AG NO : 590
TGL TERIMA : 7-3-2017
PARAF :

ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan Ekonomi Syariah
Sebagai Syarat Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

MEGA FITRIA
NIM. 12 231 045

JURUSAN EKONOMISYARIAH KONSENTRASI AKUNTANSI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
BATUSANGKAR
2017

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
BATUSANGKAR
2017

Surat Pernyataan Keaslian

Saya yang bertanda tangan dibawah ini.

Nama	: Mega Fitria
NIM	: 12 231 045
Tempat/ Tanggal lahir	: Paninjauan/ 28 Mei 1994
Jurusan	: Ekonomi Syariah Konsentrasi Akuntansi Syariah
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis Islam

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi saya yang berjudul: "**Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar**" adalah benar karya saya sendiri, bukan plagiat kecuali dicantumkan sumbernya.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa karya ilmiah ini plagiat, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Batusangkar, Februari 2017

Saya yang Menyatakan

METERAI TEMPEL

03D50AEF385617535

6000

ENAM RIBU RUPIAH

MEGA FITRIA

NIM. 12 231 045

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pembimbing skripsi atas nama **MEGA FITRIA NIM 12 231 045** dengan judul skipsi: **"ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR"** memandang bahwa skripsi yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan ilmiah dan dapat disetujui untuk dilanjutkan ke sidang Munaqasyah.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Batusangkar, 05 Desember 2016

Pembimbing I,	**Pembimbing II,**
Dr. Rizal, M.Ag	**Sri Adella Fitri, SE., M.Si.**
NIP. 19731007 200212 1 001	**NIP. 19830713 200604 2 002**

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri
Batusangkar

Nasfizar Guspendri, SE., M.Si.
NIP. 19750823 200312 1 004

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

Skripsi yang ditulis oleh **MEGA FITRIA NIM 12 231 045** berjudul " **ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PDAM TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR**" telah diujikan dalam Sidang *Munaqasyah* Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Batusangkar pada hari Kamis tanggal 29 Desember 2016.

Demikianlah persetujuan ini diberikan untuk dapat digunakan seperlunya.

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1	Dr. Rizal, M.Ag/ NIP. 19731007 200212 1 001	Ketua/ Pembimbing I		23/2/2017
2	Sri Adella Fitri, SE., M.Si/ NIP. 19830713 200604 2 002	Sekretaris/ Pembimbing II		16/2 2017.
3	Dr. Nofrivul, SE., MM/ NIP. 19670624 200312 1 001	Anggota/ Penguji I		9/2 2017
4	Gampito, SE., M.Si/ NIP. 19670219 200501 1 005	Anggota/ Penguji II		1/2 2017

Batusangkar, 01 Februari 2017
Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Nasfizar Guspendri, SE., M.Si
NIP. 19750823 200312 1 004

KATA PERSEMBAHAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

***ALHAMDULILLAHIRABBIL'ALAMIN**..... terima kasih ku ucapkan kepada Allah yang telah memberikan segala kekuatan, kesabaran, keikhlasan, kemudahan, dan semua nikmat-Mu yang tidak dapat ku hitung satu persatu, meskipun laut menjadi tinta dan ranting pohon menjadi pena untuk menuliskan semua karunia-Mu aku masih tak mampu untuk menghitungnya. Hanya ucapan syukur dan syukur atas segala hal yang telah diberikan, dan untuk Rasulku yang menjadi idola dan panutan untuk setiap hal yang dilakukan, semoga ku selalu berada dijalan yang lurus dan selalu mengikuti tuntunan yang benar.....*

Terima kasih atas kuasa-Mu sehingga aku dapat menyelesaikan skripsi ini, semua hal yang telah kulalui suka dan duka, hanya air mata yang mampu mengungkapkan segalanya, aku selalu percaya setiap kesulitan ada kemudahan, setiap kegagalan ada keberhasilan, alhamdulillah Engkau telah memberikan kado terindah bagiku sehingga aku bisa lulus dan wisuda.

Ayahku tersayang (Nasril) dan Ibuku tercinta Julinar

Ayah terima kasih telah menjadi Ayah yang hebat dan kuat tidak pernah berkeluh kesah, selalu semangat dan tidak pernah letih bekerja, semoga setiap tetes keringat yang Ayah keluarkan dibalasi dengan pahala yang besar oleh Allah. Ibu ma'af untuk setiap tetesan air mata yang keluar, terima kasih selalu mendo'akanku, menjadi penyemangat saat aku putus asa, menasehatiku disaat aku salah, dan menjadi orang yang sabar serta kuat menghadapi semua kesulitan.

Terima kasih Ayah, Ibu berkat do'a dan restumu aku dapat menyelesaikan perkuliahan ini, berkatmu juga gelar Sarjana Ekonomi ini dapat kuraih. Tiada kata yang dapat kusampaikan atas segala

pengorbananmu, hanya ucapan terima kasih dan do'a semoga Ayah dan Ibu selalu sehat, diberi kebahagiaan, dan diberikan umur yang panjang, dapat terus berkumpul bersama-sama dan bermain dengan cucu-cucu, terima kasih untuk segalanya Ayahkutersayang dan Ibuku tercinta...

Untuk Abang-abangku dan Adik-adikku...

Terima kasih untuk Abangku (Irwan, Hendra, Deri, Rahman) dan Adikku (Neli, Rais, Faisal, Fadilla) yang telah mendo'akan dan mensuportku untuk kuliah, hingga aku bisa lulus dan wisuda, dan untuk adikku Neli yang fokus kuliahnya, rajin dan semangat belajar, banggakan orang tua kita dengan prestasi dan nilai yang bagus, untuk Rais semoga dapat kembali lanjut sekolah, untuk Faisal semoga lulus dengan nilai yang bagus dan dapat menyambung kesekolah yang di inginkan, untuk Fadilla yang rajin belajarnya uncu, pertahankan juaranya jangan sampai direbut teman ya ncu...

Untuk kakak iparku

Widia, Diah, Wati, dan Annisa terima kasih kakakku yang telah memperhatikanku dan memberikan dukungan agar aku bisa lulus kuliah, semoga kakak menjadi keluarga yang samawa dan memberikan ponakan yang lucu-lucu.... Untuk keponakanku (Nadia, Rasyid, Azkia, Zahra, Syafiq) cepat besar ya, semoga menjadi anak yang membanggakan dan membahagiakan orang tua, terima kasih telah menghibur ante dengan tingkah lucu dan tawanya...

Ucapan terima kasih untuk keluarga besarku yang telah memberikan dukungan dan perhatiannya buat aku, memberikan support dan motivasi agar aku semangat kuliah, dan bisa lulus serta wisuda.

Dosen Pembimbing Skripsi

Terima kasih kepada Bapak DR. Rizal M.Ag dan Ibuk Sri Adella Fitri SE., M.Si yang telah meluangkan waktu untukku dan memberikan bimbingan sertamasukan dalam penyelesaian penulisan skripsi ini.

Teristimewa untuk....

Kak Afra, Kak Rida dan Kak Ria yang sudah kuanggap sebagai kakakku sendiri, terima kasih kakak telah menjagaku diwaktu sehat dan sakit, memperlakukanku seperti adikmu sendiri. Terima kasih juga untuk Uni Eri dan Mas Bro yang sayang kepada kami dan menjadi orang tua bagi kami, membawaku berobat saat sakit meskipun sudah malam, dan alhamdulillah kami dapat lulus dan wisuda, terima kasih juga untuk Da Waik alah babagi carito jo kami, galak basamo, menghibur kami jo garah Da Waik.... Oiyo Da Waik tolong jilid an skripsi wk yo Da, yang rancak jo barasiah Da, kalau indak rancak indak wak bayia beko Da, jan lupo korting haraganyo Da.

Untuk sahabatku

Luzi, Wulan, Wike, Desi, Neza, dan Netri, banyak hal yang telah kita lewati bersama dan tidak dapat disebutkan satu persatu,berbagi cerita canda dan tawa, suka dan duka, walaupun kita tidak bisa wisuda bareng yang penting persahabatan kita tetap terjaga, my friends forever.

Teman-temanAksya angkatan 2012

Alhamdulillah perjuangan kita selama ini tidak sia-sia dan berbuah manis, sehingga kita bisa melalui semuanya dan berhasil menyandang gelar Sarjana Ekonomi, semoga kedepannya kita akan lebih semangat lagi untuk terus berjuang demi manggapai mimpi dan cita-cita. Teruntuk teman-teman yang masih berjuang, semoga diberi kelancaran dalam segala urusan, semangat teman, dibalik kesulitan ada kemudahan, FIGHTING!!!.

Teman-teman KKN

Rizki (Atuk), Sidik (Oppa), Farid (Sanak), Rika (Miss), Dewi (Teteh), Tri (Mbak), Yeni (Bundo), Ramai (Kakak), Deni (Dedek), Mega (Uncu), kita telah melewati susah senang bersama selama KKN, kerja sama dalam melakukan setiap kegiatan, banyak hal yang kita temui dan lalui,

meskipun terjadi kesalahpahaman namun hal itu dapat kita atasi bersama. Sehingga kita dapat menyelesaikan KKN dengan sukses, dan lulus dengan gelar Sarjana.

Teman-teman Magang

Wike, Reza, Desi, Titin, Novri, Dewi, Alhamdulillah kita bisa wisuda bareng dan sama-sama mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi (SE), semoga ilmu yang kita dapatkan ketika magang dulu menjadi pengalaman dan pengajaran yang bermanfaat sebagai bekal dalam bekerja nantinya, semoga pertemanan kita dapat terus berjalan dengan baik dan mendapatkan pekerjaan yang sesuai.

Kakak-kakak Kos Mentari

terima kasih telah memberikan nasehat yang berharga dan motivasinya untuk adik-adikmu, sehingga kami dapat menyusul kakak dengan lulus dan wisuda juga, untuk adikku YUSI dan TUTI terima kasih telah memberikan dukungan dan motivasi untuk kakak dalam menyelesaikan skripsi ini, menghibur dikala sedih, menyemangati dikala lelah, berbagi canda dan tawa, suka dan duka, semoga kita terus akur dan menciptakan momen yang indah lagi nantinya...

Adik-adik Kos Mentari

Suci terima kasih telah membantu kakak dengan memberikan izin untuk dapat tinggal di kos selama bimbingan, untuk ipit, af ami, ainil 1 dan 2, nova 1 dan 2, imah, tiwi, asa, hanifa, yuni, agnes, rila, puja, bela, kiya, mira, pia, ririn, selfi, lega, telsi, 'ain, dan nilam semangat kuliahnya ya, semoga mendapatkan nilai yang bagus, terus akur dan jangan berantam, jangan malas bikin tugas karena dari membuat tugas kita akan lebih paham, jangan suka begadang jaga kesehatan, Mudah-mudahan adik-adikku cepat menyusul untuk wisuda dan lulus dengan nilai terbaik, amiiiiiin.

Teristimewa... (A.A)

untuk seseorang yang telah hadir dihidupku, menjadi teman yang sabar disetiap keegoisanku, menjadi penyemangat disaat lelahku, mengingatkanku dan menasehatiku, mendo'akan dan memperhatikanku, melindungiku dan menjagaku, semoga Tuhan mempertemukan kita lagi nanti dan menyatukan kita dalam ikatan yang tidak akan terpisahkan kecuali atas kehendak-Nya.

Terima kasih untuk SEMUA PIHAK yang telah membantuku hingga aku dapat menyelesaikan skripsi ini yang tidak dapat kusebutkan satu persatu, yang telah memberikan perhatian dan semangat bagiku dalam berjuang, semoga Allah membalasi setiap kebaikan yang diberikan, dan hanya Allahlah sebaik-baik pemberi balasan, thanks you for all.

By : Mega Fitria SE.

ABSTRAK

MEGA FITRIA, NIM 12 231 045 Judul Skripsi: **"Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM TirtaAlamiKabupaten Tanah Datar"**. Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Batusangkar, 2016.

Dalam penelitian ini permasalahan yang dibahas adalah bagaimana kinerja PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Selama ini metode penilaian kinerja yang digunakan oleh PDAM belum menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* sehingga tidak dapat menggambarkan keseluruhan aspek penilaian kinerja perusahaan secara akurat dan menyeluruh. Sehingga diperlukan suatu metode yang bisa menggambarkan seluruh aspek penilaian kinerja dan salah satu metode yang bisa digunakan adalah pendekatan *Balanced Scorecard*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Dalam penelitian ini, metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kuantitatif yaitu dengan mengolah data-data yang didapat dilapangan agar dapat memberikan analisis terhadap kinerja perusahaan. Tempat penelitian adalah di PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Teknik pengumpulan data yaitu dengan kuesioner dan dokumentasi. Teknis analisis data yang digunakan yaitu analisis kinerja dengan empat perspektif *balanced scorecard*yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Berdasarkan pada hasil penelitian yang dilakukan,dapat disimpulkan kinerja PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dari perspektif keuangan kurang baik karena rendahnya nilai NPM, dan ROI perusahaan, meskipun dari nilai Current Rationya terjadi peningkatan setiap tahunnya. Dari perspektif pelanggan dapat dikatakan sudah baik karena PDAM dapat meningkatkan perolehan pelanggannya setiap tahun, mampu mempertahankan pelanggan juga tingkat kepuasan pelanggannya, meskipun tingkat profitabilitas pelanggannya masih rendah. Dari perspektif proses bisnis internal menunjukan hasil yang baik, karena perusahaan mampu mengembangkan inovasi-inovasi baru serta berusaha menyelesaikan permasalahan yang disampaikan oleh pelanggan. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan juga baik karena perusahaan mampu mempertahankan jumlah karyawannya, tingkat kepuasan karyawan yang cukup tinggi serta produktivitas karyawan yang selalu meningkat.

Kata Kunci : Penilaian Kinerja, *Balanced Scorecard*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah Swt, karena berkat rahmat dan karunia-Nya jugalah penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "**ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PDAM TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR"** Sholawat beserta salam penulis ucapkan buat Nabi Muhammad SAW, yang telah membawa umatnya dari alam kebodohan sampai berilmu pengetahuan seperti sekarang ini.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Ekonomi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Batusangkar. Dalam penyusunan dan penulisan skripsi ini, penulis banyak mengalami kesulitan dan rintangan, namun berkat kerja keras dan dorongan dari berbagai pihak, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih, di antaranya adalah :

1. Bapak Dr. H. Kasmuri, M.A. selakuRektorIAIN Batusangkar.
2. Bapak Nasfizar Guspendri, S.E.,M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.
3. Bapak Gampito, S.E.,M.Si. selaku Ketua JurusanEkonomi Syariah sekaligus sebagai Tim Penguji.
4. Ibu Khairani, SE.,Akt,CA selaku Penasehat Akademikyang telah mendampingi dan memberikan nasehat serta bimbingan selama perkuliahan.
5. Bapak Dr. Rizal, M.Agselaku Pembimbing I dan Ibu Sri Adella Fitri, SE., M.Si. selaku pembimbing II yang telah memberikan arahan, masukan dan bimbingan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak Nofrivul, SE.,MM selaku Tim Penguji yang telah memberikan bimbingan dan masukan dalam penulisan skripsi ini.
7. Bapak, Ibu Dosen dan seluruh Staf IAIN Batusangkar yang telah banyak memberikan ilmu dan pengalaman kepada penulis yang tentu akan sangat bermanfaat dalam kehidupan penulis kedepannya.

8. DirekturPDAM TirtaAlamiKabupaten Tanah Datar yang telah memberi izin untuk penelitian dan bersedia memberikan data yang penulis butuhkan.
9. Seluruh Karyawan/Karyawati PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar yang telah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Teristimewa buat Ayahanda tercinta (Nasril), Ibunda Tercinta (Julinar) berkat perjuangan, dukungan, perhatian, kasih sayang dari orang tua sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Abang-abang dan adik-adikku yang selalu memberikan perhatian dan dukungannya dalam penyelesaian skripsi ini (Nurlifa Irwan, Novika Hendra, Deri Syafriko, Rahman Arif, Yuneli Hosra, Rahmad Rais, Muhammad Faisal, dan Fadilla Salsabila), dankakak iparkuyang selalu mendukung dan mendo'akanku (Widya, Mardiah, Wati, dan Annisa), serta seluruh keluarga besar penulis yang telah memberikan bantuan baik materil maupun moril sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Sahabat-sahabat yang selalu bersama baik suka maupun duka, yang menemani dan selalu ada untuk ku, (Luzi Ermawati, Sri Rezeki Wulan Dari, Wike Mustika, Neza Ayu Safitri, Netri Syofiani, Desi Sri Wahyuni, Novi, Ermi Zola, Netriati), dan sahabat-sahabat yang tidak dapat disebutkan satu persatu, teristimewa buat seseorang yang sudah hadir dalam hidupku, yang telah memberikan motivasi, perhatian dan do'anya untukku.
12. Untuk adik-adik kos mentari yang selalu perhatian dan banyak membantu (Yusi, Tuti, Yola, Nova2, Ainil2, Hanifa, Via, Fitri, Suci, Ami, Af, Kiya, Nova1, Ainil2, Imah, Mira, Rila, Puja, Agnes) semangat kuliahnya, semoga mendapatkan IP yang bagus, dan semoga selalu akur ya.
13. Teman-teman "Akuntansi Syariah Angkatan "12" yang telah sama-sama berjuang dalam menyelesaikan skripsi ini semoga apa yang kita impikan dapat tercapai dan dikabulkan Allah Amin.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih terdapat kekurangan, untuk itu penulis mengharapkan kritikan dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan skripsi ini di masa yang akan datang. Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih dan semoga skripsi ini bermanfaat bagi semua orang.

Batusangkar, Desember 2016
Penulis

Mega Fitria
NIM: 12 231 045

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN
PERSETUJUAN PEMBIMBING
PENGESAHAN TIM PENGUJI
KATA PERSEMBAHAN
ABSTRAK i
KATA PENGANTAR ii
DAFTAR ISI v
DAFTAR TABEL viii
DAFTAR GAMBAR ix
DAFTAR LAMPIRAN x

BAB I : PENDAHULUAN

A. Latar Belakang..... 1
B. Identifikasi Masalah..... 6
C. Batasan Masalah..... 6
D. Rumusan Masalah..... 6
E. Tujuan Penelitian 7
F. Manfaat Penelitian 7

BAB II : KAJIAN TEORI

A. Kinerja
1. Pengertian Kinerja 8
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja 9
3. Penilaian Kinerja dan Tujuan Penilaian Kinerja..... 11
4. Manfaat Penilaian Kinerja 12
5. Tahap Penilaian Kinerja..... 13
6. Kinerja dalam Islam.....15

B. Balanced Scorecard
1. Pengertian Balanced Scorecard 18
2. Perspektif dalam Pendekatan Balanced Scorecard 21
3. Manfaat Balanced Scorecard..... 25
4. Tujuan Balanced Scorecard..... 25
5. Keunggulan Balanced Scorecard sebagai Sistem Pengukuran Kinerja..... 26
C. Definisi Operasional..... 27
D. Penelitian Terdahulu..... 28
E. Kerangka Berpikir..... 31

BAB III : METODE PENELITIAN
A. Jenis Penelitian 32
B. Tempat Penelitian..... 32
C. Metode Penelitian
1. Sumber Data 32
2. Populasi dan Sampel 33
D. Teknik Pengumpulan Data
1. Kuesioner (Angket)..... 35
2. Dokumentasi..... 35
E. Teknik Analisis Data
1. Kinerja Perspektif Keuangan..... 35
2. Kinerja Perspektif Pelanggan..... 37
3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal..... 38
4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan..... 38

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN
A. Gambaran Umum Perusahaan
1. Sejarah Perusahaan 40
2. Visi Misi Perusahaan 41
3. Gambaran Umum Perusahaan 43

4. Tugas Pokok dan Fungsi Perusahan 44
5. Kendala-Kendala yang dihadapi Perusahaan 44
6. Strategi yang Harus dilaksanakan Perusahaan 45
7. Data umum Perusahaan 45
8. Tujuan dan Fungsi Perusahaan 45
9. Struktur Organisasi Perusahaan 46
10. Kinerja Operasional Perusahaan 47
11. Struktur Organisasi 49

B. Pembahasan..... 50
1. Analisis Kinerja Perspektif Keuangan..... 51
2. Analisis Kinerja Perspektif Pelanggan 61
3. Analisis Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal..... 72
4. Analisis Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan 77

C. Analisis dari Keempat Perspektif Balanced Scorecard 85

BAB V : PENUTUP
A. Kesimpulan 87
B. Saran 88

DAFTAR KEPUSTAKAAN

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel1.1 Jumlah Pelanggan, Jumlah Pengaduan Pelanggan dan Laba/Rugi PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar Periode 2011-2015... 5

Tabel 4.1 Penjualan Air PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar Periode2011-2015..... 53

Tabel 4.2 Hasil Pengukuran Kinerja dari Perspektif Keuangan PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar Periode 2011-2015……..... 61

Tabel 4.3 Hasil Pengukuran Kinerja dari Perspektif Pelanggan PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar Periode 2011-2015……..... 72

Tabel 4.4 Hasil Pengukuran Kinerja dari Perspektif Bisnis Internal PDAM TirtaAlami Kabupaten Tanah Datar Periode 2011-2015……... 77

Tabel 4.5 Jumlah Karyawan PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar Periode2010-2015……..... 79

Tabel 4.6 Hasil Pengukuran Kinerja dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar Periode 2011-2015……..85

DAFTAR GAMBAR

Gambar2.1 Kerangka Berpikir..... 31

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

Lampiran 3 Rekapitulasi Hasil Pengisian Kuesioner

Lampiran 4 Jumlah Karyawan PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar

Lampiran 5 Jumlah Pelanggan PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar

Lampiran 6 Laporan Keuangan PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan Daerah Air Minum adalah Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak dalam jasa penyediaan air bersih dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum. Salah satu tujuan dibentuknya PDAM adalah mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, meliputi penyediaan, pengembangan, pelayanan sarana dan prasarana serta distribusi air bersih, sedang tujuan lainnya adalah ikut serta mengembangkan perekonomian guna menunjang pembangunan daerah dengan memperluas lapangan pekerjaan, serta mencari laba sebagai sumber utama pembiayaan bagi daerah. Selain itu agar suatu usaha dapat terus berjalan dengan baik, diperlukan pemilihan yang tepat dalam penentuan strategi dalam suatu perusahaan.

Perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya dalam rangka mencapai pelayanan yang prima. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran–sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai.Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu.[1]

Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukanya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Penilaian kinerja yang umumnya dilakukan oleh perusahaan

[1]Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, (Bandung : Alfabeta, 2013), hal.2

adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan.

Keuntungan dari pengukuran kinerja tersebut adalah sangat mudah dilakukan sehingga pada umumnya perusahaan menggunakan alternatif tersebut. Akan tetapi pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional ini juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain tidak berorientasi pada keuntungan jangka panjang melainkan berorientasi pada kepentingan jangka pendek, serta ketidakmampuan didalam mengukur kekayaan-kekayaan perusahaan yang sifatnya tidak berwujud *(intangible assets)* maupun kekayaan intelektual (sumber daya manusia). Di dalam Alquran juga dijelaskan tentang pengukuran kinerja dan Allah memerintahkan kita untuk bekerja kemudian kita akan melihat dan mengetahui apa yang dikerjakan, sebagaimana yang dijelaskan dalam Quran Surat At-taubah ayat 105 yaitu :

وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلۡغَيۡبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمۡ تَعۡمَلُونَ ١٠٥

"*Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan*".[2]

Penjelasan dari ayat diatas adalah bekerjalah kamu untuk duniamu, akhiratmu, untuk dirimu dan umatmu, karena amallah yang menjadi sumber kebahagiaan dan Allah kelak akan melihat amalanmu. Baik amalanmu itu berupa kebajikan ataupun kejahatan. Amalanmu juga akan dilihat oleh Rasul dan orang-orang mukmin. Mereka akan memberikan semua hakmu di dunia. Pada hari kiamat, kamu dikembalikan kepada Tuhan yang mengetahui segala rahasiamu dan mengetahui semua apa yang kamu tunjukkan. Allah pada hari itu menjelaskan semua amalanmu serta memberikan pembalasan yang

[2] Departemen Agama RI, AlQurannul Karim, (Diponegoro : Bandung, 2008), hal. 203

setimpal dengan amalan-amalanmu. Jika kamu berbuat baik, tentulah kamu akan memperoleh pembalasan yang baik pula, begitu juga sebaliknya.[3]

Dalam melakukan analisis kinerja, perlu diperhatikan saat menggunakan metode dan teknik analisis yang tepat, sehingga kinerja tersebut dapat dinilai dan mendapatkan hasil sesuai dengan yang diharapkan. Dalam melakukan analisis kinerja dengan laporan keuangan ada beberapa teknik yang bisa digunakan yaitu, perbandingan laporan keuangan perubahan dari tahunke tahun, seri trend/angka indeks, laporan keuangan *common size*, analisis rasio, dan analisis khusus yang terdiri dari ramalan kas, analisis perubahanposisi keuangan, laporan variasi *gross margin*, analisis *break even* dan analisis *dupont*[4]. Sedangkan dalam melakukan analisis kinerja dengan keuangan dan non keuangan teknik atau metode yang bisa digunakan adalah analisis dengan menggunakan *Balanced Scorecard.* Karena analisis kinerja dengan *Balanced Scorecard* tidak hanya melihat dan menilai kinerja dari perspektif keuangan saja, namun juga dari aspek non keuangan sehingga *Balanced Scorecard* berperan sebagai penyeimbang dalam mengukur kinerja suatu perusahaan yang tidak hanya berorientasi pada jangka pendek tapi juga berorientasi pada jangka panjang. Sehingga analisis yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah analisis dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahaan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang.[5]Dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* pihak manajemen dapat mengukur kinerja mereka tanpa mengabaikan aspek-aspek penting untuk kelanjutan perusahaan dimasa yang akan datang. Karena

---

[3]Teungku Muhammad Hasbi Ash-Shiddieqy, *Tafsir Alqur'anul Madjid An-Nur Jilid 2*, (Jakarta : Cakrawala Publishing, 2011), hal. 310

[4]Sofyan Syafri Harahap, *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2013), hal. 215

[5]Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*..., hal. 209

metode ini tidak hanya menilai kinerja dengan menggunakan perspektif keuangan tetapi juga perspektif non keuangan.

Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar merupakan salah satu Perusahaan Daerah Air Minum yang berada dibawah naungan Pemerintah Daerah Kabupaten Tanah Datar. Dari wawancara yang penulis lakukan dengan salah satu karyawan PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar, penulis mendapatkan informasi bahwa selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan pada perusahaan belum menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Sehingga masih ada aspek-aspek lain yang belum diperhatikan dalam penilaian kinerjanya. Untuk itulah diperlukan adanya pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar, dimana alat pengukuran kinerja ini mencakup semua aspek yang kemudian dikelompokan menjadi empat perspektif utama yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Berikut adalah data yang penulis dapatkan dari Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar yang dapat di lihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 1.1
Jumlah Pelanggan, Jumlah Pengaduan Pelanggan dan Laba/Rugi
PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar
Periode 2011-2015
(Dalam Rupiah)

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pengaduan	Laba/Rugi
2011	14.386	1.709	549.305.500,60
2012	15.341	1.685	944.006.356,62
2013	15.629	3.176	741.745.841,90
2014	15.720	3.321	1.545.174.683,10
2015	16.178	2.761	128.593.950

Sumber : Data Sekunder PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar Periode 2011-2015

Berdasarkan tabel diatas terlihat bahwa pada tahun 2011 perusahaan mendapatkan laba sebesar Rp. 549.305.500,60 karena jumlah pendapatan yang diterima perusahaan lebih besar dari pada beban yang dikeluarkan, ditahun 2012 perusahaan mengalami kenaikan laba sebesar Rp.394.700.856,02 dan jumlah pelanggan meningkat sebanyak 1.071 pelanggan, dengan jumlah pengaduan turun sebanyak 24 pengaduan dari tahun sebelumnya. Ditahun 2013 perusahaan mengalami penurunan laba sebesar Rp. 202.260.515 sementara itu jumlah pengaduan dari pelanggan naik sebanyak 1.491 pengaduan dan jumlah pelanggannya meningkat sebanyak 229 pelanggan.

Pada tahun 2014 perusahaan mengalami kenaikan laba sebesar Rp.803.428.841 sementara jumlah pelanggannya meningkat sebanyak 91 pelanggan dan jumlah pengaduannya juga meningkat sebanyak 145 pengaduan. Dan untuk tahun 2015 perusahaan mengalami penurunan laba sebesar Rp. 1.416.580.733 sementara itu jumlah pelanggan meningkat sebanyak 461 pelanggan dan penurunan pengaduan sebanyak 560 pengaduan.

Dengan dasar tersebut, penulis ingin melakukan penilaian kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dengan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk mengukur berbagai aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek proses bisnis internal dan aspek pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan visi, misi dan tujuan yang dijabarkan dalam strategi perusahaan dan nantinya setelah aspek-aspek non keuangan tersebut diukur, diharapkan dapat membuat pengukuran kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar menjadi lebih baik dari yang ada sekarang. Dari uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar Periode 2011-2015".**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah diatas, penulis mengidentifikasi permasalahan penelitian ini sebagai berikut :

1. Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar berdasarkan penilaian kinerja tradisional Periode 2011-2015
2. Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dilihat dari perspektif keuangan Periode 2011-2015
3. Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dilihat dari perspektif pelangganPeriode 2011-2015
4. Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dilihat dari perspektif proses bisnis internal Periode 2011-2015
5. Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dilihat dari perspektif pembelajarn pertumbuhan Periode 2011-2015

C. Batasan Masalah

Berdasarkan pada identifikasi masalah diatas maka penulis membatasi masalah penelitiannya pada:

1. Bagaimana kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dilihat dari perspektif keuangan Periode 2011-2015?
2. Bagaimana kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dilihat dari perspektif pelanggan Periode 2011-2015?
3. Bagaimana kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dilihat dari perspektif proses bisnis internal Periode 2011-2015?
4. Bagaimana kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan Periode 2011-2015?

D. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah: “Bagaiman pengukuran kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta

Alami Kabupaten Tanah Datar ditinjau dari empat perspektif *Balanced Scorecard* Periode 2011-2015*".*

E. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang penulis lakukan adalah :

1. Untuk menganalisis bagaimana kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dilihat dari perspektif keuangan.
2. Untuk menganalisis bagaimana kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dilihat dari perspektif pelanggan.
3. Untuk menganalisis bagaimana kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dilihat dari perspektif proses bisnis internal.
4. Untuk menganalisis bagaimana kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

F. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar

   Sebagai masukan bagi pihak manajemen dalam menilai kinerja perusahaan agar dapat menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang tidak hanya menilai kinerja dalam aspek keuangan saja, tapi juga memperhatikan aspek-aspek non keuangan.
2. Bagi Akademik

   Dapat menambah atau memperkaya bahan-bahan penelitian selanjutnya dalam bidang pengukuran kinerja. Memperkaya bahan bacaan dalam mempelajari *Balanced Scorecard* dalam penelitian kinerja.
3. Bagi penulis

   Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar S1 pada Institut Agama Islam Negeri, serta untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis bahwa pengukuran kinerja tidak hanya memperhatikan aspek keuangan saja, tapi aspek non keuangan juga.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. KINERJA

1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Amstron dan Baron (dalam Irham Fahmi2013: 2) mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Indra Bastian (dalam Irham Fahmi 2013: 2) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program /kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.[6] Jadi kinerja adalah hasil yang dicapai suatu perusahaan atau organisasi berdasarkan pada visi dan misi yang telah direncanakan sebelumnya.

Kinerja adalah pencapaian atau prestasi sesorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja dapat pula dipandang sebagai perpaduan dari hasil kerja (apa yang harus dicapai seseorang) dan kompetisi (bagaimana seseorang mencapainya). Levinson (dalam Marwansyah 2014: 229) mendefinisikan kinerja dan beberapa istilah lain yang terkait, yaitu sebagai berikut :

a. Kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya
b. Penilaian kinerja adalah uraian sistematis tentang kekuatan atau kelebihan dan kelemahan yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang atau kelompok.

[6]Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, (Bandung : Alfabeta, 2013), hal.2

c. Periode penilaian adalah lamanya waktu untuk mengobservasi kinerja seorang karyawan, hasil observasi ini kemudian dibuat menjadi sebuah laporan formal.[7]

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap berbagai aktifitas dalam melakukan penilaian yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut.

Kinerja mempunyai beberapa elemen, yaitu :

1) Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindak lanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.
3) Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
4) Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut sesuai dengan moral dan etika yang berlaku umum.[8]

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

---

[7]Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Alfabeta, 2014) hal 228-229

[8]Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*... hal. 5-6

a. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, ketrampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yag dimiliki oleh setiap individu.
b. Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
c. Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
d. Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Pada sistem penilaian kinerja tradisional, kinerjanya hanya dikaitkan dengan faktor personal, namun dalam kenyataannya kinerja sering diakibatkan oleh faktor-faktor lain di luar faktor personal, seperti sistem, situasi, kepemimpinan, atau tim. Campbell menyatakan bahwa hubungan fungsional antara kinerja dengan atribut kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu faktor *knowledge, skill,* dan motivasi. Persamaan tersebut dinotasikan sebagai berikut : Kinerja = f(*knowledge, skill,* dan motivasi).

Knowledge mengacu pada pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai (*knowing what to do), skill* mengacu pada kemampuan untu melakukan pekerjaan (*the ability to do well),* dan motivasi adalah dorongan dan semangat untuk melakukan kerja. Untuk memperoleh kinerja yang unggul, manajemen kinerja organisasi hendaknya didesain untuk menciptakan optimisme dan harapan bagi pegawai untuk bisa sukses dan maju dalam organisasi, bukan dengan ancaman atau sanksi.[9]

Tiga dimensi kinerja yang perlu dimasukan ke dalam penilaian prestasi kerja, yaitu :

[9]Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2015), hal. 18-20

1) Tingkat kedisiplinan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk menahan orang-orang didalam organisasi, yang dijabarkan dalam penilaian terhadap ketidak hadiran, keterlambatan, dan lama waktu kerja.
2) Tingkat kemampuan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk memperoleh hasil penyelesaian tugas yang terandalkan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas kinerja yang harus dicapai oleh seorang karyawan.
3) Perilaku-perilaku inovatif dan spontan di luar persyaratan-persyaratan tugas formal untuk meningkatkan efektivitas organisasi, antara lain dalam bentuk kerja sama, tindakan protektif, gagasan-gagasan yang konstruktif dan kreatif, pelatihan diri, serta sikap-sikap lain yang menguntungkan organisasi.[10]

3. Penilaian Kinerja dan Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok.[11]Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajemer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jakcson, penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mngerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut. Penilaian yang dilakukan tersebut nantinya akan menjadi bahan masukan yang berarti dalam menilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan, atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan.

Dengan adanya penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai

[10]Ari Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2013), hal. 58

[11]Marwansyah,*Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 228

dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

4. Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
c. Mengidentifikasikan kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan menganai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka
e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan. Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci :

1) Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
2) Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
3) Penegakan perilaku yang diinginkandan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.[12]

[12]Irham Fahmi, Manajemen Kinerja..., hal. 65-67

5. Tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilakukan dengan serangkaian langkah sistematis. Langkah-langkah tersebut perlu direncanakan dan diimplementasikan secara cermat dan konsisten agar dapat menjamin tercapainya tujuan-tujuan penilaian kinerja. Berikut adalah lima langkah dalam proses penilaian kinerja :

a. Mengidentifikasikan tujuan spesifik penilaian kinerja.
b. Menentukan tugas-tugas yang harus dijalankan dalam sebuah pekerjaan.
c. Memeriksa tugas-tugas yang dijalankan.
d. Menilai kinerja.
e. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan.[13]

Penilaian kinerja setiap perusahaan adalah berbeda-beda karena itu tergantung kepada ruang lingkup bisnis yang dijalakannya. Jika perusahaan tersebut bergerak pada sektor bisnis pertambangan maka itu berbeda dengan perusahaan yang bergerak pada bisnis pertanian serta perikanan. Maka begitu juga pada perusahaan dengan sektor keuangan seperti perbankan yang jelas memiliki ruang lingkup bisnis berbeda dengan ruang lingkup bisnis lainnya, karena seperti kita ketahui perbankan adalah mediasi yang menghubungkan mereka yang memiliki kelebihan dana (*surplus financial*) dengan mereka yang memiliki kekurangan dana (*deficit financial*), dan bank bertugas untuk menjembatani keduanya.

Maka disini ada 5 (lima) tahap dalam menganalisis kinerja keuangan suatu perusahaan secara umum, yaitu :

1) Melakukan review terhadap data laporan keuangan.

Review di sini dilakukan dengan tujuan agar laporan keuangan yang sudah dibuat tersebut sesuai dengan penerapan kaidah-kaidah yang berlaku umum dalam dunia akuntansi, sehingga dengan

[13]Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*...,hal. 236

demikian hasil laporan keuangan tersebut dapat dipertanggungjawabkan.

2) Melakukan perhitungan.

Penerapan metode perhitungan di sini adalah disesuaikan dengan kondisi dan permasalahan yang sedang di lakukan sehingga hasil dari perhitungan tersebut akan memberikan suatu kesimpulan sesuai dengan analisis yang diinginkan.

3) Melakukan perbandingan terhadap hasil hitungan yang telah diperoleh.

Dari hasil hitungan yang sudah diperoleh tersebut kemudian dilakukan pertandingan dengan hasil hitungan dari berbagai perusahaan lainnya. Metode yang paling umum dipergunakan untuk melakukan perbandingan ini ada dua yaitu :

a) *Time series analysis,* yaitu membandingkan secara antar waktu atau antar periode, dengan tujuan itu nantinya akan terlihat secara grafik.

b) *Cross sectional approach,* yaitu melakukan perbandingan terhadap hasil hitungan rasio-rasio yang telah dilakukan antara satu perusahaan lainnya dalam ruang lingkup yang sejenis yang dilakukan secara bersamaan.

Dari hasil penggunaan kedua metode ini diharapkan nantinya akan dapat dibuat satu kesimpulan yang menyatakan posisi perusahaan tersebut berada dalam kondisi sangat baik, baik sedang/normal, tidak baik, dan sangat tidak baik.

4) Melakukan penafsiran (*interpretation)* terhadap berbagai permasalahan yang ditemukan.

Pada tahap ini analisis melihat kinerja keuangan perusahaan adalah setelah dilakukan ketiga tahap tersebut selanjutnya dilakukan penafsiran untuk melihat apa-apa saja permasalahan dan kendala-kendala yang di alami oleh perbankan tersebut.

5) Mencari dan memberikan pemecahan masalah (*solution)* terhadap berbagai permasalahan yang ditemukan.

Pada tahap terakhir ini setelah ditemukan berbagai permasalahan yang dihadapi maka dicarikan solusi guna memberikan suatu input atau masukan agar apa yang menjadi kendala dan hambatan selama ini dapat terselesaikan.[14]

6. Kinerja dalam Islam

Ajaran Islam harus menjadi landasan yang kukuh dalam memantapkan hati nurani umat Islam bahwa apa yang dikerjakan secara moral dari segi keimanan adalah benar, dalam motivasi kerja dan sumber inspirasi untuk melahirkan prakarsa dan kreativitas dalam semua usaha untuk mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat, menjadi kendali dalam membangun dan menjalankan bisnis, menetapkan target-target bisnis yang ingin dicapai, seperti :

a. Hasil (profit) baik materi dan nonmateri (manfaat), ending dari setiap usaha adalah :
   1) Mencari profit dalam bentuk materi yang sebanyak-banyaknya dengan cara yang halal bukan dengan cara haram dan bukan pula dengan menghalalkan segala cara.
   2) Mencari manfaat nonmateri baik internal maupun eksternal seperti persaudaraan, silaturahmi, kepedulian social islam yaitu membuka kesempatan kerja, dan bersedekah, yang kesemuanya dapat menjadi sarana secara bersama-sama untuk mendekatkan diri kepada Allah.
b. Pertumbuhan (*growth*), bisnis yang baik adalah bisnis yang secara terus-menerus dapat meningkat dari tahun ke tahun, caranya meningkatkan kulaitas produksi dan pelayanan, investasi syariah seperti setelah mengeluarkan zakat dilanjutkan dengan sedekah dan infak.

[14]Irham Fahmi, Manajemen Kinerja..., hal. 143

c. Keberlangsungan (*sustainable*), orientasi bisnis yang benar adalah adanya keberlangsungan jangka panjang, di dunia dan di akhirat, sesuai dengan syari'at Islam maka bisnis yang dijalankan tidak pernah rugi apalagi bangkrut.

d. Keberkahan adalah faktor penting dalam bisnis syari'ah, karena dengan adanya keberkahan dari harta yang kita milik akan mendatangkan banyak manfaat seperti memberikan ketenangan batin, keluarga sakinah, terhindar dari penyakit, dan lain sebagainya.[15]

Allah berfirman dalam Quran Surat At-taubah ayat 105 yaitu :

وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلۡغَيۡبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمۡ تَعۡمَلُونَ ١٠٥

"*Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan*".[16]

Penjelasan dari ayat diatas adalah bekerjalah kamu untuk duniamu, akhiratmu, untuk dirimu dan umatmu, karena amallah yang menjadi sumber kebahagiaan dan Allah kelak akan melihat amalanmu. Baik amalanmu itu berupa kebajikan ataupun kejahatan. Amalanmu juga akan dilihat oleh Rasul dan orang-orang mukmin. Mereka akan memberikan semua hakmu di dunia. Pada hari kiamat, kamu dikembalikan kepada Tuhan yang mengetahui segala rahasiamu dan mengetahui semua apa yang kamu tunjukkan. Allah pada hari itu menjelaskan semua amalanmu serta memberikan pembalasan yang setimpal dengan amalan-amalanmu.

Jika kamu berbuat baik, tentulah kamu akan memperoleh pembalasan yang baik pula. Sebaliknya, jika kamu berbuat buruk

---

[15]Ali Hasan, *Manajemen Bisnis Syari'ah Kaya di Dunia Terhormat di Akhirat*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2009), hal. 6-7

[16] Departemen Agama RI, *AlQurannul Karim*, (Diponegoro : Bandung, 2008), hal. 203

(meninggalkan ajaran agama), juga akan memperoleh balasan yang buruk.[17] Jadi ayat diatas menjelaskan bahwa manusia akan memperoleh atau menerima balasan dan ganjaran dari apa yang telah dilakukannya, karena setiap apa yang dikerjakannya akan dilihat oleh Allah, Rasul dan orang-orang mukmin.

Dalam pandangan Islam, kerja manusia adalah sumber nilai yang riil. Jika seseorang tidak memiliki kerja, maka dia tidak akan berguna dan memiliki nilai. Kerja menentukan posisi dan status seseorang dalam kehidupan,[18] sebagaimana dijelaskan dalam Alquran :

وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُواْۚ وَمَا رَبُّكَ بِغَٰفِلٍ عَمَّا يَعۡمَلُونَ ١٣٢

"Dan bagi tiap manusia ada beberapa derajat dari apa yang mereka telah kerjakan, dan Tuhanmu tidak lalai terhadap apa yang mereka perbuat."(QS. Al-An'am : 132).[19]

Penjelasan dari ayat diatas adalah dalam menaati Allah atau mendurhakai-Nya, ada beberapa tingkat dan martabat. Mereka menerima pembalasan menurut kadar amalan atau perbuatannya. Semua amalan mereka diketahui oleh Allah. Tidak ada yang luput dari ilmu-Nya, dan semua amalan akan diberi pembalasan. Ayat ini memberikan pengertian bahwa kebahagiaan dan kecelakaan (kedukaan, kesedihan) bergantung kepada usaha manusia sendiri.[20]Dengan kata lain kerja adalah satu-satunya kriteria di atas landasan iman dimana manusia bisa dinilai untuk mendapatkan penghargaan dan ganjaran dari apa yang dilakukannya.

---

[17]Teungku Muhammad Hasbi Ash-Shiddieqy, *Tafsir Alqur'anul Madjid An-Nur Jilid 2*, (Jakarta : Cakrawala Publishing, 2011), hal. 310

[18]Salim Segaf Al-Djufri, *Islamic Business Strategy for Entrepreneurship* (*BagaimanaMenciptakan dan Membangun Usaha yang Islami)*, (Jakarta : Zikrul Hakim, 2006), hal. 127

[19]Departemen Agama RI, *Al-Qurannul Karim*, (Diponegoro : Bandung, 2008), hal. 145

[20]Teungku Muhammad Hasbi Ash-Shiddieqy, *Tafsir Alqur'anul Madjid An-Nur Jilid 2*, hal. 67

B. BALANCED SCORECARD

1. Pengertian Balanced Scorecard

Balance Scorecard merupakan suatu konsep yang bertujuan untuk mendukung perwujudan visi, misi, dan strategi perusahan dengan menekankan pada empat kajian yaitu perspektif keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang.

Balance Scorecard terdiri dari dua kata yaitu : kartu skor (*Scorecard*)adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Berimbang (*Balance*), kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi/ individu diukur secara berimbang dari dua aspek, yaitu aspek keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal. [21]

Balance Scorecard adalah contoh sistem pengukuran kinerja. *Balance Scorecard* dipakai dalam indikator non keuangan dan keuangan yang digunakan untuk meningkatkan kegagalan dari relevansi kerugian dalam akuntansi manajemen seperti tipe pemakai yang terkait dengan kegagalan untuk mengadopsi anggaran fleksibel, untuk mengevaluasi pengeluaran yang digunakan dengan bebas atau mengadopsi penilaian yang tepat, terkait dengan kegagalan untuk mengembangkan kualitas control dan pengukuran faktor produktifitas, terkait dengan kegagalan untuk menyadari kegagalan faktor-faktor non financial seperti tekanan yang tidak pasti pada indikator kinerja keuangan jangka pendek dan pertimabangan akuntansi keuangan dalam perhitungan biaya. [22]

Balanced scorecard merupakan contoh sistem pengukuran kinerja. *Balanced scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton. Ia menekankan keseimbangan antara ukuran strategis dalam upaya mencapai keselarasan tujuan, sehingga mendorong bawahan untuk

---

[21]Irham Fahmi, *Manajeme Kinerja Teori dan...,* hal.209
[22]Ari Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia...,* hal. 80

bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan. Untuk mendukung keselarasan tujuan, *balanced scorecard* merupakan alat dalam memfokuskan organisasi, meningkatkan komunikasi, menetapkan tujuan organisasi, dan menyediakan umpan balik bagi manajemen. *Balanced scorecard* menciptakan gabungan ukuran strategis, yaitu:

a. Hasil dan ukuran pemicu

Ukuran hasil menunjukan hasil dari suatu strategi (pendapatan yang meningkat atau kualitas yang membaik). Jumlah pendapatan yang meningkat adalah hasil dari penerapan strategi yang berhasil. Ukuran pemicu adalah indikator terdepan, yang menunjukan kemajuan bagian-bagian penting dari penerapan suatu strategi.

b. Ukuran keuangan dan non keuangan

Organisasi telah mengembangkan sistem yang sangat canggih untuk mengukur kinerja keuangan. Dengan menyadari pentingnya ukuran non keuangan, banyak organisasi yang masih gagal memasukan ukuran non keuangan ke dalam kinerja manajemen puncak perusahaan karena ukuran ini cenderung sedikit canggih dari pada ukuran keuangan dan manajemen puncak kurang akrab dengan penggunaan ukuran tersebut.

c. Ukuran internal dan ukuran eksternal

Perusahaan harus melakukan keseimbangan diantara ukuran-ukuran eksternal, seperti manufaktur. Alasan untuk ini adalah banyak perusahaan sering mengorbankan pengembangan internal untuk hasil eksternal atau mengabaikan hasil eksternal, dengan keyakinan bahwa ukuran internal sudah cukup.[23]

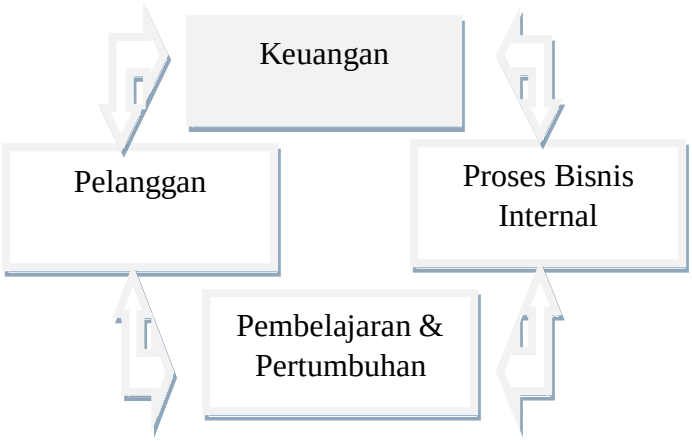
Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* (BSC) menjadi alat manajemen kontemporer yang digunakan untuk mendongkrak

[23]Abdul Halim, dkk, *Sistem Pendendalian Manajemen*, (Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2009), hal. 209-210

kemampuan organisasi dalam melipat gandakan kinerja keuangan karena pada dasarnya organisasi adalah institusi pencipta kekayaan. *Balanced Scorecard* memperhatikan aspek-aspek non keuangan dalam penilaian kinerja. *Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja keuangan masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja keuangan masa depan, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Gambar 2.1

Keterkaitan antara keempat Perspektif dalam Balanced Scorecard



Konsep keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* terkait dengan tiga area, yaitu :

a. Keseimbangan antara indikator keberhasilan keuangan dan non keuangan. *Balanced Scorecard* sendiri dibuat awalnya untuk mengatasi kekurangan dalam ukuran kinerja keuangan dengan menyeimbangkannya dengan pemicu kinerja lain yang mengacu pada masa depan.
b. Keseimbangan antara konstituen internal dan eksternal organisasi. Pihak pemegang saham dan pelanggan mempresentasikan konstituen eksternal dalam *Balanced Scorecard* , sementara karyawan dan proses internal merepresentasikan konstituen internal.

c. Keseimbangan antara indikator kinerja *lag* dan *lead*. *Lag* adalah pengukuran yang menjelaskan sesuatu yang telah terjadi, yang secara umum merepresentasikan kinerja masa lalu. Sebaliknya *lead* menceritakan sesuatu mngenai masa depan, karena *lead* adalah pemicu kinerja yang membawa pada pencapaian indikator *lag*. Indikator ini biasanya berbentuk ukuran atas proses dan aktivitas. Misalnya pengiriman tepat waktu adalah *lead* dan kepuasan pelanggan adalah *lag*.[24]

Jadi *balanced scorecard* merupakan suatu cara atau pendekatan yang digunakan dalam pengukuran kinerja yang seimbang, yang tidak hanya menilai kinerja dari perspektif keuangan saja tapi juga dari perspektif non keuangan. *Balanced scorecard* menunjukan adanya keterkaitan antara strategi perusahaan atau divisi dan ukuran-ukuran yang diperlukan untuk mendorong kinerja perusahaan, karena dalam *balanced scorecard* tidak memandang pada hasil akhir atau laporan keuangan tetapi mengacu pada proses sebagai penyeimbang.

2. Perspektif dalam Pendekatan *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard tetap menggunakan perspektif keuangan, karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah di ambil. Tujuan keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas, yang diukur misalnya oleh laba operasi, *return on investment (ROI)*. Tujuan keuangan lainnya mungkin berupa pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas. Pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara keuangan, hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang dimilikinya. Terdapat tiga tahap perkembangan industri yaitu :

[24]Rudianto, *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*, (Jakarta : PT Gelora Aksara Pratama, 2013), hal. 235-236

1) *Growth*

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Perusahaan ini menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas yang terbatas, bahkan negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Tujuan keuangan keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan, serta wilayah.

2) *Sustain*

Sebagian besar unit bisnis perusahaan mungkin berada pada tahap bertahan, yaitu situasi di mana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu mengahasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Tujuan keuangan di tahap bertahan biasanya terkait dengan profitabilitas, yang dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasi dan margin kotor. Ukuran ini menganggap investasi modal dalam unit bisnis sudah tetap dan meminta para manajer untuk memaksimalkan pendapatan yang dihasilkan dari investasi modal.

3) Harvest

Tujuan keuangan keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja. Dengan demikian, jelas bahwa tujuan keuangan di setiap tahap sangat berbeda, tahap growth dan sustain menunjukan tujuan keuangan klasik, yaitu menghasilkan tingkat pengembalian modal investasi yang tinggi. Tujuan keuangan di tahap menuai

menekankan pada arus kas, setiap investasi harus memberikan pengembalian kas yang segera dan pasti.[25]

b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Selanjutnya, manajer harus menentukan alat ukur yang terbaik untuk mengukur kinerja dari tiap unit operasi dalam upaya mencapai target finansialnya yang sempurna dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru atau jasa yang bernilai lebih baik kepada pelanggan yang mereka miliki.

Menurut Suwardi Luis dan Prima A. Biromo, untuk memberikan nilai yang baik kepada pelanggan, ada tiga pendekatan:

1) *Product Leadership,* adalah produk-produk unggulan yang selalu terdepan dalam hal inovasi.
2) *Operational Excellence,* adalah produk-produk yang dirancang untuk seekonomis mungkin.
3) Customer *Intimacy,* adalah produk-produk yang dibuat spesial dan tidak masal dan disesuaikan dengan keinginan pelanggannya.

Hubungan dengan pelanggan, yang meliputi: distribusi produk kepada pelanggan, termasuk respon dari perusahaan, waktu pengiriman, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan. Citra dan reputasi, yang menggambarkan faktor intangible bagi perusahaan untuk menarik pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan, atau membeli produk. Jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang sempurna dalam jangka panjang, maka mereka harus menciptakan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Suatu produk atau jasa akan bernilai apabila kinerja

[25]Rudianto, *Akuntansi Manajemen,...* hal. 239

perusahaan semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan konsumen.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Yang dimaksud dengan proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam bisnis secara internal. Dalam perusahaan yang menghasilkan barang dan jasa, pada umumnya terdiri dari pengembangan produk baru, produksi, penjualan dan *marketing*, distribusi, layanan purna jual serta keamanan dan kesehatan lingkungan. [26]

Dalam perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasikan segmen pelanggan dan segmen pasar yang akan dituju oleh perusahaan, kemudian mengukur kinerja perusahaan berdasarkan target segmen tersebut. Pengukuran yang umumnya digunakan adalah kepuasan konsumen, jumlah pelanggan baru, kemampuan pelanggan dan pangsa pasar pada target segmen tersebut. Selain itu, pengukuran harus pula didasarkan atas nilai yang diinginkan oleh pelanggan agar perusahaan dapat mempertahankan loyalitas pelanggan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat tiga faktor utama, yaitu orang, sistem dan prosedur organisasi, yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan. Hasil pengukuran ketiga perspektif sebelumnya akan menunjukan kesenjangan yang besar antara kemampuan orang, sistem dan prosedur yang ada saat ini dengan yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang di ingiinkan. Oleh sebab itu, perusahaan harus melakukan investasi dalam ketiga faktor tersebut untuk menjamin tujuan perusahaan.[27]

---

[26]Suwardi Luis dan Prima A. Biromo, *Step By Step in Cascading Balance Scorecard to Functional Scorecard*, (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 2008), hal. 28-31

[27]Rudianto, *Akuntansi Manajemen*,... hal. 242-243

Dari keempat perspektif tersebut terdapat hubungan sebab akibat yang merupakan penjabaran tujuan dan pengukuran dari masing-masing perspektif. Hubungan berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik dengan kerangka *balanced scorecard* menjanjikan peningkatan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan kinerja keuangan. Kemampuan ini sangat diperlukan oleh perusahaan yang memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif.

3. Manfaat *Balanced Scorecard*

*Balanced Scorecard*memberikan manfaat sebagai berikut :

a. Memungkinkan perusahaan untuk terus memantau hasil-hasil dalam bidang keuangan yang dicapainya, dengan tetap memantau perkembangan dalam membangun keunggulan kompetitif dan meningkatkan nilai aktiva tak berwujud yang dibutuhkan bagi masa depan perusahaan.
b. Menjaga agar tidak timbul pandangan yang sempit atas kinerja perusahaan yang akan terjadi hanya digunakan tolok ukur tunggal dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja unit bisnis.
c. Menerjemahkan sebuah visi menjadi tema-tema kunci strategi yang dapat dikomunikasikan dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi.

4. Tujuan *Balance Scorecard*

Balanced Scorecard memiliki dua tujuan, yaitu :

a. Dalam mengkomunikasikan strategi, *Balance Scorecard* (BSC) memberikan inspirasi kepada pegawai untuk melihat jauh ke depan dan membangun kemampuan pembelajaran strategis
b. *Balanced Scorecard* (BSC)mengadopsi peran sebagai (*performace control tool*).

Scorecard dari ukuran dan target dengan dukungan sistem, dibuat untuk mendukung sasaran strategis serta menjaga satuan kerja dan pegawai agar tetap berfokus pada pelaksanaan strategi. Untuk itu,

perlu dibangun sebuah peta strategi yang menghubungkan sasaran strategis dan harapan para pemangku kepentingan eksternal dan internal perusahaan. [28]

5. Keunggulan Balanced Scorecard sebagai Sistem Pengukuran Kinerja

Hasil evaluasi pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* yang mencakup keempat perspektifnya baik keuangan maupun non-keuangan ternyata mampu menimbulkan rencana strategis yang bisa dirumuskan, ditetapkan dan dicapai di masa yang akan datang dalam usaha memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan.

Keuntungan *Balanced Scorecard*, yaitu :

a. Sarana untuk menelusuri kemajuan terhadap pencapaian tujuan strategis.
b. Sarana untuk mengimplementasikan strategi dengan mengalihkan perhatian manajer pada faktor-faktor penentu kesuksesan yang secara strategis relevan, dan memberikan mereka penghargaan atas pencapaian faktor-faktor ini.
c. Kerangka kerja yang dapat digunakan perusahaan untuk mencapai perubahan organisasi yang diharapkan dalam hal strategi, dengan memberikan perhatian dan penghargaan atas pencapaian faktor-faktor yang merupakan bagian dari strategi baru. BSC membuat sifat dan arah perubahan yang diharapkan menjadi jelas bagi seluruh pihak.
d. Alasan yang adil dan obyektif bagi perusahaan dalam menentukan kompensasi dan promosi dari setiap manajer.
e. Kerangka kerja yang mngoordinasikan seluruh upaya perusahaan untuk mencapai faktor-faktor penentu kesuksesan.

   BSC memungkinkan manajer untuk melihat bagaimana aktivitas mereka memberikan kontribusi terhadap kesuksesan pihak lain dan memotivasi kerja tim.[29]

---

[28]Aulia Pohan, *Menata Strategi, Memacu Kinerja,* (Jakarta Barat : PT. Buana Ilmu Populer, 2010). Hal. 25

Keunggulan BSC dibandingkonsep manajemen tradisional :

1) Merupakan konsep pengukuran yang komprehensif. *Balanced Scorecard* menekankan pengukuran kinerja tidak hanya pada aspek kuantitatif saja, tetapi juga aspek kualitatif. Aspek finansial dilengkapi dengan aspek *customer*, inovasi dan pengembangan pasar merupakan fokus pengukuran integral. Keempat perspektif menyediakan keseimbangan antara pengukuran eksternal seperti laba dengan ukuran internal seperti pengembangan produk baru. Keseimbangan ini menunjukan *trade-off* yang dilakukan oleh manajer terhadap ukuran-ukuran tersebut dan mendorong manajer untuk mencapai tujuan mereka di masa depan tanpa membuat *trade-of* diantara kunci-kunci sukses tersebut. Melalui empat perspektif, *balanced scorecard* mampu memandang berbagai faktor lingkungan secara menyeluruh.
2) Merupakan konsep yang adaptif dan responsif terhadap lingkungan bisnis.
3) Memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.[30]

C. DEFINISI OPERASIONAL

Selama ini PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dalam pengukuran kinerjanya belum menggunakan pendekatan *BalancedScorecard* sehingga tidak dapat menggambarkan keseluruhan aspek penilaian kinerja perusahaan secara akurat dan menyeluruh. Sehingga diperlukan suatu metode yang bisa menggambarkan seluruh aspek penilaian kinerja dan salah satu metode yang bisa digunakan adalah pendekatan *Balanced Scorecard. Balanced Scorecard* menjadi alat ukur penyeimbang untuk kinerja perusahaan karena menyeimbangkan antara pengukuran kinerja dari perspektif keuangan dan perspektif non keuangan.

---

[29]Edward J. Blocher, dkk, *Manajemen Biaya : Penekanan Strategis*, (Jakarta Selatan : Salemba Empat, 2010), hal. 70-71

[30] Abdul Halim, dkk, *Sistem Pendendalian Manajemen*,... hal. 217

D. PENELITIAN YANG RELEVAN

Beberapa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerjaperusahaan telah dilakukan. Penelitian tersebut menunjukan bahwa pengukuran kinerjadengan konsep *Balanced Scorecard* lebih memberikan informasi yang akurat, karenatidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian tersebut antara lain :

1. Kisnawati (2012), melakukan penelitian dengan judul "Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Prof.Dr.M.A Hanafiah SM Batusangkar Menggunakan *Balanced Scorecard*" dengan metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kuantitatif, dengan hasil sebagai berikut :
   a. Perspektif Keuangan

      Dilihat dari perspektif keuangan RSUD Prof. Dr. M.A Hanafiah, SM Batusangkar memiliki kinerja yang kurang baik. Hal ini disebabkan karena RSUD tidak beorientasi kepada laba melainkan mengutamakan pelayanan kepada masyarakat/pasien, sehingga RSUD meiliki belanja yang lebih besar daripada pendapatannya.

   b. Perspektif Pelanggan

      Dilihat dari perspektif pelanggan RSUD Prof. Dr. M.A Hanafiah, SM Batusangkar dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik.

   c. Perspektif Proses Bisnis Internal

      Dilihat dari perspektif proses bisnis internal, kinerja RSUD Prof. Dr. M.A Hanafiah, SM Batusangkar sudah bias dikatakan baik, Hal ini karena pihak RSUD dari tahun ke tahun selalu melakukan inovasi serta memperbaiki pelayanan yang diberikannya kepada seluruh pelanggan.

   d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

      Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja yang dimiliki oleh RSUD Prof. Dr. M.A Hanafiah, SM Batusangkar sudah

bias dikatakan baik. Meskipun dari segi retensi pekerja masih menunjukan hasil yang kurang baik. Karena banyaknya pekerja yang pension dan pindah tugas, bukan karena pengunduran diri.[31]

2. Ahmad Fallah Rusdiyanto (2010), melakukan penelitian dengan judul "Analisis Kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Semarang" dengan metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dan kuantitatif, dengan hasil sebagai berikut :
   a. Perspektif Keuangan

      Hasil pengukuran menggunakan *Current Ratio, Profit Margin, Operating Ratio,* diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya.
   b. Perspektif Pelanggan

      Hasil pengukuran terhadap tingkat perolehan pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukan tingkat kinerja yang baik, dan hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan.
   c. Perspektif Internal Bisnis

      Hasil pengukuran menunjukan bahwa dari inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukan hasil yang baik.
   d. Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

      Hasil pengukuran megenai produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan cukup. Sementara tingkat kepuasan karyawan juga menunjukan hasil yang cukup baik, meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki.[32]

---

[31] Kisnawati, Skripsi *Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Prof.Dr.M.A Hanafiah SM Batusangkar MenggunakanBalanced Scorecard,* (STAIN Batusangkar, Batusangkar, 2012)

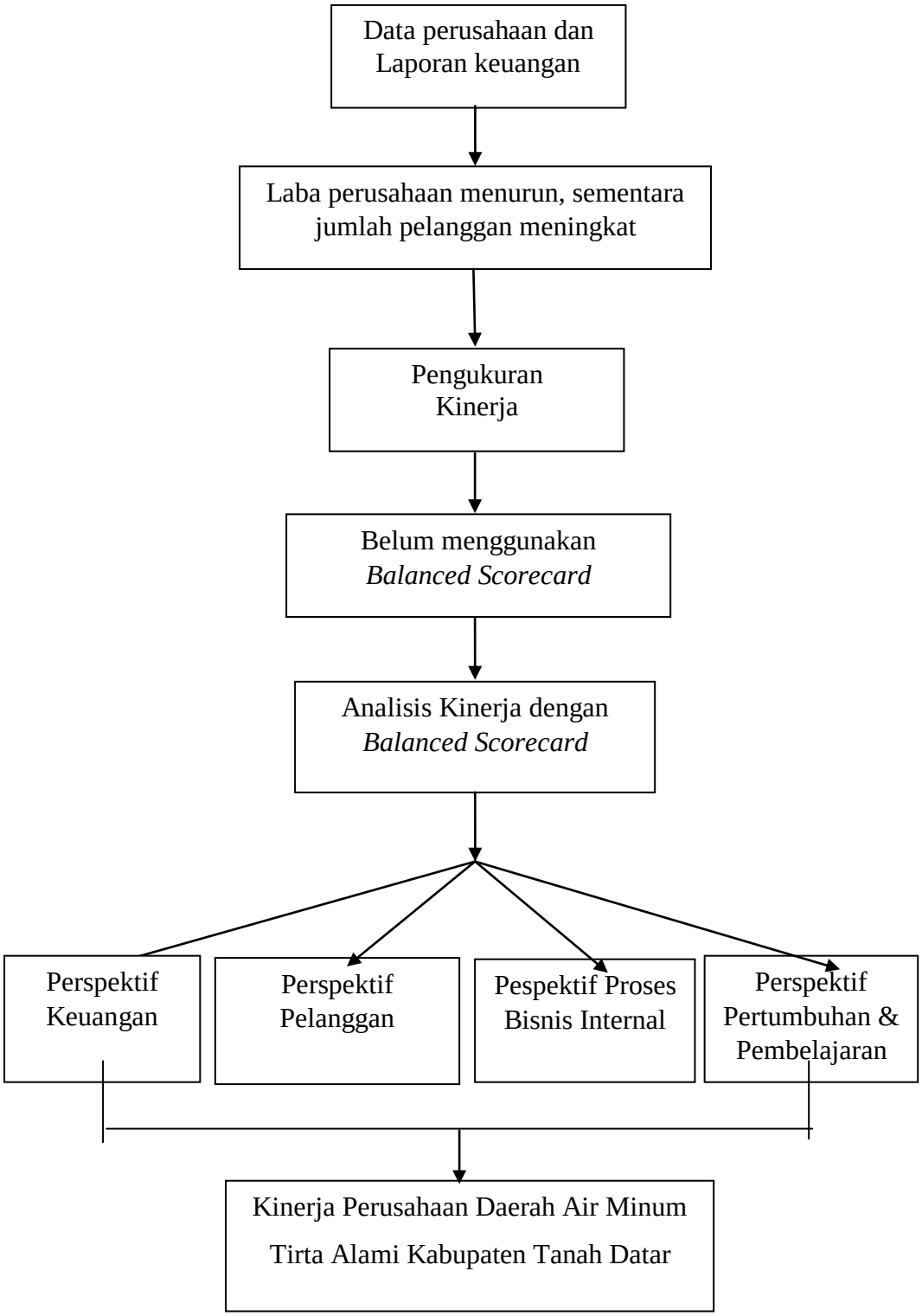
[32]Ahmad Fallah Rusdiyanto, Skripsi *Analisis Kinerja dengan pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Semarang,* (Universitas Diponegoro, Semarang, 2010).

3. Putu Youdhitia Saraswati,(2014), melakukan penelitian dengan judul "Analisis kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Buleleng" metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, dengan hasil sebagai berikut :
   a. Hasil pengukuran untuk Perspektif Keuangan, yaitu *Current Ratio, ProfitMargin,* dan *Operating Ratio* diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan cukup baik, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya.
   b. Hasil pengukuran kinerja Pelanggan terhadap tingkat perolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang baik, dan hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan.
   c. Hasil pengukuran Perspektif Internal Bisnis, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik.
   d. Hasil pengukuran Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dapat dikatakan cukup sedangkan retensi karyawan dikatakan baik. Sementara tingkat kepuasan karyawan juga menunjukan hasil yang baik, meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki, dan Hasil pengujian validitas pada tingkat kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan menunjukkan hasil valid. Sementara hasil pengujian terhadap uji reliabilitas juga menunjukkan hasil yang reliabel.[33]

   Beda penelitian yang penulis lakukan dengan ketiga peneliti terdahulu adalah jenis penelitian yang penulis gunakan yaitu penelitian lapangan dengan metode penelitian menggunakan penelitian deskriptif kuantitatif, dan tempat penelitian di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar, dengan periode 2011-2015.

[33]Putu Youdhitia Saraswati, dkk, *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pdam Kabupaten Buleleng,* (Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi, Singaraja, Indonesia, 2014).

E. KERANGKA BERPIKIR



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

BAB III
METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan adalah penelitianlapangan (*field research*) yaitu penelitian yang dilakukan dengan turun langsung kelapangan untuk memperoleh data-data yang relevan dengan penelitian yang dilakukan.[34] Metode penelitian yang penulis gunakan adalah penelitian deskriptif kuantitatif, yaitu penelitian yang dilakukan karena data penelitian yang di dapat berupa angka-angka dan analisis menggunakan statistik.[35] Jadi dalam penelitian ini penulis mengolah data-data yang didapat dilapangan sehingga bisa memberikan hasil analisis terhadap kinerja perusahaan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian yang penulis lakukan adalah di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar, dengan waktu penelitian dimulai pada bulan Juli – November 2016.

C. Metode Penelitian

1. Sumber Data

a. Sumber Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung didapat dari lapangan[36], yang menjadi sumber data primer pada penelitian ini adalah pegawai/karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum, serta pelanggan yang menggunakan layanan jasa air bersih dari Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar. Sumber data

[34]Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D,*(Bandung: Alfabetta, 2011), hal. 7

[35]Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D,*(Bandung: Alfabetta, 2011), hal. 7

[36]Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hal. 225

inilah yang akan penulis gunakan sebagai bahan untuk analisis data dalam penelitian yang penulis lakukan nantinya.

b. Sumber Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain,[37]yang menjadi sumber data sekunder pada penelitian ini adalah laporan keuangan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar periode 2011-2015.

2. Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah keseluruhan dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, nilai, peristiwa, sikap hidup dan sebagainya.[38] Populasi dari penelitian yang penulis lakukan adalah seluruh karyawan atau pegawai dan seluruh pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar.

Berdasarkan pada observasi awal yang penulis lakukan di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar pada tanggal 28 April 2016, penulis memperoleh data populasi karyawan/pegawai pada tahun 2015 sebanyak 85 orang, sedangkan data populasi pelanggan sebanyak 16.178 pelanggan.

b. Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi (elemen) yang memenuhi syarat untuk dijadikan sebagai obyek penelitian.[39] Sampel dari penelitian ini adalah beberapa orang pegawai/karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar, dan beberapa

---

[37]Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hal. 225

[38]Syofian Siregar, *Statistika Deskriptif untuk Penelitian: Dilengkapi Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2011), hal. 149

[39]Sujoko Efferin, dkk, *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif,* (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2012), hal. 73-74

orang jumlah pelanggan yang menggunkan layanan jasa air dari Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar.

Karena populasi penelitian ini bersifat heterogen maka metode yang penulis gunakan untuk pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan teknik *Random Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel.[40]

Ukuran sampel ditentukan denganmenggunakan Rumus Solvin, sebagai berikut:[41]

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Keterangan:

n = Sampel

N = Jumlah populasi

e^2 = Perkiraan tingkat kesalahan, ketidaktelitian karena kesalahan pengambilansampel yang masih ditolerir, yaitu10%.

Berdasarkan pada jumlah populasi yang penulis dapatkan, maka sampel dari penelitian yang penulis lakukan adalah :

1) Karyawan

$$n = \frac{85}{1 + 85(0{,}1)^2}$$

= 45,95 dibulatkan menjadi 46 orang karyawan

2) Pelanggan

$$n = \frac{16.178}{1 + 16.178\ (0{,}1)^2}$$

= 99,39 dijadikan 99 pelanggan

Jadi sampel dari penelitian yang penulis lakukan adalah sebanyak 46 orang dari 85 karyawan, dan 99 orang dari 16.178 pelanggan PDAM.

[40]Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hal. 82
[41]Syofian Siregar, *Statistika Deskriptif untuk Penelitian,...* hal. 149

D. Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Kuesioner (Angket)

   Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.[42] Pada penelitian ini daftar pertanyaan atau kuesioner akan penulis gunakan untuk memperoleh informasi tentang tanggapan pelanggan mengenai pelayanan yang diberikan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar. Kemudian tanggapan dari karyawan atau pegawai terhadap Manajemen Perusahaan Daerah Air Minum ini.

2. Dokumentasi

   Dokumentasi dapat berupa laporan keuangan, laporan produksi harian, dokumen-dokumen yang terlibat dalam sistem akuntansi, arsip-arsip dan sebagainya.[43] Dalam penelitian ini dokumentasi yang penulis dapatkan yaitu berupa laporan keuangan (neraca dan laporan laba rugi), data jumlah pelanggan, jumlah karyawan serta data-data lain yang diperlukan dalam menganalisis kinerja perusahaan berdasarkanperspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran danpertumbuhan.

E. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini dalam mengukur kinerja masing-masingperspektif adalah sebagai berikut :

1. Kinerja Perspektif keuangan

Penilaian kinerja keuangan perusahaan berhubungan dengan pengukuran profitabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.

---

[42]Sugiyono, *Metode Penelitian...*, hal. 142
[43]Sujoko Efferin, dkk, *Metode Penelitian Akuntansi...*, hal. 313

Rasio-rasio yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

a. *Current Ratio* (CR)

Kemampuan untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan aktivalancar.

Rumusnya yaitu :

$$\frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}}\ x\ 100\ \%$$

b. *Net Profit Margin*

Untuk melihat laba bersih yang diperoleh dari setiap penjualan yang dilakukan.

Rumusnya yaitu :

$$\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}}\ x\ 100\ \%$$

c. *Return on Investment* (ROI)

Kemampuan dari perusahaan menghasilkan laba bersih terhadap investasi yang dilakukan.

Rumusnya yaitu :[44]

$$\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}}\ x\ 100\ \%$$

Untuk menghitung rasio dalam perspektif keuangan digunakan laporan keuangantahunan perusahaan, yaitu Laporan Keuangan PDAM Tirta Alami periode 2011-2015. Selanjutnya hasil dari perhitungan rasio dibandingkan antara periodesatu dengan periode yang lain, apakah terdapat kenaikan ataupenurunan kinerja.

2. Kinerja Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan pengukuran yang dilakukan meliputi: akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

---

[44]Nofrivul, *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, (Batusangkar : STAIN Batusangkar Press, 2008), hal. 23-25

a. Tingkat perolehan pelanggan *(customer Acquisition)*

Perusahaan harus berusaha untuk menawarkan produknya kepada pelanggan yang belum pernah menggunakan produk perusahaan tersebut.[45]Perolehan pelanggan mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru.

Rumusnya[46] : $\frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Jumlah keseluruhan pelanggan}} x100\%$

b. Tingkat Retensi Pelanggan *(Customer Retention)*

Retensi pelanggan dapat diukur dengan lamanya hubungan dengan pelanggan.[47]

Rumusnya : $\frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} x100\%$

c. Tingkat Kepuasan pelanggan *(customer Satisfaction)*

Menilai tingkat kepuasan pelanggan atas kriteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai.

Rumusnya : $\frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Pertanyaan x Jumlah Pelanggan}} x100\%$

d. Tingkat Profitabilitas Pelanggan *(Customer Profitability)*

Mengukur keuntungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmen tertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut .[48]

Rumusnya : $\frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}}$ x 100%

---

[45]Dermawan Wibisono, *Manajemen kinerja konsep, desain, dan teknik meningkatkan daya saing perusahaan*, (Jakarta : Erlangga, 2006), hal. 101

[46]Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta : Erlangga, 2000), hal. 61

[47]L.M. Samryn, *Akuntansi Manajemen : Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Informasi*, (Jakarta : Kencana, 2012), hal. 294

[48]Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, hal. 60-63

3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Adapun ukurannya sebagai berikut :

a. Inovasi, mengetahui kemampuan manajer dalam mengidentifikasi pasar dan menciptakan produk/jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar. Dengan melihat jumlah produk/ jasa yang ditawarkandibandingkan dengan jumlah produk/jasa perusahaan yang telah ada.
b. Proses Operasi, aktivitas yang dilakukan perusahaan yang dimulai sejak adanya penerimaan order dari pelangggan, yaitu dengan melihat layanan yang diberikan kepada pelanggan, semakin cepat layanan yang diberikan semakin baik kinerja yang dimiliki perusahaan.
c. Layanan Purna Jual, perusahaan dapat menggunakan pengukuran waktu sejak adanya keluhan yang masuk dari pelanggan sampai dengan keluhan tersebut dapat diselesaikan dengan baik, perusahaan dapat menggunakan pengukuran masalah yang dapat diselesaikan dalam satu kali datang.[49]

Rumusnya : $\frac{\text{Jumlah pengaduan yang dapat ditangani}}{\text{jumlah pengaduan}} x100\%$

4. Kinerja perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Perspektif ini berhubungan dengan kemampuan pegawai, kemampuan sistem dan sikap pegawai, seperti produktivitas karyawan, retensi dan kepuasan karyawan.

Adapun pengukurannya sebagai berikut :

a. Kepuasan karyawan, mengukur tingkat kepuasan karyawan, dengan rumus :

$$\text{KK} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Pertanyaan x jumlah karyawan}} \; x \; 100\%$$

[49]Armila Krisna Warindrani, *Akuntansi Manajemen,* (Yogyakarta : Graha Ilmu,2006),hal.147-149

b. Retensi karyawan, merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankanselama mungkin pekerja yang diminati perusahaan.

$$RK = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} x100\%$$

c. Produktivitas karyawan, dengan membandingkan keuntungan jasa dengan jumlah karyawan selama 2011-2015.[50]

$$PK = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Jumlah Pekerja}} x100\%$$

[50]Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*,hal. 113

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah PDAM Tirta Alami Kab.Tanah Datar

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kab.Tanah Datar merupakan Badan Usaha Milik Pemerintah Kabupaten Tanah Datar yang bergerak dalam bidang penyediaan air bersih. Didirikan berdasarkan Peraturan Daerah (perda) Tingkat II Tanah Datar Nomor 1 Tahun 1987 tentang pendirian Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kab.Tanah Datar sebagai mana telah diubah terakhir dengan perda Kabupaten Tanah Datar Nomor 4 Tahun 2012 tanggal 28 september 2012 tentang perubahan atas perda Kab.Tanah Datar No. 13 Tahun 2004 tentang PDAM Kabupaten Tanah Datar.

Sebelum berdirinya PDAM Kabupaten Tanah Datar, pengelolaan air minum dilaksanakan Badan Pengelola Air Minum (BPAM) yang dibentuk berdasarkan Keputusan Menteri Pekerjaan Umum nomor 102/KPTS/CK/III/1981 tanggal 24 Januari 1981.Mengingat perkembangan di kota Batusangkar cukup pesat dan juga merupakan kota pariwisata, sehingga diperlukan pembangunan sarana-sarana penunjang, antara lain peningkatan penyediaan air bersih. Maka dari itu Direktoral Jenderal Cipta Karya Dep. PU telah memulai pembangunan air bersih di kota Batusangkar sejak tahun 1979/1980 dengan dana APBN melalui proyek penanggulangan darurat air bersih Direktorat Teknik Penyehatan dan Proyek air bersih Sumatera Barat, disamping itu pembiayaan proyek air bersih tersebut juga dibiayai dari APBD PEMDA TK 1 Sumatera Barat.

Sebelum pembangunan proyek ini penduduk mendapatkan air dari sumur, sungai, dan sebagian kecil dari air debit 11/detik, sehingga selalu terjadi penyebaran penyakit yang ditularkan melalui air. Untuk pemanfaatan air bersih ini telah dibentuk Badan Pengelolaan Air Minum

(BPAM) yang akan memberikan pelayanan kepada penduduk kota Batusangkar yang akan menjalankan usahanya atas dasar prinsip-prinsip ekonomi perusahaan tanpa meninggalkan fungsi sosialnya. Rencana pembangunan lebih lanjut yaitu pembuatan kantor BPAM, Rumah Dinas, gudang, labotarium, disamping pemasangan sambungan rumah dan kran umum agar pemanfaatan produksi air bersih lebih merata pada seluruh penduduk. Dan sampai saat ini PDAM sudah mulai berkembang seiring waktu yang di beri nama PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar

2. Visi dan Misi PDAM Tirta Alami Kab.Tanah Datar

a. Visi PDAM Tirta Alami Kab.Tanah Datar

Perumusan suatu visi sangat dipengaruhi oleh faktor internal yang terdiri dari aspek teknis, keuangan, organisasai serta pelayanan dan faktor eksternal yang terdiri dari aspek sosial ekonomi dan budaya, dukungan pemerintah, aspek hukum serta aspek geologis. Dengan memperhatikan pengaruh faktor internal dan eksternal yang realistis yang ditunjukan oleh hasil analisa SWOT maka disusunlah visi.

Visi merupakan harapan dan cita-cita yang akan diwujudkan oleh perusahaan dimasa depan dalam jangka waktu menengah dan panjang. Visi ini akan membentuk perusahaan di masa yang akan datang memberikan arah bagi perkembangan perusahaan. Visi dari PDAM Tirta Alami Kab.Tanah Datar "*Menjadi Perusahaan Yang Sehat, Kreatif, Dan Inovatif".*Penjelasan dari visi;

1) Sehat

Sehat disini di kategorikan sebagai perusahaan yang mampu memanage perusahaan yang baik, seperti efisiensi dalam mengelolanya, tingkat kehilangan airnya rendah, selisih antara kapasitas terpasang dan kapasitas termanfaatkan cukup imbang, bebas dari hutang dan rasio antara pegawai dengan pelanggan yang pas.

2) Kreatif

Kreatif didalam perusahaan adalah mampu atau memiliki daya cipta untuk menciptakan hal-hal baru yang berguna dan bermanfaat bagi perusahaan.

3) Inovatif

Inovatif disini berarti dapat memperkenalkan hal-hal baru atau kreasi-kreasi yang baru dalam bidang air minum.

b. Misi PDAM Tirta Alami Kab.Tanah Datar

Misi PDAM Tirta Alami Kab.Tanah Datar seperti yang di jelaskan sebelumnya dibuat untuk melengkapi pencapaian visi. Misi juga ditunjukan untuk memberikan arah sekaligus batasan proses pencapaian tujuan. Misi PDAM Alami Kab.Tanah Datar

1) Mewujudkan kondisi perusahaan yang sehat dari segi keuangan, operasional, administrasi dan pelayanan dengan prinsip efektif, efisien dan optimal.
2) Mewujudkan pelayanan air bersih yang berorientasi kepada kepuasan pelanggan (pelayanan primer).
3) Membandingkan budaya kerja sumber daya manusia yang berkualitas kreatif dan professional secara berkesinambungan.
4) Mewujudkan profit dan keuntungan usaha yang signifikan untuk kemajuan PDAM dan daerah melalui pelayanan air yang memenuhisyarat kualitas, kuantitas dan kontinuitas.
5) Mewujudkan PDAM sebagai Badan Usaha Milik Daerah yang memberikan kontribusi pendapatan asli daerah (PAD) bagi kemajuan ekonomi daerah yang tangguh dan kompetitif dalam rangka mendukung pencapaian kesejahteraan masyarakat.

Penjelasan misi PDAM Tirta Alami Kab.Tanah Datar:

a) Kondisi perusahaan yang sehat dapat terwujud jika perusahaan memiliki sumber daya manusia yang kompeten sebagai motor

penggerak ditunjang dengan manajemen yang baik di semua bidang atau bagian pekerjaan.

b) PDAM Tirta Alami sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa harus memprioritaskan kepuasan pelanggan dalam hal penyelesaian masalah yang dihadapi pelanggan sepertikualitas air, kontinuitas pengaliran air, dan masalah lain yang ditemui di lapangan.

c) Kondisi perusahaan yang sehat, baik dari segi keuangan maupun sumber daya manusia diharapkan dapat memberikan profit bagi perusahaan dengan pelayanan prima kepada masyarakat atau pelanggan akan menarik minat masyarakat yang belum berlangganan air untuk segera ikut berlangganan.

d) Keuntungan yang dihasilkan oleh perusahan akan memberikan konstribusi terhadap pendapatan asli daerah (PAD) karena PDAM merupakan badan usaha yang dimiliki oleh masing-masing daerah.

3. Gambaran Umum PDAM Tirta Alami Kab. Tanah Datar

Kabupaten Tanah Datar dengan Ibu Kota Batusangkar terletak pada ketinggian 400-450 M di atas permukaan laut dan berjarak 90 KM dari kota Padang.Jumlah penduduk Kabupaten Tanah Datar sebanyak 320.463 jiwa di tahun 2014, dari jumlah tersebut ada penduduk yang menggunakan air di PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar. PDAM Tirta Alami terletak di Kota Batusangkar Kabupaten Tanah Datar, yang berada dibawah naungan pemerintah Kabupaten Tanah Datar, dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat di wilayah Kabupaten Tanah Datar dan sekitarnya dalam penyediaan air bersih yang memenuhi syarat kesehatan dan memberikan kontribusi laba bagi pendapatan asli daerah.

4. Tugas Pokok dan Fungsi PDAM Tirta Alami Kab. Tanah Datar

a. Tugas Pokok

1) Menyediakan air bersih untuk masyarakat Kota Batusangkar yang memenuhi syarat kwalitas maupun kwantitas.
2) Memproduksi air yang sehat untuk masyarakat Kota Batusangkar
3) Mendistribusikan air untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Kabupaten Tanah Datar baik secara kualitas, kuantitas dan kontinuitas.

b. Fungsi PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar

1) Fungsi Ekonomis sebagai publik utility untuk melaksanakan peningkatan kemampuan perusahaan secara efisien dan efektif menuju perusahaan yang profesional.
2) Fungsi sosial

   Sebagai perusahaan yang mampu melayani segenap lapisan masyarakat akan kebutuhan air bersih dengan tarif yang terjangkau yag sesuai dengan tingkat ekonomi dan kondisi pelanggan.

5. Kendala-kendala yang dihadapi PDAM Tirta Alami Kab.Tanah Datar

a. Terbatasnya dana untuk pengembangan jaringan distribusi.
b. Debit air dimusim kemarau menurun.
c. Parsentase tingkat kehilangan air yang masih tinggi akibat kebocoran tinggi yang mencapai 45%.
d. Operasional dan maintenance instalasi pengolahan dan jaringan yang belum optimal.
e. Kemampuan sumberdaya masih perlu ditingkatkan.
f. Masih rendahnya tarif dasar yang diberlakukan, bila dibandingkan dengan biaya produksi.
g. Kenaikan biaya oleh faktor inflasi.
h. Perlu peningkatan kesejahteraan karyawan untuk memotifasi kerja agar optimal.[51]

[51] Hasil wawancara dengan Bapak Indra Warman bagian pengawasan

6. Strategi yang harus dilaksanakan PDAM Tirta Alami Kab.Tanah Datar Tahun 2015

a. Penambahan sumber baru, jaringan distribusi dan bangunan pengolahan air (IPA).
b. Menekan tingkat kehilangan air pada pipa dinas dan water meter pelanggan yang rusak.
c. Melakukan pemeliharaan terhadap instalasi pengolahan air (IPA) dan jaringan transmisi / distribusi secara periodik.
d. Peningkatan SDM melalui penataran, diklat dan melanjutkan pendidikan.
e. Penambahan pelanggan baru dan meningkatkan efesiensi penagihan.
f. Penyesuaian tarif yang dapat menutupi biaya operasional dan pengembangan.
g. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.

7. Data Umum PDAM Tirta Alami Kab.Tanah Datar

Nama PDAM	:	PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar
Alamat		Jalan Jend. Sudirman No. 120, Kubu Rajo,Batusangkar
Telepon/faksimile	:	0752-71137/0752-73897
Alamat email	:	Pdam.tirtaalami@gmail.com
Website		_
Visi	:	Menjadi PDAM yang Sehat, Kreatif dan Inovatif

8. Tujuan dan Fungsi PDAM Tirta Alami Kab. Tanah Datar

Tujuan didirikan PDAM Kabupaten Tanah Datar adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat di wilayah Kabupaten Tanah Datar dan sekitarnyadalam penyediaan air bersih yang memenuhi syarat kesehatan

dan memberikan kontribusi laba bagi pendapatan asli daerah. Fungsi PDAM Kabupaten Tanah Datar adalah mengusahakan penyediaan air bersih untuk kebutuhan masyarakat di kabupaten tanah datar dan sekitarnya dalam rangka menjalankan fungsi kegiatan tersebut meliputi:

a. Mengolah sumber air untuk memperoleh air bersih dan menyalurkannya kepada pelanggan.
b. Membangun jaringan distribusi dan transmisi dalam rangka untuk mengoptimalkan penyaluran air bersih kepada masyarakat di wilayah kerjanya.
c. Melakukan pemeliharaan jaringan distribusi dan transmisi untuk menekan kebocoran / kehilangan air.

9. Struktur Organisasi PDAM Tirta Alami Kab.Tanah Datar

Stuktur organisai PDAM Kabupaten Tanah Datar ditetapkan berdasarkan surat keputusan Bupati Nomor: 08 Tahun 2002 tanggal 1 Juni 2002 tentang susunan organisasi, Uraian Tugas dan Prosedur Tetap PDAM Kabupaten Tanah Datar yang terdiri atas dua organ utama yakni Dewan Pengawas dan Direksi.

a. Dewan Pengawas

Dewan Pengawas PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar ditetapkan dengan Surat Keputusa Bupati Nomor 500/315/perek &SDA 2014 tanggal 24 Juli 2013. Dewan Pengawas dipimpin oleh seorang ketua yang dalam pelakanaan tugasnya dibantu oleh seorang sekretaris dan anggota. Susunan kepengurusan Dewan Pengawas sebagai berikut:

Ketua, merangkap anggota	Drs. H. Hardirman
Sekretaris, merangkap anggota	Drs. Suryanasukma
Anggota	M. Nazwir , S.Pt

b. Direksi/Manajemen

Struktur Organisasi dan tata kerja (SOTK) PDAM Kabupaten Tanah Datar terdiri dari:

1) Susunan Manajemen

Direktur	:	Adrial A.Bakar,ST
Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan	:	Yurnita. SE
Kepala Bagian Hubungan Langganan	:	Zarnelis
Kepala Bagian Teknik	:	Huzrizon, ST

2) Komposisi Pegawai

Pegawai PDAM Kabupaten Tanah Datar per 31 Desember 2014 berjumlah 90 orang, dengan rincian sebagai berikut :

a) Berdasarkan status kepegawaian pegawai tetap berjumlah 90 orang
b) Berdasarkan latar belakang pendidikan SMA 75 orang dan S1 15 orang.

10. Kinerja Operasional PDAM Tirta Alami Kab.Tanah Datar

a. Cakupan Pelayanan

Jumlah penduduk Kabupaten Tanah Datar terlayani sebanyak 94.320 jiwa atau 29,4% dari jumlah penduduk sebanyak 320.463 jiwa di tahun 2014. Sedangkan penduduk di wilayah teknis terlayani sebanyak 94.320 jiwa atau 66,11% dari jumlah penduduk yang ada jaringan pipa PDAM sebanyak 142.661 jiwa. Cakupan pelayanan masih di bawah target RPJMN Tahun 2014 sebesar 67%, karena tidak terealisasinya sambungan masyarakat berpenghasilan rendah (MBR) sebanyak 1.300 pelanggan dan kurangnya minat masyarakat untuk sambungan baru pada PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar.

Selama tahun 2014 PDAM telah berupaya meningkatkan cakupan pelayanannya dengan melaksanakan kegiatan pemeliharaan sarana sumber secara rutin dan teratur untuk mempertahankan kapasitas dan

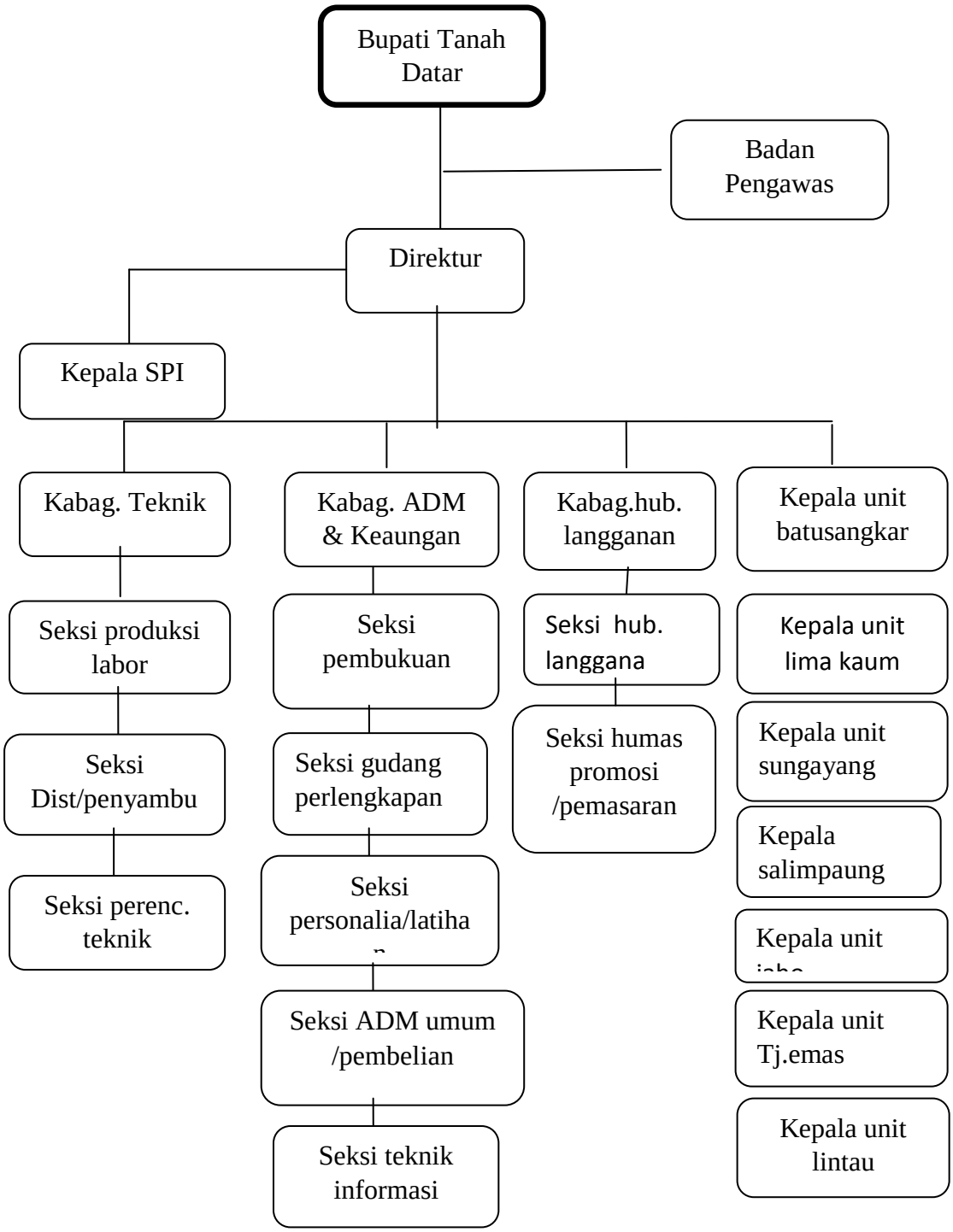
kontuinitas produksi, dan di masa mendatang akan dilakukan upaya perbaikan jaringan distribusi. Mengusulkan pembiayaan pembangunan sarana dan prasarana air minum untuk masyarakat yang belum terjangkau pelayanan PDAM melalui investasi dana APBN maupun dana APBN Provinsi Sumatra Barat.

b. Kualitas, Kuantitas dan Kontuinitas (3K) Air

Mewujudkan pelayanan kepada pelanggan, PDAM harus dapat memenuhi kepastian akan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas air distribusi. Saat ini PDAM Tanah Datar belum sepenuhnya memenuhi kepastian mengenai kualitas, kuantitas dan kuantinuitas. Hasil pengujian laboratorium bahwa ternyata kualitas air distribusi PDAM Kabupaten Tanah Datar belum sepenuhnya sesuai standar kualitas air menurut peraturan Mentri Kesehatan Nomor 492/MENKES/PER/IV/2010 tanggal 19 April 2010 tentang persyaratan kualitas air minum dan PP No.16/2005 tentang pengembangan sistem penyediaan air minum.

Kontuinitas air yang didistribusikan PDAM Tanah Datar berkisar 24 jam/hari. Hal ini telah memenuhi standar yang ditetapkan PP Nomor 16 Tahun 2005 tentang pengembangan sistem penyediaan air minum pasal 10 ayat 3 “kontinuitas sebagaimana dimaksud pada ayat (2), wajib memberikan jaminan pengaliran 24 jam per hari”.

11. Struktur Organisasi PDAM Tirta Alami Kab. Tanah Datar



B. PEMBAHASAN

Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar merupakan suatu perusahaan yang kegiatan utamanya melakukan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan ketersediaan air bersih. PDAM berusaha memberikan pelayanan yang prima kepada setiap pelanggannya dengan melakukan perbaikan-perbaikan terhadap layanan yang diberikan. Produk utama dari PDAM ini adalah air bersih, sehingga pendapatan terbesar yang diterima oleh PDAM berasal dari penjualan air kepada setiap pelanggannya. Karena air bersih ini produk utama dari perusahaan sehingga kualitas dari air tersebut harus sesuai dengan yang diharapkan oleh setiap pelanggan, seperti air yang bersih, tidak berbau dan tidak berubah warna, serta pengaliran air yang lancar tanpa adanya permasalahan seperti air macet, dan tidak terjadi kebocoran.

Dalam hal ini PDAM dituntut untuk selalu meningkatkan kinerjanya dan melakukan pembenahan dari setiap permasalahan yang muncul dari pelanggannya. Karena bila kualitas air bersihnya bagus dan lancar, maka penjualan airnya akan meningkat yang akan meningkatkan jumlah pendapatan perusahaan, sehingga perusahaan akan mendapatkan laba yang besar. Jika laba perusahaan terus meningkat hal ini akan membawa keuntungan bagi PDAM sendiri karena menunjukan kinerja yang bagus dari seluruh karyawan dalam memberikan pelayanan yang prima serta memuaskan pelangganya. Sehingga perusahaan akan terus berkembang dimasa yang akan datang, karena setiap karyawannya bekerja dengan baik dan pelanggannya puas akan pelayanan yang diberikan.

Berikut merupakan data penjualan air PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar periode 2011-2015 :

Tabel 4.1
Penjualan Air PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar
Periode 2011-2015 (dalam Rupiah)

Tahun	Penjualan Air
2011	8.251.807.600
2012	9.911.823.900
2013	10.432.544.775
2014	10.855.187.250
2015	11.378.747.950

Sumber : Data Sekunder PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar Periode 2011-2015

Dari tabel 4.1 diatas terlihat bahwa penjualan air pada PDAM terus meningkat setiap tahunnya, hingga mencapai penjualan yang tertinggi di tahun 2015 yang mencapai Rp. 11.378.747.950. Hal ini menunjukan kinerja yang bagus dari karyawan karena terjadinya peningkatan penjualan, serta pelayanan yang cukup bagi setiap pelanggannya. Sehingga pendapatan perusahaan selalu meningkat setiap tahun, dan diharapkan akan terus meningkat dan berkembang untuk masa yang akan datang.

ANALISIS KINERJA BERDASARKAN *BALANCED SCORECARD*

1. Analisis Kinerja dengan Perspektif Keuangan

Tahun 2011

a. Current Ratio (CR)

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} x\ 100\ \%$$

$$= \frac{3.279.927.128{,}01}{8.097.352.246{,}78} x\ 100\ \%$$

$$= 0{,}41\ x\ 100\ \%$$

$$= 41\ \%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimiliki perusahaan adalah sebesar 41%. Hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan kurang baik karena jumlah aktiva lancar perusahaan lebih kecil dari hutang lancar, dan nilai CR nya dibawah 200% yang merupakan batas minimal nilai curent ratio yang baik bagi perusahaan.

b. Net Profit Margin (NPM)

Rumusnya :

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

$$= \frac{549.305.500,60}{8.251.807.600,00} x\ 100\ \%$$

$$= 0,07\ x\ 100\ \%$$

$$= 7\%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa laba bersih yang diperoleh perusahaan adalah sebesar 7% dari penjualan yang dilakukan perusahaan. Artinya setiap penjualan menghasilkan laba bersih sebesar 7%bagi perusahaan.

c. Return on Investment (ROI)

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} x\ 100\ \%$$

$$= \frac{549.305.500,60}{17.586.973.341,22} x\ 100\ \%$$

$$= 0,03\ x\ 100\ \%$$

$$= 3\ \%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa kemampuan perusahaan untuk memberikan keuntungan adalah 3%

dari investasi. Dengan demikian tingkat keuntungan investasi adalah 3%.

Tahun 2012

a. Current Ratio (CR)

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} x\ 100\ \%$$

$$= \frac{4.409.941.588,06}{7.489.353.488,96} x\ 100\ \%$$

$$= \ 0,59 x\ 100\ \%$$

$$= \ 59\ \%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimiliki perusahaan adalah sebesar 59%. Hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan kurang baik karena nilai CR nya dibawah 200% yang merupakan batas minimal nilai curent ratio yang baik bagi perusahaan, meskipun terjadinya peningkatan jumlah aktiva lancar perusahaan dibandingkan tahun sebelumnya, namun nilai aktiva lancarnya masih rendah dari nilai hutang lancarnya.

b. Net Profit Margin(NPM)

Rumusnya :

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

$$= \frac{944.006.356,62}{9.911.823.900,00} x\ 100\ \%$$

$$= \ 0,09 x\ 100\ \%$$

$$= \ 9\ \%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa laba bersih yang diperoleh perusahaan adalah sebesar 9% dari penjualan yang dilakukan perusahaan. Artinya setiap penjualan menghasilkan laba

bersih sebesar 9%, dapat dikatan kinerja perusahaan sudah baik dibandingkan tahun 2011 karena adanya peningkatan laba perusahaan, walaupun labanya masih kecil.

c. Return on Investment (ROI)

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} x\ 100\ \%$$

$$= \frac{944.006.356,62}{18.108.045.743,33} x\ 100\ \%$$

$$= 0,05 x\ 100\ \%$$

$$= 5\ \%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa kemampuan perusahaan untuk memberikan keuntungan adalah 5% dari investasi. Dengan demikian tingkat keuntungan investasi adalah 5%, dan sudah baik dibandingkan tahun 2011 karena adanya peningkatan nilai ROI perusahaan.

Tahun 2013

a. Current Ratio (CR)

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} x\ 100\ \%$$

$$= \frac{5.582.165.919,25}{7.061.259.761,95} x\ 100\ \%$$

$$= 0,79\ x\ 100\ \%$$

$$= 79\ \%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimiliki perusahaan adalah sebesar 79%. Hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan kurang baik karena nilai CR nya dibawah 200% yang merupakan batas minimal nilai curent ratio

yang baik bagi perusahaan, meskipun terjadinya peningkatan jumlah aktiva lancar perusahaan dibandingkan tahun sebelumnya namun nilai aktiva lancarnya masih rendah dari nilai hutang lancarnya.

b. Net Profit Margin (NPM)

Rumusnya :

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

$$= \frac{741.745.841,90}{10.432.544.775} x\ 100\ \%$$

$$= 0,07 x\ 100\ \%$$

$$= 7\%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa laba bersih yang diperoleh perusahaan adalah sebesar 7% dari penjualan yang dilakukan perusahaan. Artinya setiap penjualan menghasilkan laba bersih sebesar 7%, dan terjadinya penurunan laba dibandingkan tahun 2012 sehingga kinerja perusahaan kurang baik dibandingkan tahun sebelumnya.

c. Return on Investment (ROI)

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} x\ 100\ \%$$

$$= \frac{741.745.841,90}{18.068.342.924,38} x\ 100\ \%$$

$$= 0,04\ x\ 100\ \%$$

$$= 4\ \%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa kemampuan perusahaan untuk memberikan keuntungan adalah 4% dari investasi. Dengan demikian tingkat keuntungan investasi adalah 4%, dan.jika dibandingkan dengan tahun 2012 kinerja perusahaan kurang baik karena terjadinya penurunan nilai ROI.

Tahun 2014

a. Current Ratio (CR)

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} x\ 100\ \%$$

$$= \frac{7.954.773.516,60}{7.684.938.631,95} x\ 100\ \%$$

$$= 1,04\ x\ 100\ \%$$

$$= 104\ \%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimiliki perusahaan adalah sebesar 104%. Hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan kurang baik karena nilai CR nya dibawah 200% yang merupakan batas minimal nilai curent ratio yang baik bagi perusahaan, meskipun jumlah aktiva lancar perusahaan naik dan lebih besar dari hutang lancar yang ada pada perusahaan.

b. Net Profit Margin (NPM)

Rumusnya :

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

$$= \frac{1.545.174.683,10}{10.855.187.250,00} x\ 100\ \%$$

$$= 0,14\ x\ 100\ \%$$

$$= 14\ \%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa laba bersih yang diperoleh perusahaan adalah sebesar 14% dari penjualan yang dilakukan perusahaan. Artinya setiap penjualan menghasilkan laba bersih sebesar 14%, hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan sudah baik dibandingkan tahun sebelumnya karena terjadinya peningkatan jumlah laba perusahaan.

c. Return on Investment (ROI)

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} x\ 100\ \%$$

$$= \frac{1.545.174.683,10}{19.964.387.720,43} x\ 100\ \%$$

$$= \ 0,07 x\ 100\ \%$$

$$= \ 7\ \%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa kemampuan perusahaan untuk memberikan keuntungan adalah 7% dari investasi. Dengan demikian tingkat keuntungan investasi adalah 7% dan dapat dikatan baik karena terjadinya peningkatan nilai ROIperusahaan dibandingkan tahun sebelumnya.

Tahun 2015

a. Current Ratio (CR)

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}} x 100\ \%$$

$$= \frac{8.729.641.821}{7.703.790.049} x\ 100\ \%$$

$$= \ 1,13\ x\ 100\ \%$$

$$= \ 113\ \%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimiliki perusahaan adalah sebesar 113%. Hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan kurang baik karena nilai CR nya dibawah 200% yang merupakan batas minimal nilai curent ratio yang baik bagi perusahaan, meskipun jumlah aktiva lancar perusahaan naik dan lebih besar dari hutang lancar yang ada pada perusahaan.

b. Net Profit Margin (NPM)

Rumusnya :

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

$$= \frac{128.593.950}{11.378.747.950} x\ 100\ \%$$

$$= 0{,}01\ x\ 100\ \%$$

$$= 1\ \%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa laba bersih yang diperoleh perusahaan adalah sebesar 1% dari penjualan yang dilakukan perusahaan. Artinya setiap penjualan menghasilkan laba bersih sebesar 1%, hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan dari nilai NPM kurang baik karena labanya hanya 1% dan merupakan laba terendah dibandingkan empat tahun sebelumnya.

c. Return on Investment (ROI)

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} x\ 100\ \%$$

$$= \frac{128.593.950}{27.072.080.216} x\ 100\ \%$$

$$= 0{,}004\ x\ 100\ \%$$

$$= 0{,}4\ \%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa kemampuan perusahaan untuk memberikan keuntungan adalah 0,4% dari investasi. Dengan demikian tingkat keuntungan investasi adalah 0,4%, hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan kurang baik karena pada tahun 2015 ini nilai ROI nya terendah dibandingkan empat tahun sebelumnya.

Tabel 4.2
Hasil Pengukuran Kinerja dari Perspektif Keuangan
PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar
Periode 2011-2015

Ukuran	Tahun					Rata-rata
	2011	2012	2013	2014	2015	
Current Ratio	41%	59%	79%	104%	113%	79,2%
Net Profit Margin	7%	9%	7%	14%	1%	7,6%
Return On Investment	3%	5%	4%	7%	0,4%	3,88%

Sumber : Data Sekunder yang di olah

Analisis kinerja dengan perspektif keuangan adalah :

1) Current Ratio

   Berdasarkan tabel 4.2 dapat kita ketahui bahwa dari tahun 2011 sampai tahun 2015 PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar telah berhasil meningkatkan jumlah aktiva lancarnya setiap tahun. Perusahaan memperoleh nilai kinerja rata-rata 79,2%, dengan kemampuan aktiva lancar dalam membayar kewajiban lancarnya setiap tahun selalu naik, dengan nilai curren rationya pada tahun 2011 adalah 41%, ditahun 2012 naik sebesar 18%, tahun 2013 naik sebesar 20%, begitu juga dengan tahun 2014 naik sebesar 25%, sampai pada tahun 2015 juga naik sebanyak 9%. Meskipun nilai aktiva lancarnya selalu meningkat, namun kinerja perusahaan dari current rationya adalah kurang baik karena nilai current rationya dibawah 200% yang merupakan batas minimal nilai curent ratio yang baik bagi perusahaan.

2) Net Profit Margin

   Berdasarkan tabel 4.2 dapat kita ketahui bahwa pada tahun 2011 PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar berhasil memperoleh laba dari pelanggannya sebesar 7% dari penjualannya, dan untuk tahun

2012 perusahan berhasil menaikan perolehan laba bersihnya sebesar 2%, sedangkan untuk tahun 2013 laba bersih perusahaan turun sebesar 2% dari tahun 2012. Untuk tahun 2014 laba bersih yang diperoleh perusahaan naik sebesar 7% dan merupakan laba bersih tertinggi dari tahun 2011-2015. Akan tetapi untuk tahun 2015 perolehan laba bersih perusahaan merupakan yang terendahsebesar 1% dari kelima tahun tersebut. Dari penjelasan diatas didapatkan bahwa rata-rata nilai net profit margin perusahaan adalah 7,6%, sehingga kinerja perusahaan kurang baik dari nilai NPM nya.

3) Return On Investment

Berdasarkan tabel 4.2 dapat kita ketahui bahwa pada tahun 2011 PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar berhasil memperoleh keuntungan dari investasi yang dilakukannya. Untuk tahun 2012 perusahaan berhasil menaikan laba dari investasi yang dilakukannya sebesar 2%. Sedangkan pada tahun 2013 mengalami penurunan laba dari tahun 2012 sebesar 1%, kemudian perolehan laba bersihnya naik pada tahun 2014 sebesar 3%. Akan tetapi pada tahun 2015 laba bersih dari investasinya turun dan merupakan perolehan laba terendah untuk lima tahun tersebut yaitu sebesar 0,4%, sehingga kinerja perusahaan dari ROI nya kurang baik karena rata-rata nilai ROI masih rendah.

2. Analisis Kinerja dengan Perspektif Pelanggan

Tahun 2011

a. Tingkat Perolehan Pelanggan

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Keseluruhan Pelanggan}} \text{ x } 100\%$$

$$= \frac{14.386 - 14.409}{14.386} \text{ X } 100\%$$

$$= \frac{-23}{14.386} \text{ X } 100\%$$

= - 0,001 x 100%

= - 0,1 %

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa penambahan perolehan pelanggan pada tahun 2011 tidak ada atau sama dengan 0,1%, sehingga kinerja perusahaan kurang baik karena tidak adanya pelanggan baru dan terjadinya penurunan jumlah pelanggan sebanyak 23 pelanggan dari tahun 2010.

b. Tingkat Retensi Pelanggan

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} x \ 100\%$$

$$= \frac{14.409}{14.386} x 100\%$$

= 1,00 x 100%

= 100%

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa pada tahun 2011 tingkat retensinya adalah 100%, jadi perusahaan sudah mampu mempertahankan jumlah pelanggannya.

c. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, penulis mengukurnya berdasarkan pada kuesioner yang penulis sebarkan kepada pelanggan dengan sampel sebanyak 99 orang, hasil pengisian kuesionertersebut akan penulis gunakan untuk tahun terakhir yaitu tahun 2015. Karena penulis melakukan penelitian tingkat kepuasan pelanggan ditahun 2015, sehingga data tersebut tidak bisa penulis gunakan pada tahun 2011 ini.

d. Tingkat Profitabilitas Pelanggan

Rumusnya :

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

$$= \frac{549.305.500,60}{8.797.329.486,00} x\ 100\%$$

= 0,06 x 100%

= 6 %

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa tingkat profitabilitas pelanggan pada tahun 2011 adalah 6%. Artinya dari pendapatan yang diperoleh perusahaan dari pelanggan ditahun 2011 menghasilkan laba sebesar 6% bagi perusahaan, sehingga kinerja perusahaan kurang baik karena profitabilitas yang dihasilkan masih rendah.

Tahun 2012

a. Tingkat Perolehan Pelanggan

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Keseluruhan Pelanggan}} \text{ x } 100\%$$

$$= \frac{15.341 - 14.386}{15.341} \text{ x } 100\%$$

$$= \frac{955}{15.341} \text{ x } 100\%$$

= 0,06 x 100%

= 6 %

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa perolehan pelanggan pada tahun 2012 naik dibandingkan tahun 2011 sebanyak 955 pelanggan. Artinya perolehan pelanggan pada tahun 2012 naik sebanyak 6%, sehingga kinerja perusahaan sudah baik karena berhasil menaikan jumlah pelanggannya dibandingkan tahun sebelumnya.

b. Tingkat Retensi Pelanggan

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} x100\%$$

$$= \frac{14.386}{15.341} x100\%$$

= 0,93 x 100%

= 93 %

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa pada tahun 2012 tingkat retensi pelanggannya yaitu sebanyak 93%. Artinya kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggannya sebanyak 93% ditahun 2012, dan hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan sudah baik dalam hal retensi pelanggan.

c. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, penulis mengukurnya berdasarkan pada kuesioner yang penulis sebarkan kepada pelanggan dengan sampel sebanyak 99 orang, hasil pengisian kuesionertersebut akan penulis gunakan untuk tahun terakhir yaitu tahun 2015. Karena penulis melakukan penelitian kepuasan pelanggan ditahun 2015, sehingga data tersebut tidak bisa penulis gunakan pada tahun 2012 ini.

d. Tingkat Profitabilitas Pelanggan

Rumusnya $= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan}} x\ 100\%$

$$= \frac{1.223.359.890,60}{10.666.013.708,00} x\ 100\%$$

= 0,11 x 100%

= 11 %

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa tingkat profitabilitas pelanggan pada tahun 2012 adalah 11%. Artinya dari

pendapatan yang diperoleh perusahaan dari pelanggan ditahun 2012 menghasilkan laba sebesar 11% bagi perusahaan, hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan sudah baik dari tahun sebelumnya dengan adanya kenaikan profitabilitas pelanggan pada tahun 2012.

Tahun 2013

a. Tingkat Perolehan Pelanggan

Rumusnya $= \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Keseluruhan Pelanggan}} \text{ x } 100\%$

$= \frac{15.629 - 15.341}{15.629} \text{ x } 100\%$

$= \frac{288}{15.629} \text{ x } 100\%$

= 0,018 x 100 %

= 1,8 %

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa perolehan pelanggan pada tahun 2013 naik dibandingkan tahun 2012 sebanyak 288 pelanggan. Artinya perolehan pelanggan pada tahun 2013 naik sebanyak 1,8% sehingga kinerja perusahaan sudah baik meskipun dibandingkan dengan tahun sebelumnya kenaikannya turun dari tahun 2012.

b. Tingkat Retensi Pelanggan

Rumusnya = $\frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} x100\%$

$= \frac{15.341}{15.629} x100\%$

= 0,98 x 100%

= 98 %

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa pada tahun 2013 tingkat retensi pelanggannya naik dibandingkan tahun 2012 sebanyak 5%. Artinya kemampuan perusahaan mempertahankan

pelanggannya sebanyak 98% ditahun 2013, hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan sudah baik dibandingkan tahun sebelumnya.

c. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, penulis mengukurnya berdasarkan pada kuesioner yang penulis sebarkan kepada pelanggan dengan sampel sebanyak 99 orang, hasil pengisian kuesionertersebut akan penulis gunakan untuk tahun terakhir yaitu tahun 2015. Karena penulis melakukan penelitian ditahun 2015, sehingga data tersebut tidak bisa penulis gunakan pada tahun 2013 ini.

d. Tingkat Profitabilitas Pelanggan

Rumusnya :

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

$$= \frac{741.745.841,90}{11.808.225.231,00} x\ 100\%$$

$$= 0,06 \text{ x } 100\%$$

$$= 6\ \%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa tingkat profitabilitas pelanggan pada tahun 2013 adalah 6%. Artinya dari pendapatan yang diperoleh perusahaan dari pelanggan ditahun 2013 menghasilkan laba sebesar 6% bagi perusahaan, dibandingkan dengan tahun sebelumnya kinerja perusahaan kurang baik karena terjadinya penurunan profitabilitas pelanggan sebesar 5%.

Tahun 2014

a. Tingkat Perolehan Pelanggan

Rumusnya $= \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Keseluruhan Pelanggan}}$ x 100%

$$= \frac{15.720 - 15.629}{15.720} \text{ x } 100\%$$

$$= \frac{91}{15.720} \text{ x } 100\%$$

$$= 0{,}005 \text{ x } 100\%$$

$$= 0{,}5\ \%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa perolehan pelanggan pada tahun 2014 naik dibandingkan tahun 2013 sebanyak 91 pelanggan. Artinya perolehan pelanggan pada tahun 2014 naik sebanyak 0,5 %, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya kinerja perusahaan kurang baik karena terjadinya penurunan perolehan pelanggan dari tahun sebelumnya.

b. Tingkat Retensi Pelanggan

Rumusnya $= \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} x100\%$

$$= \frac{15.629}{15.720} x100\%$$

$$= 0{,}99 \text{ x } 100\%$$

$$= 99\ \%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa pada tahun 2014 tingkat retensi pelanggannya juga naik sebesar 1% dibandingkan pada tahun 2013. Artinya kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggannya sebanyak 99% ditahun 2014, sehingga kinerja perusahaan sudah baik karena terjadinya peningkatan retensi pelanggan dari tahun sebelumnya.

c. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, penulis mengukurnya berdasarkan pada kuesioner yang penulis sebarkan kepada pelanggan dengan sampel sebanyak 99 orang, hasil pengisian kuesionertersebut akan penulis gunakan untuk tahun terakhir yaitu

tahun 2015. Karena penulis melakukan penelitian ditahun 2015, sehingga data tersebut tidak bisa penulis gunakan untuk tahun 2014.

d. Tingkat Profitabilitas Pelanggan

Rumusnya :

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

$$= \frac{1.545.174.683,10}{12.323.656.857} \text{x } 100\%$$

= 0,12 x 100%

= 12 %

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa tingkat profitabilitas pelanggan pada tahun 2014 adalah 12%. Artinya dari pendapatan yang diperoleh perusahaan dari pelanggan ditahun 2014 menghasilkan laba sebesar 12% bagi perusahaan, sehingga kinerja perusahaan sudah baik karena adanya peningkatan profitabilitas pelanggan sebesar 6% dari tahun 2013.

Tahun 2015

a. Tingkat Perolehan Pelanggan

Rumusnya = $\frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Jumlah keseluruhan pelanggan}} x100\%$

$$= \frac{16.178 - 15.720}{16.178} x100\%$$

$$= \frac{458}{16.178} x100\%$$

= 0,02 x 100%

= 2 %

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa perolehan pelanggan pada tahun 2015 naik dibandingkan tahun 2014 sebanyak 458 pelanggan. Artinya perolehan pelanggan pada tahun 2012 naik

sebanyak 2% dan jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya kinerja perusahaan sudah baik.

b. Tingkat Retensi Pelanggan

Rumusnya :

$$=\frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} x100\%$$

$$= \frac{15.720}{16.178} x100\%$$

$$= 0,97 \text{ x } 100\%$$

$$= 97\ \%$$

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa pada tahun 2015 tingkat retensi pelanggannya turun dibandingkan tahun 2014 sebanyak 2%. Artinya kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggannya sebanyak 97% ditahun 2015, dan kinerja perusahaan sudah baik meskipun terjadinya penurunan retensi pelanggan dari tahun sebelumnya.

c. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Rumusnya $=\frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Pertanyaan x Jumlah Pelanggan}} x100\%$

$$= \frac{1.245}{20 \text{ x } 99} x100\%$$

$$= \frac{1.245}{1.980} x100\%$$

$$= 0,62 \text{ x } 100\ \%$$

$$= 62\ \%$$

Dari perhitungan yang penulis lakukan diatas didapatkan hasil bahwa tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan yang diberikan PDAM adalah 62%. Artinya lebih dari 50% pelanggan puas dengan kinerja PDAM selama ini, dan hal ini menunjukan kinerja perusahaan sudah baik, meskipun ada di antara pelanggan yang kurang puas dengan layanan yang diberikan. Hal ini terjadi karena adanya

permasalahan yang dirasakan sebagian pelanggan, seperti air mati, air yang berbau kaporit dan ketidaksesuian antara jumlah pembayaran air dengan jumlah pemakaian air oleh pelanggan.

d. Tingkat Profitabilitas Pelanggan

Rumusnya :

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

$$= \frac{128.593.950}{12.803.399.404} \text{x } 100\%$$

= 0,10 x 100%

= 10 %

Dari perhitungan diatas dapat kita ketahui bahwa tingkat profitabilitas pelanggan pada tahun 2015 adalah 10%. Artinya dari pendapatan yang diperoleh perusahaan dari pelanggan ditahun 2015 menghasilkan laba sebesar 10% bagi perusahaan, dan jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya terjadi penurunan kinerja dari profitabilitas pelanggan sebesar 2%, sehingga kinerja perusahaan kurang baik dari tahun sebelumnya.

Tabel 4.3
Hasil Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Pelanggan
PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar
Periode 2011-2015

Tahun	Pengukuran Perspektif Pelanggan			
	T.Perolehan Pelanggan	T. Retensi Pelanggan	T. Kepuasan Pelanggan	T. Profitblts Pelanggan
2011	0,1 %	100%	62 %	6 %
2012	6 %	93 %		11 %
2013	1,8 %	98 %		6 %
2014	0,5 %	99 %		12 %
2015	2 %	97 %		10 %

Sumber : Data Primer dan Data Sekunder yang diolah

Analisis kinerja dengan perspektif pelanggan adalah :

1) Tingkat Perolehan Pelanggan

   Dari tabel 4.3 dapat kita ketahui bahwa kinerja PDAM Tirta Alami Kab.Tanah Datar dilihat dari tingkat perolehan pelanggannya pada tahun 2012 terjadi kenaikan sebanyak 5,9% dibandingkan tahun 2011. Sedangkan pada tahun 2013 terjadi penurunan tingkat perolehan pelanggan yang merupakan penurunan terbanyak diantara kelima tahun tersebut sebanyak 4,2%, di tahun 2014 juga terjadi penurunan tingkat perolehan pelanggannya sebanyak 1,3 %. Untuk tahun 2015 terjadi peningkatan perolehan pelanggan sebanyak 1,5% dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan dari tingkat perolehan pelanggannya cukup baik karena perusahaan berhasil menaikan jumlah pelanggannya setiap tahun, meskipun kenaikannya kadang meningkat kadang menurun dibandingkan tahun-tahun lainnya.

2) Tingkat Retensi Pelanggan

   Dari tabel 4.3 dapat kita ketahui bahwa kinerja PDAM Tirta Alami Kab.Tanah Datar dilihat dari tingkat retensi pelangganpada tahun 2011 jumlah pelanggannya turun dari tahun sebelumnya, untuk tahun 2012 tingkat retensi pelanggannya naik sebesar 93%, untuk tahun 2013 perusahaan berhasil meningkatkan retensi pelanggannya sebesar 4% dari tahun sebelumnya, begitu juga di tahun 2014 perusahaan juga berhasil mempertahankan pelanggannya sebesar 1%, ditahun 2015 perusahaan tetap mempertahankan pelanggannya meskipun turun dari tahun 2014 sebesar 2%. Hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan dari tingkat retensi pelanggannya sangat baik karena perusahaan berhasil mempertahankan jumlah pelanggannya setiap tahun, meskipun dari persentase tingkat retensi pelanggannya terjadi peningkatan dan penurunan.

3) Tingkat Kepuasan Pelanggan

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelangganpenulis menyebarkan kuesioner kepada pelanggan PDAM, kuesioner tersebut disebarkan berdasarkan pada sampel yang ditentukan, yaitu :

Rumusnya :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{16.178}{1 + 16.178\ (0,1)^2}$$

$$= \quad 99 \text{ pelanggan}$$

Jadi sampelnya sebanyak 99 orang dari 16.178 populasi pelanggan. Kuesioner tersebut disebarkan di empat tempat yaitu lima kaum, tabek biru, dobok dan pagaruyung,dari penyebaran kuesioner tersebut didapatkan hasil bahwa tingkat kepuasan pelanggan mencapai 62% dan melebihi 50%[52], dan dikatakan sudah baik karena pelanggan telah puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PDAM.

4) Tingkat Profitabilitas Pelanggan

Dari tabel 4.3 dapat kita ketahui bahwa kinerja PDAM Tirta Alami Kab.Tanah Datar dari tingkat profitabilitas pelanggannya terlihat bahwa pelanggan memberikan profit bagi perusahaan sebesar 6% ditahun 2011, untuk tahun 2012 naik 5%, tapi pada tahun 2013 profit yang dihasilkan pelanggan turun sebesar 5%, sementara untuk tahun 2014 profit yang dihasilkan naik dari tahun sebelumnya dan merupakan tingkat profit tertinggi mencapai angka 12%, tetapi pada tahun 2015 profit yang dihasilkan turun sebesar 2%. Jadi kalau dilihat sebenarnya profitabilitas pelanggan mengalami kenaikan, hanya saja kalau dibandingkan dengan persentase yang didapatkan setiap

[52]Suwardi Luwis, *Step by Step Cascading Balanced Scorecard to Fungtional Scorecard*, (Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama, 2008), hal. 101

tahunnya terjadi kenaikan dan penurunan, sehingga kinerja perusahaan dari tingkat profitabilitas pelanggannya kurang baik.

3. Analisis Kinerja dengan Perspektif Proses Bisnis Internal

Tahun 2011

Layanan Purna Jual

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Jumlah pengaduan yang dapat ditangani}}{\text{jumlah pengaduan}} x100\%$$

$$= \frac{1.600}{1.709} \text{ x } 100\%$$

$$= 94\ \%$$

Dari hasil perhitungan yang penulis lakukan diatas didapatkan bahwa perusahaan berhasil melakukan layanan purna jual terhadap pelanggannya sebesar 94%. Artinya perusahaan berusaha memberikan pelayanan terbaik bagi setiap pelanggan yang mengalami permasalahan akan layanan air yang diberikan oleh perusahaan. Hal ini menunjukan bahwa perusahaan berhasil menangani pengaduan dari pelanggannya sebanyak 94% pada tahun 2011, sehingga kinerja perusahaaan sudah baik dalam hal layanan purna jualnya.

Tahun 2012

Layanan Purna Jual

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Jumlah pengaduan yang dapat ditangani}}{\text{jumlah pengaduan}} x100\%$$

$$= \frac{1.481}{1.685} x100\%$$

$$= 0{,}88 \text{ x } 100\%$$

$$= 88\ \%$$

Dari hasil perhitungan yang penulis lakukan diatas didapatkan bahwa perusahaan berhasil melakukan layanan purna jual terhadap pelanggannya sebesar 88%. Artinya perusahaan berhasil menangani pengaduan dari permasalahan yang disampaikan pelanggannya. Sehingga

kinerja perusahaan sudah baik meskipun ditahun 2012 ini mengalami penurunan jumlah penanganan pengaduan dari pelanggan.

Tahun 2013

Layanan Purna Jual

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Jumlah pengaduan yang dapat ditangani}}{\text{jumlah pengaduan}} x100\%$$

$$= \frac{2.596}{3.176} x100\%$$

= 0,82 x 100%

= 82 %

Dari hasil perhitungan yang penulis lakukan diatas didapatkan bahwa perusahaan berhasil melakukan layanan purna jual terhadap pelanggannya sebesar 82%. Artinya perusahaan berhasil menangani pengaduan dari permasalahan yang disampaikan pelanggannya. Sehingga kinerja perusahaan sudah baik, meskipun ditahun 2013 ini juga terjadi penurunan jumlah penanganan pengaduan dari pelanggan perusahaan.

Tahun 2014

Layanan Purna Jual

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Jumlah pengaduan yang dapat ditangani}}{\text{jumlah pengaduan}} x100\%$$

$$= \frac{3.201}{3.321} x100\%$$

= 0,96 x 100%

= 96 %

Dari hasil perhitungan yang penulis lakukan diatas didapatkan bahwa perusahaan berhasil melakukan layanan purna jual terhadap pelanggannya sebesar 96%. Artinya perusahaan berhasil menangani pengaduan dari permasalahan yang disampaikan pelanggannya. Sehingga kinerja perusahaan sudah baik. Dan ditahun 2014 ini perusahaan berhasil

menaikan jumlah penanganan pengaduan dari pelanggannya dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

Tahun 2015

Layanan Purna Jual

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Jumlah pengaduan yang dapat ditangani}}{\text{jumlah pengaduan}} x100\%$$

$$= \frac{2.600}{2.761} x100\%$$

= 0,94 x 100%

= 94 %

Dari hasil perhitungan yang penulis lakukan diatas didapatkan bahwa perusahaan berhasil melakukan layanan purna jual terhadap pelanggannya sebesar 94%. Artinya perusahaan berhasil menangani pengaduan dari permasalahan yang disampaikan pelanggannya dan perusahaan berusaha memberikan pelayanan terbaik bagi setiap pelanggan yang mengalami permasalahan akan layanan air yang diberikan oleh perusahaan. Sehingga kinerja perusahaan sudah baik, meskipun ditahun 2015 ini perusahaan mengalami penurunan jumlah penanganan pengaduan dari pelanggan dibandingkan tahun 2014.

Penyebab jumlah pengaduan yang tidak bisa ditangani adalah[53] :

a. Terjadinya kebocoran jaringan pipa transmisi dan distribusi khususnya pada pipa jaringan lama, sehingga pengaduan tidak bisa ditangani.
b. Kerusakan water meter pelanggan karena banyak yang telah berumur lebih dari 5 tahun dan belum dilakukan peneraan dan penggantian.
c. Keterbatasan kapasitas distribusi pada lima wilayah pelayanan, karena masih menggunakan mesin pompa yang memiliki kemampuan dan jam operasi yang terbatas.
d. Adanya instalasi sumber air yang dinonaktifkan karena tidak memenuhi kualitas air baku dan kerusakan instalasi.

[53]Hasil Wawancara yang penulis lakukan dengan salah seorang karyawan PDAM

Tabel 4.4
Hasil Pengukuran Kinerja dengan Perspektif Bisnis Internal
PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar
Periode 2011-2015

Tahun	Pengukuran dalam Perspektif Bisnis Internal
	Layanan Purna Jual
2011	94 %
2012	88 %
2013	82 %
2014	96 %
2015	94 %

Analisis kinerja dari perspektif proses bisnis internal adalah :

1) Inovasi

Pengukuran ini dilakukan berdasarkan pada wawancara yang penulis lakukan dengan salah seorang karyawan PDAM. Dari hasil wawancara tersebut penulis mendapatkan informasi bahwa inovasi yang telah dilakukan perusahaan selama tahun 2011-2015adalah :

a) Inovasi dalam pembayaran tagihan air dari pelanggan yang dulunya dilakukan secara manual sekarang sudah mengalami perubahan yaitu menggunakan sistem administrasi yang berbasis komputerisasi.
b) Pembacaan meteran air secara elektronik.Hal ini dilakukan oleh pegawai yang bertugas dilapangan dengan cara memfoto meteran air pelanggan, kemudian dikirim ke aplikasi khusus perusahaan, sehingga data pemakain air pelanggan akan terkirim kebagian kasir, dan nantinya akan terlihat berapa jumlah pemakaian air oleh pelanggan PDAM.
c) Pembayaran secara online (*payment online*). Apabila ada pelanggan yang tidak bisa datang ke PDAM untuk membayar tagihan airnya, maka pelanggan dapat membayarnya ke bankterdekat yang sudah bekerjasama dengan PDAM untukpembayaran air.

Hal ini memiliki tujuan utama yaitu memberikan pelayanan yang prima dan cepat bagi seluruh pelanggan PDAM. Hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan telah baik karena telah berhasil mengembangkan inovasi-inovasi baru dalam pembayaran tagihan air oleh pelanggan.

2) Proses Operasi

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan serta informasi yang penulis dapatkan bahwa PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar selalu berusaha untuk melayani pelanggannya dengan baik terutama saat pelanggan membayar tagihan air, karena PDAM sudah memiliki 7 cabang wilayah pembayaran air, sehingga pelanggan tidak mengalami kesulitan ketika akan melakukan pembayaran tagihan air karena sudah ada cabangterdekattempat pembayaran air di masing-masing wilayah pelanggan PDAM.

3) Layanan Purna Jual

Dari tabel 4.4 tersebut dapat kita ketahui bahwa kinerja PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dari layanan purna jualnya sudah baik. Apabila ada pengaduan oleh pelanggan maka para petugas akan datang dan menyelesaikan aduan dari pelanggan pada hari itu juga. Dari perhitungan yang penulis lakukan dengan data yang didapatkan tentang jumlah penanganan terhadap pengaduan oleh pelanggan dapat diselesaikan dan ditangani oleh PDAM. Pada tahun 2011 pengaduan yang berhasil ditangani sebanyak 94%, meskipun ditahun 2012 dan tahun 2013 terjadi penurunan jumlah penanganan yang dapat diselesaikan oleh PDAM, tapi ditahun 2014 jumlah penanganan terhadap pengaduan mencapai hasil 96% dan 94% ditahun 2015. Hal ini dilakukan perusahaan semata mata untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan harapan mereka puas dengan layanan yang diberikan oleh PDAM.

4. Analisis Kinerja dengan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Berikut adalah tabel jumlah karyawan PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dari tahun 2010-2015 :

Tahun	Jumlah Karyawan
2010	97
2011	95
2012	91
2013	90
2014	90
2015	85

Sumber : Data Sekunder PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar

Dari tabel diatas terlihat bahwa junlah karyawan perusahaan turun di empat tahun terakhir yaitu dari tahun 2012 sampai tahun 2015, dan tidak ada peningkatan atau penambahan jumlah karyawan.

Tahun 2011

a. Retensi Karyawan

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} x100\%$$

$$= \frac{97-95}{95} x100\%$$

$$= 0{,}02 \text{ x } 100\%$$

$$= 2\ \%$$

Dari perhitungan yang penulis lakukan didapatkan hasil bahwa jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2011 adalah sebanyak 2%, artinya kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya adalah 98%. Hal ini menunjukan bahwa perusahaan berhasil menjalin hubungan yang baik diantara semua karyawannya, sehingga tingkat retensi karyawannya dapat ditingkatkan oleh perusahaan, dan dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan sudah baik dalam hal retensi karyawan pada tahun 2011.

b. Produktivitas Karyawan

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Jumlah Pekerja}} x100\%$$

$$= \frac{8.797.329.486,00}{95} x100\%$$

= 92.603.468,27

Dari perhitungan yang telah penulis lakukan didapatkan hasil bahwa produktivitas karyawan pada tahun 2011 adalah Rp.92.603.468,27. Hal ini menunjukan bahwa setiap karyawan perusahaan mampu menghasilkan pendapatan bagi perusahaan sebesar Rp.92.603.468,27, sehingga kinerja perusahaan dari produktivitas karyawannya juga baik.

Tahun 2012

a. Retensi Karyawan

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} x100\%$$

$$= \frac{95-91}{91} x100\%$$

$$= \frac{4}{91} x100\%$$

= 0,04 x 100%

= 4 %

Dari perhitungan yang penulis lakukan didapatkan hasil bahwa jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2012 adalah sebanyak 4%, artinya kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya adalah 96% dan turun2% dibandingkan tahun 2011. Hal ini menunjukan bahwa perusahaan berhasil menjalin hubungan yang baik diantara semua karyawannya, sehingga tingkat retensi karyawannya dapat ditingkatkan oleh perusahaan dan kinerjanya juga baik.

b. Produktivitas Karyawan

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Jumlah Pekerja}} x100\%$$

$$= \frac{10.666.013.708}{91} x100\%$$

= 117.208.941,846

Dari perhitungan yang telah penulis lakukan didapatkan hasil bahwa produktivitas karyawan pada tahun 2012 adalah Rp.117.208.941,846. Hal ini menunjukan bahwa setiap karyawan perusahaan mampu menghasilkan pendapatan bagi perusahaan sebesar Rp.117.208.941,846, sehingga kinerjanya sudah baik karena adanya peningkatan produktivitas karyawan dibandingkan tahun sebelumnya.

Tahun 2013

a. Retensi Karyawan

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} x100\%$$

$$= \frac{91 - 90}{90} x100\%$$

= 0,01 x 100%

= 1 %

Dari perhitungan yang penulis lakukan didapatkan hasil bahwa jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2013 adalah sebanyak 1%, artinya kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya adalah 99% dan naik 3% dibandingkan tahun 2012. Hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan dari tingkat retensi karyawannya sudah baik karena berhasil meningkatkan jumlah karyawan serta mampu mempertahankannya.

b. Produktivitas Karyawan

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Jumlah Pekerja}} x100\%$$

$$= \frac{11.808.225,231}{90} x100\%$$

= 131.202.502,566

Dari perhitungan yang telah penulis lakukan didapatkan hasil bahwa produktivitas karyawan pada tahun 2013 adalah Rp.131.202.502,566. Hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan sudah baik karena adanya peningkatan jumlah produktivitas karyawan dari tahun sebelumnya.

Tahun 2014

a. Retensi Karyawan

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} x100\%$$

$$= \frac{90 - 90}{90} x100\%$$

= 0 %

Dari perhitungan yang penulis lakukan didapatkan hasil bahwa pada tahun 2014 tidak ada karyawan yang keluar, artinya kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya adalah 100% dan naik 1% dibandingkan tahun 2013. Hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan sudah baik karena tingkat retensi karyawannya dapat ditingkatkan oleh perusahaan dan ditahun 2014 ini merupakan tingkat retensi karyawan tertinggi dari tahun-tahun sebelumnya.

b. Produktivitas Karyawan

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Jumlah Pekerja}} x100\%$$

$$= \frac{12.323.656.857}{90} x100\%$$

$$= 136.929.520,633$$

Dari perhitungan yang telah penulis lakukan didapatkan hasil bahwa produktivitas karyawan pada tahun 2014 adalah Rp.136.929.520,633. Hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan dari produktivitas karyawannya sudah baik, yang dapat dilihat dari adanya peningkatan produktivitas karyawannya setiap tahun.

Tahun 2015

a. Retensi Karyawan

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} x100\%$$

$$= \frac{90 - 85}{85} x100\%$$

$$= \frac{5}{85} x100\%$$

$$= 0,05 \text{ x } 100\%$$

$$= 5\ \%$$

Dari perhitungan yang penulis lakukan didapatkan hasil bahwa jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2015 adalah sebanyak 5%, artinya kemampuan perusahaan dalam mempertahankan karyawannya adalah 95% dan turun 5% dibandingkan tahun 2014. Hal ini menunjukan bahwa perusahaan berhasil menjalin hubungan yang baik diantara semua karyawannya, meskipun pada tahun 2015 terjadi penurunan tingkat retensi karyawan dibandingkan tahun 2014, dan hal ini menunjukan kinerja yang baik bagi perusahaan.

b. Produktivitas Karyawan

Rumusnya :

$$= \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Jumlah Pekerja}} x100\%$$

$$= \frac{12.803.399.404}{85} x100\%$$

= 150.628.228,282

Dari perhitungan yang telah penulis lakukan didapatkan hasil bahwa produktivitas karyawan pada tahun 2015 adalah Rp.150.628.228,282. Hal ini menunjukan bahwa kinerja perusahaan dari produktivitas karyawannya sudah baik, yang dapat dilihat dari adanya peningkatan produktivitas karyawannya setiap tahun.

c. Kepuasan Karyawan

Rumus :

$$= \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Pertanyaan x jumlah karyawan}} x\ 100\%$$

$$= \frac{488}{15 \text{ x } 46} x\ 100\%$$

$$= \frac{488}{690} x\ 100\%$$

= 0,70 x 100%

= 70 %

Kepuasan karyawan PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar berdasarkan hasil pengolahan kuesioner yang penulis sebarkan kepada 46 orang karyawan dari 85 karyawan didapatkan hasil bahwa karyawan PDAM puas sebanyak 70% artinya lebih dari 50% karyawan merasakan kepuasan selama bekerja di PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar.

Tabel 4.5
Hasil Pengukuran Kinerja dengan
Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan
PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar
Periode 2011-2015

Tahun	Pengukuran Perspektif Pembelajaran &Pertumbuhan		
	Kepuasan Karyawan	Retensi Karyawan	Produktivitas Karyawan
2011	70%	2 %	92.603.468,27
2012		4 %	117.208.941,85
2013		1 %	131.202.502,57
2014		0 %	136.929.520,63
2015		5 %	150.628.228,28

Sumber : Data Primer dan Data Sekunder yang di olah

Analisis kinerja dari Pespektif Pembelajaran dan Pertumbuhan :

1) Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar berdasarkan hasil pengolahan kuesioner yang penulis sebarkan kepada 46 orang karyawan dari 85 karyawan didapatkan hasil bahwa karyawan PDAM puas sebanyak 70% artinya lebih dari 50% karyawan merasakan kepuasan selama bekerja di PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar.Hal ini menunjukan bahwakinerja PDAM dari tingkat kepuasan karyawannya sudah baik, karena tingkat kepuasannya lebih dari 50%.[54]Mulai dari kepuasan akan ketepatan waktu dalam pemberian gaji, pemberian izin cuti, kelengkapan sarana dan prasarana yang diberikan, serta penempatan posisi kerja yang sesuai dengan keahlian karyawan.

2) Tingkat Retensi Karyawan

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diketahui bahwa PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar memiliki kinerja yang baik, hal ini dapat kita ketahui bahwa tingkat retensi karyawan pada tahun 2011 sebanyak 95%, ditahun 2012 sebanyak 96%, ditahun 2013 sebanyak 99%, sementara ditahun 2014 merupakan tingkat retensi karyawan terbaik karena

[54]Suwardi Luwis, *Step by Step Cascading Balanced Scorecard,...* hal. 101

perusahaan berhasil mempertahankan 100% karyawannya, tetapi pada tahun 2015 retensi karyawannya sebanyak 95%. Dalam hal ini di empat tahun terakhir terjadi peningkatan retensi karyawan setiap tahunnya, namun tidak pada tahun 2015 yang mengalami penurunan sebanyak 5% dari tahun 2014. Berdasarkan informasi yang penulis dapatkan bahwa penurunan tingkat retensi karyawan ini terjadi karena adanya karyawan yang pensiun dan habis masa jabatannya.

3) Produktivitas Karyawan

Berdasarkan tabel 4.5 dapat kita ketahui bahwa PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar memiliki kinerja yang sangat baik. Hal ini dapat dilihat bahwa tingkat produktivitas karyawan mengalami kenaikan setiap tahunnya. Artinya jumlah pendapatan yang dapat dihasilkan dari setiap karyawan sangat bagus, hal ini berdampak pada tingginya jumlah pendapatan PDAM setiap tahunnya. Dimana pada tahun 2011 jumlah produktivitas karyawan sebesar Rp. 92.603.468,27, dan ditahun 2012 naik sebesar Rp. 24.605.473,58 dari tahun 2011 begitu juga dengan tahun 2013 juga naik sebesar Rp. 13.993.560,72, pada tahun 2014 juga naik sebesar Rp. 5.727018,06, dan pada tahun 2015 juga naik dengan angka tertinggi diantara kelima tahun tersebut sebesar Rp. 13.698.707,65.

C. Analisis dari Keempat Perspektif *Balanced Scorecard*

Berdasarkan pada analisis yang penulis lakukan dengan keempat perspektif , yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diatas, maka dapat dipahami bahwa diantara keempat perspektif memiliki hubungan sebab akibat. Dimana hal ini dapat penulis jelaskan sebagai berikut :

1. Semakin tinggi tingkat retensi karyawan semakin tinggi juga tingkat produktivitas karyawan, karena perusahaan dapat mempertahankan pelanggannya, sehingga terjalin hubungan yang baik antar karyawan, dan

karyawan puas pada perusahaan, sehingga pelayanan yang diberikan kepada pelanggan dapat ditingkatkan.

2. Dengan semakin baiknya layanan yang diberikan kepada pelanggan maka pelanggan akan puas serta loyal dan percaya akan kualitas pelayanan yang diberikan PDAM.
3. Apabila pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan sehingga PDAM akan bisa mempertahankan pelanggannya.
4. Semakin banyak pelanggan yang diperoleh akan mampu untuk meningkatkan pendapatan PDAM, dan keuangan perusahaan akan semakin baik.
5. Jika keuangan perusahaan baik perusahaan akan mendapatkan laba dan PDAM dapat terus tumbuh dan berkembang dimasa yang akan datang.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Tanah Datar secara keseluruhan mengalami peningkatan dari selang waktu antara tahun 2011 sampai tahun 2015. Hal ini dapat dilihat dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, pada aspek kepuasan karyawan mencapai angka 70% ditahun 2015, karena terjalinnya komunikasi yang baik antar karyawan sehingga terjalin kerjasama yang kuat dan tingkat retensi karyawan rata-rata 1,6%, sehingga menghasilkan tingkat produktivitas karyawan yang tinggirata-rata sebesar Rp. 125.714532,32. Keadaan ini berimbas pada kreativitas karyawan dalam memberikan pelayanan yang prima bagi konsumen dengan melakukan inovasi dan pembaharuan, dibuktikan dengan jumlah pengaduan dari pelanggan yang semakin menurun dan layanan purna jual kepada pelanggan rata-rata 90,8%. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah tingkat kepuasan pelanggan yang mencapai angka 62%, tingkat retensi pelanggan rata-rata 96,4%, tingkat perolehan pelanggan 2,08%, dan tingkat profitabilitas pelanggan rata-rata 9%, yang apabila pelanggan puas maka pendapatan perusahaan akan meningkat, sehingga laba perusahaan juga akan meningkat.

Hal ini tentu saja berdampak positif seiring dengan kenaikan *Current Ratio* setiap tahun dengan rata-rata 80,2%, meskipun dari *Net Profit Margin*terjadi kenaikan dan penurunan laba dengan nilai *Net Profit Margin* rata-rata 8,4%, dan pada akhirnyamengakibatkan jumlah kerugian perusahaan menjadi semakin kecil.Namun ada hal yang perlu diperhatikan yaitu nilai ROIyang kecil dan naik turun rata-rata 4,48%, sehingga perusahaan dituntut lebih cermat dalamberinvestasi.

Meskipun masih terdapat beberapa kelemahan namun secara keseluruhan kinerjaPDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dapat dikatakan baik. Tentu saja masih banyak dibutuhkan pembenahan terkait dengan kelemahan – kelemahan yang ada. Sehingga kinerja perusahaan dapat terus ditingkatkan dan menjadi lebih baik kedepannya, dengan mengedepankan pelayanan yang bagus, penanganan permasalahan yang cepat, peningkatan mutu karyawan sehingga kualitas perusaahan semakin bagus dan memuaskan setiap pelanggan. Pada akhirnya,penggunaan konsep *Balanced Scorecard* diharapkan dapat memberikan manfaat bagi manajemen perusahaan dalam menilai perusahaan, baik menilai kinerja perusahaan dari sektor keuangan maupunnon keuangan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan kepada hasil penelitian diatas maka dapat penulis simpulkan hasil penelitiannya sebagi berikut :

1. Dilihat dari perspektif keuangan perusahaan nilai *Current Ratio*nya terus meningkat setiap tahun dengan nilai tertinggi pada tahun 2015, jika dilihat dari *Net Profit Margin* mengalami kenaikan dan penurunan dengan nilai tertinggi pada tahun 2014, sedangkan dari nilai *Return On Investment* perusahan masih rendah dengan nilai tertinggi pada tahun 2014. Sehingga diantara lima periode dari tahun 2011-2015 kinerja yang baik pada PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dari perspektif keuanggannya terjadi pada tahun 2014.
2. Dilihat dari perspektif pelanggan PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar, perusahaan dapat meningkatkan perolehan pelanggannyayang selalu bertambah setiap tahun, dengan jumlah pelanggan perusahaan tertinggi pada tahun 2015, dan perusahaan mampu mempertahankan pelanggannya dengan tingkat retensi pelanggan yang tinggi pada tahun 2014, sehingga pelanggan puas dengan layanan yang diberikan dan menghasilkan tingkat profitabilitas pelanggan tertinggi pada tahun 2014. Sehingga diantara lima periode dari tahun 2011-2015 kinerja yang baik pada PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dari perspektif pelanggannya terjadi pada tahun 2014.
3. Dilihat dari perspektif proses bisnis internal, perusahaan berhasil melakukan inovasi-inovasi dalam meningkatkan kualitas perusahaan, dan proses operasi yang prima bagi setiap pelanggan, dan dari layanan purna jual perusahaan sudah baik setiap tahunnya dengan nilai tertinggi pada tahun 2014. Sehingga diantara lima periode dari tahun 2011-2015 kinerja yang baik pada PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dari perspektif bisnis internal terjadi pada tahun 2014.

4. Dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, seperti tingkat kepuasan karyawan yang tinggi selama bekerja di perusahaan,dan perusahaan mampu mempertahankan karyawannya dengan tingkat retensi yang tinggi pada tahun 2014, dan menghasilkan tingkat produktivitas karyawan tertinggi pada tahun 2015. Sehingga diantara lima periode dari tahun 2011-2015 kinerja yang baik pada PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terjadi pada tahun 2015.

Secara keseluruhan kinerja yang dimiliki oleh PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar sudah baik, meskipun masih diperlukan perbaikan dan pembenahan dalam kinerjanya agar dapat terus ditingkatkan dan lebih baik lagi kedepannya.

B. Saran

Demi lebih baiknya pengukuran kinerja yang dimiliki PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar, penulis menyarankan kepada pihak PDAM :

1. Untuk dapat meningkatkan kinerja dari perspektif keuangannya, terutama dari segi *Net Profit Margin* agar dapat meningkatkan laba bersih dari penjualannya, dan *ReturnOn Investment* agar perusahaan lebih cermat dalam melakukan investasi.
2. Untuk dapat meningkatkan pelayanan kepada setiap pelanggan, terutama bagi pelanggan yang mengalami masalah air mati, pembayaran tagihan air yang tidak sesuai dengan pemakaian air, kecepatan dalam menangani pengaduan dari pelanggan, sehingga kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan.
3. Untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja dari perspektif proses bisnis internal, dengan melakukan inovasi-inovasi terhadap pelayanan kepada pelanggan, dengan memberikan reward/hadiah bagi pelanggan yang sudah lama berlangganan agar retensi pelanggan dapat

terus ditingkatkan, selain itu perlunya komunikasi yang baik antara pelanggan dengan pihak PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar.

4. Untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dengan memberikan pelatihan dan diklat bagi setiap karyawan, memberikan reward bagi karyawan yang berprestasi, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan, agar kualitas karyawan dan retensi karyawan dapat ditingkatkan.
5. Untuk dapat menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam pengukuran kinerjanya, agar kinerja perusahaan secara keseluruhan dapat terlihat dan diperbandingkan sehingga kinerja perusahaan menjadi lebih baik lagi kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmad Fallah Rusdiyanto, 2010, Skripsi *Analisis Kinerja dengan pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Semaran*g, Universitas Diponegoro Semarang.

Abdul Halim, dkk, 2009, *Sistem Pendendalian Manajemen*, Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Ali Hasan, 2009, *Manajemn Bisnis Syari'ah Kaya di Dunia Terhormat di Akhirat*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

Ari Laksmi Riani, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, Yogyakarta : Graha Ilmu.

Armila Krisna Warindrani, 2006, *Akuntansi Manajemen,* Yogyakarta : Graha Ilmu.

Aulia Pohan, 2010, *Menata Strategi, Memacu Kinerja,* Jakarta Barat : PT. Buana Ilmu Populer.

Departemen Agama RI, 2008, *Al-Qurannul Karim*, Diponegoro : Bandung.

Dermawan Wibisono, 2006, *Manajemen kinerja konsep, desain, dan teknik meningkatkan daya saing perusahaan,* Jakarta : Erlangga.

Edward J. Blocher, dkk, 2010, *Manajemen Biaya : Penekanan Strategis*, (Jakarta Selatan : Salemba Empat.

Irham Fahmi, 2013, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, Bandung : Alfabeta.

Kisnawati, 2012, *Analisis Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Prof.Dr.M.A Hanafiah SM Batusangkar Menggunakan Balanced Scorecard*, STAIN Batusangkar, Batusangkar.

L.M. Samryn, 2012, *Akuntansi Manajemen : Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Informasi*, Jakarta : Kencana.

Mahmudi, 2015, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.

Marwansyah, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Alfabeta.

Majelis Permusyaratan Rakyat Republik Indonesia, *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, BAB XIV Perekonomian Nasional dan Kesejahteraan Sosial,Pasal 33 ayat 3,* (Jakarta, 10 Agustus 2002)

Nofrivul, 2008, *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, Batusangkar : STAIN Batusangkar Press.

Presiden Republik Indonesia, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah, BAB IV Kewenangan Daerah, Pasal 10 ayat 1*, Jakarta, 7 Mei 1999.

Putu Youdhitia Saraswati, Ni Kadek Sinarwati, Anantawikrama Tungga Atmadja, *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pdam Kabupaten Buleleng*, e-Journal S1 Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1 Vol: 2 No: 1 , 2014.

Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2000, *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta : Erlangga.

Rudianto, 2013, *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*, Jakarta : PT Gelora Aksara Pratama.

Salim Segaf Al-Djufri,2006,*Islamic Business Strategy for Entrepreneurship* (*BagaimanaMenciptakan dan Membangun Usaha yang Islami)*, Jakarta : Zikrul Hakim.

Sugiyono, 2011, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*,Bandung: Alfabetta.

Sujoko Efferin, dkk, 2012, *Metode Penelitian Akuntansi: Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*, Yogyakarta : Graha Ilmu.

Suwardi Luis dan Prima A. Biromo, 2008, *Step By Step in Cascading Balance Scorecard to Functional Scorecard*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.

Syofian Siregar, 2011, *Statistika Deskriptif untuk Penelitian: Dilengkapi Perhitungan Manual dan Aplikasi SPSS Versi 17*, Jakarta : Rajawali Pers.

Sofyan Syafri Harahap, 2013, *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*, Jakarta : Rajawali Pers.

Teungku Muhammad Hasbi Ash-Shiddieqy, 2011, *Tafsir Alqur'anul Madjid An-Nur Jilid 2*, Jakarta : Cakrawala Publishing.

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI BATUSANGKAR
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN MASYARAKAT
IAIN BATUSANGKAR
Jl. Sudirman No.137 Kuburajo Lima Kaum Batusangkar 27213, Telp. (0752) 71150, Ext 135, Fax. (0752) 71879
Website :www.iainbatusangkar.ac.id e-mail : info@iainbatusangkar.ac.id

Nomor : B- /In.27/L.I/TL.00/ 08 /2016 10 Agustus 2016
Sifat : Biasa
Lampiran : 1 Rangkap
Perihal : ***Mohon Penerbitan Surat Izin Penelitian***

Yth. Bupati Tanah Datar
Up. Kepala Kantor KESBANGPOL Kabupaten Tanah Datar
Batusangkar

Assalamu 'alaikum Wr. Wb.
Dengan hormat,

Bersama ini disampaikan kepada Bapak/Ibu bahwa Mahasiswa yang tersebut di bawah ini:

Nama/NIM	:	**Mega Fitria / 12231045**
Tempat/Tanggal Lahir	:	Balaisatu, 28 Mei 1994
Kartu Identitas	:	NIK: 1304016805940001
Alamat	:	Jorong Balai Satu Nagari Paninjauan Kecamatan Sepuluh Koto Kabupaten Tanah Datar
Fakultas	:	Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan	:	Ekonomi Syariah

akan melakukan pengumpulan data untuk proses Penulisan Laporan Hasil Penelitiannya sebagai berikut:

Judul Penelitian	:	***Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar***
Lokasi Penelitian	:	PDAM Tirta Alami
Waktu Penelitian	:	11 Agustus s.d 11 Oktober 2016
Dosen Pembimbing 1	:	Dr. Rizal, M.Ag.
Dosen Pembimbing 2	:	Sri Adella Fitri, SE., M.Si.

untuk itu, diharapkan kiranya Bapak/Ibu berkenan menerbitkan surat izin penelitian mahasiswa yang bersangkutan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Demikian disampaikan, atas bantuan dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Ketua,

Ulya Afsari, SH., M.Hum.
NIP. 197503031999031004

Tembusan:
1. Rektor IAIN Batusangkar (Sebagai Laporan)
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Batusangkar.

PEMERINTAH KABUPATEN TANAH DATAR
KANTOR KESATUAN BANGSA DAN POLITIK
(KESBANGPOL)
Jln. MT. Haryono No. 10Telp. (0752) 574400 Batusangkar 27281

SURAT KETERANGAN/REKOMENDASI
Nomor : 070/ 839 /KESBANGPOL/2016

Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri RI Nomor 07 Tahun 2014 tanggal 21 Januari 2014 tentang perubahan atas Peraturan Menteri Dalam Negeri RI Nomor. 64 Tahun 2011 tentang Pedoman Penerbitan Rekomendasi Penelitian/Pengambilan Data dan surat Ketua LPPM IAIN Batusangkar Nomor : B.-/In.27/L.I/TL.00/08/2016, tanggal 12 Agustus 2016, perihal Mohon Penerbitan Izin Penelitian, setelah dipelajari dengan ini kami atas nama Pemerintah Kabupaten Tanah Datar menyatakan tidak keberatan atas maksud Penelitian dengan lokasi di Kabupaten Tanah Datar yang akan dilakukan oleh

Nama	: MEGA FITRIA
Tempat/Tgl. Lahir	: Balai Satu, 28 Mei 1994
Pekerjaan	: Mahasiswi
Alamat	: Jorong Balai Satu, Nagari Paninjauan, Kecamatan X Koto
Kartu Identitas	: NIK. 1304016805940001
Maksud dan Obyek	: Izin Penelitian
Judul	: **"ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR"**
Lokasi Penelitian	: PDAM TIRTA ALAMI
W a k t u	: 16 Agustus s.d 16 November 2016
Anggota	: -

Dengan ketentuan sebagai berikut :

1. Kegiatan Penelitian tidak boleh menyimpang dari maksud dan obyek sebagaimana tersebut di atas.
2. Memberitahukan kedatangan serta maksud Penelitian yang akan dilaksanakan dengan menunjukkan surat-surat keterangan yang berhubungan dengan itu kepada Pemerintah setempat dan melaporkan kembali waktu akan berangkat.
3. Dalam melaksanakan Penelitian agar dapat berkoordinasi dengan instansi terkait.
4. Mematuhi semua peraturan yang berlaku dan menghormati adat – istiadat serta kebiasaan masyarakat setempat.
5. Bila terjadi penyimpangan/pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan tersebut diatas maka Surat Keterangan/Rekomendasi ini akan **DICABUT** kembali.
6. Surat Keterangan/Rekomendasi ini diberikan/berlaku mulai tanggal 16 Agustus s.d 16 November 2016
7. Melaporkan hasil Penelitian kepada Bupati Tanah Datar Cq. Kantor Kesatuan Bangsa dan Politik Kabupaten Tanah Datar.

Demikianlah surat keterangan/ rekomendasi ini dikeluarkan untuk dipergunakan seperlunya.

Batusangkar, 16 Agustus 2016

An. KEPALA KANTOR KESBANGPOL
KABUPATEN TANAH DATAR
KASUBAG TATA USAHA,

EVAWATI ZAKARIA, S.Sos
NIP. 19720818 199202 2 001

Tembusan
Yth. :
1. Bupati Tanah Datar (sebagai laporan)
2. Dandim 0307 Tanah Datar di Pagaruyung.
3. Kapolres Tanah Datar di Pagaruyung.
4. Direktur PDAM Tirta Alami Tanah Datar di Batusangkar.
5. Ketua LPPM IAIN Batusangkar di Batusangkar.
6. Yang bersangkutan...

PEMERINTAH KABUPATEN TANAH DATAR
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
Tirta Alami

Nomor : KP. 48 /PDAM-TD/II-2017 Batusangkar , 28 Pebruari 2017
Lampiran : -
Perihal : Surat Keterangan.

Kepada Yth :
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri Batusangkar
di -
TEMPAT

Berdasarkan surat dari Kesbangpol Kabupaten Tanah Datar Nomor 070 / 839 / Kesbangpol/2016 tanggal 16 Agustus 2016 perihal Surat Keterangan / Rekomendasi untuk melaksanakan penelitian pengambilan data di PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar.

Sehubungan dengan hal tersebut, bersama ini disampaikan bahwa Mahasiswa tersebut dibawah ini :

Nama	: MEGA FITRIA
Tempat/Tgl/Lahir	: Balai Satu, 28 Mei 1994
Pekerjaan	: Mahasiswa
Kartu Identitas	: NIK.1304016805940001
Fahultas	: Ekonomi dan Bisnis Islam
Jurusan	: Ekonomi Syariah
Judul Penelitian	: Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Alami Kab. Tanah Datar
Alamat	: Jorong Balai Satu Nagari Paninjauan Kecamatan X koto Kabupaten Tanah Datar.

Telah melakukan penelitian di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Alami kabupaten Tanah Datar dari tanggal 11 Agustus.s.d 11 Oktober 2016.

Demikian surat keterangan ini dikeluarkan, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA ALAMI
KABUPATEN TANAH DATAR
Direktur,

PDAM TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR

BAHNUR MATRIS, ST

Alamat : Jl. Jend. Sudirman No. 120 Kubu Rajo Lima Kaum Batusangkar - Kode Pos 27213 Telp. (0752) 71137 Fax. : (0752) 73897 E-mail : pdam.tirtaalami@gmail.com

VISI : Menjadi Perusahaan Yang Sehat, Kreatif dan Inovatif

KUESIONER PENELITIAN
TANGGAPAN PEGAWAI/KARYAWAN TERHADAP LAYANAN
PDAM TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR

PETUNJUK PENGISIAN

Kuisioner penelitian ini berjudul "ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PDAM TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR". Petunjuk untuk pengisian kuisioner ini terbagi menjadi dua bagian yaitu :

1. Identitas responden
2. Daftar pertanyaan tentang tanggapan pegawai/karyawan terhadap PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar

IDENTITAS RESPONDEN

Dimohonkan dengan segala hormat kepada Bapak/ibu/saudara/saudari untuk mengisi identitas secara lengkap dengan **melingkari jawaban** yang sesuai dengan pertanyaan yang diberikan.Setiap pertanyaan hanya berisi satu jawaban. Identitas Bapak/ibu/saudara/saudari berikan tidak akan berpengaruh terhadap jabatan/pekerjaan yang Bapak/ibu/saudara/saudari duduki.

No. responden :
Tanggal pengisian :
Nama :
Jenis kelamin : Laki-Laki / Perempuan
Status perkawinan : Kawin / Belum Kawin
Usia : .....Tahun
Jabatan :
Lama bekerja :

TATACARA PENILAIAN

Tatacara penilaian yang digunakan untuk mengisi kuisioner ini adalah *Dichotomous Rating Scale*. *Dichotomous Rating Scale* adalah skala pengukuran yang dipergunakan untuk menyusun suatu kuisioner sebagai alat pengumpulan data yang peneliti ingin dapatkan dari data responden berupa *yes or no answer* saja. [55]

DAFTAR PERTANYAAN KUISIONER PENELITIAN DAN PETUNJUK PENGISIAN

1. Isilah pertanyaan dengan memberikan tanda (√) pada salah satu kolom jawaban yang tersedia

NO	PERTANYAAN	JAWABAN	
		YA	TIDAK
1	Apakah PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar mengkomunikasikan visi dan misinya kepada pegawai/karyawan secara jelas ?		
2	Apakah PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar telah menerapkan sistem manajemen yang baik ?		
3	Apakah hubungan komunikasi antar sesama karyawan/pegawai PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar baik ?		
4	Apakah Bapak/ibu/saudara/saudari melakukan disiplin kerja sesuai dengan yang diterapkan oleh PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar selama ini ?		
5	Apakah PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar menentukan jadwal/pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan/pegawainya ?		

[55]Sujono Efferin, dkk, Metode Penelitian Akuntansi : *Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kulitatif*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2008) hal. 108

6	Apakah PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar memberikan program pelatihan bagi karyawan dalam meningkatkan produktifitas kerja ?		
7	Apakah PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar memberikan penghargaan kepada pegawai/karyawan yang memiliki prestasi kerja ?		
8	Apakah PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar telah memberikan fasilitas yang lengkap terhadap para karyawan/pegawainya ?		
9	Apakah tersedia fasillitas penunjang dan akses informasi yang tepat oleh PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar selama ini ?		
10	Apakah Bapak/ibu/saudara/saudari puas dengan pemberian gaji dan insentif dari PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar selama ini?		
11	Apakah PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar selama ini memberikan gaji setiap bulannya secara tepat waktu?		
12	Apakah Bapak/ibu/saudara/saudari puas dengan pemberian izin/cuti yang diberikan oleh PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar?		
13	Apakah PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar sudah memberikan pelayanan yang prima bagi seluruh pelanggan/konsumennya ?		
14	Apakah ada kepercayaan dari rekan kerja yang saling mendukung untuk memberikan pelayanan yang terbaik ?		
15	Apakah Bapak/ibu/saudara/saudari percaya PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar adalah selalu yang terbaik ?		

Saya mengucapkan terima kasih banyak dan penghargaan yang tinggi atas bantuan serta kerja sama Bapak/ibu/saudara/saudari dalam mengisi kuisioner ini. Jika ada komentar dan usulan dari Bapak/ibu/saudara/saudari bisa diisikan dalam kotak berikut:

Komentar :

Hasil Pengisian Kuisioner Penelitian
Kepuasan Karyawan terhadap Layanan
PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar

Dalam mengukur tingkat kepuasan karyawanpada PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar, penulis menggunakan teknik analisis data dengan menyebarkan angket/ kuesioner kepada karyawan sebanyak 46 orang dari 85orang karyawan. Skala pengukuran yang penulis gunakan dalam mengukur tingkat kepuasan karyawan ini adalah skala *Guttman*. Skala pengukuran dengan tipe ini, akan didapat jawaban yang tegas, yaitu "ya-tidak", "benar-salah", "pernah-tidak pernah", "positif-negatif", dan lain-lain. Penelitian menggunakan skala g*uttman* dilakukan bila ingin mendapatkan jawaban yang tegas terhadap sesuatu permasalahan yang ditanyakan. Skala *guttman* selain dapat dibuat dalam bentuk pilihan ganda, juga dapat dibuat dalam bentuk *checklist*. Jawaban dapat dibuat skor tertinggi satu (1) dan terendah nol (0).

No. Respo nden	Jawaban Pertanyaan Kuesioner Karyawan															Jumlah Nilai
	Pertanyaan Nomor															
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	
01	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	10
02	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	8
03	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	10
04	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	9
05	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	6
06	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	10
07	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	8
08	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	13
09	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	11
10	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	12

No. Responden	Pertanyaan Nomor															Jumlah Nilai
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	
11	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	9
12	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	6
13	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	13
14	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	12
15	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	9
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	12
17	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	11
18	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	12
19	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	6
20	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	12
21	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	13
22	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	5
23	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	8
24	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	10
25	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	14
26	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	8
27	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	8
28	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	10
29	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	5
30	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	10
31	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	7
32	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	13
33	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	8
34	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	10
35	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	11

No. Responden	Pertanyaan Nomor															Jumlah Nilai
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	
36	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	8
37	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	12
38	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	6
39	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	7
40	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	13
41	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	9
42	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	8
43	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	7
44	0	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	7
45	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	1	6
46	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	13
TOTAL NILAI																**488**

KUISIONER PENELITIAN
KEPUASAN PELANGGAN TERHADAP
PDAM TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR

PETUNJUK PENGISIAN

Kuisioner penelitian ini berjudul "ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PDAM TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR". Petunjuk untuk pengisian kuisioner ini terbagi menjadi dua bagian yaitu :

1. Identitas responden
2. Daftar pertanyaan tentang tanggapan pelanggan terhadap PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar

IDENTITAS RESPONDEN

Dimohonkan dengan segala hormat kepada Bapak/ibu/saudara/saudari untuk mengisi identitas secara lengkap dengan **mencoret/melingkari jawaban** yang sesuai dengan pertanyaan yang diberikan. Setiap pertanyaan hanya berisi satu jawaban. Identitas yang Bapak/ibu/saudara/saudari berikan akan menjadi bukti pengisian kuesioner dari Bapak/ibu/saudara/saudari sebagai pelanggan PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar.

No. responden :
Tanggal pengisian :
Nama :
Jenis kelamin : Laki-Laki / Perempuan

TATACARA PENILAIAN

Tatacara penilaian yang digunakan untuk mengisi kuisioner ini adalah *Dichotomous Rating Scale*. *Dichotomous Rating Scale* adalah skala pengukuran yang dipergunakan untuk menyusun suatu kuisioner sebagai alat pengumpulan

data yang peneliti ingin dapatkan dari data responden berupa *yes or no answer* saja. [56]

DAFTAR PERTANYAAN KUISIONER PENELITIAN DAN PETUNJUK PENGISIAN

Isilah pertanyaan dengan memberikan tanda (✓) pada salah satu kolom jawaban yang tersedia

NO	PERTANYAAN	JAWABAN	
		YA	TIDAK
1	Apakah PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar memberikan pelayanan saat pembayaran air sesuai dengan yang Bapak/ibu/saudara/saudari harapkan ?		
2	Apakah PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar memiliki letak yang strategis (tidak jauh dari jangkauan Bapak/ibu/saudara/saudari) ?		
3	Apakah sarana dan prasarana yang diberikan PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar telah memenuhi kebutuhan pelanggan Bapak/ibu/saudara/saudari ?		
4	Apakah pegawai/karyawan PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar bersikap baik dalam melayani Bapak/ibu/saudara/saudari ?		
5	Apakah pegawai/karyawan PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar memiliki pengetahuan/informasi yang cukup untuk melayani Bapak/ibu/saudara/saudari ?		
6	Apakah PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar sudah memiliki ketepatan waktu dalam melakukan pelayanan terhadap Bapak/ibu/saudara/saudari ?		

[56]Sujono Efferin, dkk, Metode Penelitian Akuntansi : *Mengungkap Fenomena dengan Pendekatan Kuantitatif dan Kulitatif*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2008) hal. 108

7	Apakah PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar memberikan pelayanan yang cepat apabila terjadi permasalahan dari Bapak/ibu/saudara/saudari ?		
8	Apakah kondisi air yang diberikan oleh PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar sudah sesuai dengan yang Bapak/ibu/saudara/saudari harapkan ?		
9	Apakah harga air per m^3 yang diberlakukan oleh PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar sudah sesuai dengan yang Bapak/ibu/saudara/saudari inginkan?		
10	Apakah produk/air yang ditawarkan oleh PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar sesuai dengan permintaan dan keinginan Bapak/ibu/saudara/saudari?		
11	Apakah Bapak/ibu/saudara/saudari puas dengan kualitas pelayanan yang diberikan PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar?		
12	Apakah hubungan/komunikasi PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar dengan para pelanggannya (Bapak/ibu/saudara/saudari) baik ?		
13	Apakah pihak PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar memberikan hadiah/penghargaan kepada pelanggan yang berlangganan ?		
14	Menurut Bapak/ibu/saudara/saudari Apakah produk/air yang ditawarkan oleh PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datarsudah baik?		
15	Menurut Bapak/ibu/saudara/saudari apakah air yang diberikan oleh PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datarselalu lancar ?		

16	Menurut Bapak/ibu/saudara/saudari apakah ada pemberitahuan dariPDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datarsaat terjadi pematian air ?		
17	Apakah pembayaran tagihan air kepadaPDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datarsudah sesuai dengan pemakaian Bapak/ibu/saudara/saudari ?		
18	Apakah setiap permasalahan yang Bapak/ibu/saudara/saudari laporkan dapat diselesaikan dengan baik oleh PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar ?		
19	Apakah dengan adanyaPDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datarini dapat memenuhi kebutuhan air Bapak/ibu/saudara/saudari?		
20	Apakah Bapak/ibu/saudara/saudari percaya PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar adalah yang terbaik ?		

Saya mengucapkan terima kasih banyak dan penghargaan yang tinggi atas bantuan serta kerja sama Bapak/ibu/saudara/saudari dalam mengisi kuisioner ini. Jika ada komentar dan usulan dari Bapak/ibu/saudara/saudari bisa diisikan dalam kotak berikut:

Komentar :

Hasil Pengisian Kuesioner Penelitian
Kepuasan Pelanggan Terhadap Layanan
PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar

Dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan akan pelayananan yang diberikan oleh PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar, penulis menggunakan teknik analisis data dengan menyebarkan angket /kuesioner kepada pelanggan sebanyak 99 orang sampel dari 16.178 populasi pelanggan. Skala pengukuran yang penulis gunakan dalam mengukur tingkat kepuasan pelanggan ini adalah skala *Guttman*. Skala pengukuran dengan tipe ini akan didapat jawaban yang tegas, yaitu "ya-tidak", "benar-salah", "pernah-tidak pernah", "positif-negatif", dan lain-lain. Penelitian menggunakan skala *guttman* dilakukan bila ingin mendapatkan jawaban yang tegas terhadap sesuatu permasalahan yang ditanyakan. Skala *guttman* selain dapat dibuat dalam bentuk pilihan ganda, juga dapat dibuat dalam bentuk *checklist*. Jawaban dapat dibuat skor tertinggi satu (1) dan terendah nol (0).

No. Responden	Jawaban Pertanyaan Kuesioner Pelanggan																				Jumlah Nilai
	Pertanyaan Nomor																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
01	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	18
02	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	17
03	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	7
04	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	11
05	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	15
06	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	15
07	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	8
08	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	18
09	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	17
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	18
11	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	11
12	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	16
13	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	6
14	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	16
15	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	16
16	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	14
17	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	17
18	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	8
19	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4
20	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	16

No. Responden	Jawaban Pertanyaan Kuesioner Pelanggan																				Jumlah Nilai
	Pertanyaan Nomor																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
21	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	6
22	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	16
23	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	7
24	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	13
25	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	5
26	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	7
27	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	16
28	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	16
29	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	6
30	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	6
31	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	7
32	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	9
33	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	14
34	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	15
35	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	17
36	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	15
37	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	17
38	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	16
39	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	4
40	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	3
41	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	5
42	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	9
43	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	16
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	18
45	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	17
46	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	6
47	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	9
48	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	19

No. Responden	Jawaban Pertanyaan Kuesioner Pelanggan																				Jumlah Nilai
	Pertanyaan Nomor																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
49	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	9
50	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	17
51	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	12
52	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	9
53	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	16
54	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	10
55	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	10
56	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	13
57	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	13
58	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	6
59	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	17
60	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	17
61	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	8
62	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	10
63	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	11
64	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	14
65	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	18
66	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	18
67	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	15
68	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	14
69	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	17
70	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	6
71	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	11
72	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	5
73	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	18
74	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	6
75	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	14
76	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	18

No. Responden	Jawaban Pertanyaan Kuesioner Pelanggan																				Jumlah Nilai
	Pertanyaan Nomor																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
77	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	10
78	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	15
79	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	11
80	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	16
81	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	17
82	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	13
83	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	14
84	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	12
85	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	18
86	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	13
87	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	16
88	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	17
89	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	11
90	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	11
91	1	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	8
92	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	1	12
93	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	13
94	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	13
95	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	1	13
96	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	1	10
97	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	0	15
98	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	16
99	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	17
TOTAL NILAI																					**1,245**

DATA JUMLAH KARYAWAN

PDAM TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR

PERIODE 2010-2015

TAHUN	JUMLAH KARYAWAN
2010	97
2011	95
2012	91
2013	90
2014	90
2015	85

DATA JUMLAH PELANGGAN

PDAM TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR

PERIODE 2010-2015

TAHUN	JUMLAH PELANGGAN
2010	14.409
2011	14.386
2012	15.341
2013	15.629
2014	15.720
2015	16.178

AF. RACHMAN & SOETJIPTO WS.

REGISTERED PUBLIC ACCOUNTANT

LAPORAN AUDITOR INDEPENDEN
DAN LAPORAN KEUANGAN
PDAM TIRTA ALAMI
PER 31 DESEMBER 2012
KABUPATEN TANAH DATAR

Jalan Pasirluyu No. 36 Telp. (022) 5203252 Fax. (022) 5203252 Bandung 40254

PDAM TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR

NERACA

PER 31 DESEMBER 2012 DAN 2011

	Cat	2012 Rp	2011 Rp
ASET			
ASET LANCAR			
Kas dan Bank	3	2,084,898,736.77	1,101,337,971.74
Piutang Usaha	4	2,559,056,675.00	1,898,438,598.00
Akumulasi Penyisihan Piutang Usaha		(793,613,103.25)	(384,833,968.02)
Piutang Non Usaha	5	8,500,386.80	70,054,250.80
- Persediaan	6	475,530,792.74	403,805,275.49
- Pembayaran Dimuka	7	75,568,100.00	191,125,000.00
Jumlah Asset Lancar		**4,409,941,588.06**	**3,279,927,128.01**
ASET TIDAK LANCAR			
Aset Tetap (setelah dikurangi akumulasi penyusutan sebesar Rp. 13.783.352.932,01 untuk tahun 2012 dan sebesar Rp. 12.233.342.555,40 untuk tahun 2011)	8	13,100,633,155.26	13,709,575,213.21
Aset Lainnya	9	597,471,000.00	597,471,000.00
Nilai Buku Asset Tetap		**13,698,104,155.26**	**14,307,046,213.21**
TOTAL ASET		**18,108,045,743.33**	**17,586,973,341.22**

Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Laporan Keuangan secara keseluruhan

PDAM TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR

NERACA

PER 31 DESEMBER 2012 DAN 2011

EWAJIBAN DAN EKUITAS	Cat	2012 Rp	2011 Rp
EWAJIBAN JANGKA PENDEK			
Utang Usaha	10	74,751,500.00	71,900,354.00
Utang Non Usaha	11	112,804,802.00	139,052,448.00
Biaya yang Masih Harus Dibayar	12	3,105,958,775.52	3,241,181,743.18
Utang Pajak	13	9,171,201.00	10,083,250.00
Bagian Utang Jk Panjang Jatuh Tempo	14	435,875,872.05	777,641,612.18
Utang Leasing	15	236,887,054.00	-
Jasa Pengabdian	16	-	54,000,000.00
Utang Bunga	17	3,513,904,284.39	3,803,492,839.40
Jumlah Kewajiban Lancar		**7,489,353,488.96**	**8,097,352,246.76**
EWAJIBAN JANGKA PANJANG			
Pinjaman Dalam Negeri	18	1,000,743,300.00	1,900,491,465.64
Pinjaman Luar Negeri	19	230,563,459.95	-
Jumlah Kewajiban Jangka Panjang		**1,231,306,759.95**	**1,900,491,465.64**
KEWAJIBAN LAIN-LAIN			
Titipan Retribusi Sampah	20	9,396,000.00	(211,702.00)
		9,396,000.00	**(211,702.00)**
KUITAS			
Kekayaan Pemda yg Dipisahkan	21	4,421,422,287.54	4,421,422,287.54
Penyertaan Pemerintah Pusat		12,348,857,657.74	11,730,668,657.74
Modal Hibah		2,929,533,889.00	3,547,722,889.00
Laba Ditahan/ (Akumulasi Rugi)	22	(11,265,830,696.48)	(12,659,778,004.06)
Laba/ (Rugi) Tahun Berjalan		944,006,356.62	549,305,500.60
Jumlah Ekuitas		**9,377,989,494.42**	**7,589,341,330.82**
OTAL EKUITAS		**18,108,045,743.33**	**17,586,973,341.22**

Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Laporan Keuangan secara keseluruhan

PDAM TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR

LAPORAN LABA RUGI

UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL 31 DESEMBER 2012 DAN 2011

Uraian	Cat	2012 Rp	2011 Rp
PENDAPATAN USAHA			
Pendapatan Usaha			
- Pendapatan Rekening Air	23	9,911,823,900.00	8,251,807,600.00
- Pendapatan Non Air	24	671,150,995.00	526,219,889.00
- Pendapatan Non Operasional	25	35,765,533.00	19,301,997.00
Jumlah Pendapatan Usaha		**10,618,740,428.00**	**8,797,329,486.00**
BEBAN USAHA	26		
- Beban Pegawai		(4,421,295,422.00)	(4,254,193,847.00)
- Beban Pemakaian BBM		(98,022,970.00)	(131,580,000.00)
- Beban Listrik		(811,223,589.00)	(559,252,700.00)
- Beban Pemakaian Bahan Pembantu		-	(143,082,958.50)
- Beban Operasi Lainnya		(1,241,380,327.71)	(1,019,712,639.00)
- Beban Pemeliharaan		(771,319,827.87)	(467,320,054.79)
- Beban Sumber Air		(88,599,865.00)	(65,246,105.00)
- Beban Penyusutan Aktiva Tetap		(1,538,390,231.12)	(1,447,737,732.65)
- Beban Pemakaian Bahan Kimia		(12,630,000.00)	(23,081,790.00)
- Beban Bunga Pinjaman		(277,397,159.45)	(293,684,095.44)
- Beban Penyisihan Piutang Usaha		(408,779,135.23)	156,867,936.98
- Beban Non-Operasional (Adm Bank)		(5,695,544.00)	-
Jumlah Beban		**(9,674,734,071.38)**	**(8,248,023,985.40)**
LABA / RUGI OPERASIONAL		**944,006,356.62**	**549,305,500.60**
PAJAK PPH 25	27	-	-
LABA / RUGI BERSIH		**944,006,356.62**	**549,305,500.60**

Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Laporan Keuangan secara keseluruhan

LAPORAN AUDITOR INDEPENDEN
ATAS
LAPORAN KEUANGAN
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR
TAHUN BUKU 2014

ARH&J

Nozaka Japan CPA Firm

ACHMAD, RASYID, HISBULLAH & JERRY

REGISTERED PUBLIC ACCOUNTANTS

Member of : Nozaka Japan Certified Public Accountant Firm

Head Office :

Jl. Kepu Barat No 90-91 B Kemayoran Jakarta Pusat 10620
Telp : 021-4247872, 4264971, Fax : 021-4240080
Website : www.kaparhj.com
E-Mail : kap_arhj@yahoo.co.id

Branch Office :

Jakarta Mampang, Bandung & Semarang

PDAM TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR
NERACA
PER 31 DESEMBER 2014 DAN 2013

ASET	Cat	2014 Rp	2013 Rp
ASET LANCAR			
- Kas dan Bank	3	2,278,794,676.53	2,208,491,060.24
- Deposito	4	2,400,000,000.00	300,000,000.00
- Piutang Usaha	5	4,069,194,450.00	3,333,141,500.00
Akumulasi Penyisihan Piutang Usaha		(1,506,164,387.50)	(1,024,534,737.00)
- Piutang Non Usaha	6	-	1,448,385.00
- Persediaan	7	678,708,777.57	671,977,711.01
- Pembayaran Dimuka	8	34,240,000.00	91,642,000.00
Jumlah Asset Lancar		7,954,773,516.60	5,582,165,919.25
ASET TIDAK LANCAR			
- Aset Tetap	9		
Nilai Perolehan Aktiva Tetap		28,505,920,727.35	27,666,610,039.35
Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap		(17,093,777,523.52)	(15,777,904,034.22)
Nilai Buku Aktiva Tetap		11,412,143,203.83	11,888,706,005.13
- Aset Lainnya	10	597,471,000.00	597,471,000.00
Nilai Buku Aset Tetap		12,009,614,203.83	12,486,177,005.13
TOTAL ASET		19,964,387,720.43	18,068,342,924.38

Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Laporan Keuangan secara keseluruhan

PDAM TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR
NERACA
PER 31 DESEMBER 2014 DAN 2013

KEWAJIBAN DAN EKUITAS	Cat	2014 Rp	2013 Rp
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK			
- Utang Usaha	11	424,282,268.00	42,000,000.00
- Utang Non Usaha	12	329,272,526.00	93,454,176.00
- Biaya yang Masih Harus Dibayar	13	3,105,958,775.52	3,105,958,775.52
- Utang Pajak	14	53,563,572.00	4,200,000.00
- Bagian Utang Jk Panjang Jatuh Tempo	15	225,193,072.04	330,534,472.04
- Jasa Pengabdian	16	61,556,080.00	-
- Utang Bunga	17	3,485,112,338.39	3,485,112,338.39
Jumlah Kewajiban Lancar		**7,684,938,631.95**	**7,061,259,761.95**
KEWAJIBAN JANGKA PANJANG			
- Pinjaman Dalam Negeri	18	537,241,140.00	716,321,520.00
- Pinjaman Luar Negeri	19	138,338,075.85	184,450,767.90
Jumlah Kewajiban Jangka Panjang		**675,579,215.85**	**900,772,287.90**
KEWAJIBAN LAIN-LAIN			
- Titipan Retribusi Sampah	20	-	9,866,500.00
		-	**9,866,500.00**
EKUITAS			
- Kekayaan Pemda yg Dipisahkan	21	4,421,422,287.54	4,421,422,287.54
- Penyertaan Pemerintah Yang Belum Ditetapkan	21	12,348,857,657.74	12,348,857,657.74
- Modal Hibah	21	2,929,533,889.00	2,929,533,889.00
- Laba Ditahan/ (Akumulasi Rugi)	22	(9,641,118,644.75)	(10,345,115,301.65)
- Laba/ (Rugi) Tahun Berjalan	22	1,545,174,683.10	741,745,841.90
Jumlah Ekuitas		**11,603,869,872.63**	**10,096,444,374.53**
TOTAL EKUITAS		**19,964,387,720.43**	**18,068,342,924.38**

Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian tidak terpisahkan
dari Laporan Keuangan secara keseluruhan

PDAM TIRTA ALAMI KABUPATEN TANAH DATAR
LAPORAN LABA RUGI
UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL 31 DESEMBER 2014 DAN 2013

Uraian	Cat	2014 Rp	2013 Rp
PENDAPATAN USAHA			
Pendapatan Usaha			
- Pendapatan Rekening Air	23	10,855,187,250.00	10,432,544,775.00
- Pendapatan Non Air	24	1,369,994,200.00	1,319,729,530.00
- Pendapatan Non Operasional	25	98,475,407.00	55,950,926.00
Jumlah Pendapatan Usaha		12,323,656,857.00	11,808,225,231.00
BEBAN USAHA	26		
- Beban Pegawai		(5,398,564,458.00)	(4,635,901,604.79)
- Beban Pemakaian BBM		(187,716,581.00)	(128,350,000.00)
- Beban Listrik		(1,040,716,581.00)	(939,193,860.00)
- Beban Operasi Lainnya		(1,058,111,370.00)	(1,904,454,027.91)
- Beban Pemeliharaan		(1,013,366,003.44)	(942,669,103.00)
- Beban Sumber Air		(128,227,090.00)	(73,058,460.00)
- Beban Penyusutan Aktiva Tetap		(1,315,873,489.30)	(1,994,551,102.22)
- Beban Pemakaian Bahan Kimia		(14,774,100.00)	(22,725,270.00)
- Beban Bunga Pinjaman		(131,396,823.66)	(186,973,622.43)
- Beban Penyisihan Piutang Usaha		(481,029,650.50)	(230,921,633.75)
- Beban Non-Operasional (Adm Bank)		(8,106,027.00)	(7,680,705.00)
Jumlah Beban		(10,778,482,173.90)	(11,066,479,389.10)
LABA / RUGI OPERASIONAL		1,545,174,683.10	741,745,841.90
PAJAK PPH 25		-	-
LABA / RUGI BERSIH		1,545,174,683.10	741,745,841.90

Lihat catatan atas laporan keuangan yang merupakan bagian tidak terpisahkan dari Laporan Keuangan secara keseluruhan

PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar

NERACA
31 Desember 2015 dan 2014
(Disajikan dalam Rupiah Penuh)

	Catatan	2015	2014
ASET			
ASET LANCAR			
Kas dan setara kas	2g. 3a	2.414.032.703	2.278.794.677
Deposito		2.400.000.000	2.400.000.000
Piutang usaha - bersih	2h. 3b	3.306.621.945	2.563.030.063
Persediaan	2i. 3c	527.747.173	678.708.778
Piutang lain-lain	3d	81.240.000	34.240.000
Jumlah aset lancar		**8.729.641.821**	**7.954.773.517**
ASET TIDAK LANCAR			
Aset tetap - bersih	2k. 3e	17.744.967.395	11.412.143.204
Pembayaran Dimuka Pemda	3f	597.471.000	597.471.000
Jumlah aset tidak lancar		**18.342.438.395**	**12.009.614.204**
JUMLAH ASET		**27.072.080.216**	**19.964.387.720**

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar

NERACA *(Lanjutan)*
31 Desember 2015 dan 2014
(Disajikan dalam Rupiah Penuh)

	Catatan	2015	2014
KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK	3g		
Hutang usaha		53.348.000	424.282.268
Hutang non usaha		134.204.400	329.272.526
Biaya yang masih harus dibayar		3.105.958.776	3.105.958.776
Hutang pajak		29.199.680	53.563.572
Bagian hutang jangka panjang jatuh tempo		225.193.072	225.193.072
Kewajiban Dana Pensiun Jatuh Tempo		670.773.784	-
Jasa pengabdian		-	61.556.080
Hutang bunga		3.485.112.338	3.485.112.338
Jumlah kewaajiban jangka pendek		**7.703.790.049**	**7.684.938.632**
KEWAJIBAN JANGKA PANJANG	3h		
Pinjaman dalam negeri		358.160.760	537.241.140
Pinjaman luar negeri		92.225.384	138.338.076
Kewajiban dana pensiun		965.547.567	-
Jumlah kewajiban jangka panjang		**1.415.933.711**	**675.579.216**
JUMLAH KEWAJIBAN		**9.119.723.760**	**8.360.517.848**
EKUITAS	3i		
Kekayaan Pemda yg Dipisahkan		4.421.422.288	4.421.422.288
Penyertaan Pemerintah yang Belum Ditetapkan Statusnya		20.823.965.746	12.348.857.658
Modal Hibah		2.929.533.889	2.929.533.889
Saldo Laba (Rugi)		(10.222.565.467)	(8.095.943.962)
JUMLAH EKUITAS		**17.952.356.455**	**11.603.869.873**
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS		**27.072.080.216**	**19.964.387.720**

Tanah Datar, 25 Februari 2016

Kabag. Adminstrasi & Keuangan

Direktur.

Yurnita, SE

Bahnur Matris, ST

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

PDAM Tirta Alami Kabupaten Tanah Datar

LAPORAN LABA RUGI
Untuk Tahun Berakhir 31 Desember 2015 dan 2014
(Disajikan dalam Rupiah Penuh)

	Catatan	2015	2014
PENDAPATAN - BERSIH			
Pendapatan Penjualan Air	2d. 3j	11.378.747.950	10.855.187.250
Pendapatan Non Air	2d. 3j	1.246.912.700	1.369.994.200
		12.625.660.650	12.225.181.450
BEBAN	2d. 3k		
Beban operasional		9.815.008.791	9.454.502.658
Beban penyusutan/penyisihan		2.846.175.783	1.315.873.489
		12.661.184.574	10.770.376.147
LABA (RUGI) USAHA		(35.523.924)	1.454.805.303
PENDAPATAN (BEBAN) LAIN-LAIN	3l		
Pendapatan Bunga Deposito		134.199.936	47.930.076
Pendapatan Bunga Jasa Giro		32.161.779	38.355.131
Rupa-Rupa Pendapatan Lainnya		17.711.745	12.190.200
Beban Administrasi Bank		(6.334.706)	(8.106.027)
		177.738.754	90.369.380
LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK		142.214.830	1.545.174.683
LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK		142.214.830	1.545.174.683
PAJAK PENGHASILAN		13.620.880	-
LABA (RUGI) BERSIH		128.593.950	1.545.174.683

Tanah Datar, 25 Februari 2016

Kabag. Adminstrasi & Keuangan

Direktur.

Yurnita, SE

Bahnur Matris, ST

Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan