0	3	7,5	11	27,5	<b>22</b>	<b>55</b>	4	10
3	X4.3	0	0	3	7,5	11	27,5	<b>21</b>	<b>52,5</b>	5	12,5
4	X4.4	0	0	3	7,5	14	35	<b>19</b>	<b>47,5</b>	4	10

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Sebanyak 52,5% responden menyatakan puas dengan sikap kesopanan dan keramahan petugas/ pegawai PDAM sebagai pemberi pelayanan sehingga masyarakat selaku konsumen merasa terjamin atas pelayanan yang diberikan.
- 2) Sebanyak 55% responden menyatakan puas dengan tingkat kemudahan/ akses untuk menyampaikan keluhan/ laporan kepada PDAM.
- 3) Sebanyak 52,5% responden menyatakan puas dengan kemampuan berkomunikasi petugas PDAM dengan para pelanggan dalam melaksanakan pelayanan.
- 4) Sebanyak 47,5% responden menyatakan puas dengan perhatian pegawai terhadap kepentingan pelanggan.

**Tabel 4.23**  
**Pencapaian Sasaran Strategi Pada Perspektif Pelanggan**

Perspektif Pelanggan (Bobot 30%)					
Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor
- Peningkatan Kepuasan Pelanggan	- Peningkatan indeks kepuasan pelanggan	8%	90%	85%	7,5
- Jumlah Pelanggan Baru	- Jumlah pemasangan baru meningkat	8%	100%	100%	8
- Jumlah pelanggan lama	- Meningkatkan cakupan pelayanan	7%	90%	85%	6,6
- Jumlah komplain Pelanggan	- Penurunan jumlah klaim pelanggan	7%	95%	85%	6,2

Sumber: data diolah

Dalam peningkatan kepuasan pada konsep islam juga dijelaskan bahwasannya dalam memberikan pelayanan baik berupa barang atau jasa, hendaklah memberikan yang terbaik dan berkualitas. Hal ini sesuai dengan alquran surah Al-Baqarah ayat 267 yaitu:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اَنْفِقُوْا مِنْ طَيِّبٰتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا اَخْرَجْنَا لَكُمْ  
 مِنَ الْاَرْضِ ۗ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيْثَ مِنْهُ تُنْفِقُوْنَ وَلَسْتُمْ بِاٰخِذِيْهِ اِلَّا اَنْ  
 تَغْمِضُوْا فِيْهِ ۗ وَاَعْلَمُوْا اَنَّ اللّٰهَ غَنِيٌّ حَمِيْدٌ

267. Hai orang-orang yang beriman, nafkahkanlah (di jalan Allah) sebagian dari hasil usahamu yang baik-baik dan sebagian dari apa yang Kami keluarkan dari bumi untuk kamu. dan janganlah kamu memilih yang buruk-buruk lalu kamu menafkahkan daripadanya, Padahal kamu sendiri tidak mau mengambilnya melainkan dengan memicingkan mata terhadapnya. dan ketahuilah, bahwa Allah Maha Kaya lagi Maha Terpuji.

#### 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

Proses inovasi yang telah diberikan PDAM dari tahun-tahun sebelumnya sampai sekarang ini adalah 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 telephone, dan penanganan gangguan pelayanan secara cepat dan efektif.

**Tabel 4.24**  
**Pencapaian Sasaran Strategi Pada Perspektif Bisnis Internal**

Perspektif Pelanggan (Bobot 15%)					
Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor
- Proses Inovasi	- Pengembangan inovasi jasa pdam	7%	90%	90%	7
- Pelayanan Purna Jual	- Pemenuhan kebutuhan pelanggan terhadap jasa	8%	95%	90%	7,6

Sumber: data diolah

Dalam islam keterkaitannya dengan pembahasan ini terdapat dalam surah Ar-Ra'd ayat 11 yaitu:

لَهُر مُعَقَّبَتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ مِّنْ دُونِهِ مِنِّ وَالٍ ﴿١١﴾

11. bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah[767]. Sesungguhnya Allah tidak merobah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merobah keadaan[768] 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.

[767] Bagi tiap-tiap manusia ada beberapa Malaikat yang tetap menjaganya secara bergiliran dan ada pula beberapa Malaikat yang mencatat amalan-amalannya. dan yang dikehendaki dalam ayat ini ialah Malaikat yang menjaga secara bergiliran itu, disebut Malaikat Hafazhah.

[768] Tuhan tidak akan merubah Keadaan mereka, selama mereka tidak merubah sebab-sebab kemunduran mereka.

Dijelaskan bahwasanya sangat dianjurkan untuk melakukan sebuah perubahan, hal ini terkait dengan proses pengembangan (inovasi) produk barang atau jasa.

#### **4.2.2.3 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Dalam perspektif ini lebih terpusat pada karyawan khususnya, karyawan perusahaan sebagai salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan karena tanpa karyawan maka dapat dikatakan keseluruhan produksi tidak akan berjalan. Terlebih ditengah globalisasi sekarang ini, perusahaan harus mampu membina dan mengembangkan SDM-nya.

Adapun data karyawan yang diperoleh dari PDAM Kab. Pasuruan adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.25**  
**Jumlah karyawan**  
**PDAM Kabupaten Pasuruan**  
**Periode 2011-2013**

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Yang Keluar	Jumlah Karyawan Yang Mengikuti Pelatihan	Jumlah Karyawan Yang Absen
2011	162	-	19	22
2012	157	5	22	16
2013	151	6	25	16

Sumber: PDAM Kab. Pasuruan

- a) Karyawan yang mengikuti pelatihan

Dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.26**  
**PDAM Kabupaten Pasuruan**  
**Jumlah Pelatihan Tenaga Kerja**  
**Periode 2011-2013**

Keterangan	2011	2012	2013
Jumlah Karyawan	162	157	151
Jumlah Karyawan Yang Mengikuti Pelatihan	19	22	25
% Latihan Tenaga Kerja	11,72%	14,01%	16,55%

Sumber: data diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui tingkat partisipasi pelatihan karyawan pada tahun 2011 sebesar 11,72% , tahun 2012 sebesar 14,01% dan tahun 2013 sebesar 16,55% terjadi peningkatan. Hal ini merupakan keberhasilan dari perusahaan dalam mengembangkan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berbasis Kompetensi. Program pelatihan diberikan guna meningkatkan kualitas SDM yang kompeten. Dengan adanya pelatihan tentunya akan memberikan manfaat dalam strategi perusahaan meningkatkan kinerja karyawan yaitu meningkatkan kemampuan karyawan terhadap perkembangan pengetahuan dan teknologi serta meningkatkan efektifitas dan

efisiensi karyawan dalam bekerja sesuai dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Dengan diadakannya pelatihan karyawan dengan baik dan sesuai kebutuhan perusahaan, sumber daya manusia pada perusahaan secara kualitas akan meningkat. Dengan meningkatnya jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan setiap tahunnya, perusahaan dapat memberikan penghargaan (*reward*) sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan dapat meningkatkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik. Penghargaan yang diberikan berupa gaji, kompensasi dan tunjangan, pemberian bonus, insentif serta promosi.

b) Absensi karyawan

Merupakan indikator dari kepuasan kerja karyawan, perusahaan sebagai suatu pedoman yang menunjukkan minat karyawan dalam melakukan aktivitas pekerjaannya dan dapat juga menunjukkan motivasi karyawan dalam bekerja.

Data dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.27**  
**PDAM Kabupaten Pasuruan**  
**Jumlah Absensi Karyawan**  
**Periode 2011-2013**

Keterangan	2011	2012	2013
Jumlah Karyawan	162	157	151
Jumlah Karyawan Yang Absen	22	16	16
% Absen Karyawan	13,58%	10,19%	10,59%

Sumber: data diolah

Dari tabel di atas terlihat bahwa tingkat absensi karyawan mengalami penurunan pada tahun 2012. Ini menunjukkan bahwa perusahaan telah mampu mengatasi ketidakhadiran para pegawainya, sebab kesuksesan suatu perusahaan tidak hanya

ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusianya saja tetapi juga oleh tingkat kedisiplinan para karyawan.

c) Retensi karyawan

Data dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.28**  
**PDAM Kabupaten Pasuruan**  
**Jumlah Karyawan Yang Keluar**  
**Periode 2011-2013**

Keterangan	2011	2012	2013
Jumlah Karyawan	162	157	151
Jumlah Karyawan Yang Keluar	-	5	6
% Retensi Karyawan	-	3,18%	3,97%

Sumber: data diolah

Dapat dilihat bahwa pada tahun 2011 tidak ada karyawan yang mengundurkan diri/ keluar dari perusahaan tetapi pada tahun 2012 dan 2013 meningkat sebesar 3,18% dan 3,97%.

d) Produktifitas karyawan

Data dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.29**  
**PDAM Kabupaten Pasuruan**  
**Jumlah Produktivitas Karyawan**  
**Periode 2011-2013**

Keterangan	2011	2012	2013
Jumlah Karyawan	162	157	151
Laba Bersih	1.560.793.773	2.167.553.454	1.142.729.590
% Produktivitas Karyawan	963.452.946	1.380.607.296	756.774.562

Sumber: data diolah

Berdasarkan dari data dan hasil perhitungan yang disajikan di atas, dapat dilihat bahwa produktivitas karyawan tahun 2011 diperoleh hasil sebesar 963.452.946, artinya setiap karyawan memberikan bagian laba bersih

kepada perusahaan sebesar 963.452.946. Sedangkan pada tahun 2012 mengalami kenaikan sebesar 1.380.607.296 dan pada tahun 2013 menurun sebesar 756.774.562 ini dikarenakan penurunan jumlah karyawan dan laba bersih yang didapatkan pada tahun tersebut.

e) Kepuasan karyawan

Tingkat kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja, daya tanggap, mutu dan layanan terhadap pelanggan. Oleh sebab itu, kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui. Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan penyebaran kuesioner. Kuesioner yang digunakan untuk mengukur kepuasan karyawan adalah pengembangan kuesioner yang telah digunakan oleh Ayu Lestari dalam penelitiannya “Analisis Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Karyawan PDAM Tirtandi Provinsi Sumatera Utara”. Kuesioner terdiri dari 13 pertanyaan. Data dari kuesioner tersebut bersifat kualitatif dan kemudian diubah menjadi kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala linkert seperti yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002:74) sebagai berikut:

1. Jika memilih Sangat Tidak Setuju (STS) diberi nilai 1
2. Jika memilih Tidak Setuju (TS) diberi nilai 2
3. Jika memilih Netral (N) diberi nilai 3
4. Jika memilih Setuju (S) diberi nilai 4
5. Jika memilih Sangat Setuju (SS) diberi nilai 5

Jumlah kuesioner yang dibagikan sebanyak 30, dan semua memenuhi syarat untuk diolah, sedangkan total pertanyaan dalam kuesioner adalah sebanyak 10 pertanyaan yang terbagi dalam beberapa indikator yaitu: a) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan, b) Pengukuran atas pekerjaan yang baik, c) Akses kepada informasi, d) Semangat dalam Bekerja.

Untuk pengujian *validitas* dan *reliabilitas* dengan metode *pearson correlation* dilakukan dengan menggunakan program SPSS 16,00. Setelah dilakukan uji validitas ternyata dari keseluruhan pertanyaan dianggap valid. Untuk pengujian *validitas* digunakan skor pada masing-masing pertanyaan. Sementara pengujian *reliabilitas* digunakan skor total dari masing-masing atribut pertanyaan dalam kuesioner tingkat kepuasan karyawan. Hasil pengujian validitas selengkapnya ada pada lampiran dan diringkas pada tabel berikut ini:

**Tabel 4.30**  
**Hasil Pengujian Validitas Karyawan**

No	Indikator	Korelasi	Sig (2 Tailed)	Keterangan
A.	Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan			
1.	X1.1	0,523	0,003	Valid
2.	X1.2	0,795	0,000	Valid
3.	X1.3	0,910	0,000	Valid
B.	Pengukuran atas pekerjaan yang baik			
1.	X2.1	0,693	0,000	Valid
2.	X2.2	0,884	0,000	Valid
3.	X2.3	0,740	0,000	Valid
C.	Akses kepada informasi			
1.	X3.1	0,742	0,000	Valid
2.	X3.2	0,707	0,000	Valid

No	Indikator	Korelasi	Sig (2 Tailed)	Keterangan
D.	Semangat dalam Bekerja			
1.	X4.1	0,926	0,000	Valid
2.	X4.2	0,930	0,000	Valid

Sumber: data diolah

Tabel di atas menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan sebagai item yang valid. Uji *reliabilitas* digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan dalam penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *alpha cronbach* dengan taraf signifikansi yang digunakan adalah 0,60 dengan demikian variabel dikatakan reliabel apabila hasil perhitungan *alpha cronbach* lebih besar dari 0,60.

**Tabel 4.31**  
**Hasil Pengujian Reliabilitas Karyawan**

No	Indikator	Cronbach's Alpha	Keterangan
A.	Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan		
1.	X1.1	0,629	Reliabel
2.	X1.2		
3.	X1.3		
B.	Pengukuran atas pekerjaan yang baik		
1.	X2.1	0,663	Reliabel
2.	X2.2		
3.	X2.3		
C.	Akses kepada informasi		
1.	X3.1	0,660	Reliabel
2.	X3.2		
D.	Semangat dalam Bekerja		
1.	X4.1	0,838	Reliabel
2.	X4.2		

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:

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

$$\begin{aligned} \text{IKmaks} &= R \times \text{PP} \times \text{EXmaks} \\ &= 30 \times 10 \times 5 \\ &= 1500 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{IKmin} &= R \times \text{PP} \times \text{EXmin} \\ &= 30 \times 10 \times 1 \\ &= 300 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Interval} &= (1500-300) : 5 \\ &= 240 \end{aligned}$$

Dimana:



PP = banyak pertanyaan

R = Jumlah Responden

EX min = skor minimal yang diberikan

EX maks = skor maksimal yang diberikan

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.

Perhitungan kuesioner dengan menggunakan SPSS diuraikan sebagai berikut:

### 1. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan

**Tabel 4.32**  
**Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan dukungan atasan**

No	Variabel	STS		TS		N		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X1.1	0	0	0	0	1	3,3	26	86,7	3	10
2	X1.2	0	0	1	3,3	2	6,6	25	83,3	2	6,6
3	X1.3	0	0	1	3,3	1	3,3	25	83,3	3	10

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Sebanyak 86,7% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan tentang karyawan dapat bekerja sama dengan baik dengan orang lain/ tim kerja.
- 2) Sebanyak 83,3% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan tentang hak dan kewajiban karyawan dengan perusahaan telah terealisasi dengan baik.
- 3) Sebanyak 83,3% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan tentang komunikasi karyawan dan pimpinan telah terealisasi dengan baik dalam menyelesaikan masalah pekerjaan.

### 2. Pengukuran atas pekerjaan yang baik

**Tabel 4.33**  
**Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Pengukuran atas pekerjaan yang baik**

No	Variabel	STS		TS		N		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X2.1	0	0	2	6,6	3	10	<b>23</b>	<b>76,7</b>	2	6,6
2	X2.2	0	0	2	6,6	5	16,6	<b>15</b>	<b>50</b>	8	26,7
3	X2.3	0	0	0	0	6	20	<b>14</b>	<b>46,7</b>	10	33,3

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Sebanyak 76,7% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan tentang tingkat gaji pokok yang diberikan perusahaan sepadan dengan kualitas kerja pegawai
- 2) Sebanyak 50% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan tentang pemberian bonus pada karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja para karyawan
- 3) Sebanyak 46,7% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan tentang pengembangan dan pelatihan yang diikuti oleh karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan

### 3. Akses kepada informasi

**Tabel 4.34**  
**Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel Akses kepada informasi**

No	Variabel	STS		TS		N		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X3.1	0	0	2	6,6	3	10	<b>23</b>	<b>76,7</b>	2	6,6
2	X3.2	0	0	4	13,3	3	10	<b>21</b>	<b>70</b>	2	6,6

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Sebanyak 76,7% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan tentang fasilitas pelengkap yang disediakan oleh PDAM (kursi, meja, ac) bersih dan layak digunakan, tetapi akan lebih baik jika diadakannya perbaikan terhadap fasilitas yang ada sehingga dapat digunakan sebagaimana mestinya agar tidak menimbulkan kejenuhan bagi para karyawan. Seperti : Ac, dan perbaikan ruangan kerja karyawan.
- 2) Sebanyak 70% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan tentang fasilitas yang disediakan oleh perusahaan (komputer) dapat digunakan sewaktu-waktu

#### 4. Semangat dalam Bekerja

**Tabel 4.35**  
**Deskripsi Jawaban Responden Pada Variabel semangat dalam bekerja**

No	Variabel	STS		TS		N		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X4.1	0	0	2	6,6	3	10	<b>23</b>	<b>76,7</b>	2	6,6
2	X4.4	0	0	2	6,6	4	13,3	<b>22</b>	<b>73,3</b>	2	6,6

Sumber: data diolah

Berdasarkan tabel di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Sebanyak 76,7% responden menyatakan setuju dengan pernyataan tentang disiplin kerja yang diterapkan oleh perusahaan kepada karyawan dalam hal ketepatan waktu hadir ditempat kerja dan penyelesaian tugas tepat pada waktunya
- 2) Sebanyak 73,3% responden menyatakan setuju terhadap pernyataan tentang perbandingan antara waktu kerja dengan istirahat yang diberikan seimbang

**Tabel 4.36**  
**Pencapaian Sasaran Strategi Pada Perspektif Pembelajaran dan**  
**Pertumbuhan**

Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan (Bobot 25%)					
Sasaran Strategi	Ukuran Hasil	Bobot	Target	Realisasi	Skor
- Produktifitas Karyawan	- Meningkatkan produktifitas karyawan	5%	90%	85%	4,7
- Kompetensi Sumber Daya Manusia yang Dimiliki Karyawan Pdam	- Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan yang diadakan oleh perusahaan guna meningkatkan kualitas SDM yang kompeten	6%	90%	90%	6
- Absensi karyawan	- Meminimalisir jumlah absensi karyawan	5%	95%	90%	4,7
- Retensi karyawan	- Meminimalisir jumlah karyawan yang keluar	4%	90%	80%	3,5
- Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan	- Indeks motivasi karyawan	5%	100%	100%	5

Sumber: data diolah

Berdasarkan uraian tabel yang menjelaskan tentang pencapaian strategi dari masing-masing perspektif *balanced scorecard* yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan dapat disimpulkan dalam sebuah tabel matriks *balanced scorecard*. Berikut ini adalah hasil matriks *balanced scorecard* dari masing-masing perspektif yaitu:

**Tabel 4.37**  
**Matriks *Balanced Scorecard* Untuk PDAM**

Perspektif	Sasaran Strategi	KPI	Bobot	Target	Realisasi	Skor (R/TxB)	
Keuangan	- Rasio Rentabilitas - Rasio Likuiditas - Rasio Solvabilitas	- Rasio Rentabilitas					
		- ROE	3%	90%	80%	2,7	
		- Rasio beban operasional	2%	90%	80%	1,8	
		- ROI	4%	95%	90%	3,7	
		- NPM	3%	90%	85%	2,6	
		- Rasio Likuiditas					
		- <i>cash ratio</i>	3%	90%	85%	2,8	
- <i>current ratio</i>	3%	90%	80%	2,7			
- <i>quick ratio</i>	4%	90%	85%	3,7			

Perspektif	Sasaran Strategi	KPI	Bobot	Target	Realisasi	Skor (R/TxB)
		- Rasio Solvabilitas - <i>debt to assets ratio</i> - <i>debt to equity ratio</i>	4% 4%	95% 95%	90% 90%	3,7 3,7
Pelanggan	- Peningkatan Kepuasan Pelanggan	- Peningkatan indeks kepuasan pelanggan	8%	90%	85%	7,5
	- Jumlah Pelanggan Baru	- Jumlah pemasangan baru meningkat	8%	100%	100%	8
	- Jumlah pelanggan lama	- Meningkatkan cakupan pelayanan	7%	90%	85%	6,6
	- Jumlah komplain Pelanggan	- Penurunan jumlah klaim pelanggan	7%	95%	85%	6,2
Bisnis Internal	- Proses Inovasi	- Pengembangan inovasi jasa pdam	7%	90%	90%	7
	- Pelayanan Purna Jual	- Pemenuhan kebutuhan pelanggan terhadap jasa	8%	95%	90%	7,6
Pembelajaran Dan Pertumbuhan	- Produktifitas Karyawan	- Meningkatkan produktifitas karyawan	5%	90%	85%	4,7
	- Kompetensi Sumber Daya Manusia yang Dimiliki Karyawan Pdam	- Mengikutsertakan karyawan dalam pelatihan yang diadakan oleh perusahaan guna meningkatkan kualitas SDM yang kompeten	6% 5%	90% 95%	90% 90%	6 4,7
	- Absensi karyawan	- Meminimalisir jumlah absensi karyawan	4%	90%	80%	3,5
	- Retensi karyawan	- Meminimalisir jumlah karyawan yang keluar	5%	100%	100%	5
	- Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan	- Indeks motivasi karyawan				
Total			100%			94,2

Sumber: data diolah

Dari pemaparan di atas dapat dijelaskan bahwa dalam matriks *balanced scorecard* yang dilihat dari masing-masing perspektif, memperoleh skor keseluruhan yaitu sebesar 94,2 dan dikategorikan sangat baik. Dari matriks *balanced scorecard* tersebut

dapat dilihat sasaran strategik mana yang belum mencapai target yang telah ditetapkan untuk dilakukan sebuah evaluasi kinerja dengan tujuan dapat memenuhi target yang ditentukan, seperti pada persepektif pelanggan dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, jumlah komplain pelanggan yang diterima perusahaan semakin meningkat lebih tinggi dari tahun-tahun sebelumnya, ini berarti bahwa perusahaan belum dapat mengendalikan klaim-klaim yang datang dari para pelanggannya sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, jumlah retensi karyawan meningkat pada tahun-tahun berikutnya. Berikut ini *dashboard balanced scorecard* untuk mengetahui kriteria penilaian yang sudah dicapai yaitu:

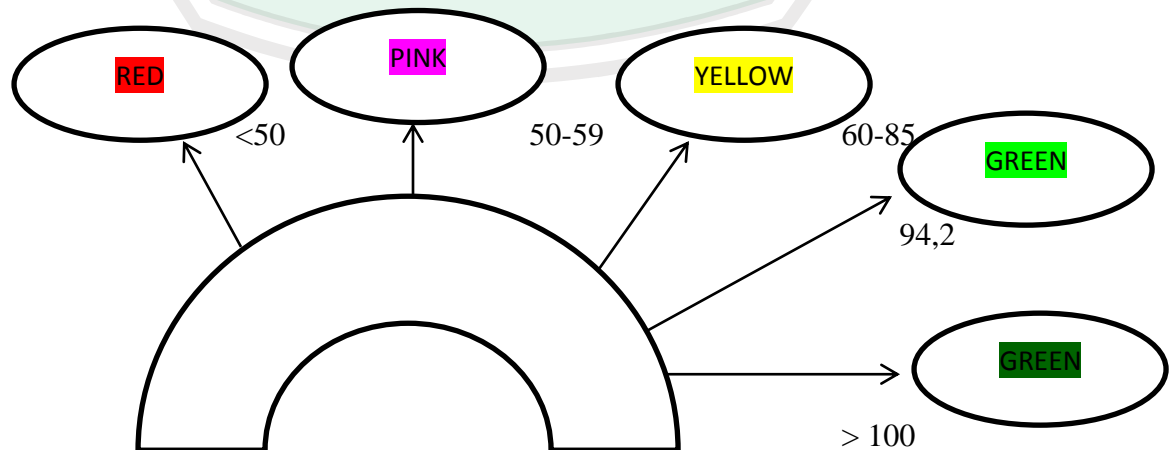
**Tabel 4.38**  
**Kriteria Penilaian Kinerja**

Rentang Nilai	Kriteria	Warna
Di atas 100	Isrimewa	Hijau Tua
86-100	Sangat Baik	Hijau Muda
60-85	Baik	Kuning
50-59	Rata-Rata	Merah Muda
Di bawah 50	Buruk	Merah Tua

Sumber: Sukardi Kodrat, David :2009

**Gambar 4.2**

*Dashboard Balanced Scorecard*



Dapat dilihat dari kriteria penilaian dashboard *balanced scorecard* di atas menunjukkan bahwa matriks *balanced scorecard* atas penilaian kinerja pdam memperoleh skor keseluruhan yang meliputi perspektif finansial dan non finansial sebesar 94,2. Menurut kriteria penilaian kinerja PDAM Kabupaten Pasuruan masuk dalam kategori area hijau muda yang memiliki rentang nilai di atas 86-100%, sedangkan PDAM Kabupaten Pasuruan memperoleh nilai 94,2. Hal ini menunjukkan kriteria penilaian dengan menggunakan perspektif finansial dan non finansial secara garis besar sudah sangat baik tetapi ada beberapa aspek yang perlu diperbaiki dan dievaluasi kembali untuk mencapai hasil yang maksimal. Dapat dilihat pada aspek kepuasan pelanggan khususnya pada komplain pelanggan memerlukan evaluasi, komplain pelanggan memperoleh rata-rata skor sebesar 6,2% tetapi bobot yang ditentukan sebesar 7% ini menunjukkan masih kurangnya pencapaian kinerja dari perusahaan. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tingkat produktifitas karyawan menunjukkan skor 4,7% tetapi bobot yang ditentukan sebesar 5%, produktifitas karyawan dipengaruhi oleh peningkatan jumlah karyawan yang mengundurkan diri. Sedangkan pada retensi karyawan memperoleh skor sebesar 3,5% dimana perlu adanya evaluasi agar tidak terjadi peningkatan retensi karyawan karena akan mempengaruhi produktifitas karyawan di perusahaan.



Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian sebelumnya yang dipaparkan oleh Selado (2014) dimana tolak ukur yang digunakan pada masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan, dengan indikator rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas sudah menunjukkan kinerja yang cukup baik, perspektif pelanggan sudah menunjukkan kinerja yang baik dengan nilai 3,73. Pada perspektif bisnis internal perusahaan telah melakukan pelayanan yang baik dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dihasilkan tingkat kepuasan karyawan yang memuaskan yaitu sebesar 3,79. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan *balanced scorecard*, dapat memberikan evaluasi kinerja pada perusahaan agar tetap berdiri dan lebih baik pada periode berikutnya.