



**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PADA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
MENGUNAKAN PENDEKATAN  
*BALANCE SCORECARD*  
(Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Jember)**

*AN ANALYSIS OF JOB PERFORMANCE ON PERUSAHAAN DAERAH AIR  
MINUM USING BALANCE SCORECARD APPROACH  
(A Case Study : PDAM Jember)*

**SKRIPSI**

Oleh :

**LISTIYANI PUSPITA DEWI**

**NIM. 120810301142**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2018**



**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PADA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
MENGUNAKAN PENDEKATAN  
*BALANCE SCORECARD*  
(Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Jember)**

*AN ANALYSIS OF JOB PERFORMANCE ON PERUSAHAAN DAERAH AIR  
MINUM USING BALANCE SCORECARD APPROACH  
(A Case Study : PDAM Jember)*

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas  
Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh :

**LISTIYANI PUSPITA DEWI**

**NIM. 120810301142**

**PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2018**

## PERSEMBAHAN

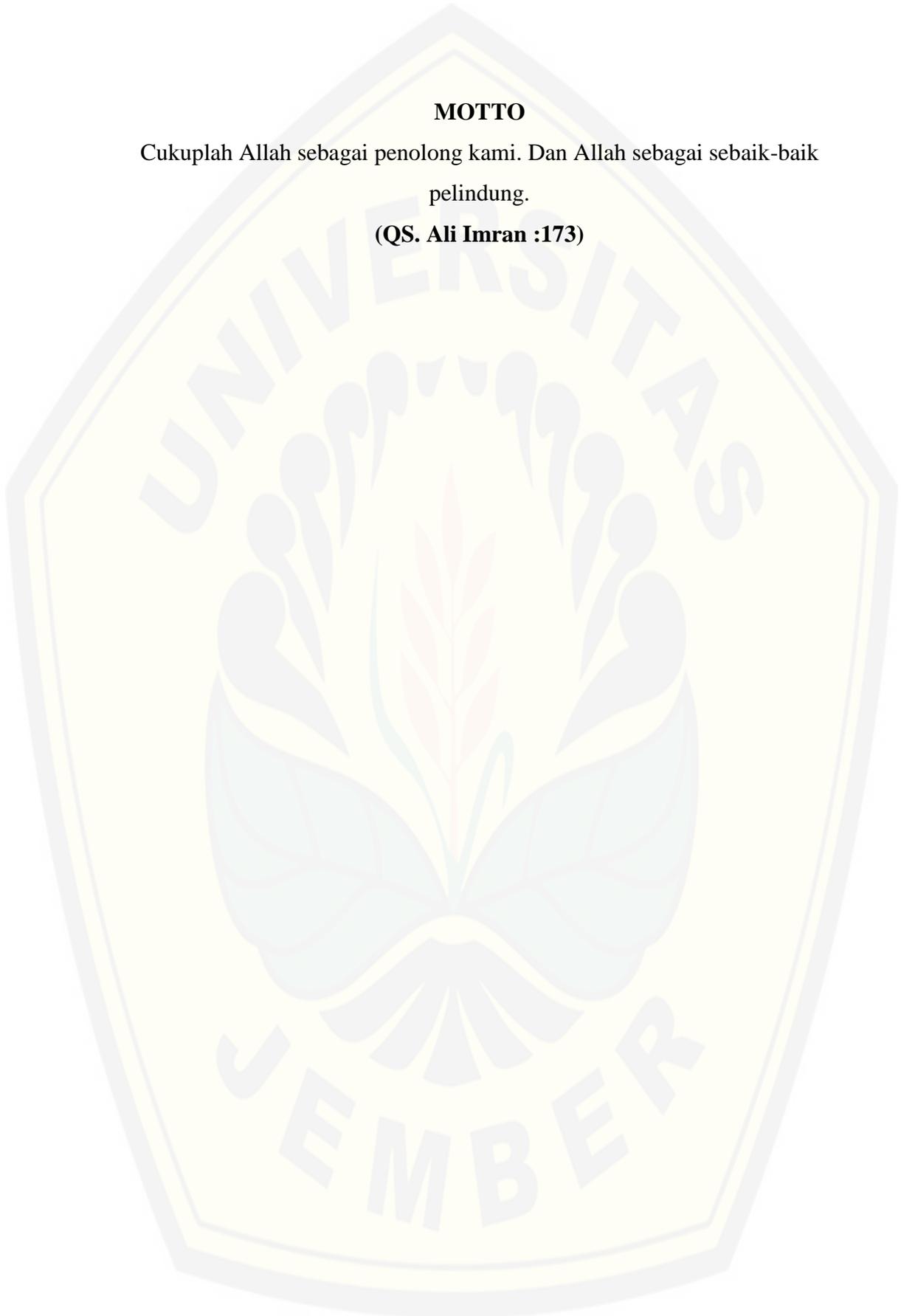
Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatNya, karena tanpa seijinNya tidak ada rencana yang dapat terlaksana. Skripsi yang penulis ajukan merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember. Skripsi ini saya persembahkan kepada :

1. Kedua orangtua yang selalu saya sayangi, hormati dan banggakan Bapak Rudij Wasito, S.H., dan Ibu Elya Ulfah, S.E. yang selalu tulus ikhlas memberikan kasih sayang, doa, dukungan moral dan materiil serta nasihat terbaik untuk masa depan saya.
2. Ketiga adik saya tersayang, Rifqi Rusdy Bachtiar, Farah Nur Rahma Ramadhan, dan Farhan Nur Rahman Ramadhan yang selalu menjadi semangat dan motivasi terselesaikannya skripsi ini.
3. Seluruh keluarga besar yang selalu memotivasi dan mendoakan sampai saat ini.
4. Dosen Pembimbing saya Novi Wulandari, SE, M.Acc & Fin, Ak. dan Djoko Supatmoko, M.M, Ak. yang tak pernah lelah membantu, membimbing, dan membagi ilmu pengetahuan yang sangat bermanfaat.
5. Seluruh teman Akuntansi angkatan 2012, teman-teman UKMF Seni dan Budaya KURUSETRA, dan lainnya yang tidak bisa disebutkan satu persatu, terima kasih atas segala doa, dukungan dan semangatnya.
6. Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan curahan ilmu dan kesabarannya dalam membimbing saya selama ini.
7. Almamater yang saya banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

**MOTTO**

Cukuplah Allah sebagai penolong kami. Dan Allah sebagai sebaik-baik pelindung.

**(QS. Ali Imran :173)**



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Listiyani Puspita Dewi  
NIM : 120810301142  
Jurusan : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Keuangan  
Judul Skripsi : ANALISIS PENILAIAN KINERJA PADA PERUSAHAAN  
DAERAH AIR MINUM MENGGUNAKAN PENDEKATAN  
*BALANCE SCORECARD* (Studi Kasus pada PDAM Kabupaten  
Jember)

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 26 Maret 2018

Yang menyatakan,

Listiyani Puspita Dewi

NIM:120810301142

**SKRIPSI**

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PADA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
MENGUNAKAN PENDEKATAN  
*BALANCE SCORECARD***

**(Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Jember)**

Oleh

**Listiyani Puspita Dewi**

**NIM 120810301142**

Pembimbing

Dosen Pembimbing Utama : Novi Wulandari, SE, M.Acc & Fin, Ak.

Dosen Pembimbing Anggota : Djoko Supatmoko, M.M, Ak.

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul Skripsi : Analisis Penilaian Kinerja pada Perusahaan Daerah  
Daerah Air Minum Menggunakan Pendekatan *Balance  
Scorecard* (Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Jember)

Nama Mahasiswa : Listiyani Puspita Dewi

NIM : 120810301142

Jurusan : S1 Akuntansi

Tanggal Persetujuan : 5 November 2017

Yang menyetujui,

Pembimbing I

Pembimbing II

**Novi Wulandari Widiyanti, SE,**

**M.Acc & Fin, Ak**

**NIP. 198011272005012003**

**Drs. Djoko Supatmoko, MM, Ak**

**NIP. 195502271984031001**

Mengetahui,  
Ketua Program Studi S1 Akuntansi

**Dr. Agung Budi Sulistivo, S.E, M.Si, Ak.**

**NIP. 197809272001121002**

**PENGESAHAN  
JUDUL SKRIPSI**

**ANALISIS PENILAIAN KINERJA PADA PERUSAHAAN  
DAERAH AIR MINUM MENGGUNAKAN PENDEKATAN  
*BALANCE SCORECARD***

**(Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Jember)**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Listiyani Puspita Dewi  
NIM : 120810301142  
Jurusan : Akuntansi

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal:

14 Mei 2018

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Susunan Panitia Penguji

Ketua : Dr. Yosefa Sayekti, M.Com., Ak., CA (.....)  
NIP. 196408091990032001

Sekretaris : Rochman Effendi, S.E, M.Si, Ak (.....)  
NIP. 197102172000031001

Anggota : Septarina Prita DS, M.SA, Ak (.....)  
NIP. 198209122006042002

Mengetahui/ Menyetujui  
Universitas Jember  
Dekan

Dr. Muhammad Miqdad., SE, MM, Ak  
NIP.19710727 199512 1 001

**Listiyani Puspita Dewi**

*Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember*

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PDAM Kabupaten Jember tahun 2015 dan 2016 dinilai dari perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Teknik pengambilansampel menggunakan *random sampling*. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, wawancara, dan data laporan keuangan PDAM Kabupaten Jember dalam periode 2015-2016. Penelitian ini menggunakan sampel sejumlah 116 karyawan di PDAM Kabupaten Jember. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan uji validitas, dan uji reliabilitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan yaitu ROE, rasio operasi, rasio kas, dan rasio solvabilitas dapat dikatakan kurang baik. Perspektif pelanggan yaitu cakupan pelayanan, pertumbuhan pelanggan, dan tingkat penyelesaian aduan dapat dikategorikan baik. Perspektif bisnis internal yaitu inovasi dan layanan purna jual dapat dikategorikan baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan dapat dikategorikan baik.

**Kata kunci :** Perusahaan, *Balance Scorecard*, Kinerja, Efisiensi, Efektivitas.

**Listiyani Puspita Dewi**

*Accounting Department, Faculty Of Economic and Business, Jember University*

**ABSTRACT**

*This study aims to know the performance of PDAM Kabupaten Jember in 2015 and 2016 that judged from the financial perspective, customer/consumer, internal business process, and learning and growth. The sampling technique of this thesis is using a random sampling. The data are collected by using questionnaire, interview, and financial statement data of PDAM Kabupaten Jember in 2015-2016. This study takes sample of some 116 employees in PDAM Kabupaten Jember. The data analysis method in this study uses validity test, and reliability test. The study's results show that the financial perspective of ROE, operational ratio, cash ratio, and solvency are categorized as bad result. Customer perspectives are service coverage, costumer growth, and completion settlement rates can be categorized good. The internal business perspective of innovation and after sales service are categorized good. Learning and growth perspective that are employee statisfaction, employee retention, and employee productivity can be categorized good.*

**Keywords:** *Company, Balance Scorecard, Performance, Efficiency, Effectiveness.*

## RINGKASAN

**Analisis Penilaian Kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Menggunakan Pendekatan *Balance Scorecard* (Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Jember)**; Listiyani Puspita Dewi; 120810301142; 2018; 81 Halaman; Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Evaluasi/pengukuran kinerja dan akuntabilitas dari suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting guna mengetahui tingkat keberhasilan yang telah dicapai, hambatan-hambatan yang ada dan upaya yang telah dilakukan untuk mengatasinya serta bagaimana meningkatkan kinerja di masa datang dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. PDAM Kabupaten Jember sendiri setiap tahun melakukan pengukuran terhadap kinerjanya dan disampaikan kepada pihak yang berkepentingan sesuai ketentuan yang ditetapkan oleh Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM). Evaluasi/pengukuran dilakukan terhadap tiga aspek, yaitu; aspek keuangan, aspek administrasi dan aspek operasional. Sementara aspek pembelajaran dan pertumbuhan serta aspek bisnis internal tidak tercakup secara jelas. Penerapan konsep *Balance Scorecard* akan membuat penilaian kinerja tersebut dapat berimbang antara keuangan dan non keuangan dan ini dapat digunakan sebagai masukan bagi pihak yang berkepentingan guna meningkatkan kinerja di masa yang akan datang, menuju pada tata kelola perusahaan yang baik (*Good Governance*). Dalam penelitian ini dianalisis bagaimana kinerja PDAM Kabupaten Jember menggunakan pendekatan *Balance Scorecard*.

Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode studi kasus. Sampel dari penelitian ini adalah data keuangan PDAM Kabupaten Jember pada tahun 2015 & 2016 dan beberapa karyawan PDAM Jember berjumlah 116 responden. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan data laporan keuangan, wawancara, dan kuisioner. Analisis data kuisioner menggunakan path analisis dengan program SPSS.

Penelitian ini memperoleh hasil dan kesimpulan bahwa perspektif keuangan yaitu ROE, rasio operasi, rasio kas, dan rasio solvabilitas dapat

dikatakan kurang baik. Perspektif pelanggan yaitu cakupan pelayanan, pertumbuhan pelanggan, dan tingkat penyelesaian aduan dapat dikategorikan baik. Perspektif bisnis internal yaitu inovasi dan layanan purna jual dapat dikategorikan baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan dapat dikategorikan baik.



## SUMMARY

**AN ANALYSIS OF JOB PERFORMANCE ON PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM USING BALANCE SCORECARD APPROACH (A Case Study : PDAM Jember);** Listiyani Puspita Dewi;120810301142; 2018; 81 Pages; The Department of accounting, Faculty of Economics and business, University of Jember.

Evaluation/performance measurement and accountability of an organization is very important to know the level of success that has achieved, the obstacles and efforts that have been made to solve it and how to improve the performance in the future to achieve the organizational goals as a whole. Every year, PDAM Kabupaten Jember did measurements on their performance and deliver it to interested parties according to the stipulated provisions by Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM). The evaluation/measurement is performed on three aspects, as follows; financial aspects, aspects of administrations and operational aspects. While the learning and growth aspects as well as internal business aspects are not clearly covered. The application of the *Balance Scorecard's* concept will make the performance appraisal balanced between financial and non financial and it can be used as an input for the interested parties to improve the performance in the future, leading to good corporate governance (*Good Governance*). This study analyzes how the performance of PDAM Kabupaten Jember using a *Balanced Scorecard* approach.

This research is a case study method. The samples from this research are taken from PDAM Kabupaten Jember's financial data in 2015 & 2016 and some employees of PDAM Jember which consist of 116 respondents. Data collection method is done by using financial statement data, interview, and questionnaire. The analysis of questionnaire is using analysis path with SPSS program.

This research has obtained results and conclusions that financial perspective of ROE, operating ratio, cash ratip, and solvency ratio can be said not good enough. Customer perspective that is service coverage, costumer growth, and completion settlement rates can be categorized good. The internal business perspective that is innovation and after sales service can be categorized good.

Learning and growth perspective as employee satisfaction, employee retention, and employee productivity are categorized good.



## PRAKATA

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatNya, karena tanpaNya tidak ada suatu hajatpun yang dapat terlaksana. Skripsi yang penulis ajukan merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan ini masih sangat banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan daripada kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan Allah SWT serta dorongan semangat dari semua pihak, akhirnya penulisan Skripsi ini mampu terselesaikan. Dalam penyusunan Skripsi ini tidak lepas dari berbagai bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. Moh. Hasan, M.Sc., Phd., selaku Rektor Universitas Jember.
2. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E.,M.M.,Ak.selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Yosefa Sayekti, M.Com., Ak., CA. selaku ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Bapak Dr. Agung Budi Sulistiyo, S.E., M.Si, Ak, CA selaku Ketua Program Studi S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Ibu Indah Purnamawati, S.E, M.Si, Ak selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah memberikan bimbingan, arahan dan dukungan kepada penulis;
6. Ibu Novi Wulandari Widiyanti, SE, M.Acc & Fin, Ak. selaku Dosen Pembimbing Utama dan Bapak Drs. Djoko Supatmoko, MM, Ak. selaku Dosen Pembimbing anggota yang perhatian dan sabar memberikan segenap waktu dan pemikiran, bimbingan, semangat, juga nasehat yang sangat bermanfaat sehingga terselesaikan skripsi ini.
7. Bapak Ady, selaku Direktur Utama PDAM Kabupaten Jember, Bapak Arif, selaku Direktur Bidang Umum PDAM Kabupaten Jember, serta seluruh karyawan PDAM Kabupaten Jember lainnya yang turut serta dalam membantu menyiapkan data dan bersedia menjadi narasumber dalam proses pembuatan skripsi ini.

8. Seluruh Bapak atau Ibu dosen di Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah memberikan curahan ilmu dan kesabarannya dalam membimbing saya selama ini.
9. Seluruh karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
10. Kedua orangtua yang selalu saya sayangi, hormati dan banggakan Bapak Rudij Wasito, S.H., dan Ibu Elya Ulfah, S.E. yang selalu tulus ikhlas memberikan kasih sayang, doa, dukungan moral dan materiil serta nasihat terbaik untuk masa depan saya.
11. Ketiga adik saya Rifqi Rusdy Bachtiar, Farah Nur Rahma Ramadhan, dan Farhan Nur Rahman Ramadhan yang selalu menjadi semangat dan motivasi terselesaikannya skripsi ini.
12. Sahabat-sahabat saya seperjuangan yang selalu memberi semangat, doa, dan dukungan untuk saya dalam menyelesaikan skripsi ini.
13. Teman-Teman Akuntansi 2012.
14. Sahabat-sahabat saya dari SD, SMP dan SMA
15. Bapak dan Ibu Guru saya dari TK, SD, SMP dan SMA yang sudah mengajarkan saya selama ini.
16. Seluruh anggota UKMF Seni dan Budaya KURUSETRA terima kasih atas dukungan dan ilmu yang bermanfaat
17. Keluarga KKN 132 Desa Mojogemi Kecamatan Sukowono Kabupaten Jember, Dini, Ari, Anton, Ice, Fofu, Fajar, Wafil, Cahya, Pras.
18. Almamater yang saya banggakan UNIVERSITAS JEMBER.
19. Semua pihak yang membantu terselesaikannya penulisan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kesalahan dari pihak pribadi. Demikian, semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, 26 Maret 2018

Penulis

**DAFTAR ISI**

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL LUAR</b> .....	i
<b>HALAMAN SAMPUL DALAM</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iv
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PEMBIMBINGAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	vii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	viii
<b>ABSTRAK</b> .....	ix
<b>ABSTRACT</b> .....	x
<b>RINGKASAN</b> .....	xi
<b>SUMMARY</b> .....	xiii
<b>PRAKATA</b> .....	xv
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xvii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xx
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xxi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xxii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Permasalahan</b> .....	4
<b>1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian</b> .....	4
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	4
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	4
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	6
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	6
2.1.1 Teori Evaluasi Kinerja .....	6
2.1.2 Teori Efektivitas.....	7
2.1.3 Pengertian Penilaian Kinerja.....	8

2.1.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	8
<b>2.2 BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>10</b>
2.2.1 Pengertian Balanced Scorecard.....	10
2.2.2 Membangun Balanced Scorecard.....	11
2.2.3 Manfaat dan Keunggulan Balanced Scorecard .....	12
2.2.4 Perspektif dalam Balanced Scorecard.....	14
2.2.5 Hubungan Antar Perspektif dalam Balanced Scorecard .....	18
<b>2.3 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis.....</b>	<b>22</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1 Rancangan Penelitian.....</b>	<b>23</b>
<b>3.2 Populasi dan Sampel .....</b>	<b>23</b>
3.2.1 Populasi.....	23
3.2.2 Sampel.....	24
<b>3.3 Jenis dan Sumber Data .....</b>	<b>25</b>
<b>3.4 Metode Pengumpulan Data .....</b>	<b>25</b>
<b>3.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....</b>	<b>27</b>
3.5.1 Kinerja Perspektif Keuangan .....	27
3.5.2 Kinerja Perspektif Pelanggan.....	28
3.5.3 Kinerja Perspektif Bisnis Internal .....	28
3.5.4 Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	29
<b>3.6 Metode Analisis Data .....</b>	<b>29</b>
3.6.1 Cara Pengukuran dalam Balance Scorecard .....	29
3.6.2 Pengujian Instrumen Penelitian .....	31
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1 Hasil Penelitian .....</b>	<b>34</b>
4.1.1 Sejarah Singkat PDAM Kabupaten Jember .....	34
4.1.2 Gambaran Umum PDAM Kabupaten Jember .....	35
4.1.3 Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Jember .....	36
4.1.4 Distribusi Kuisioner .....	45
4.1.5 Karakteristik Responden .....	46

<b>4.2 Uji Validitas dan Reliabilitas</b> .....	48
4.2.1 Uji Validitas .....	48
4.2.2 Uji Reliabilitas .....	49
<b>4.3 Hasil Penelitian</b> .....	50
4.3.1 Perspektif Kinerja Keuangan .....	50
4.3.2 Perspektif Pelanggan.....	53
4.3.3 Perspektif Bisnis Internal .....	55
4.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	55
<b>4.4 Pembahasan</b> .....	58
4.4.1 Perspektif Keuangan .....	59
4.4.2 Perspektif Pelanggan.....	59
4.4.3 Perspektif Bisnis Internal .....	60
4.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	60
<b>BAB 5. PENUTUP</b> .....	62
<b>5.1 Kesimpulan</b> .....	62
<b>5.2 Keterbatasan</b> .....	63
<b>5.3 Saran</b> .....	63
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	64

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu .....	19
Tabel 3.1 Skala Likert .....	32
Tabel 4.1 Distribusi Kuisioner .....	46
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden .....	46
Tabel 4.3 Umur Responden.....	47
Tabel 4.4 Lama Bekerja Responden.....	47
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas <i>Employee Satisfaction Index</i> Tahun 2015.....	48
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas <i>Employee Satisfaction Index</i> Tahun 2016.....	49
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas .....	50
Tabel 4.8 Hasil Perhitungan ROE .....	51
Tabel 4.9 Rasio Operasi PDAM Kabupaten Jember.....	51
Tabel 4.10 Rasio Kas PDAM Kabupaten Jember .....	52
Tabel 4.11 Rasio Solvabilitas PDAM Kabupaten Jember .....	52
Tabel 4.12 Cakupan Pelanggan PDAM Kabupaten Jember.....	53
Tabel 4.13 Pertumbuhan Pelanggan PDAM Kabupaten Jember .....	54
Tabel 4.14 Tingkat Penyelesaian Aduan PDAM Kabupaten Jember .....	54
Tabel 4.15 Kepuasan Karyawan PDAM Kabupaten Jember tahun 2015 .....	56
Tabel 4.16 Kepuasan Karyawan PDAM Kabupaten Jember tahun 2016 .....	56
Tabel 4.17 Retensi Karyawan PDAM Kabupaten Jember .....	57
Tabel 4.18 Produktivitas Karyawan PDAM Kabupaten Jember.....	58
Tabel 4.19 Hasil Pengukuran Kinerja PDAM Kabupaten Jember .....	58

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 Hubungan Antar Perspektif dalam Balanced Scorecard .....	18
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis .....	22



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner .....	66
Lampiran 2. Rekapitulasi Kuisisioner.....	70
Lampiran 3. Uji Validitas .....	76
Lampiran 4. Uji Reliabilitas .....	81
Lampiran 5. Laporan Keuangan PDAM Kabupaten Jember .....	82
Lampiran 6. Deskriptif Jawaban Responden.....	85

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Air merupakan elemen penting dalam kehidupan semua makhluk tak terkecuali manusia, tanpa air mereka tidak akan bisa hidup. Maka dari itu, sumbernya harus dipelihara dan air harus dikelola dengan baik. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah satu-satunya perusahaan milik daerah yang memonopoli pengelolaan air di setiap daerah / kota. Fungsi utamanya memberikan pelayanan dengan menyediakan air bersih bagi masyarakat. Banyak pihak berkepentingan terhadap kinerja PDAM, terutama Pemerintah Daerah selaku pemilik, karena sebagian besar dari laba yang diraih setelah pajak merupakan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Masyarakat sebagai konsumen juga berkepentingan terkait pelayanan atas tersedianya air bersih dalam kuantitas yang cukup dan kualitas yang memenuhi syarat kesehatan serta terjaminnya kontinuitas pendistribusiannya.

Evaluasi/pengukuran kinerja dan akuntabilitas dari suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting guna mengetahui tingkat keberhasilan yang telah dicapai, hambatan-hambatan yang ada dan upaya yang telah dilakukan untuk mengatasinya serta bagaimana meningkatkan kinerja di masa datang dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Sebagai wujud dari prinsip keterbukaan dan akuntabilitas, pemilik (Pemerintah Daerah) dan masyarakat konsumen serta pihak lain yang berkepentingan harus diberi informasi mengenai tingkat kinerja yang telah dicapai dan standar apa yang digunakan untuk mengukurnya. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal di luar sisi finansial, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan sisi karyawan. Padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:121). Keseimbangan antara pengukuran kinerja finansial dan non finansial ini akan

dapat membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan.

Pada tingkat persaingan global ini, suatu keuntungan kompetitif perusahaan sangat diperlukan agar perusahaan dapat bertahan dalam persaingan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan keuntungan kompetitif ini akan memperkuat posisi persaingan dalam persaingan bisnis dalam jangka panjang. Pihak manajemen mungkin berhasil memaksimalkan laba bersih dan membuat rasio keuangan secara baik seperti ROA, ROI, Residual Income dan EPS. Namun sering melupakan apakah perusahaan dapat bertahan dalam kurun waktu yang panjang (Ciptani, 2000:23). Keberhasilan seorang manajer tidak hanya diukur dari kemampuannya untuk mendapatkan laba yang tinggi atau kemampuannya untuk menghemat biaya seminimal mungkin. Untuk mengukur kinerja di dalam rumah sakit diperlukan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur aspek keuangan saja tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan seperti kepuasan *costumer*, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan dan sebagainya, sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat untuk kepentingan hidup perusahaan dalam jangka panjang (Wijaya, 2012).

PDAM Kabupaten Jember sendiri setiap tahun melakukan pengukuran terhadap kinerjanya dan disampaikan kepada pihak yang berkepentingan sesuai ketentuan yang ditetapkan oleh Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM). BPPSPAM merupakan badan non struktural yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Pekerjaan Umum. Evaluasi kinerja setiap tahunnya menghasilkan PDAM yang memiliki kinerja sehat, kurang sehat dan sakit. Evaluasi/pengukuran dilakukan terhadap tiga aspek, yaitu; aspek keuangan, aspek administrasi dan aspek operasional. Sementara aspek pembelajaran dan pertumbuhan serta aspek bisnis internal tidak tercakup secara jelas. Oleh karena itu, penulis mencoba melakukan evaluasi/pengukuran secara komprehensif dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

Untuk mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif, Kaplan dan Norton mendisain sebuah sistem pengukuran kinerja yang disebut *Balanced Scorecard*. Mulyadi (2007) memberi definisi *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

“*Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer yang didesain untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam melipatgandakan kinerja keuangan luar biasa secara berkesinambungan (*sustainable outstanding financial performance*)”.

Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2000), pengukuran kinerja dibagi ke dalam 4 (empat) perspektif, yaitu:

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)
2. Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*)
3. Perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Dalam penulisan skripsi ini, penulis mencoba untuk menerapkan konsep *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja PDAM Kabupaten Jember tahun 2015 dan 2016, sehingga dapat diketahui tingkat kinerja yang dicapai, kelemahan atau kendala apa yang menghambat dalam proses pencapaiannya dan hasilnya diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi pihak yang berkepentingan guna meningkatkan kinerja di masa yang akan datang, menuju pada tata kelola perusahaan yang baik (*Good Governance*).

Adapun alasan penulis memilih PDAM sebagai objek penelitian adalah berdasarkan peninjauan awal bahwa penilaian kinerja yang selama ini dilakukan di PDAM Kabupaten Jember masih menggunakan tiga aspek yaitu penilaian kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan, administrasi perusahaan, dan operasional perusahaan saja. Selain itu terdapat beberapa permasalahan lainnya yang menyangkut dengan kepuasan karyawan sehingga berdampak turunnya kinerja karyawan. Oleh karena itu, penulis mencoba untuk mengaplikasikan penilaian dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* agar di dalam penilaian kinerja tersebut dapat berimbang antara keuangan dan non keuangan. Berdasarkan uraian di atas penulis mengambil judul “**Analisis Penilaian Kinerja Pada Perusahaan Daerah Air Minum Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard**”. Sedangkan penulis mengambil tahun 2015-

2016 karena data tersebut merupakan data terbaru dan belum ada penelitian terdahulu yang memakai tahun tersebut.

## **1.2. Rumusan Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah pada penelitian ini, yaitu:

- a) Bagaimanakah kinerja PDAM Kabupaten Jember tahun 2015 dan 2016 dinilai dari perspektif keuangan?
- b) Bagaimanakah kinerja PDAM Kabupaten Jember tahun 2015 dan 2016 dinilai dari perspektif pelanggan/konsumen?
- c) Bagaimanakah kinerja PDAM Kabupaten Jember tahun 2015 dan 2016 dinilai dari perspektif proses bisnis internal?
- d) Bagaimanakah kinerja PDAM Kabupaten Jember tahun 2015 dan 2016 dinilai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

## **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

- a) Untuk mengetahui kinerja PDAM Kabupaten Jember tahun 2015 dan 2016 dinilai dari perspektif keuangan.
- b) Untuk mengetahui kinerja PDAM Kabupaten Jember tahun 2015 dan 2016 dinilai dari perspektif pelanggan/konsumen.
- c) Untuk mengetahui kinerja PDAM Kabupaten Jember tahun 2015 dan 2016 dinilai dari perspektif proses bisnis internal.
- d) Untuk mengetahui kinerja PDAM Kabupaten Jember tahun 2015 dan 2016 dinilai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### **1.3.2. Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Bagi penulis, dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan dan pengalaman, sehingga dapat dibandingkan antara teori-teori yang didapat penulis di bangku kuliah dengan kenyataan yang ada.
- b) Bagi pihak manajemen, sebagai bahan masukan pemecahan masalah yang dihadapi oleh Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Jember untuk meningkatkan kinerjanya pada masa mendatang.
- c) Bagi almamater, hasil penelitian ini dapat menjadi sumbangan bagi khasanah ilmu pengetahuan dan menambah khasanah perpustakaan.
- d) Bagi pihak lain, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan informasi atau merangsang pihak lain untuk mengadakan penelitian lebih lanjut.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Landasan Teori

#### 2.1.1. Teori Evaluasi Kinerja

Evaluasi, adalah penilaian terhadap sesuatu. Para ahli manajemen memberikan berbagai pengertian tentang evaluasi kinerja ini sesuai dengan sudut pandang mereka masing-masing, dan bahkan juga berdasarkan pengalaman kerja yang langsung mereka alami dan rasakan. Di antara beberapa pengertian kinerja tersebut adalah :

Wibowo (2007) menyebutkan kinerja itu berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu pula dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu.

Wirawan (2009) kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Evaluasi kinerja sebagai proses penilaian oleh penilai (pejabat) yang melakukan penilaian (*appraisal*) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai (pegawai) yang dinilai (*appraise*) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM.

Menurut Mangkunegara (2009:67) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Dessler (2009) berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan tersebut. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan untuk menilai kinerja karyawan. Selain itu, penilaian kinerja dari seorang karyawan dapat juga dilakukan dengan membandingkan dengan kinerja karyawan lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung makna sebagai hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh seorang pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) atau prestasi kerja yang telah dicapai seseorang untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2. Teori Efektivitas**

Sedarmayanti dalam bukunya yang berjudul *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja* mengenai pengertian efektivitas yaitu: “Efektivitas merupakan suatu ukuran yang memberikan gambaran seberapa jauh target dapat dicapai. Pengertian efektivitas ini lebih berorientasi kepada keluaran sedangkan masalah penggunaan masukan kurang menjadi perhatian utama. Apabila efisiensi dikaitkan dengan efektivitas maka walaupun terjadi peningkatan efektivitas belum tentu efisiensi meningkat” (Sedarmayanti, 2009:59).

Menurut Siagian (2008:4), efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya. Maka orang itu dikatakan efektif kalau menunjukkan keberhasilan dari segi tercapai tidaknya sasaran yang telah ditetapkan.

Pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa suatu hal dapat dikatakan efektif dan efisien apabila hal tersebut dapat berjalan sesuai dengan apa yang dikehendaki dengan tepat dan berhasil. Artinya, pencapaian hal yang dimaksud merupakan pencapaian tujuan dilakukannya tindakan-tindakan untuk mencapai hal tersebut. Efektivitas dapat diartikan sebagai suatu proses pencapaian suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Suatu usaha atau kegiatan dapat dikatakan efektif apabila usaha atau kegiatan tersebut telah mencapai tujuannya. Apabila tujuan yang dimaksud adalah tujuan suatu instansi maka proses pencapaian tujuan tersebut merupakan keberhasilan dalam melaksanakan program atau kegiatan menurut wewenang, tugas dan fungsi instansi tersebut.

### **2.1.3. Pengertian Penilaian Kinerja**

Pengertian penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2009:69) bahwa penilaian kinerja (prestasi pegawai) adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran dalam organisasi.

### **2.1.4. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat penting dalam era persaingan global, salah satu pentingnya alat ukur suatu kinerja perusahaan adalah dipakai sebagai dasar untuk pengambilan keputusan dan mengevaluasi kinerja unit-unit terkait dalam lingkungan organisasi perusahaan oleh pihak manajemen. Penilaian memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standard kinerja untuk memotivasi kinerja individu di masa datang. Pentingnya penilaian unjuk kerja atau penilaian kinerja menurut Hariandja (2007) adalah:

- a. Penilaian unjuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.
- b. Penyesuaian gaji, yaitu penilaian kinerja dapat dipakai sebagai informasi dalam menentukan kompensasi secara layak sehingga dapat memotivasi pegawai.
- c. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan sesuai dengan keahliannya.

- d. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat ditentukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
- e. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
- f. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan, yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan.
- g. Mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan pekerjaan.
- h. Meningkatkan adanya perlakuan yang sama terhadap semua pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif.
- i. Membantu pegawai mengatasi masalah eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja, atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu mengatasinya.
- j. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan dapat menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan baik atau buruk.

Menurut Khaerul Umam (2010:101), mengemukakan bahwa kontribusi hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi. Secara terperinci, penilaian kinerja bagi organisasi adalah:

- a) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
- b) Perbaikan kinerja
- c) Kebutuhan latihan dan pengembangan
- d) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja
- e) Untuk kepentingan penelitian pegawai
- f) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai

## 2.2. **BALANCED SCORECARD**

### 2.2.1. **Pengertian *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* pertama kali diperkenalkan oleh Norton dan Kaplan pada awal tahun 1990 di USA melalui riset tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”. Istilah *balanced scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan kartu skor (*scorecard*) merupakan suatu kartu yang digunakan untuk mencatat perencanaan dimasa yang akan datang (Rangkuti, 2012:3).

Langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi empat proses manajemen baru. Pendekatan ini mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang dengan strategi jangka pendek. Keempat proses tersebut menurut (Kaplan dan Norton, 2000:9) adalah:

a. Menerjemahkan visi, misi, dan strategi perusahaan.

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi dimasa depan. Tujuan juga menjadi landasan bagi perumusan strategi untuk mewujudkannya.

b. Mengkomunikasikan dan mengkaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis *Balance Scorecard*. Dapat dilakukan dengan memperlihatkan kepada karyawan apa yang dilakukan organisasi untuk mencapai apa yang diinginkan karyawan dan customer.

c. Merencanakan, menetapkan sasaran dan menyelaraskan berbagai inisiatif rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan. *Balance Scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menggerakkan kearah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Dengan *Balance Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring apa yang dihasilkan organisasi dalam jangka pendek.

### 2.2.2. Membangun *Balanced Scorecard*

Sebelum konsep *Balanced Scorecard* diterapkan, terlebih dahulu harus membangun *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 2000:19). Terdapat enam tahapan dalam membangun sistem *Balanced Scorecard*, yaitu:

#### 1. *Menilai Fondasi Organisasi*

Langkah pertama untuk melakukan penilaian atas fondasi organisasi adalah membentuk tim yang akan merumuskan dan membangun *Balanced Scorecard*. Dari hasil penilaian tim terhadap fondasi dan organisasi dapat diketahui apa yang menjadi visi dan misi organisasi, kekuatan dan kelemahan bahkan tindakan apa saja yang harus dilakukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

#### 2. *Menetapkan Visi Perusahaan*

Visi diperlukan dalam sebuah organisasi untuk menumbuhkan motivasi personil. Visi organisasi dijabarkan kedalam ukuran-ukuran kinerja. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Dalam proses perumusan strategi (*strategi formulation*), visi organisasi dijabarkan dalam *goal* (tujuan).

#### 3. *Membuat Tujuan Organisasi*

Tujuan organisasi menunjukkan apa tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas yang harus dicapai, sedangkan strategi adalah cara yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan organisasi dinyatakan dalam empat perspektif, yaitu perspektif *customers* dan *stakeholders*, perspektif *employee* dan *organization capacity*.

#### 4. *Membangun Strategi Bisnis*

Strategi merupakan pernyataan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam mendisain strategi, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk

menjalankan strategi tersebut, termasuk didalamnya apakah strategi tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan dan apakah strategi tersebut mendukung organisasi mencapai misinya.

#### 5. *Mengukur Performance*

Mengukur *performance* berarti memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategis yang telah dicanangkan. Pengukuran kinerja yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi kearah yang lebih baik.

#### 6. *Menyusun Inisiatif*

Inisiatif merupakan program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategis. Sebelum menetapkan inisiatif, hal yang harus dilakukan adalah menentukan target. Target merupakan suatu tingkat kinerja yang diinginkan atau target yang harus dicapai, untuk itu harus ditetapkan ukurannya.

### 2.2.3. **Manfaat dan Keunggulan *Balanced Scorecard***

Manfaat *Balanced Scorecard* bagi perusahaan menurut Kaplan dan Norton (2013:22) *Balance Scorecard* dapat memberi para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu. Banyak perusahaan telah mengadopsi pernyataan misi (*mission statement*) untuk mengkomunikasikan berbagai nilai dan keyakinan fundamental perusahaan kepada semua pekerja. Pernyataan ini menyatakan berbagai keyakinan dan mengidentifikasi pasar sasaran dan produk perusahaan. Sebagai contoh :

- i. Menjadi perusahaan yang paling sukses di bisnis penerbangan
- ii. Menjadi *institute* keuangan berbasis luas (*broad-based*) terbaik dipasar pilihan kami

Pernyataan misi harus inspirasional. Pernyataan-pernyataan itu harus memberi energi dan motivasi kepada perusahaan. Tetapi pernyataan misi dan slogan yang inspirasional tidaklah cukup. Seperti yang diamati Senge (2001) Banyak pemimpin yang memiliki visi pribadi yang tidak pernah diterjemahkan ke

dalam visi bersama yang dapat menyepuh visi perusahaan. Yang kurang selama ini adalah disiplin untuk menerjemahkan visi pribadi kedalam visi bersama. Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam sistem perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut :

a. Menerjemahkan Visi dan Misi

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi diterjemahkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah sebuah gambaran kondisi yang akan diwujudkan organisasi di masa yang akan datang. Jadi visi perusahaan harus dirumuskan dalam bentuk strategi.

b. Komunikasi dan Hubungan

*Balanced Scorecard* menunjukkan apa yang harus dilakukan perusahaan kepada karyawan untuk mewujudkan keinginan pemegang saham dan konsumen. *Balanced Scorecard* menunjukkan strategi secara keseluruhan yang terdiri dari tiga kegiatan yaitu mengkomunikasikan, menetapkan tujuan serta menghubungkan bonus untuk pengukuran kinerja.

c. Rencana Bisnis

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dapat dijadikan sebuah dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur hal apa yang penting dalam rencana bisnis untuk diprioritaskan. Hal tersebut akan membuat rencana bisnis bergerak ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara keseluruhan.

d. Umpan Balik dan Pembelajaran

Proses ini akan memberikan sebuah pembelajaran. Strategi perusahaan dalam *Balanced Scorecard* digunakan sebagai sistem pusat perusahaan. Dalam hal ini perusahaan dapat melihat apa yang sudah dihasilkan dalam jangka pendek, yaitu perspektif pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan yang akan digunakan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.

#### 2.2.4. Perspektif dalam *Balanced Scorecard*

##### a. Perspektif Keuangan

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis, yaitu: *growth*, *sustain*, dan *harvest* (Kaplan dan Norton, 2001:22). Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

- 1) *Growth* (berkembang) adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Di sini manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan.
- 2) *Sustain* (bertahan) adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.
- 3) *Harvest* (panen) adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah hal yang utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, yaitu memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

## b. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar (Mangkunegara, 2009:118).

Perspektif pelanggan dapat dibagi dalam dua kelompok pengukuran, yaitu:

1. **Core Measurement Group**, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

1) Pangsa Pasar (*Market Share*)

Menggambarkan proporsi bisnis yang dikuasai oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.

2) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Pengukuran ini digunakan untuk menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru yang berhasil diperoleh di segmen pasar yang ada.

3) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan apabila dikaitkan dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.

4) Tingkat Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Mengukur keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk/jasa kepada konsumen.

2. **Customer Value Proportion**, merupakan pemicu untuk meningkatkan kinerja yang terdapat pada *core value proportion*, didasarkan pada atribut sebagai berikut :

1) *Product/service attributes* yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.

2) *Customer relationship* adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar pelanggan merasa puas atas produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.

- 3) *Image and reputation* harus dibangun melalui iklan di media cetak atau di media elektronik dan harus dijaga dan dipelihara dengan baik.

### **c. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan baik oleh manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan maksimal kepada para pelanggan dan juga bagi para pemegang saham (Kaplan dan Norton, 2001:29). Membangun bisnis internal ini melalui 3 (tiga) proses, yaitu:

#### **1. Proses Inovasi**

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan.

#### **2. Proses Operasi**

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

#### **3. Pelayanan Purna Jual**

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

### **d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif ini perusahaan berusaha mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan suatu perusahaan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang berkaitan dengan ketiga perspektif lainnya dapat terwujud, sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai. Pada intinya

tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai faktor pendorong dicapainya hasil kinerja yang memuaskan atas perspektif keuangan, pelanggan (*customer*), dan proses internal bisnis (Kaplan dan Norton, 2001:32).

Dalam perspektif ini terdapat tiga faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu :

### **1. People**

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard*, yaitu :

#### **1) Tingkat Kepuasan Karyawan**

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi.

#### **2) Tingkat Perputaran Karyawan (*Retensi Karyawan*)**

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya.

#### **3) Produktivitas Karyawan**

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan.

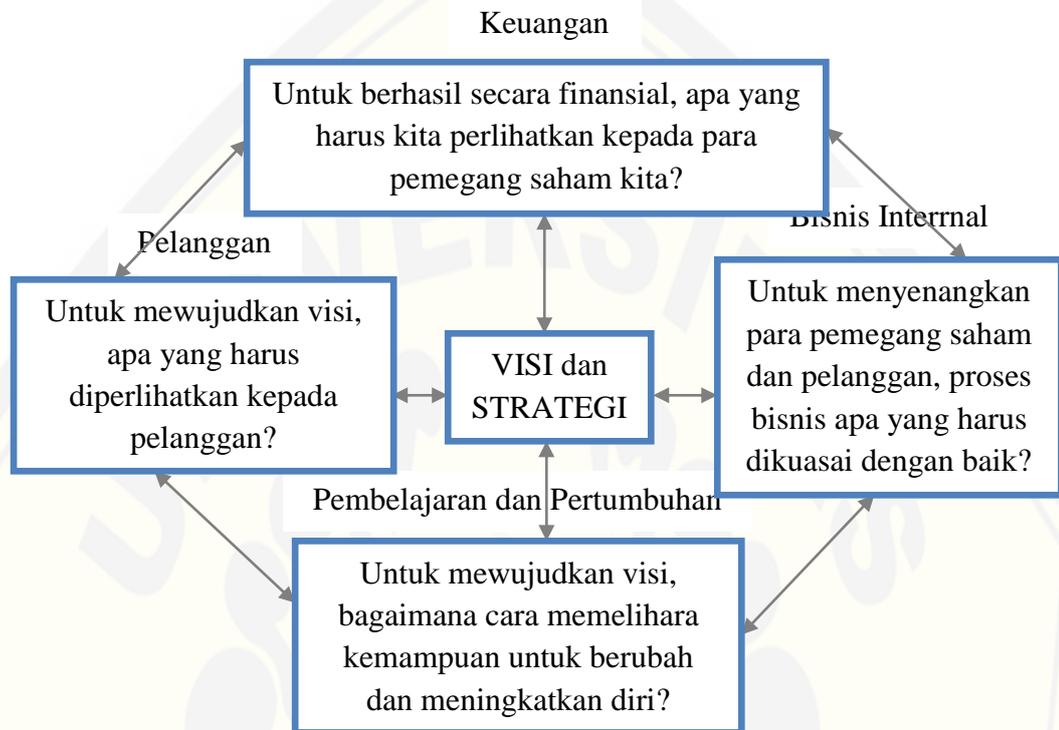
### **2. Sistem**

Motivasi dan keterampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk mencapai proses tersebut.

### **3. Organizational Procedure**

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan.

### 2.2.5. Hubungan Antar Perspektif dalam *Balanced Scorecard*



Gambar 2.1 *Balanced Scorecard* Sebagai Suatu Sistem Manajemen Kinerja (Gasperz, 2003:28)

Dalam *Balanced Scorecard*, 4 perspektif saling berhubungan. Perspektif keuangan digunakan oleh manajer senior seolah-olah ukuran ini mampu menjelaskan hasil operasi yang dilaksanakan oleh para pekerja tingkat rendah dan menengah. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran proses bisnis internal, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua hasil (apa yang dicapai perusahaan di waktu lalu) dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Dan *scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan berdasarkan pertimbangan sendiri.

## 2.3. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

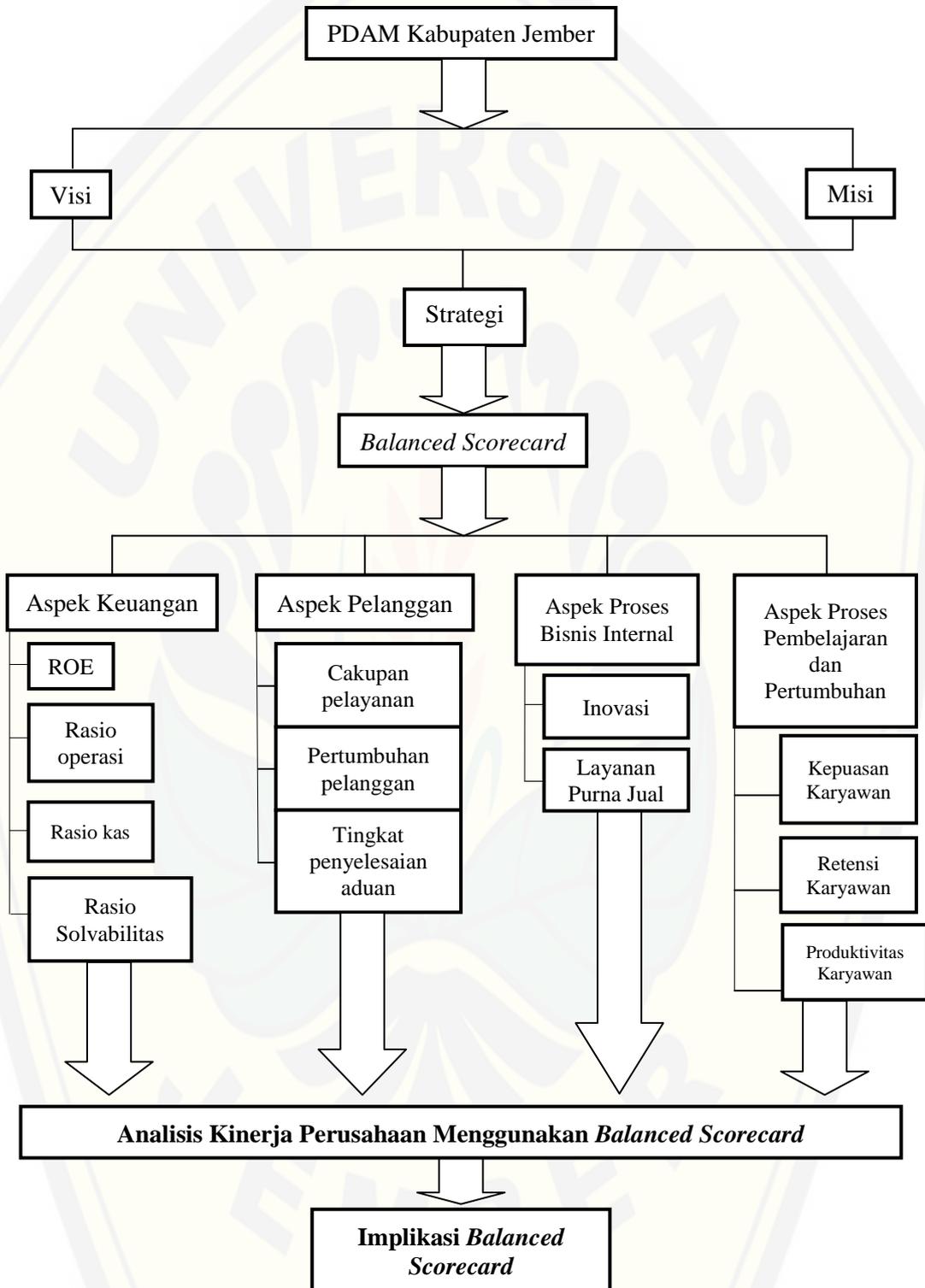
No	PENELITI	INDIKATOR PERSPEKTIF	HASIL PENELITIAN
1	<b>Karim Muqtasim Indra Wijaya (2012)</b>	<b>KEUANGAN</b> Pertumbuhan Pendapatan, Perubahan Biaya	Pertumbuhan Pendapatan dikategorikan baik, Perubahan Biaya dikategorikan kurang
		<b>PELANGGAN</b> Customer Acquisition, Customer Retention, Customer Satisfaction	Customer Acquisition, Customer Retention, Customer Satisfaction dikategorikan baik
		<b>BISNIS INTERNAL</b> Berkurangnya Keluhan, Respond Times	Kinerja perspektif proses bisnis internal dikategorikan baik
		<b>PEMBELAJARAN &amp; PERTUMBUHAN</b> Peningkatan Komitmen Karyawan, Kapabilitas Karyawan	Peningkatan Komitmen Karyawan dikategorikan baik, Kapabilitas Karyawan dikategorikan kurang
2	<b>Aloysius Christian Rico (2013)</b>	<b>KEUANGAN</b> Cash Ratio, Current Ratio, Financial Leverage, Debt to Equity Ratio, ROI, ROA, ROE, Profit Margin	Cash Ratio, Current Ratio, Financial Leverage, ROI, ROA, ROE, Profit Margin dikategorikan baik. Sedangkan Debt to Equity Ratio dikategorikan cukup baik
		<b>PELANGGAN</b> Tingkat Kepuasan Pelanggan, Tingkat	Tingkat Kepuasan Pelanggan dikategorikan cukup, Tingkat

		Profitabilitas Pelanggan, Tingkat Pemrolehan Pelanggan	Profitabilitas Pelanggan dikategorikan baik, Tingkat Pemrolehan Pelanggan dikategorikan kurang
		<b>BISNIS INTERNAL</b> Keterlambatan KA Pnp Datang, Keterlambatan KA Barang Datang, Keluhan Penumpang, Efektivitas Pelayanan, Inovasi	Keterlambatan KA Pnp Datang & Keterlambatan KA Barang Datang dikategorikan cukup, Keluhan Penumpang, Inovasi, dan Efektivitas Pelayanan dikategorikan baik
		<b>PERTUMBUHAN &amp; PEMBELAJARAN</b> Kepuasan Karyawan, Produktivitas Karyawan	Kepuasan Karyawan dikategorikan cukup, sedangkan Produktivitas Karyawan dikategorikan baik
3	<b>Putu Youdhitia Saraswati (2014)</b>	<b>KEUANGAN</b> Current Ratio, Profit Margin, Operating Ratio	Current Ratio, Profit Margin, Operating Ratio dikategorikan cukup
		<b>PELANGGAN</b> Tingkat Pemrolehan Pelanggan, Tingkat Retensi Pelanggan, Tingkat Profitabilitas Pelanggan, Tingkat Kepuasan Pelanggan	Tingkat Pemrolehan Pelanggan, Tingkat Profitabilitas Pelanggan, Tingkat Kepuasan Pelanggan dikategorikan baik, sedangkan Tingkat Retensi Pelanggan dikategorikan kurang
		<b>BISNIS INTERNAL</b> Inovasi Perusahaan,	Kinerja perspektif proses bisnis internal

		Layanan Purna Jual	dikategorikan baik
		<b>PEMBELAJARAN &amp; PERTUMBUHAN</b> Produktivitas Karyawan, Retensi Karyawan, Kepuasan Karyawan	Produktivitas Karyawan dikategorikan cukup, sedangkan Retensi Karyawan dan Kepuasan Karyawan dikategorikan baik



2.4 Kerangka Pemikiran Teoritis



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1. Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan satu rencana kegiatan yang dibuat oleh peneliti untuk memecahkan masalah, sehingga akan diperoleh data yang sesuai dengan tujuan penelitian. Menurut Sugiyono (2010:2) menjelaskan bahwa “Rancangan penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu”.

Jenis penelitian ini yakni penelitian kuantitatif dengan pendekatan *explanatory reseach*, yaitu penelitian yang menjelaskan tentang hubungan satu variabel dengan variabel lain serta menguji keterkaitan antara beberapa variabel melalui pengujian hipotesis atau penelitian penjelasan (Singarimbun *etc*, 1995 dalam Arum, 2016). Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan metode studi kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Jember tahun 2015 dan 2016. Studi ini dimaksudkan untuk mencoba menganalisis dan mengukur kinerjanya dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

### 3.2. Populasi dan Sampel

#### 3.2.1. Populasi

Populasi merupakan objek atau subjek yang memenuhi kriteria tertentu yang telah ditentukan peneliti. Menurut Sugiyono (2010:80) tentang pengertian populasi bahwa: “Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari kemudian ditarik kesimpulan.”

Berdasarkan pengertian diatas, peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa populasi merupakan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah penelitian. Dalam penelitian ini digunakan 2 macam populasi yaitu data keuangan PDAM Kabupaten Jember dan data populasi karyawan PDAM Kabupaten Jember pada tahun 2015 dan 2016. Berdasarkan pada observasi awal yang penulis lakukan di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember, penulis memperoleh data

populasi karyawan / pegawai pada tahun 2015 sebanyak 158 orang. Sedangkan data populasi karyawan / pegawai pada tahun 2016 sebanyak 163 orang.

### 3.2.2. Sampel

Menurut Sugiyono (2010:116) menjelaskan bahwa: “Sampel yaitu bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.” Sampel dari penelitian ini digunakan / diambil 2 macam sampel yaitu data keuangan tahun 2015-2016 dan beberapa orang pegawai/karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jember.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik *Random Sampling*, yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel (Sugiyono, 2011:82). Dalam pengambilan sampel minimal dalam penelitian ini mengacu pada rumus Slovin, yaitu (Sastroasmoro, 2008) :

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

Keterangan :

n = Jumlah sampel

N = Jumlah populasi

e = Batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

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

Karyawan

$$\begin{aligned} n &= \frac{163}{1 + 163(0,05)^2} \\ &= 115,80 \text{ dibulatkan menjadi } 116 \text{ orang karyawan} \end{aligned}$$

Jadi sampel dari penelitian yang penulis lakukan adalah sebanyak 116 orang dari 163 karyawan PDAM.

Kemudian untuk perspektif finansial menggunakan data laporan keuangan PDAM Kabupaten Jember dalam periode 2015-2016 dan untuk perspektif bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan data perusahaan melalui teknik wawancara.

### 3.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan Sumber data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

#### a. Data Primer

Data primer menurut Sugiyono (2009:137) adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer tersebut nantinya data yang belum diolah, antara lain wawancara dengan pihak manajemen PDAM Kabupaten Jember.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder menurut Sugiyono (2009:139) adalah data yang sudah diolah dan berfungsi sebagai pendukung yang dikumpulkan oleh pihak lain terkait dengan penelitian. Data diperoleh dari catatan, dokumen resmi, gambaran umum perusahaan, laporan keuangan yang diperoleh dari pihak manajemen. Data tersebut merupakan laporan pertanggung jawaban pihak manajemen yang akan digunakan untuk mengukur 4 perspektif pada pengukuran *Balanced Scorecard* yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang relevan digunakan dalam perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk menunjang analisis penelitian adalah sebagai berikut :

a. Wawancara

Wawancara (*interview*), yaitu teknik pengumpulan data dalam metode survey yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian (Sugiyono, 2009:80). Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan nara sumber dari pihak manajemen PDAM Kabupaten Jember yaitu dengan Kasubag Pemasaran dan Langganan dan untuk mempertegas pernyataan, maka wawancara juga dilakukan pada Kasubag Keuangan, dan Kasubag Personalia.

b. Kuesioner

Kuesioner, teknik kuesioner memberikan tanggung jawab kepada responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan. Teknik kuesioner yang digunakan adalah kuesioner tertutup, suatu cara pengumpulan data dengan memberikan atau menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden (Sugiyono, 2009:81). Untuk survei kepuasan karyawan, kuisisioner ditujukan kepada 116 karyawan PDAM Kabupaten Jember. Pengajuan kuesioner dalam penelitian ini bertujuan untuk dapat mengetahui seberapa tingkat kepuasan karyawan dan pandangan karyawan sendiri terhadap PDAM Kabupaten Jember. Kuesioner ini mengacu pada kuesioner yang telah dipakai (Aditama 2013). Sedangkan perhitungan bobot penilaian kuesioner karyawan menggunakan skala Likert.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan langkah awal dalam metode pengumpulan data. Dokumentasi merupakan metode pengumpulan data yang diarahkan kepada pencarian data dan informasi melalui dokumen-dokumen, baik dokumen tertulis, foto-foto, gambar, maupun dokumen elektronik yang dapat mendukung dalam proses penulisan (Sugiyono, 2009:83). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode dokumentasi sebagai sarana untuk mendapatkan data tentang sejarah berdirinya PDAM Kabupaten Jember, struktur organisasi, visi, misi, informasi laporan keuangan (neraca dan laporan laba rugi), data jumlah pelanggan, data jumlah karyawan serta data-data lain yang diperlukan dalam menganalisis kinerja perusahaan berdasarkan perspektif keuangan,

perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### **3.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

#### **3.5.1. Kinerja Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan dalam penelitian ini meliputi :

a. ROE (*Return On Equity*)

ROE adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba berdasarkan modal saham tertentu. Rasio ini merupakan ukuran rentabilitas dari sudut pandang pemegang saham. (Halim dan Hanafi, 2009).

b. Rasio Operasi

Rasio operasi digunakan untuk mengetahui kemampuan manajemen dalam mengendalikan biaya operasional sehubungan dengan perubahan volume penjualan. Dengan kata lain rasio operasi adalah rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa besar efisiensi biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan pendapatan. (BPPSPAM, 2016).

c. Rasio Kas

Rasio kas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk membayar utang jangka pendek dengan kas dan setara kas yang dapat segera diuangkan. (BPPSPAM, 2016).

d. Rasio Solvabilitas

Solvabilitas perusahaan menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban finansialnya apabila sekiranya perusahaan tersebut pada saat itu dilikuidasi. (Halim dan Hanafi, 2009).

### 3.5.2. Kinerja Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perhatian ditujukan kepada kemampuan internal perusahaan untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar / konsumen. (Halim dan Hanafi, 2009). Perspektif pelanggan dalam pengukuran ini, yaitu:

a. Cakupan Pelayanan

Cakupan pelayanan adalah gambaran kemampuan PDAM dalam menjalankan fungsi pelayanan yaitu seberapa banyak penduduk yang dapat dilayani. (BPPSPAM, 2016).

b. Pertumbuhan Pelanggan

Pertumbuhan pelanggan digunakan untuk mengukur jumlah penambahan pelanggan PDAM dalam jangka waktu satu tahun. (BPPSPAM, 2016).

c. Tingkat Penyelesaian Aduan

Tingkat penyelesaian aduan digunakan untuk mengukur tindak lanjut penyelesaian pengaduan pelanggan. (BPPSPAM, 2016).

### 3.5.3. Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan terhadap semua aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan oleh seluruh personil untuk menciptakan suatu produk yang berkualitas yang dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan maupun kepada para pemegang saham. (Halim dan Hanafi, 2009). Perspektif bisnis internal dalam pengukuran ini, yaitu:

a. Inovasi

Untuk mengetahui perubahan yang akan diterapkan pada produk / jasa yang ditawarkan sehingga dapat memberikan tampilan baru produk / jasa di masa mendatang.

b. Layanan Purna Jual

Untuk mengetahui bagaimana tindakan perusahaan dalam berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada konsumen dalam berbagai bentuk layanan.

### 3.5.4. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur dan sekaligus mendorong tercapainya kinerja dari ketiga perspektif lainnya (keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal) dengan baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dalam pengukuran ini, yaitu:

a. Kepuasan Karyawan

Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan PDAM Kabupaten Jember.

b. Retensi Karyawan

Merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah seluruh karyawan.

c. Produktivitas Karyawan

Untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu dengan membandingkan keuntungan jasa dengan jumlah karyawan.

### 3.6. Metode Analisis Data

Pengujian data dilakukan dengan pendekatan komparatif, yaitu membandingkan antara pengukuran kinerja setiap tahunnya dengan pengukuran kinerja berdasarkan metode *Balance Scorecard*. Kinerja PDAM secara keseluruhan diketahui dengan cara menjumlahkan seluruh rasio perspektif *balanced scorecard* yang sebelumnya telah diberi bobot nilai tertentu.

#### 3.6.1. Cara Pengukuran dalam *Balance Scorecard*

Cara pengukuran dalam *Balance Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur masing-masing perspektif.

#### 1. Perspektif Keuangan

a. ROE

$$= \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Jumlah ekuitas}} \times 100\%$$

**b. Rasio Operasi**

$$= \frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}} \times 100\%$$

**c. Rasio Kas**

$$= \frac{\text{Kas + Setara Kas}}{\text{Hutang lancar}} \times 100\%$$

**d. Rasio Solvabilitas**

$$= \frac{\text{Jumlah Hutang}}{\text{Jumlah Aktiva}} \times 100\%$$

**2. Perspektif Pelanggan****a. Cakupan Pelayanan**

$$= \frac{\text{Jumlah Penduduk Terlayani}}{\text{Jumlah Penduduk}} \times 100\%$$

**b. Pertumbuhan Pelanggan**

$$= \frac{\text{Jumlah pelanggan (tahun ini - tahun lalu)}}{\text{Jumlah pelanggan tahun lalu}} \times 100\%$$

**c. Tingkat Penyelesaian Aduan**

$$= \frac{\text{Jumlah aduan terlayani}}{\text{Jumlah aduan}} \times 100\%$$

**3. Perspektif Bisnis Internal****a. Inovasi**

Mengetahui kemampuan manajer dalam mengidentifikasi pasar dan menciptakan produk / jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar. Inovasi diukur dengan penyampaian ide baru terhadap produk / jasa yang ditawarkan.

**b. 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

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

##### a. Kepuasan Karyawan

$$= \frac{\text{Total Skor Kuesioner}}{\text{Jumlah Pertanyaan} \times \text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

##### b. Retensi Karyawan

$$= \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

##### c. Produktivitas Karyawan

$$= \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

#### 3.6.2. Pengujian Instrumen Penelitian Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

##### a) Uji Validitas

Merupakan uji homogenitas item-item pertanyaan setiap variabel yang merupakan suatu ukuran yang digunakan untuk menunjukkan tingkat kesahihan suatu kuisisioner atau untuk mengetahui sejauh mana ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Menurut Sugiono (2010) untuk menguji validitas konstruk dilakukan dengan cara mengkorelasikan antara skor butir pertanyaan dengan skor totalnya. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud. Suatu test atau instrument pengukuran dapat dikatakan memiliki validitas tinggi apabila instrument tersebut menjalankan fungsi ukurnya sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Syarat suatu pernyataan dikatakan valid apabila :

- 1) Skor pernyataan yang telah disusun berkorelasi positif dengan skor total.
- 2) Peluang ralat (P) maksimum 0,05 dalam uji satu sisi.

Untuk mengukur validitas dapat dengan menghitung korelasi antar masing-masing pernyataan skor total dengan perumusan yang dinamakan koefisien korelasi pearson (*product moment coefficient of correlation*).

$$R = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{\sqrt{n \sum x^2 - (\sum x)^2} \sqrt{n \sum y^2 - (\sum y)^2}}$$

Keterangan :

R = koefisien korelasi

X = variabel independen

Y = variabel dependen

N = jumlah sample

Tarif signifikan = 5% atau 1%

Product moment akan mengkoreksi skor yang diperoleh dari masing-masing butir pernyataan dengan skor total (hasil dari penjumlahan skor seluruh butir pernyataan). Item yang mempunyai korelasi positif dengan skor total, serta korelasinya tinggi berarti item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Syarat minimum untuk dianggap memenuhi validitas adalah apabila  $r_{xy} >$  dari tabel dengan tarif signifikan 5% atau 1% maka dapat disimpulkan ada korelasi yang nyata antara keempat variabel dimensi perusahaan (keuangan, konsumen, bisnis internal, pertumbuhan dan perkembangan) sehingga dapat dikatakan bahwa kuisioner sebagai alat ukur yang valid.

#### b) Uji Reliabilitas

Dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan alat ukur yang sama. Pengujian reliabilitas instrumen menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Menurut Suharsimi Arikunto (2010:239) “rumus *alpha* digunakan untuk mencari reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 dan 0, misalnya angket atau soal bentuk uraian. Untuk mengetahui suatu instrumen dinyatakan reliabel, menurut Sugiyono (2012) mengemukakan bahwa : “Suatu instrumen dinyatakan reliabel, bila koefisien reliabilitas minimal 0,60. Berdasarkan pendapat tersebut, maka dapat diketahui bahwa suatu instrumen dinyatakan reliabel jika nilai  $alpha \geq 0,60$ , sedangkan suatu instrumen dinyatakan tidak reliabel jika nilai  $alpha < 0,60$ . Sumber kuisioner nantinya adalah para karyawan PDAM Jember. Pengukuran hanya dilakukan sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pernyataan atau mengukur

korelasi jawaban pertanyaan. Butir pertanyaan yang diuji reliabilitasnya adalah butir-butir yang lulus pengujian validitas.

Koefisien nilai alpha yang semakin mendekati nilai 1 mempunyai arti bahwa konsistensi reliabilitas internal yang dipakai juga semakin baik. Sedangkan bobot penilaian kuisioner karyawan menggunakan skala *likert*. Skala *likert* menurut Sugiyono (2011:93) “Skala *likert* dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial”. Untuk setiap pilihan jawaban diberi skor, maka responden harus memberikan jawaban dari pertanyaan kuesioner. Jawaban tersebut diberi skor 1-5.

**Tabel 3.1 Skala Likert**

Tingkat Kepuasan	Skor
Sangat Puas	5
Puas	4
Cukup Puas	3
Tidak Puas	2
Sangat Tidak Puas	1

Untuk mengetahui skor rata-rata kepuasan karyawan adalah :

$$X = \frac{\sum xi}{n}$$

Keterangan :

X = Skor rata-rata kepuasan karyawan

$\sum x_i$  = Total skor kepuasan karyawan

N = Jumlah responden

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan kepada hasil penelitian di atas maka dapat penulis simpulkan hasil penelitiannya sebagai berikut :

1. Dilihat dari perspektif keuangan perusahaan nilai *Return On Equity* mengalami penurunan sebesar 0,92% pada tahun 2015 hingga 2016, sedangkan dari nilai rasio operasi perusahaan mengalami penurunan sebesar 1,13% pada tahun 2015 hingga 2016, sedangkan rasio kas mengalami penurunan sebesar 37% pada tahun 2015 hingga 2016 dan rasio solvabilitas mengalami kenaikan sebesar 3% pada tahun 2015 hingga 2016.
2. Dilihat dari perspektif pelanggan PDAM Kabupaten Jember menunjukkan bahwa cakupan pelayanan mengalami kenaikan sebesar 11% pada tahun 2015 hingga 2016, pertumbuhan pelanggan mencapai pertumbuhan sebesar 1,73% pada tahun 2015 hingga 2016. Tingkat penyelesaian aduan mengalami peningkatan sebesar 7,24% pada tahun 2015 hingga 2016. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Jember tahun 2015 hingga 2016 dalam menjalankan tindak lanjut penyelesaian pengaduan pelanggan meningkat.
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 pada tahun 2015 hingga 2016.
4. Dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tingkat kepuasan karyawan tinggi selama bekerja di perusahaan, dan kemampuan perusahaan mempertahankan karyawannya mengalami peningkatan sebesar 0,67% pada tahun 2015 hingga 2016 akan tetapi mengalami penurunan pada tingkat produktivitas karyawan sebesar 0,02% pada tahun 2015 hingga 2016. Kepuasan karyawan PDAM mencapai angka 4,05 pada tahun 2015 dan 4,10 pada tahun 2016 artinya kepuasan karyawan meningkat dan karyawan merasakan kepuasan selama bekerja di PDAM Kabupaten Jember.

## 5.2. Keterbatasan

Adapun keterbatasan dalam penelitian ini yakni:

1. Jangka waktu penelitian selama 1 tahun yaitu tahun 2016 dan 2015, menyebabkan keterkaitan antara tiap perspektif tidak bisa dilakukan secara maksimal.
2. Pengambilan data melalui Kuesioner masih menggunakan kertas dan diberikan langsung kepada responden sehingga kurang efisien dan *paperless*.
3. PDAM merupakan satu-satunya perusahaan air minum daerah sehingga tidak ada tolak ukur pembandingan kinerja pada perusahaan lainnya.

## 5.3. Saran

Mengacu pada keterbatasan di atas, maka dapat diberikan saran sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan periode penelitian ditambah sehingga hasil penelitian dapat mencerminkan keadaan yang sebenarnya dan bisa dilakukan evaluasi kinerja antar tiap perspektif menggunakan konsep *balance scorecard* secara lebih mendalam dan terinci.
2. Bagi peneliti selanjutnya, sebaiknya Kuesioner yang disebar menggunakan teknologi melalui Kuesioner dengan *link.bit.ly* agar lebih efisien waktu dan *paperless*.
3. Pihak PDAM untuk meningkatkan kinerjanya terutama dalam penanganan keluhan sehingga konsumen merasa puas dengan kinerja PDAM.



### Lampiran 1 Kuesioner

Hal: Permohonan untuk mengisi kuesioner

Kepada

Yth. Bapak/Ibu karyawan PDAM Kabupaten Jember

Saya adalah mahasiswi jurusan Akuntansi (S1) Fakultas Ekonomi Universitas Jember. Saat ini saya sedang melakukan penelitian untuk penulisan skripsi. Penelitian ini akan mengevaluasi bagaimana penerapan *balanced scorecard* sebagai analisis dalam menilai kinerja pada PDAM Kabupaten Jember.

Sehubungan dengan hal tersebut diatas saya memohon kesediaan bapak/ibu agar sudi kiranya meluangkan waktu sejenak untuk mengisi kuesioner yang saya lampirkan pada surat ini. Kuesioner ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu sebagai karyawan terhadap tempat bapak/ibu bekerja. Selain itu, kuesioner ini juga bertujuan untuk mengukur pembelajaran dan peningkatan kualitas pada PDAM Kabupaten Jember.

Kuesioner yang akan diisi oleh bapak/ibu merupakan data yang akan diolah, dianalisis, dan bukan merupakan hasil akhir. Data dari kuesioner yang bapak/ibu isi akan digabung dengan data lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan dalam penelitian ini. Dan sesuai dengan etika penelitian, data yang saya peroleh akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan digunakan semata-mata untuk penelitian ini. Hasil penelitian ini, bila perlu dan apabila bapak/ibu akan mengisi kuesioner ini sesegera mungkin.

Hormat saya

Peneliti

(Listiyani Puspita Dewi)

Mohon bapak/ibu/saudara(i) menjawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda keterangan tertulis Tick Mark (  $\surd$  ) seperlunya :

1. No. Responden :  
 2. Jenis Kelamin : (      ) Laki-Laki (      ) Perempuan

***Employee Satisfaction Index***

Jawaban atas pertanyaan berikut ini digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat kepuasan bapak/ibu/saudara(i) sebagai karyawan PDAM Kabupaten Jember, baik ditinjau dari aspek keuangan maupun non keuangan.

Mohon bapak/ibu/saudara(i) memberikan pendapat dengan memberi tanda (  $\surd$  ) sesuai dengan kolom yang ada dengan keterangan sebagai berikut :

- STS : Sangat Tidak Setuju**  
**TS : Tidak Setuju**  
**CS : Cukup Setuju**  
**S : Setuju**  
**SS : Sangat Setuju**

NO	PERTANYAAN	JAWABAN				
		STS	TS	CS	S	SS
1	Apakah menurut anda jumlah gaji yang diterima sudah sesuai dengan pengorbanan fisik dan waktu yang telah anda berikan ?					
2	Apakah menurut anda jumlah gaji yang diterima sudah memungkinkan anda untuk hidup layak bersama keluarga ?					

3	Apakah menurut anda jumlah gaji yang diterima sudah sesuai dengan peraturan penggajian dan pengupahan ?				
4	Apakah menurut anda jumlah tunjangan kesehatan dan pengobatan yang diberikan oleh perusahaan sudah layak dan memadai ?				
5	Apakah menurut anda jumlah tunjangan hari raya yang diberikan oleh perusahaan sudah layak ?				
6	Apakah menurut anda jumlah asuransi kerja yang diberikan oleh perusahaan sudah sesuai dengan resiko kerja yang anda hadapi di tempat anda bekerja ?				
7	Apakah menurut anda jumlah hari cuti yang diberikan oleh perusahaan sudah layak ?				
8	Apakah menurut anda perusahaan memberikan kesempatan untuk memperbaiki jenjang karir sesuai dengan prestasi yang anda peroleh di tempat kerja ?				
9	Apakah menurut anda perusahaan selalu memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja yang anda berikan ?				
10	Apakah menurut anda perusahaan selalu memberikan motivasi untuk bekerja lebih baik dari sebelumnya ?				
11	Apakah menurut anda perusahaan selalu memperhatikan untuk menaikkan gaji karyawan				

	?					
12	Apakah anda pernah atau selalu dilibatkan dalam pengambilan keputusan penting di perusahaan ?					
13	Apakah secara keseluruhan, anda puas dengan perusahaan tempat anda bekerja ?					

*Sumber: Aditama, Aloysius Christian Rico (2013)*

## Lampiran 2 Rekapitulasi Kuesioner

Employee Tahun 2015

## REKAPITULASI KUESIONER

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	TX2
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	61
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	49
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	2	4	4	53
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	5	4	4	42
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	51
4	4	4	2	4	4	2	4	5	4	4	4	5	50
4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	5	50
4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	54
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	61
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	49
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	56
5	4	5	3	4	2	3	2	4	4	2	4	4	46
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	5	4	4	42
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	5	4	4	52
5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	61
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	2	4	4	53
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	5	4	4	42
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	51
4	4	4	2	4	4	2	4	5	4	4	5	5	51
4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	3	5	5	50
4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	5	54
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	47
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	55
5	4	5	3	4	2	3	2	4	4	2	4	4	46
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	2	4	4	39
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	50
5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	62
4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	5	54
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	47
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	55
5	4	5	3	4	2	3	2	4	4	2	4	4	46
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	2	4	4	39
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	50
5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	62

4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	55
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	2	4	4	39
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	50
4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	46
4	4	4	5	4	3	3	5	4	4	5	5	4	54
4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	59
5	5	4	4	5	3	5	4	3	3	4	4	3	52
4	4	4	3	5	2	4	3	5	3	2	4	5	48
4	4	4	3	4	3	3	4	5	3	2	4	5	48
4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	58
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	48
4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	58
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	5	5	4	43
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	5	5	4	53
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	50
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	63
5	4	5	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	59
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	62
4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	5	4	4	50
4	2	4	3	2	2	3	2	4	4	5	3	4	42
5	5	4	3	5	3	3	3	4	5	5	4	4	53
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	51
5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	4	3	5	58
5	4	4	3	4	5	3	5	5	5	4	3	5	55
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	60
5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	58
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	54
4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	54
4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	62
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	55
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	59
4	4	5	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	51
4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	57
4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	60
5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	3	3	53
4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5	51
4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	59
5	4	5	3	4	5	3	5	4	5	4	4	4	55
4	4	5	2	4	4	2	4	5	4	4	4	5	51
4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	5	50
4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	54

4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	61
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	49
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	2	4	4	53
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	5	4	4	42
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	51
4	4	4	2	4	4	2	4	5	4	4	4	5	50
4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	5	50
4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	54
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	61
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	49
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	56
5	4	5	3	4	2	3	2	4	4	2	4	4	46
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	5	4	4	42
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	5	4	4	52
5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	61
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	2	4	4	53
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	5	4	4	42
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	51
4	4	4	2	4	4	2	4	5	4	4	5	5	51
4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	3	5	5	50
4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	5	54
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	47
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	55
5	4	5	3	4	2	3	2	4	4	2	4	4	46
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	2	4	4	39
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	50
5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	62
4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	5	54
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	47
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	55
5	4	5	3	4	2	3	2	4	4	2	4	4	46
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	2	4	4	39
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	50
5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	62
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	55
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	2	4	4	39
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	50



5	4	5	3	4	5	3	5	5	3	5	4	5	56
5	5	5	4	5	5	4	5	5	2	4	5	5	59
4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	4	46
4	4	4	5	4	3	3	5	4	4	5	5	4	54
4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	59
5	5	4	4	5	3	5	4	3	3	4	4	3	52
4	4	4	3	5	2	4	3	5	3	2	4	5	48
4	4	4	3	4	3	3	4	5	3	2	4	5	48
4	5	4	5	5	5	5	5	5	3	3	4	5	58
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	48
4	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4	58
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	5	5	4	43
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	5	5	4	53
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	50
5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	63
5	4	5	3	4	5	3	5	5	5	5	5	5	59
5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	62
4	4	4	3	4	3	3	3	4	5	5	4	4	50
4	2	4	3	2	2	3	2	4	4	5	3	4	42
5	5	4	3	5	3	3	3	4	5	5	4	4	53
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	51
5	5	4	5	5	5	5	5	5	2	4	3	5	58
5	4	4	3	4	5	3	5	5	5	4	3	5	55
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	60
5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	58
5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	54
4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	54
4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	62
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	55
5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	5	59
4	4	5	3	4	3	3	3	4	5	4	5	4	51
4	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	57
4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	60
5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	5	3	3	53
4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	4	5	5	51
4	4	4	5	4	5	5	5	5	4	4	5	5	59
5	4	5	3	4	5	3	5	4	5	4	4	4	55
4	4	5	2	4	4	2	4	5	4	4	4	5	51
4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	5	50
4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	54
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	61

4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	49
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	2	4	4	53
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	5	4	4	42
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	51
4	4	4	2	4	4	2	4	5	4	4	4	5	50
4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	4	4	5	50
4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	54
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	61
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	5	4	4	49
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	56
5	4	5	3	4	2	3	2	4	4	2	4	4	46
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	5	4	4	42
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	5	4	4	52
5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	61
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	2	4	4	53
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	5	4	4	42
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4	51
4	4	4	2	4	4	2	4	5	4	4	5	5	51
4	4	4	3	4	3	3	3	5	4	3	5	5	50
4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	5	54
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	47
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	55
5	4	5	3	4	2	3	2	4	4	2	4	4	46
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	2	4	4	39
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	50
5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	62
4	4	4	3	4	4	3	4	5	5	4	5	5	54
4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	63
4	4	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	47
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	55
5	4	5	3	4	2	3	2	4	4	2	4	4	46
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	2	4	4	39
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	50
5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	62
4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	55
4	2	4	3	2	2	3	2	4	3	2	4	4	39
5	5	4	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	50

**Lampiran 3 Uji Validitas**  
**Employee Satisfaction Index**  
**Tahun 2015**



**Correlations**

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	TX2
X1 Pearson Correlation	1	.403**	.244**	-.028	.372**	.132	.022	.046	-.007	.042	.664**	-.145	-.007	.644**
Sig. (2-tailed)		.000	.008	.764	.000	.158	.816	.622	.943	.656	.003	.120	.943	.000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	.664**	116	116	116
X2 Pearson Correlation	.403**	1	.266**	.219*	.825**	.379**	.209*	.366**	.106	.321**	.003	.018	.106	.818**
Sig. (2-tailed)	.000		.004	.018	.000	.000	.024	.000	.256	.000	.664**	.845	.256	.000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	.003	116	116	116
X3 Pearson Correlation	.244**	.266**	1	.023	.161	.014	-.112	-.021	.126	.038	.664**	.057	.126	.479*
Sig. (2-tailed)	.008	.004		.803	.084	.882	.230	.819	.178	.687	.003	.543	.178	.000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	.664**	116	116	116
X4 Pearson Correlation	-.028	.219*	.023	1	.402**	.537**	.766**	.541**	.194*	.090	.003	.114	.194*	.453**
Sig. (2-tailed)	.764	.018	.803		.000	.000	.000	.000	.037	.336	.664**	.224	.037	.000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	.003	116	116	116
X5 Pearson Correlation	.372**	.825**	.161	.402**	1	.490**	.365**	.493**	.151	.248**	.664**	-.031	.151	.432**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.084	.000		.000	.000	.000	.107	.007	.003	.742	.107	.000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	.664**	116	116	116
X6 Pearson Correlation	.132	.379**	.014	.537**	.490**	1	.665**	.888**	.412**	.280**	.003	.165	.412**	.285**
Sig. (2-tailed)	.158	.000	.882	.000	.000		.000	.000	.000	.002	.664**	.077	.000	.002
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	.003	116	116	116
X7 Pearson Correlation	.022	.209*	-.112	.766**	.365**	.665**	1	.585**	.126	.088	.664**	.143	.126	.270*

	Sig. (2-tailed)	.816	.024	.230	.000	.000	.000	.000	.178	.345	.003	.126	.178	.003	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	.664**	116	116	116	
X8	Pearson Correlation	.046	.366**	-.021	.541**	.493**	.888**	.585**	1	.398**	.222*	.003	.172	.398**	.621**
	Sig. (2-tailed)	.622	.000	.819	.000	.000	.000	.000	.000	.016	.664**	.065	.000	.000	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	.003	116	116	116	
X9	Pearson Correlation	-.007	.106	.126	.194*	.151	.412**	.126	.398**	1	.077	.664**	.097	1.000**	.198**
	Sig. (2-tailed)	.943	.256	.178	.037	.107	.000	.178	.000	.414	.003	.299	.000	.033	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	.664**	116	116	116	
X10	Pearson Correlation	.042	.321**	.038	.090	.248**	.280**	.088	.222*	.077	1	.003	.156	.077	.632**
	Sig. (2-tailed)	.656	.000	.687	.336	.007	.002	.345	.016	.414	.664**	.093	.414	.000	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	.003	116	116	116	
X11	Pearson Correlation	.119	.062	-.067	.087	.020	.331**	.142	.283**	.077	.387**	.664**	.281**	.077	.685**
	Sig. (2-tailed)	.204	.506	.476	.352	.834	.000	.129	.002	.410	.000	.003	.002	.410	.000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	.664**	116	116	116
X12	Pearson Correlation	-.145	.018	.057	.114	-.031	.165	.143	.172	.097	.156	.003	1	.097	.860**
	Sig. (2-tailed)	.120	.845	.543	.224	.742	.077	.126	.065	.299	.093	.664**	.299	.000	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	.003	116	116	116
X13	Pearson Correlation	-.007	.106	.126	.194*	.151	.412**	.126	.398**	1.000**	.077	.664**	.097	1	.632**
	Sig. (2-tailed)	.943	.256	.178	.037	.107	.000	.178	.000	.000	.414	.003	.299	.000	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	.664**	116	116	116
TX2	Pearson Correlation	.664**	.818**	.479*	.453**	.432**	.285**	.270**	.621**	.198**	.632**	.685**	.860**	.632**	1
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.033	.000	.000	.002	.003	.000	.033	.000	.000	.002	.000	

N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
---	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Tahun 2016**

**Correlations**

	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	TX2
X1 Pearson Correlation	1	.403**	.244**	-.028	.372**	.132	.022	.046	-.007	.042	.119	-.145	-.007	.270**
Sig. (2-tailed)		.000	.008	.764	.000	.158	.816	.622	.943	.656	.204	.120	.943	.003
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
X2 Pearson Correlation	.403**	1	.266**	.219*	.825**	.379**	.209*	.366**	.106	.321**	.062	.018	.106	.621**
Sig. (2-tailed)	.000		.004	.018	.000	.000	.024	.000	.256	.000	.506	.845	.256	.000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
X3 Pearson Correlation	.244**	.266**	1	.023	.161	.014	-.112	-.021	.126	.038	-.067	.057	.126	.198*
Sig. (2-tailed)	.008	.004		.803	.084	.882	.230	.819	.178	.687	.476	.543	.178	.033
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
X4 Pearson Correlation	-.028	.219*	.023	1	.402**	.537**	.766**	.541**	.194*	.090	.087	.114	.194*	.632**
Sig. (2-tailed)	.764	.018	.803		.000	.000	.000	.000	.037	.336	.352	.224	.037	.000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
X5 Pearson Correlation	.372**	.825**	.161	.402**	1	.490**	.365**	.493**	.151	.248**	.020	-.031	.151	.685**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.084	.000		.000	.000	.000	.107	.007	.834	.742	.107	.000
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
X6 Pearson Correlation	.132	.379**	.014	.537**	.490**	1	.665**	.888**	.412**	.280**	.331**	.165	.412**	.860**

	Sig. (2-tailed)	.158	.000	.882	.000	.000		.000	.000	.000	.002	.000	.077	.000	.000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
X7	Pearson Correlation	.022	.209*	-.112	.766**	.365**	.665**	1	.585**	.126	.088	.142	.143	.126	.644**
	Sig. (2-tailed)	.816	.024	.230	.000	.000	.000		.000	.178	.345	.129	.126	.178	.000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
X8	Pearson Correlation	.046	.366**	-.021	.541**	.493**	.888**	.585**	1	.398**	.222*	.283**	.172	.398**	.818**
	Sig. (2-tailed)	.622	.000	.819	.000	.000	.000	.000		.000	.016	.002	.065	.000	.000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
X9	Pearson Correlation	-.007	.106	.126	.194*	.151	.412**	.126	.398**	1	.077	.077	.097	1.000**	.479**
	Sig. (2-tailed)	.943	.256	.178	.037	.107	.000	.178	.000		.414	.410	.299	.000	.000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
X10	Pearson Correlation	.042	.321**	.038	.090	.248**	.280**	.088	.222*	.077	1	.387**	.156	.077	.453**
	Sig. (2-tailed)	.656	.000	.687	.336	.007	.002	.345	.016	.414		.000	.093	.414	.000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
X11	Pearson Correlation	.119	.062	-.067	.087	.020	.331**	.142	.283**	.077	.387**	1	.281**	.077	.432**
	Sig. (2-tailed)	.204	.506	.476	.352	.834	.000	.129	.002	.410	.000		.002	.410	.000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
X12	Pearson Correlation	-.145	.018	.057	.114	-.031	.165	.143	.172	.097	.156	.281**	1	.097	.285**
	Sig. (2-tailed)	.120	.845	.543	.224	.742	.077	.126	.065	.299	.093	.002		.299	.002
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
X13	Pearson Correlation	-.007	.106	.126	.194*	.151	.412**	.126	.398**	1.000**	.077	.077	.097	1	.479**
	Sig. (2-tailed)	.943	.256	.178	.037	.107	.000	.178	.000	.000	.414	.410	.299		.000

N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
TX2 Pearson Correlation	.270**	.621**	.198*	.632**	.685**	.860**	.644**	.818**	.479**	.453**	.432**	.285**	.479**	1
Sig. (2-tailed)	.003	.000	.033	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	
N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



**Lampiran 4 Uji Reliabilitas****Employee****Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.807	.789	13

## Lampiran 5 Laporan Keuangan PDAM Kabupaten Jember



**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN JEMBER  
LAPORAN PERHITUNGAN LABA/(RUGI)  
PERIODE TAHUN 2016 DAN 2015**



NAMA PERKIRAAN	TAHUN 2016	TAHUN 2015
<b>I PENDAPATAN USAHA :</b>		
- PENDAPATAN AIR	Rp 10,997,867,450	Rp 9,427,015,746
- PENDAPATAN NON AIR	Rp 581,329,750	Rp 339,608,750
JUMLAH PEND. USAHA	Rp 11,579,197,200	Rp 10,366,624,496
<b>II BIAYA LANGSUNG USAHA</b>		
- BIAYA SUMBER	Rp 1,610,443,333	Rp 1,154,788,600
- BIAYA PENGOLAHAN	Rp 3,024,813,447	Rp 2,745,324,108
- BIAYA TRANS./DIST.	Rp 2,242,546,337	Rp 2,140,379,266
- BIAYA KEMITRAAN	Rp -	Rp -
- BIAYA AIR LIMBAH	Rp -	Rp -
JUMLAH BIAYA LANGSUNG USAHA	Rp 6,877,803,117	Rp 6,040,491,974
<b>III LABA/(RUGI) KOTOR USAHA</b>	Rp 4,701,394,083	Rp 4,326,132,522
<b>IV BIAYA TIDAK LANGSUNG USAHA :</b>		
- BIAYA UMUM DAN ADMINISTRASI	Rp 3,999,952,929	Rp 3,657,843,477
<b>V LABA/(RUGI) USAHA</b>	Rp 701,441,154	Rp 668,289,045
<b>VI PEND./(BIAYA) LAIN-LAIN :</b>		
- PENDAPATAN LAIN-LAIN	Rp 314,663,275	Rp 248,394,149
- BIAYA LAIN-LAIN	Rp 4,560,563	Rp 5,303,021
JUMLAH PEND./(BIAYA) LAIN-LAIN	Rp 310,102,712	Rp 243,091,128
<b>VII LABA/(RUGI) SEBELUM POS LUAR</b>	Rp 1,011,543,866	Rp 911,380,173
<b>VIII KERUGIAN LUAR BIASA</b>	Rp -	Rp -
<b>IX LABA/(RUGI) SEBELUM PPh BADAN</b>	Rp 1,011,543,866	Rp 911,380,173
<b>X PAJAK PENGHASILAN</b>	Rp -	Rp -
<b>XI LABA/(RUGI) SETELAH PPh WP. BADAN</b>	Rp 1,011,543,866	Rp 911,380,173



PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN JEMBER  
NERACA KOMPARATIF  
PER 31 DESEMBER 2016 DAN 2015



NO	PERKIRAAN	31/12/2016	31/12/2015	PERBEDAAN		NO	PERKIRAAN	31/12/2016	31/12/2015	PERBEDAAN	
				NAIK/TURUN	%					NAIK/TURUN	%
<b>I</b>	<b>AKTIVA LANCAR</b>					<b>III</b>	<b>KEWAJIBAN JK. PENDEK</b>				
	a. KAS DAN BANK	1,487,932,530	1,021,227,806	466,704,724	31		a. HUTANG USAHA	291,723,261	190,175,862	101,547,399	35
	b. PIUTANG USAHA	1,718,287,743	1,171,614,025	546,673,718	32		b. HUTANG LAINNYA	36,060,483	13,799,117	22,261,366	62
	c. PENYS. PIUTANG USAHA	(152,494,412)	(160,284,501)	7,790,089	(5)		c. HUTANG PAJAK	3,360,000	13,919,850	(10,559,850)	(314)
	d. PERSEDIAAN BAHAN OPERASI						d. PENDAPATAN DITERIMA DIMUKA	13,455,200	0	13,455,200	100
	1) BAHAN OPERASIONAL	23,310,650	26,025,725	(2,715,075)	(12)		JML. KWA. JK. PENDEK	344,598,944	0	126,704,115	37
	2) BAHAN INSTALASI	783,708,789	513,772,253	269,936,536	34				217,894,829		
	e. UANG MUKA KERJA	0	0	0	0	<b>IV</b>	<b>KEWAJIBAN JK. PANJANG</b>				
	JUMLAH AKTIVA LANCAR	3,860,745,300	2,572,355,308	1,288,389,992	81		a. Hutang JK PJNG	2,268,981,105	2,268,981,105	0	0
							b. HT. JK. P.J. LAINNYA	0	0	0	0
<b>II</b>	<b>AKTIVA TIDAK LANCAR</b>						JML. KWA. JK. PANJANG	2,268,981,105	2,268,981,105	0	0
	a. AKTIVA TETAP					<b>V</b>	<b>MODAL DAN CADANGAN</b>				
	1) TANAH	25,228,530	25,228,530	0	0		a. Pengertaan PEMDA YBDS	454,168,000	454,168,000	0	0
	2) AKTIVA TETAP DILUAR TANAH	29,275,515,313	26,562,594,500	2,712,920,813	9		b. MD. PEMDA YG. DIPISAH	12,341,988,100	12,341,988,100	0	0
	3) AKM. PENYS. AT. DILUAR TANAH	(18,325,790,225)	(17,433,382,253)	(892,407,972)	5		c. PENY. PEMERINTAH PUSAT	12,171,552,405	10,518,241,405	1,653,311,000	14
	NILAI BUKU AKTIVA TETAP (a+b+c)	10,974,953,618	9,154,440,777	1,820,512,841	17		d. MODAL HIBAH	19,239,000	19,239,000	0	0
							e. AKUMULASI KERUGIAN	(13,706,103,514)	(13,386,139,679)	(319,963,835)	2
	b. AKTIVA LAIN-LAIN						f. LABA/(RUGI) BULAN BERJALAN	1,011,543,866	911,380,173	100,163,693	10
	1) AKTIVA TETAP YG. TDK. DIGUNAKAN	363	301,975,590	(301,975,227)	(85,00,700)		JML. MODAL & CADANGAN	12,292,387,856	10,858,876,999	1,433,510,858	12
	2) PEMBAYARAN DIMUKA PEMDA	54,900,000	54,900,000	0	0						
	3) AKTIVA TETAP DALAM PENYELESAIAN	0	0	0	0						
	4) BEBAN YG DITANGGUHKAN	76,843,125	76,843,125	0	0						
	5) AKUMULASI AMORSTISASI BD	(61,474,500)	(46,105,875)	(15,368,625)	25						
	JUMLAH AKTIVA LAIN-LAIN	70,268,988	387,612,840	(317,343,852)	(452)						
	<b>JUMLAH AKTIVA</b>	<b>14,905,967,906</b>	<b>12,114,408,925</b>	<b>2,791,558,981</b>	<b>19</b>		<b>JUMLAH PASIVA</b>	<b>14,905,967,906</b>	<b>12,114,408,925</b>	<b>1,560,214,973</b>	<b>10</b>



**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN JEMBER**  
**LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS**  
**UNTUK TAHUN BERAKHIR 31 DESEMBER 2016 DAN 2015**  
 (Dalam Rupiah)



	<u>Modal Pemda</u>	<u>Pemerintah Pusat</u>	<u>Modal Hibah</u>	<u>Modal Pemda yang Belum Ditentukan Staturanya</u>	<u>Akumulasi Kerugian</u>	<u>Jumlah Ekuitas Bersih</u>
<b>Saldn 1 Januari 2015</b>	12,341,988,100	10,518,241,405	19,239,000	454,168,000	(13,413,608,537)	9,920,027,968
Perubahan Kebijakan Akuntansi	-	-	-	-	-	-
Saldn yang Dirajikan Kembali	12,341,988,100	10,518,241,405	19,239,000	454,168,000	(13,413,608,537)	9,920,027,968
Modal Pemda yang dipisahkan						
Penyertaan Pemerintah Pusat						
Penyertaan dari Pemerintah Kabupaten Jember yang belum ditentukan staturanya						
Saldn yang Dirajikan Kembali						
Akumulasi Laba (Ruqi) Ruqi Bersih Tahun Berjalan					27,468,858	-
						911,380,173
<b>Saldn 31 Desember 2015</b>	<b>12,341,988,100</b>	<b>10,518,241,405</b>	<b>19,239,000</b>	<b>454,168,000</b>	<b>(13,386,139,679)</b>	<b>10,831,408,141</b>
<b>Saldn 1 Januari 2016</b>	12,341,988,100	10,518,241,405	19,239,000	454,168,000	(13,386,139,679)	10,831,408,141
Modal Pemda yang dipisahkan						
Penyertaan Pemerintah Pusat		1,653,311,000				1,653,311,000
Setaran Modal dari Pemerintah Kabupaten Jember						
Koreksi modal penyertaan						
Saldn yang Dirajikan Kembali						
Akumulasi Laba (Ruqi)					(319,963,835)	-
Laba (Ruqi) Bersih Tahun Berjalan						1,011,543,866
<b>Saldn 31 Desember 2016</b>	<b>12,341,988,100</b>	<b>12,171,552,405</b>	<b>19,239,000</b>	<b>454,168,000</b>	<b>(13,706,103,514)</b>	<b>13,496,263,007</b>

## Lampiran 6 Deskriptif Jawaban Responden

X1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	76	65.5	65.5	65.5
	5	40	34.5	34.5	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

X2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	8.6	8.6	8.6
	3	11	9.5	9.5	18.1
	4	52	44.8	44.8	62.9
	5	43	37.1	37.1	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

X3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.7	1.7	1.7
	3	5	4.3	4.3	6.0
	4	84	72.4	72.4	78.4
	5	25	21.6	21.6	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	3.4	3.4	3.4
	3	49	42.2	42.2	45.7

4	37	31.9	31.9	77.6
5	26	22.4	22.4	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**X5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	7.8	7.8	7.8
	3	1	.9	.9	8.6
	4	55	47.4	47.4	56.0
	5	51	44.0	44.0	100.0
Total		116	100.0	100.0	

**X6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	14	12.1	12.1	12.1
	3	28	24.1	24.1	36.2
	4	39	33.6	33.6	69.8
	5	35	30.2	30.2	100.0
Total		116	100.0	100.0	

**X7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	2.6	2.6	2.6
	3	49	42.2	42.2	44.8
	4	38	32.8	32.8	77.6
	5	26	22.4	22.4	100.0
Total		116	100.0	100.0	

**X8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	14	12.1	12.1	12.1
	3	27	23.3	23.3	35.3
	4	39	33.6	33.6	69.0
	5	36	31.0	31.0	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**X9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	3.4	3.4	3.4
	4	61	52.6	52.6	56.0
	5	51	44.0	44.0	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**X10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	1.7	1.7	1.7
	3	24	20.7	20.7	22.4
	4	47	40.5	40.5	62.9
	5	43	37.1	37.1	100.0
	Total	116	100.0	100.0	

**X11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	12	10.3	10.3	10.3
	3	13	11.2	11.2	21.6
	4	46	39.7	39.7	61.2

5	45	38.8	38.8	100.0
Total	116	100.0	100.0	

**X12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	7.8	7.8	7.8
	4	70	60.3	60.3	68.1
	5	37	31.9	31.9	100.0
Total		116	100.0	100.0	

**X13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	3.4	3.4	3.4
	4	61	52.6	52.6	56.0
	5	51	44.0	44.0	100.0
Total		116	100.0	100.0	

## DAFTAR PUSTAKA

- Aditama, A.C.R. 2013. Analisis Kinerja Komprehensif dengan Balanced Scorecard pada PT. Kereta Api Indonesia (Studi Kasus Pada PT. KAI DAOP IV Semarang). *Skripsi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- BPPSPAM. 2016. *Pedoman Penyusunan Kebijakan dan Strategi Daerah Pengembangan SPAM*. Jakarta: Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum.
- Bagian Humas Kabupaten Jember. 2016. PDAM Jember. <https://jemberkab.go.id/pdam/> diakses tanggal 15 September 2017.
- Ciptani, M.K. 2000. Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. 2(1): 20-31.
- Dessler, G. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Gaspersz, V. 2006. *Kualitas dalam Industri Jasa*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hanafi dan Halim. 2009. *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Hariandja, M.T.E. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: Grasindo.
- Kaplan, R.S. dan D.P. Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kementerian Pekerjaan Umum. 2016. *Petunjuk Teknis Audit Kinerja PDAM tahun 2016 oleh BPKP Deputi Akuntan Negara*. Jakarta: Kementerian Pekerjaan Umum.
- Mangkunegara, A.A.A.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba.
- Rangkuti, F. 2012. *SWOT Balanced Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja Dan Risiko*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.

- Saraswati, P.Y., N.K. Sinarwati dan A.T. Atmadja. 2014. Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Buleleng. *Jurnal Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha*. 2(1): 1-11.
- Sastroasmoro. 2008. *Dasar-dasar Metodologi Penelitian Klinis*. Jakarta : Sagung Seto.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Senge, Peter M. 2001. *Disiplin Kelima (terjemahan dari buku: The Fifth Discipline)*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Siagian, S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, Masri. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3S.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif DAN R&D*. cetakan XIV. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Umam, K. 2010. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wijaya, K.M.I. 2012. Analisis Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah Sragen dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Naskah Publikasi*. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.