



**KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN
JOMBANG BERBASIS PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
TAHUN 2014-2017**

*The Performance of The Local Water Supply Company of Jombang Regency
Based on Balanced Scorecard Approach in 2014-2017*

SKRIPSI

Oleh

Andan Puspaningtyas

NIM 110910201011

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2018**



**KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN
JOMBANG BERBASIS PENDEKATAN BALANCED SCORECARD
TAHUN 2014-2017**

*The Performance of The Local Water Supply Company of Jombang Regency
Based on Balanced Scorecard Approach in 2014-2017*

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Studi Administrasi Negara (S1) dan mencapai gelar Sarjana Sosisal

Oleh

Andan Puspaningtyas

NIM 110910201011

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2018**

PERSEMBAHAN

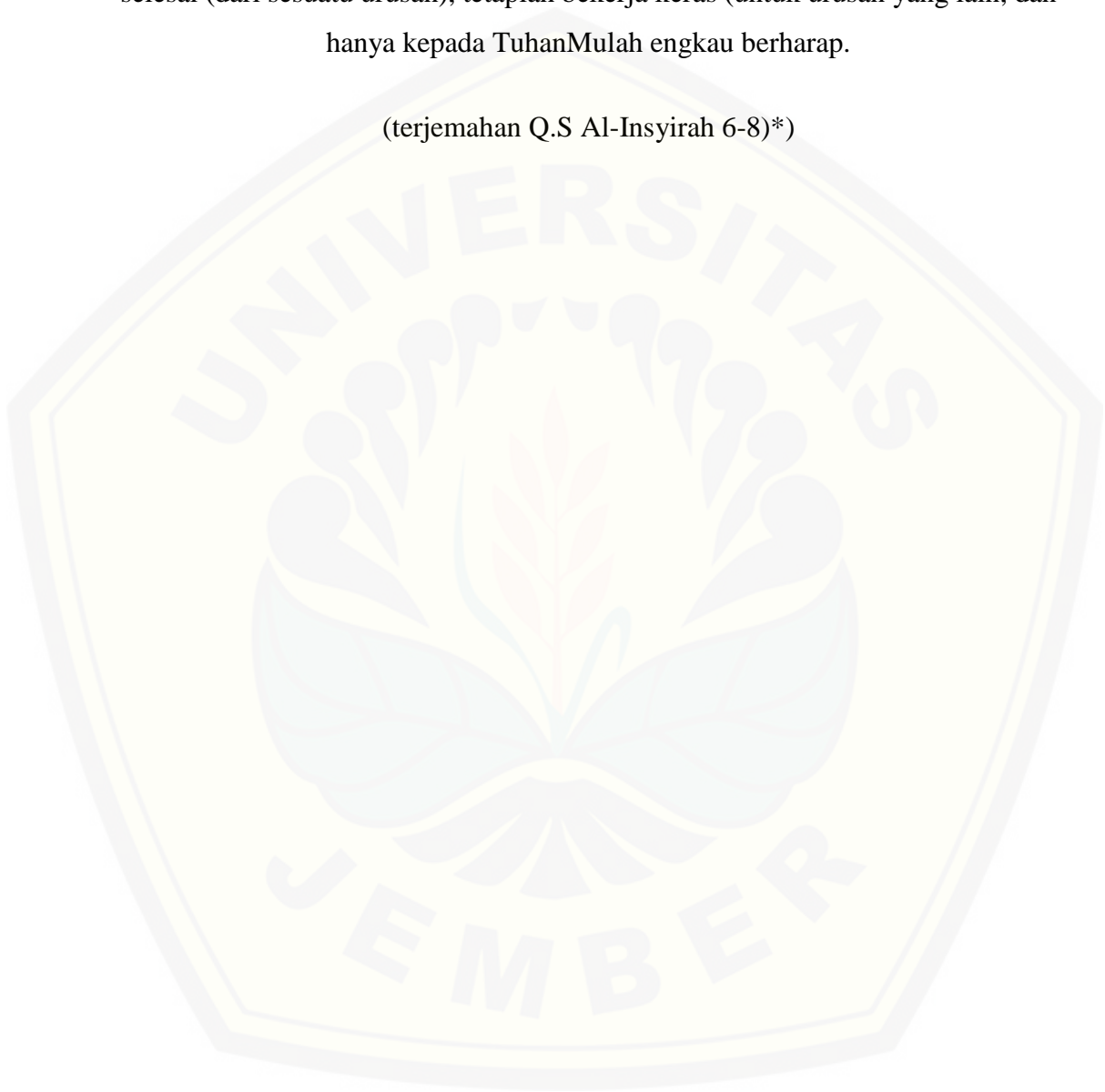
Dengan menyebut nama Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penayang, atas segala rahmat dan karunia yang telah dilimpahkan-Nya. Sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW. Syukur Alhamdulillah karya ilmiah ini dapat terselesaikan dengan baik, dengan segala ketulusan dan kerendahan hati karya ilmiah ini dipersembahkan kepada:

1. Orang tuaku tercinta, Bapak Zaini dan Ibu Yayuk Wahyuningtyas. Terima kasih telah memberikan semangat, cinta dan mengirimkan doa, serta keikhlasan hati untuk selalu meridhoi langkah ini.
2. Pendidik saya sejak TK sampai dengan Perguruan Tinggi. Terima kasih atas segala ilmu, bimbingan, motivasi, keterampilan dan doa yang diberikan selama ini.
3. Almamater Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember yang saya banggakan.

MOTTO

Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain, dan hanya kepada Tuhan. Mulah engkau berharap.

(terjemahan Q.S Al-Insyirah 6-8)*



*) Departemen Agama Republik Indonesia. 2009. *Syaamil Qur'an (Al-Qur'an dan Terjemahannya Special For Woman)*. Bandung: PT Sygma Examedia Arkanleema

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andan Puspaningtyas

NIM : 110910201011

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul “Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jombang Berbasis Pendekatan Balanced Scorecard Tahun 2014-2017” adalah benar-benar karya sendiri, kecuali kutipan yang saya sudah sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapatkan sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 08 Juni 2018
Yang menyatakan,

Andan Puspaningtyas
NIM.110910201011

SKRIPSI

**KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN
JOMBANG BERBASIS TEKNIK BALANCED SCORECARD
TAHUN 2014-2017**

Oleh
Andan Puspaningtyas
NIM 110910201011

Pembimbing

Dosen Pembimbing 1 : Dr. Sutomo, M. Si

Dosen Pembimbing 2 : Dr. Supranoto, M. Si

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jombang Berbasis Pendekatan Balanced Scorecard Tahun 2014-2017” telah diuji dan disahkan oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember pada:

Hari : Jum'at

Tanggal : 08 Juni 2018

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Ketua

Drs. Anwar, M. Si
NIP. 1956306061988021001

Dosen Pembimbing Utama

Dr. Sutomo, M.Si
NIP. 196503121991031016

Dosen Pembimbing Anggota

Dr. Supranoto, M. Si
NIP. 196102131988021001

Penguji

Dr. Selfi Budi Helpiastuti, M.Si
NIP. 197003221995122001

Mengesahkan,
Dekan FISIP Universitas Jember

Dr. Ardiyanto, M. Si
NIP. 195808101987021002

RINGKASAN

Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jombang Berbasis Pendekatan Balanced Scorecard Tahun 2014-2017. Andan Puspaningtyas; 110910201011; 77 halaman; Program Studi Ilmu Administrasi; Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Air merupakan kebutuhan pokok bagi setiap makhluk hidup di dunia ini, termasuk manusia. Tanpa air, manusia akan mengalami kesulitan dalam melangsungkan hidupnya, maka dari itu pengelolaannya harus diatur sedemikian rupa, sehingga agar dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Air adalah sumber daya nasional yang menyangkut hajat hidup orang banyak, maka pengolahannya dipegang oleh pemerintah. Hal ini sesuai dengan UUD 1945 Pasal 33 ayat (3), yang berbunyi “Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat”.

PDAM Kabupaten Jombang sebagai salah satu BUMD yang mengemban tugas dan kewajiban untuk mengelola air minum bagi kepentingan masyarakat tidak dapat luput dihadapkan pada tuntutan untuk senantiasa mampu memberikan pelayanan yang baik dalam upaya meningkatkan kepuasan para pelanggan. PDAM Jombang dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat membentuk unit pelayanan di 6 IKK (Ibu Kota Kecamatan) meliputi. (1) Kantor induk Jombang, (2) Unit Ploso, (3) Unit Kabuh, (4) Unit Bareng, (5) Unit Mojoagung, dan (6) Unit Diwek. Meski telah membangun 6 unit pelayanan, tetapi masih belum dapat memenuhi kebutuhan air di Kabupaten Jombang. PDAM Jombang masih belum dapat memberikan pelayanan di luar kecamatan dari unit tersebut

Sebagai sebuah organisasi, PDAM memiliki tujuan, visi, misi. Tujuannya adalah unsur mutlak yang harus dimiliki oleh organisasi. Tujuan tersebut tidak akan tercapai tanpa ada usaha-usaha yang mengarah pada pencapaian tujuan. Sehingga untuk melihat berhasil/tidaknya suatu organisasi, dapat diketahui dari sejauh mana tujuan organisasi itu telah tercapai sesuai dengan rencana semula.

Selain itu, sebagai instansi pemerintahan yang bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka untuk melihat sejauh mana kualitas PDAM dapat dilihat dari kinerjanya dalam kegiatan pelayanan penyediaan air bersih.

Penggunaan konsep *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2001), diharapkan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja. Perbedaan yang terdapat dalam konsep ini adalah digunakannya informasi non keuangan sebagai alat ukur kinerja selain informasi keuangan perusahaan sehingga tidak menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek saja melainkan dapat mengukur penyebab-penyebab terjadinya perubahan di dalam perusahaan. Atas dasar permasalahan tersebut, penulis mengambil judul **“Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jombang Berbasis Pendekatan *Balanced Scorecard* Tahun 2014-2017”**.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deeskriptif kuantitatif yang dilakukan di PDAM Kabupaten Jombang selama tiga bulan. Sumber data diperoleh dari informan kunci yaitu sekretaris PDAM Kabupaten Jombang, Karyawan dan juga pelanggan PDAM Kabupaten Jombang. Metode pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Adapun teknik analisis data yang digunakan melalui empat tahapan, yaitu proses pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Jombang secara keseluruhan yang dilihat dari empat perspektif yaitu: perspektif finansial; perspektif pelanggan; perspektif bisnis interdal; dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dapat dikatakan baik, meskipun masih banyak kekurangan yang harus diperbaiki.

Saran yang dapat disampaikan yaitu sebaiknya PDAM Kabupaten Jombang harus lebih memperhatikan perspektif pelanggan dan karyawan yang menunjukkan hasil yang kurang baik dibandingkan dengan hasil perspektif finansial.

PRAKATA

Puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia yang telah dilimpahkan-Nya, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jombang Berbasis Pendekatan Balanced Scorecard Tahun 2014-2017” dengan baik.

Penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak sebagai berikut:

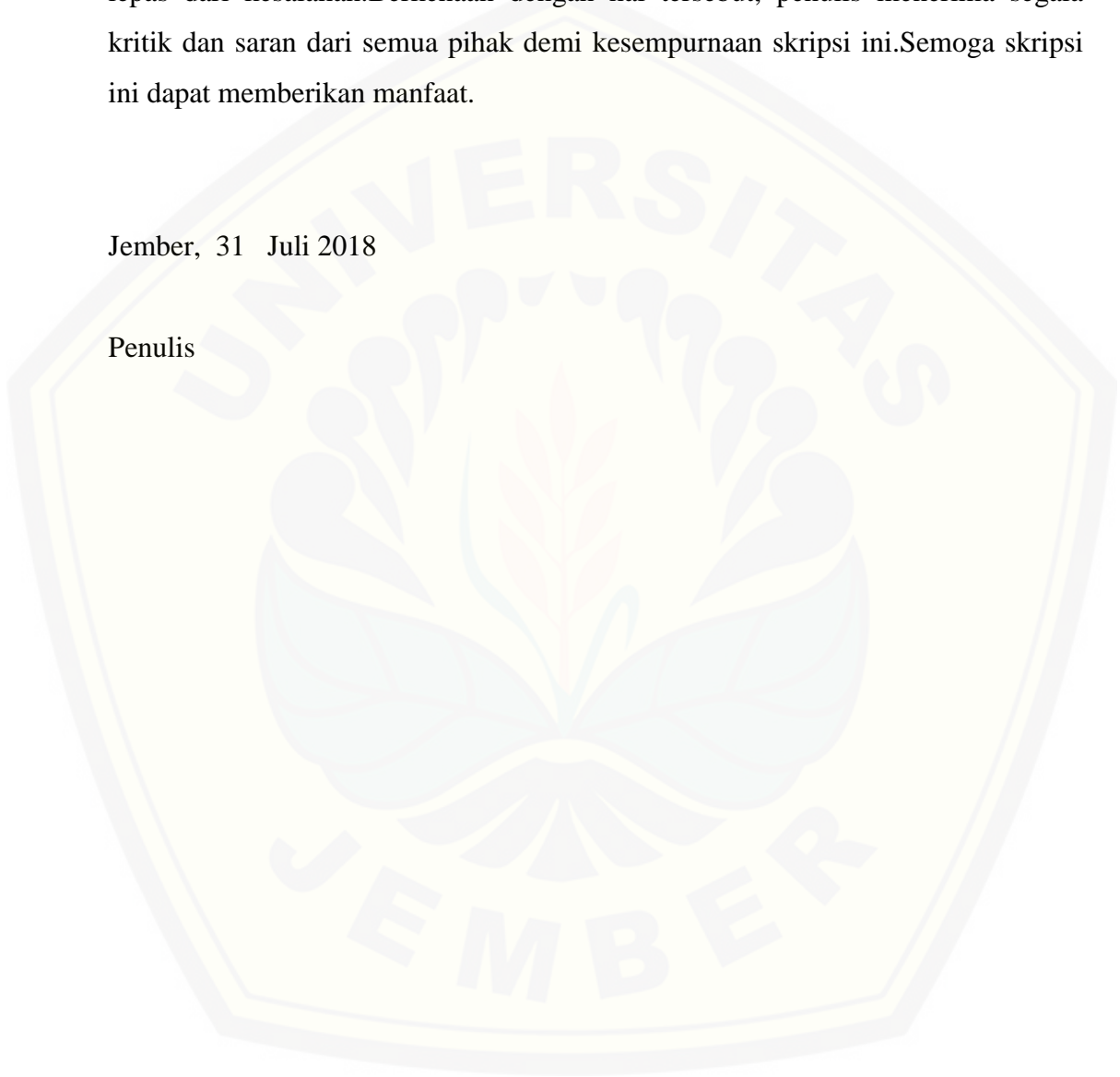
1. Drs. Moh. Hasan, M.Sc, Ph.D selaku Rektor Universitas Jember;
2. Dr. Ardiyanto, M. Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Dr. Akhmad Toha, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
4. Drs. Sutomo, M. Si selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas Jember, juga sebagai dosen pembimbing I dan dosen wali yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penulisan skripsi ini;
5. Drs. Supranoto, M. Si selaku dosen pembimbing II yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatian dalam penulisan skripsi ini;
6. Seluruh dosen Program Studi Ilmu Administrasi Negara Universitas Jember;
7. Dra.Dwi Lilis Soelisesetyani, MM selaku aekretaris PDAM Kabupaten Jombang yang telah bekerjasama dengan baik untuk penulisan skripsi ini;
8. Kakak dan adikku (Elysa Putri Eka Valentina dan Dzakiyya Nabil Najmi Azzerrin) dan keluarga besarku di Kabupaten Jombang;
9. Bapak Baderun, SE dan Ibu Koiriyah yang telah mendidik dan memberikan motivasi selama di Jember;
10. Trubus Prabowo yang turut memberikan semangat dan doa;
11. Teman-teman kost Sari, Ria, Endah, Liana, Dwi, Tina, Lia, Nurul, Muna dan Ninin yang telah berbagi pengalaman selama di Jember;

12. Teman-teman mahasiswa Ilmu Administrasi angkatan 2011 yang selalu memberikan semangat dan motivasi;

Semoga segala bimbingan, bantuan, dukungan dan motivasi yang diberikan mendapatkan balasan dari Allah SWT. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak lepas dari kesalahan. Berkenaan dengan hal tersebut, penulis menerima segala kritik dan saran dari semua pihak demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat.

Jember, 31 Juli 2018

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
HALAMAN MOTTO	iv
HALAMAN PERNYATAAN	v
HALAMAN PEMBIMBING	vi
HALAMAN PENGESAHAN	vii
RINGKASAN	viii
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	11
1.3 Tujuan Penelitian	12
1.4 Manfaat Penelitian	12
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Perusahaan Daerah	14
2.2 Tata Kelola BUMD	18
2.3 Pengukuran Kinerja	21
2.4 Balanced Scorecard	23
2.4.1 Perspektif Finansial	25
2.4.2 Perspektif Pelanggan	26
2.4.3 Perspektif Bisnis Internal	26
2.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	27
2.5 Kerangka Berfikir	29

BAB 3. METODE PENELITIAN.....	30
3.1 Jenis Penelitian	31
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	31
3.3 Jenis Data dan Sumber Data.....	31
3.4 Populasi dan Sampel	33
3.5 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data	35
3.6 Teknik Analisis Data.....	40
3.7 Menguji Keabsahan Data	44
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....	47
4.1 Gambaran Umum PDAM Kabupaten Jombang	47
4.1.2 Tujuan Perusahaan	47
4.1.3 Visi dan Misi	48
4.1.4 Cakupan Wilayah Kerja	50
4.1.5 Struktur Organisasi dan Kondisi SDM	51
4.2 Analisis Data	53
4.2.1 Mengukur Kinerja Perspektif Finansial	54
4.2.2 Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan	56
4.2.3 Mengukur Kinerja Perspektif Bisnis Internal	59
4.2.4 Mengukur Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhah.....	61
4.3 Variabel Kepuasan Pelanggan dan Karyawan Terhadap Perusahaan.....	64
4.3.1 Uji Validitas Kepuasan Pelanggan dan Karyawan	64
4.3.2 Uji Reabilitas.....	71
4.4 Bobot, Standar dan Nilai Standar Indikator Kinerja PDAM..	71
4.5 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Balanced Scorecard.....	75
BAB 5. PENUTUP.....	77
5.1 Kesimpulan	77
5.2 Saran	78
DAFTAR PUSTAKA	80

LAMPIRAN-LAMPIRAN 81



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Kerangka Berfikir.....	29
4.1 Peta Wilayah Pelayanan Utara dan Selatan PDAM Kabupaten Jombang	50
4.2 Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Jombang.....	52
4.3 Grafik Garis Perspektif Finansial.....	55
4.4 Grafik Garis Perspektif Pelanggan	57
4.5 Grafik Garis Perspektif Bisnis Internal	61
4.6 Grafik Garis Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	63
4.7 Grafik Batang Kepuasan Pelanggan Aspek Bentuk Fisik.....	65
4.8 Grafik Batang Kepuasan Pelanggan Aspek Kendala.....	65
4.9 Grafik Batang Kepuasan Pelanggan Aspek Daya Tanggap.....	66
4.10 Grafik Batang Kepuasan Pelanggan Aspek Jaminan.....	66
4.11 Grafik Batang Kepuasan Pelanggan Aspek Kepedulian.....	67
4.12 Grafik Batang Kepuasan Karyawan Aspek Kepuasan Kerja.....	67
4.13 Grafik Batang Kepuasan Karyawan Aspek Komitmen Organisasi	68

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Jumlah pelanggan, air yang di salurkan dan nilainya	4
2.1 Faktor Pengukuran Kinerja Menurut <i>Balanced Scorecard</i>	27
4.1 Cakupan Wilayah Kerja dalam Pelayanan Air Minum Tahun 2013-2017	51
4.2 Perkembangan SDM PDAM Kabupaten Jombang Tahun 2013-2017	53
4.3 Hasil Pengukuran Perspektif Finansial	54
4.4 Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan	56
4.5 Laporan Pengaduan Pelanggan Tahun 2014-2017.....	58
4.6 Kepuasan Pelanggan	59
4.7 Hasil Pengukuran Perspektif Bisnis Internal	61
4.8 Hasil Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	62
4.9 Kepuasan Karyawan.....	63
4.10 Uji Validitas Pelanggan.....	69
4.11 Uji Validitas Karyawan.....	70
4.12 Nilai Standar dan Bobot Perspektif Finansial	71
4.13 Nilai Standar dan Bobot Perspektif Pelanggan	72
4.14 Nilai Standar dan Bobot Perspektif Bisnis Internal	73
4.15 Nilai Standar dan Bobot Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	74
4.16 Hasil Pengukuran Balanced Scorecard	75

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1

Surat Ijin Penelitian dari Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Jember

Lampiran 2

Surat Ijin Penelitian dari Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Jombang

Lampiran 3

Perhitungan Perspektif Finansial

Lampiran 4

Perhitungan Perspektif Pelanggan

Lampiran 5

Perhitungan Perspektif Bisnis Internal

Lampiran 6

Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Lampiran 7

Kuesioner Kepuasan Karyawan

Lampiran 8

Kuesioer Kepuasan Pelanggan

Lampiran 9

Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan Aspek Fisik

Lampiran 10

Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan Aspek Kendala

Lampiran 11

Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan Aspek Daya Tanggap

Lampiran 12

Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan Aspek Jaminan

Lampiran 13

Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan Aspek Simpati

Lampiran 14

Uji Realibilitas Kepuasan Pelanggan

Lampiran 15

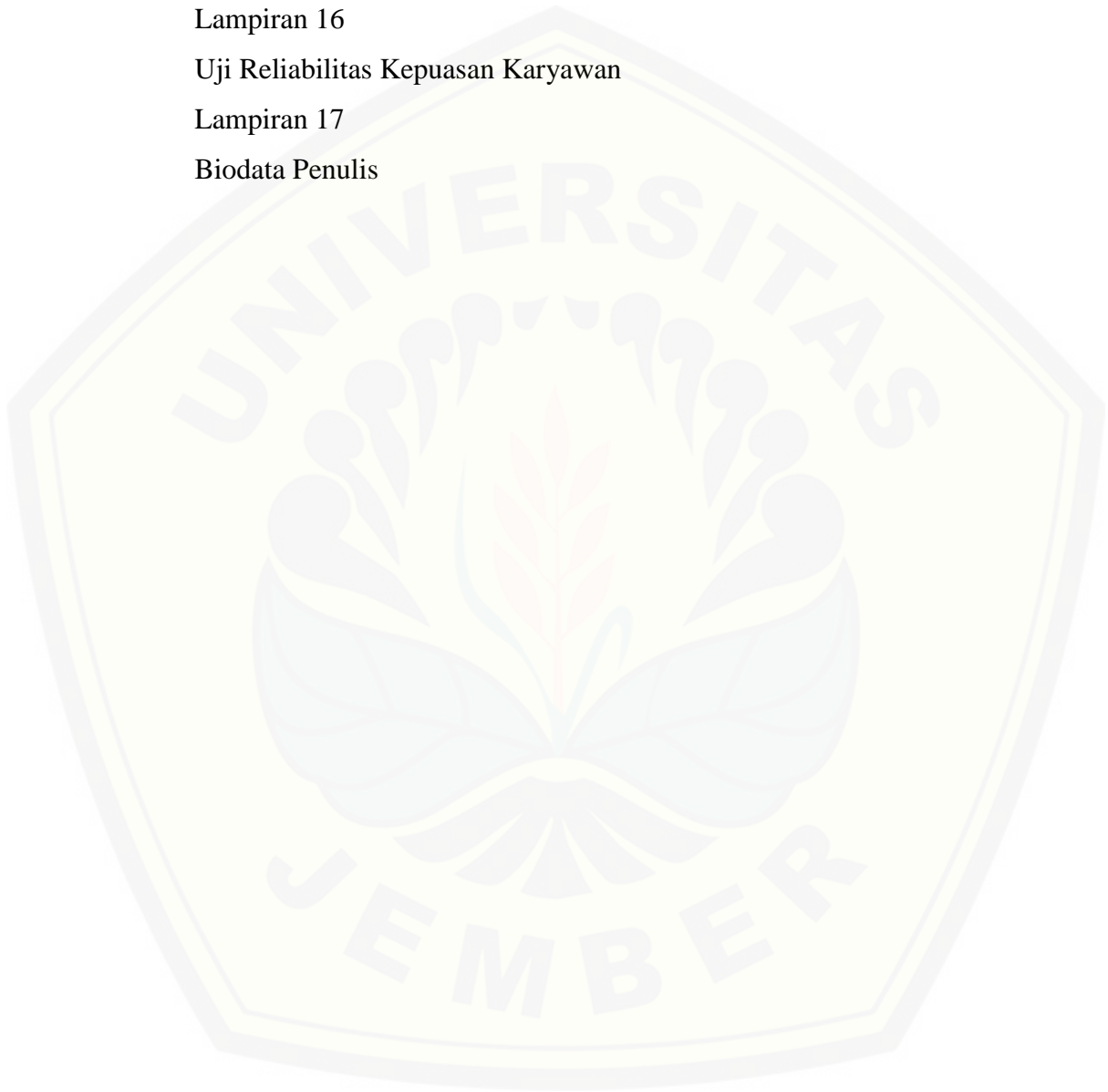
Uji Validitas Kepuasan Karyawan Aspek Kepuasan Kerja

Lampiran 16

Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan

Lampiran 17

Biodata Penulis



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Air merupakan kebutuhan pokok bagi setiap makhluk hidup di dunia ini, termasuk manusia. Tanpa air, manusia akan mengalami kesulitan dalam melangsungkan hidupnya, maka dari itu pengelolaanya harus diatur sedemikian rupa, sehingga agar dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Air adalah sumber daya nasional yang menyangkut hajat hidup orang banyak, maka pengolahannya dipegang oleh pemerintah. Hal ini sesuai dengan UUD 1945 Pasal 33 ayat (3), yang berbunyi “Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat”.

Pasal 10 UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah, menyatakan bahwa daerah berwenang untuk mengelola sumber regional yang tersedia di wilayahnya dan bertanggung jawab memelihara kelestarian lingkungan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sebagai bentuk penyerahan sebagian urusan pemerintahan di bidang pekerjaan umum kepada daerah, maka pelayanan air minum diserahkan kepada Pemerintah Daerah. Selanjutnya, melalui peraturan daerah, pelaksanaannya diserahkan kepada seluruh instansi. Dalam hal ini instansi yang terkait adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), dimana PDAM merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

PDAM Kabupaten Jombang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih. Salah satu tujuan dibentuknya PDAM adalah mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, meliputi penyediaan, pengembangan pelayanan sarana dan prasarana, serta distribusi air bersih. Sedangkan tujuan lainnya adalah ikut serta mengembangkan perekonomian untuk menunjang pembangunan daerah dengan memperluas lapangan pekerjaan, serta mencari laba sebagai salah satu sumber pembiayaan bagi daerah. PDAM Kabupaten Jombang sebagai salah satu BUMD diharapkan mampu memberikan

kontribusi yang memadai. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective* (Mulyadi, 2001).

BUMD merupakan salah satu wujud dari Otonomi Daerah yang diberlakukan berdasarkan UU Nomor 23 Tahun 2014, tentang pemerintah daerah. Beberapa ketentuan dalam UU Nomor 23 Tahun 2014 telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang (PERPPU) Nomor 2 Tahun 2014. Sehubungan dengan diberlakukannya undang-undang otonomi tersebut memberikan kewenangan penyelenggaraan pemerintah daerah yang lebih luas, nyata dan bertanggungjawab. Adanya perimbangan tugas, fungsi dan peran antara pemerintah pusat dan pemerintah daerah tersebut menyebabkan setiap daerah diharuskan memiliki penghasilan yang cukup. Daerah harus memiliki sumber pembiayaan yang memadai untuk memikul tanggung jawab penyelenggaraan pemerintahan daerah. Dengan demikian, diharapkan masing-masing daerah akan dapat lebih maju, mandiri, sejahtera dan kompetitif di dalam pelaksanaan pemerintahan maupun pembangunan daerahnya masing-masing.

Pemerintah daerah membentuk suatu badan usaha yang kemudian disebut sebagai perusahaan daerah untuk menghasilkan kemandirian fiskal pada suatu daerah. Perusahaan Daerah yang merupakan salah satu dari sumber pendapatan asli daerah, sudah saatnya mulai difikirkan sebagai suatu bagian yang sangat penting dalam menyumbang pendapatan daerah. Pengelolaan Perusahaan Daerah harus profesional, dengan memisahkan pengelolaan pemerintah daerah dengan pengelolaan perusahaan daerah agar tidak dicampuri oleh kepentingan-kepentingan aparat pemerintah, apalagi sebagai bagian dari kepentingan politik pihak-pihak tertentu.

Perusahaan daerah yang dimaksud disini merupakan salah satu bentuk perusahaan yang dikelola oleh pemerintah daerah sebagai wujud otonomi daerah. Hal ini ditujukan untuk mengelola sumber daya yang ada di daerah, sehingga daerah dapat meningkatkan pendapatan daerah tersebut. Menurut UU No 5 tahun 1962 tentang perusahaan daerah, yang dimaksudkan dengan Perusahaan Daerah ialah semua perusahaan yang didirikan berdasarkan undang-undang ini yang

modalnya untuk seluruhnya atau untuk sebagian merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan Undang-undang. Berdasarkan UU tersebut, Perusahaan Daerah adalah suatu kesatuan produksi yang bersifat memberikan jasa, menyelenggarakan kemanfaatan umum, dan memupuk pendapatan.

Jombang merupakan salah satu daerah otonom yang ada di Jawa Timur. Jombang termasuk Kabupaten yang masih muda usianya, setelah memisahkan diri dari gabungannya, yaitu Kabupaten Mojokerto. Tahun 1910, Jombang memperoleh status kabupaten, memisahkan diri dari Kabupaten Mojokerto. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1950 tentang Pembentukan Daerah Kabupaten, dalam Lingkungan Provinsi Jawa Timur mengukuhkan Jombang sebagai salah satu kabupaten di Provinsi Jawa Timur. Dikarenakan sudah menjadi suatu kabupaten, maka Jombang sudah termasuk daerah otonom yang mempunyai pemerintahan sendiri dan harus membiayai pemerintahannya sendiri, sehingga untuk mewujudkan kemandirian fiskal tersebut Kabupaten Jombang berhak untuk membentuk suatu Perusahaan Daerah.

Sebagai upaya untuk menggali potensi daerah, Pemerintah Kabupaten Jombang mendirikan beberapa BUMD dengan tujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Namun, di sisi lain BUMD juga bertujuan untuk memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). BUMD yang dimiliki Kabupaten Jombang antara lain: (1) Apotek Seger, (2) Bank Jombang, (3) PDAM, dan (4) Perkebunan Panglungan. Dalam hal ini, penulis memfokuskan pada PDAM Kabupaten Jombang sebagai salah satu BUMD yang berfungsi sebagai penyedia air bersih di Kabupaten Jombang.

PDAM merupakan BUMD yang masuk dalam kategori penyelenggara pelayanan yang bersifat profit, dengan tugasnya memberikan pelayanan air bersih kepada warga masyarakat pada suatu daerah. PDAM memiliki jenis pelayanan yang termasuk dalam kelompok pelayanan barang, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang, dalam hal ini adalah penyediaan air bersih. Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi

setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik (UU Nomor 25 Tahun 2009 Tentang Pelayanan Publik).

PDAM Kabupaten Jombang sebagai salah satu BUMD yang mengemban tugas dan kewajiban untuk mengelola air minum bagi kepentingan masyarakat tidak dapat luput dihadapkan pada tuntutan untuk senantiasa mampu memberikan pelayanan yang baik dalam upaya meningkatkan kepuasan para pelanggan. PDAM Jombang dalam memberikaan pelayanan bagi masyarakat membentuk unit pelayanan di 6 IKK (Ibu Kota Kecamatan) meliputi. (1) Kantor induk Jombang, (2) Unit Ploso, (3) Unit Kabuh, (4) Unit Bareng, (5) Unit Mojoagung, dan (6) Unit Diwek. Meski telah membangun 6 unit pelayanan, tetapi masih belum dapat memenuhi kebutuhan air di Kabupaten Jombang. PDAM Jombang masih belum dapat memberikan pelayanan di luar kecamatan dari unit tersebut. Berdasarkan Tabel 1.1, terlihat bahwa PDAM Jombang belum dapat melayani daerah-daerah yang tersebar di Kabupaten Jombang. Sebagian kecamatan di Kabupaten Jombang belum mendapatkan atau bahkan belum tersentuh pelayanan dari PDAM.

Tabel 1.1 Jumlah pelanggan, air yang disalurkan dan nilainya (2017)

Kecamatan	Rumah Tempat Tinggal (non niaga)			Badan Sosial dan Industri		
	Pelanggan	Disalurkan (m ³)	Nilai (Rp juta)	Pelanggan	Disalurkan (m ³)	Nilai (Rp juta)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Bandar Kdm						
Perak						
Gudo						
Diwek	186	32.809	115,9	9	1.476	7,6
Ngoro						
Mojowarno						
Bareng	2.082	301.789	1.079,8	55	8.999	48,1
Wonosalam						
Mojoagung	783	132.470	475,5	26	4.454	42,6
Sumobito						
Jogoroto						

Kecamatan	Rumah Tempat Tinggal (non niaga)			Badan Sosial dan Industri		
	Pelanggan	Disalurkan (m3)	Nilai (Rp juta)	Pelanggan	Disalurkan (m3)	Nilai (Rp juta)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Jombang dan Peterongan	9.464	1.820.918	6.413,9	565	218.627	1.831,9
Megaluh						
Tembelang						
Kesamben						
Kudu	1.234	157.200	598,4	3	354	1,5
Ngusikan						
Ploso	3.015	474.568	1.714,7	46	14.203	174,9
Kabuh	1.906	339.436	1116,1	34	11.072	69,4
Plandaan						
Jumlah	18.670	3.259.190	11.514,4	738	269.176	2.096,1
2016	18.400	3.232.755	10.093,3	730	258.545	1.887,2
2015	17.970	3.139.843	8.192,1	741	250.351	1.562,4
2014	16.734	2.947.816	7.847,4	733	250.233	2.039,7

Sumber: data sekunder yang diolah

Jika dilihat dari Tabel 1.1 di atas, masih banyak kecamatan yang ada di Kabupaten Jombang yang belum tersentuh pelayanan PDAM Kabupaten Jombang.

PDAM Kabupaten Jombang sudah memiliki 6 unit pelayanan yang tersebar di Kabupaten Jombang, meski demikian Kabupaten Jombang masih menjadi langganan kekeringan setiap saat musim kemarau. Menurut news.detik.com Rabu 13 September 2017 dan metrotvnews.com Rabu 26 Juli 2017 menyatakan bahwa 7 desa di Kecamatan Jombang masih masuk ke dalam peta kekeringan dan setidaknya ada 4.162 jiwa kesulitan air bersih. Untuk memenuhi kebutuhan air bersih, warga harus bekerja keras. Setiap siang dan sore, mereka harus berjalan kaki menyusuri jalan setapak ke sumber air di kawasan hutan Desa Ngrimbi. Berbekal jerigen dan ember, para ibu rumah tangga dan kaum pria harus menempuh jarak sekitar 500 meter untuk membawa pulang air keruh itu untuk mandi. Bantuan air bersih mengurangi penderitaan warga. Warga berharap ke depannya mudah-mudahan ada wacana untuk ada saluran air walaupun dari Wonosalam, Karena kekeringan setiap tahun terjadi.

Sebagai sebuah organisasi, PDAM memiliki tujuan, visi, misi. Tujuannya adalah unsur mutlak yang harus dimiliki oleh organisasi. Tujuan tersebut tidak akan tercapai tanpa ada usaha-usaha yang mengarah pada pencapaian tujuan. Sehingga untuk melihat berhasil/tidaknya suatu organisasi, dapat diketahui dari sejauh mana tujuan organisasi itu telah tercapai sesuai dengan rencana semula. Selain itu, sebagai instansi pemerintahan yang bertanggungjawab untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat, maka untuk melihat sejauh mana kualitas PDAM dapat dilihat dari kinerjanya dalam kegiatan pelayanan penyediaan air bersih.

Dalam rangka mencapai pelayanan yang prima, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penpatan suatu strategi dan penempatannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan di masa mendatang.

PDAM bukan mau melakukan kegiatan memonopoli pasar, hanya karna kondisi saat ini yang menyediakan air bersih adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), apabila dilihat dari segi monopoli jual beli air oleh PDAM, monopoli tersebut merupakan monopoli yang dilakukan untuk tujuan kemaslahatan umat. Argumentasi ekonominya juga ada, jika dipikirkan secara logis jika produsennya banyak dalam hal ini penyedia air, maka akan terjadi kelangkaan konsumen, dalam artian konsumen yang ada tidak memenuhi jika produsen penyedia air tidak dimonopoli oleh pemerintah, dalam hal ini, PDAM sebagai wakil negara bertindak sebagai pengelola untuk memenuhi pelayanan kebutuhan dasar air yang layak kepada masyarakat dan sebagai tindakan proteksi terhadap pemanfaatan sumber daya air oleh pihak-pihak komersial yang hanya ingin meraih keuntungan pribadi atau

kelompok. Kebijakan monopoli dilakukan demi terciptanya pemenuhan kebutuhan air dalam upaya membantu pemerintah meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Dalam UU No 5 Tahun 1999 tentang larangan praktik monopoli dan persaingan usaha tidak sehat, pada pasal 1 bagian ketentuan umum dijelaskan, Monopoli adalah penguasaan atas produksi dan atau pemasaran barang dan atau jasa atas penggunaan jasa tertentu oleh satu pelaku usaha atau kelompok pelaku usaha. Alinea berikutnya, Praktik monopoli adalah pemusatan kekuatan ekonomi oleh satu atau lebih pelaku usaha yang mengakibatkan dikuasainya produksi dan atau pemasaran atas barang dan atau jasa tertentu sehingga menimbulkan persaingan usaha tidak sehat dan dapat merugikan kepentingan umum. Kalau ditanya bagaimana praktik monopoli yang dilakukan oleh PDAM, Sepanjang untuk kesejahteraan dan kepentingan masyarakat hal demikian diperbolehkan. Tujuan monopoli yang hanya boleh dilakukan oleh negara sebenarnya mulia, untuk menerapkan pasal 33 uud 1945 yang intinya, Sumber daya alam (SDA) dimanfaatkan sebesar dan seluas-luasnya untuk kepentingan rakyat. Akibat monopoli tersebut para pegawai dan pemangku kepentingan di BUMN serta BUMD kurang maksimal bekerja untuk kepentingan rakyat.

PDAM sebagai salah satu bentuk BUMD harusnya memberikan pelayanan yang efektif dan efisien, sehingga dapat memenuhi kebutuhan masyarakat akan air bersih, dilihat dari pemberitaan pemberitaan tersebut, maka timbul pertanyaan. Apakah PDAM Kabupaten Jombang sudah menjalankan tugasnya dengan baik atau belum. Meski sudah mempunyai 6 unit pelayanan, tapi kabupaten Jombang masih menjadi langganan kekeringan tiap tahunnya. Maka dari itu diperlukan pengukuran kinerja sehingga dapat terjawab apakah PDAM Kabupaten Jombang sudah melaksanakan tugas dengan baik atau belum.

Menurut Dawson dalam buku 13 Rahasia Kinerja Kekuatan, kinerja adalah suatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan tentang kemampuan kerja pegawai sehingga menghasilkan sesuatu yang maksimal. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi organisasi. Penilaian kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilaksanakan dengan tolak ukur yang telah diterapkan. Saat ini unit-

unit usaha masih banyak menggunakan sistem pengukuran kinerjanya masih berdasarkan aspek finansial saja. Banyak pendekatan yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja, akan tetapi butuh pendekatan yang tepat untuk mengukur kinerja sehingga perusahaan dapat engan tepat membaca situasi dan memberikan penanganan yang tepat dengan hal yang benar-benar dibutuhkan perusahaan, salah satu pendekatan yang tepat adalah *Balanced Scorecard*. Dalam buku Menerapkan Strategi Menjadi Aksi *Balanced Scorecard* Kaplan dan Norton menyatakan bahwa banyak pengamat telah mengkritik penggunaan yang ekstensif bahkan eksklusif berbagai ukuran finansial dalam dunia usaha. Pada prinsipnya, penekanan yang berlebihan kepada pencapaian berbagai hasil finansial jangka pendek dapat mengakibatkan penanaman investasi jangka pendek yang berlebihan dan sedikitnya investasi yang dilaksanakan untuk menciptakan nilai tambah jangka panjang, terutama dalam aktiva tak berwujud dan aktiva intelektual yang menghasilkan pertumbuhan masa depan.

PDAM merupakan salah satu BUMD yang berorientasi profit dan sosial. PDAM memiliki jenis pelayanan yang termasuk dalam kelompok pelayanan barang, yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk/jenis barang dalam hal ini adalah penyediaan air bersih. PDAM berorientasi profit dan sosial, karena salah satu tujuan PDAM adalah untuk menyumbang PAD. Selain untuk melaksanakan pelayanan terhadap masyarakat BUMD harus berpenghasilan agar dapat menyumbang pad, oleh karena itu diperlukan pengukuran kinerja yang tidak hanya menilai dari segi profit (finansial) saja akan tetapi juga harus dilihat dari segi sosialnya (non finansial). *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja yang menilai bukan hanya segi finansial akan tetapi menilai dalam segi non finansial juga.

Teknik *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam buku Menerapkan Strategi Menjadi Aksi *Balanced Scorecard*, merupakan tehnik yang digunakan dalam riset perusahaan dan organisasi masa depan. Teknik *Balanced Scorecard* yang biasanya digunakan oleh perusahaan-perusahaan dalam melakukan pengukuran kinerja organisasi mampu memberikan keseimbangan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan

dan non keuangan, sehingga teknik *Balanced Scorecard* dipandang cukup komprehensif untuk mewujudkan kinerja secara berkesinambungan. Teknik *Balanced Scorecard* tidak hanya menilai keberhasilan suatu kinerja dengan menggunakan ukuran finansial saja melainkan juga memperhitungkan ukuran non finansial. Menurut Kaplan dan Norton (2000), *Balanced scorecard* melihat suatu kinerja organisasi dari empat perspektif berikut: (1) *The Learning and Growth Perspective*, (2) *The Business Process Perspective*, (3) *The Customer Perspective*, dan (4) *The Financial Perspective*.

New Balanced Scorecard pertama kali dikenalkan sebagai alat untuk menilai kinerja pada perusahaan komersial. Namun, sebetulnya pemanfaatan *New Balanced Scorecard* ini bisa oleh semua jenis organisasi. Pada organisasi publik yang mengedepankan layanan publik, *New Balanced Scorecard* perlu diadaptasikan sehingga menghasilkan pengukuran yang sesuai dengan tujuan utama organisasi. Pada organisasi komersial model *New Balanced Scorecard* sebagaimana dirumuskan Norton & Kaplan, menempatkan perpektif finansial dibandingkan ketiga perspektif lainnya. Hal ini berarti bahwa semua komponen kinerja non finansial dilakukan dalam rangka mengoptimalkan kinerja finansial misalnya *profit* dan *return on investment* (ROI). Model seperti itu sangat beralasan karena memang tujuan utama organisasi adalah memaksimalkan laba. Maka menjadi pertanyaan sekarang adalah bagaimana *New Balanced Scorecard* untuk organisasi publik yang berorientasi bukan semata berorientasi pada penumpukan laba atau pada finansialnya.

Berdasarkan karakteristiknya, organisasi publik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *pure non profit organizations* dan *quasy non profit organizations*. *Pure non profit organizations* adalah organisasi publik yang menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari pajak, retribusi, utang, obligasi, laba BUMN/BUMD, penjualan asset negara, dsb, misalnya pemerintahan. Sedangkan *quasy non profit organizations* merupakan organisasi publik yang menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan (surplus).

Sumber pendanaan organisasi ini berasal dari investor pemerintah, investor swasta, dan kreditor, misalnya BUMN, BUMD.

Organisasi sektor publik hendaknya memfokuskan tujuan mereka pada pelayanan yang berorientasi pada pelanggan. Proses orientasi pada pelanggan ini dapat dilakukan dengan mengidentifikasi siapa sebenarnya pelanggan organisasi. Selanjutnya untuk lebih mengenal apa keinginan dan kebutuhan para pelanggan, sebaiknya dilakukan survei lapangan (*interview*) dengan mereka sehingga dapat merumuskan berbagai program yang memang dibutuhkan pelanggan (masyarakat). Informasi dari para pelanggan ini sangat bermanfaat dalam mengimplementasikan rencana-rencana kerja. Dalam proses implementasi rencana-rencana kerja ini perlu dilakukan monitoring terhadap kinerja dan jika menghadapi kondisi yang tidak sesuai, bisa dilakukan perubahan atau penyesuaian terhadap berbagai rencana kerja.

New Balanced Scorecard dapat diadopsi dan diadaptasikan pada *pure non profit organizations* maupun *quasy non profit organizations*. Implementasi *New Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja tetap harus berpedoman pada tujuan organisasi. Pada jenis *quasy non profit organizations*, tujuan organisasinya adalah kepuasan pelanggan dan meningkatnya profitabilitas. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* dapat dimofikasi dengan menempatkan perspektif finansial dan pelanggan sejajar pada puncak dan diikuti oleh perspektif proses internal dan selanjutnya perspektif inovasi dan pembelajaran. Hal ini berarti bahwa sasaran utama organisasi adalah tercapainya target-target keuangan dan kepuasan pelanggan yang dipicu oleh kinerja yang baik dari perspektif proses internal dan pembelajaran/inovasi. Sedangkan pada *pure non profit organizations*, pada umumnya mempunyai tujuan utama peningkatan pelayanan publik. *New Balanced Scorecard* dapat diterapkan dengan memodifikasinya sehingga perspektif pelanggan ditempatkan di puncak, diikuti perspektif finansial, perspektif proses internal, serta perspektif pembelajaran dan inovasi. Jadi, instansi pemerintah belum bisa dikatakan berhasil jika hanya berhasil meningkatkan pendapatan atau *return on investment*-nya tinggi tetapi masyarakat pengguna jasa layanannya justru banyak yang mengeluh tidak puas.

Menurut penjelasan tersebut penilaian kinerja *Balanced Scorecard* merupakan teknik penilaian kinerja yang sangat komprehensif dengan menggunakan empat aspek tersebut, sangat tepat jika digunakan untuk perusahaan daerah yang tidak hanya berorientasi pada finansial saja. Karena dalam suatu BUMD tidak hanya mengejar kepuasan pemilik saham atau profit, BUMD juga mempunyai tugas untuk mensejahterakan masyarakat. *Balanced Scorecard* yang mempertimbangkan kepuasan pelanggan dapat menjawab keefektifan kinerja BUMD dalam menjalankan tugasnya dalam mensejahterakan masyarakat, semakin tingginya nilai kinerja maka semakin baik BUMD tersebut dalam menjalankan tugasnya dalam menyejahterakan masyarakat.

Penggunaan konsep *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2001), diharapkan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja. Perbedaan yang terdapat dalam konsep ini adalah digunakannya informasi non keuangan sebagai alat ukur kinerja selain informasi keuangan perusahaan sehingga tidak menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek saja melainkan dapat mengukur penyebab-penyebab terjadinya perubahan di dalam perusahaan. Atas dasar permasalahan tersebut, penulis mengambil judul “**Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Jombang Berbasis Pendekatan *Balanced Scorecard***”.

1.2 Rumusan masalah

Arikunto (2010) agar penelitian dapat dilaksanakan sebaik-baiknya, maka peneliti harus merumuskan masalahnya sehingga jelas dari mana harus mulai, kemana harus pergi dan dengan apa. Menurut buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (2011) perumusan masalah merupakan proses menuju kristalisasi dari berbagai hal yang terdapat dalam latar belakang. Masalah muncul karena tidak ada kesesuaian antara harapan, teori, atau kaidah dan kenyataan.

Maka dalam hal ini pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penunjang keberhasilan suatu perusahaan, sehingga keberadaannya tidak dapat diabaikan begitu saja. Dengan mengetahui kinerja perusahaan kita akan

mengetahui apakah tujuan atau target perusahaan dapat tercapai atau belum, sehingga dapat dilakukan tindakan untuk perbaikan dimasa datang. Pengukuran kinerja perusahaan umumnya menggunakan ukuran-ukuran yang terfokus pada aspek keuangan. Namun pengukuran yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja dianggap belum cukup, sehingga masih diperlukan suatu alat penilaian kinerja yang mampu memberikan informasi yang lebih lengkap baik keuangan maupun non keuangan. Untuk itu penggunaan *Balanced scorecard* sebagai alternatif penilaian kinerja perusahaan layak untuk digunakan. Maka dari itu masalah pokok yang akan dibahas adalah Bagaimana Kinerja PDAM Kabupaten Jombang Berbasis Tehnik *Balanced Scorecard*?

1.3 Tujuan Penelitian

Menurut Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (2016) tujuan penelitian berkaitan erat dengan permasalahan dan merupakan arahan jawaban dari hipotesis atau deskripsi sementara dari asumsi. Tujuan penelitian mengemukakan hasil-hasil yang hendak dicapai dan tidak boleh menyimpang dari permasalahan yang telah dikemukakan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan kinerja PDAM Kabupaten Jombang dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

Setiap penelitian yang telah dilakukan oleh seorang peneliti seharusnya memiliki manfaat bagi lingkungan sekitar. Menurut buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah (2016) manfaat penelitian memaparkan kegunaan hasil penelitian yang akan dicapai, baik untuk kepentingan ilmu, kebijakan pemerintah maupun masyarakat luas. Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah disebutkan di atas, maka dapat diperoleh manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut.

a. Bagi dunia akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan kontribusi yang bermanfaat bagi dunia akademis khususnya Ilmu Administrasi

Negara yang berkaitan dengan penerapan pendekatan *Balace Scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan.

b. Bagi Pemerintah

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi input atau masukan yang bermanfaat bagi pemerintah dalam mengelola Badan Usaha Milik Daerah Pemerintah Kabupaten, sehingga Pemerintah daerah mampu mengatasi permasalahan-permasalahan yang mungkin akan terjadi pada ke depannya. Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu dalam pengambilan keputusan pemerintah daerah.

c. Bagi masyarakat luas

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan bagi masyarakat luas tentang kondisi sebenarnya yang terjadi di dalam tubuh PDAM Jombang, sehingga tidak terjadi kerancuan informasi dalam masyarakat.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Dalam memperoleh suatu pedoman guna lebih memperdalam masalah, maka perlu dikemukakan suatu landasan teori yang bersifat ilmiah. Dalam landasan teori ini dikemukakan teori yang berhubungan dalam materi-materi yang digunakan dalam pemecahan masalah, yaitu teori-teori tentang faktor-faktor kinerja dan kepuasan konsumen.

Kerlinger (dalam Singarimbun dan Efendi, 1989) menyatakan bahwa, teori sebagai seperangkat ide, konstruk atau variabel, definisi, dan proposisi yang memberikan gambaran suatu fenomena atau peristiwa secara sistematis dengan cara merumuskan hubungan antar konsep. Berdasarkan pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa teori merupakan serangkaian konsep yang saling berhubungan sehingga menunjukkan hubungan yang sistematis untuk menerangkan suatu fenomena. Menurut Singarimbun dan Effendi (1989) konsep adalah definisi yang digunakan untuk menggambarkan secara abstrak kejadian, keadaan kelompok atau individu yang menjadi pusat penelitian ilmu sosial melalui konsep penelitian diharapkan dapat menyederhanakan pemikiran dengan menggunakan istilah untuk beberapa kejadian yang berkaitan dengan lainnya. Berdasarkan pengertian tersebut, maka penggunaan konsep sangat penting artinya bagi seorang peneliti dalam melakukan penelitian karena konsep sendiri merupakan ide-ide, menggambarkan hal-hal atau benda-benda ataupun gejala sosial yang dinyatakan dalam istilah atau kata. Makna dasar yang terkandung dalam kutipan tersebut adalah terdapatnya konsep-konsep yang menjadi acuan dalam memahami fenomena yang diamati.

Berawal dari pengertian diatas maka teori dan konsep penulisan ini dapat diuraikan sebagai berikut.

2.1 Perusahaan Daerah

Seperti yang kita ketahui bahwa Perusahaan Daerah merupakan salah satu upaya Pemerintah Daerah untuk mewujudkan kemandirian fiskal diatur dalam

Undang-Undang No. 5 Tahun 1962 pasal 2 tentang Perusahaan Daerah yang menyatakan bahwa .

“Semua perusahaan yang didirikan berdasarkan Undang-Undang ini yang modalnya untuk seluruhnya atau untuk sebagian merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan Undang-undang”

Undang-Undang ini kemudian diperkuat oleh Undang-Undang No 5 tahun 1974 tentang pokok-pokok pemerintahan daerah bahwa pengertian dari perusahaan daerah yaitu suatu badan usaha yang yang dibentuk oleh daerah untuk memperkembangkan perekonomian daerah dan untuk menambah penghasilan daerah. Pada pasal 5 UUD No 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah menegaskan mengenai sifat perusahaan daerah sebagai berikut.

- a. Perusahaan daerah adalah suatu kesatuan produksi yang bersifat :
 - memberi jasa;
 - menyelenggarakan kemanfaatan umum;
 - memupuk pendapatan;
- b. tujuan perusahaan daerah adalah untuk turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan nasional umumnya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dengan mengutamakan indutruialisasi dan ketentraman seerta ketenangan kerja dalam perusahaan menuju masyarakat yang adil dan makmur (Kaho, 2005).

Secara nomenklatur perusahaan daerah berubah menjadi Badan Usaha Milik Daerah atau disingkat BUMD baru muncul setelah terbitnya Peraturan Menteri dalam Negeri selanjutnya disingkat PERMENDAGRI Nomor 3 Tahun 1998 tentang bentuk hukum BUMD. Pada pasal 2 (dua) berdasarkan PERMENDAGRI tersebut, bentuk Hukum Badan Usaha Milik Daerah dapat berupa Perusahaan Daerah (PD) atau Perseroan Terbatas (PT). Lebih lanjut pada pasal 3 (tiga) ayat 1 Badan Usaha Milik Daerah yang bentuk hukumnya berupa Perusahaan Daerah, tunduk pada Peraturan Perundang-undangan yang berlaku yang mengatur Perusahaan Daerah. Sedangkan pada ayat 2 (dua) Badan Usaha Milik Daerah yang bentuk hukumnya berupa Perseroan Terbatas tunduk pada

Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas dan peraturan pelaksanaannya.

Perusahaan Daerah atau BUMD sebagai penyumbang Pendapatan Asli Daerah (PAD) harus dikelola dengan baik untuk menciptakan BUMD yang dapat menunjang PAD secara maksimal. Dalam rangka mengembangkan bidang usaha dan memupuk keuntungan Perusahaan Daerah, maka perusahaan daerah dapat melakukan kerjasama dengan Pihak Ketiga. Kerjasama antara perusahaan daerah dengan pihak ketiga ini di atur dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri (KEPMENDAGRI) dan Otonomi Daerah nomor 43 Tahun 2000 tentang pedoman kerjasama perusahaan daerah dengan pihak ketiga.

Berdasarkan pada pasal 3 (tiga) KEPMENDAGRI Nomor 43 Tahun 2000 dinyatakan bahwa maksud kerjasama adalah untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas dan efektivitas Perusahaan Daerah dalam upaya melanjutkan serta mengembangkan usaha. Lebih lanjut dari tujuan kerjasama tersebut adalah mewujudkan Perusahaan Daerah sebagai salah satu penggerak roda perekonomian daerah dan pembangunan nasional dan untuk meningkatkan keuntungan sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah. Berdasarkan pada pasal 6 (enam) perusahaan daerah dapat melakukan kerjasama dalam bentuk kerjasama usaha patungan (*joint venture*) atau kerjasama pengelolaan (*joint operation*). Dengan adanya hal tersebut maka dalam rangka memajukan usahanya untuk menyumbangkan sumber pendapatan asli daerah maka perusahaan daerah dapat melakukan kerjasama dengan pihak ketiga berdasarkan pada persetujuan prinsip dari kepala daerah.

Undang-Undang No.5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah memberikan pengertian tentang yang dimaksud dengan Perusahaan Daerah adalah semua perusahaan yang didirikan berdasarkan undang-undang ini yang seluruh atau sebagian modalnya merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan, kecuali jika ditentukan lain dengan atau berdasarkan undang-undang.”

Menurut Undang-Undang RI Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang dimaksud dengan Perusahaan Daerah “adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian modalnya dimiliki oleh Pemerintah Daerah”.

Menurut Elita Dewi (2002:4) mengenai perusahaan daerah adalah sebagai berikut:

1. perusahaan daerah adalah kesatuan produksi yang bersifat memberi jasa, menyelenggarakan pemanfaatan umum, memupuk pendapatan;
2. tujuan perusahaan daerah untuk turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan kebutuhan rakyat dengan mengutamakan industrialisasi dan ketentraman serta ketenangan kerja menuju masyarakat yang adil dan makmur;
3. perusahaan daerah bergerak dalam lapangan yang sesuai dengan urusan rumah tangganya menurut perundang-undangan yang mengatur pokok-pokok pemerintahan daerah;
4. perusahaan daerah bergerak cabang-cabang produksi yang penting bagi daerah dan mengusai hajat hidup orang banyak di daerah, yang modal untuk seluruhnya merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah badan usaha milik pemerintah daerah, yang melaksanakan fungsi pelayanan menghasilkan kebutuhan air minum/air bersih bagi masyarakat. PDAM diharapkan dapat memberikan pelayanan akan air bersih yang merata kepada seluruh lapisan masyarakat, membantu perkembangan bagi dunia usaha dan menetapkan struktur tarif yang disesuaikan dengan tingkat kemampuan masyarakat. Artinya PDAM memiliki dua fungsi, yaitu fungsi pelayanan kepada masyarakat dan fungsi menambah penerimaan daerah. Dalam hal ini keberadaan PDAM sebagai BUMD dapat membantu memenuhi kebutuhan masyarakat, menunjang bagi perkembangan kelangsungan dunia usaha dan perkembangan ekonomi di daerah, percepatan pembangunan di daerah, karena air bersih yang dihasilkan PDAM merupakan barang yang essential yang menyangkut hajat hidup orang banyak. Di sisi lain dengan menjual air bersih ini PDAM diharapkan juga memiliki efisiensi sehingga memiliki kemampuan dalam memupuk dana dan menghasilkan keuntungan, yang juga merupakan kontribusi bagi PADM.

Dana dari PAD ini yang kemudian diharapkan mampu menunjang terselenggaranya rencana pembangunan di daerah, dan hasil pembangunan itu pada akhirnya dapat dinikmati kembali oleh masyarakat. Maka sejalan dengan itu agar PDAM berjalan dengan tujuan dan fungsinya, memerlukan pengelolaan yang baik dan benar dengan memperhatikan segala kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimilikinya, dalam upayanya makin mensejahterakan masyarakat di era otonomi ini.

Perusahaan Daerah Air Minum merupakan salah satu BUMD yang bergerak di bidang penyediaan air bersih untuk kebutuhan masyarakat. Keberadaan PDAM sebagai unsur pelayanan publik, harus mengutamakan aspek sosial. Hal ini tercermin di dalam penetapan harga produk lebih mempertimbangkan kemampuan masyarakat, namun di balik fungsinya sebagai unsur pelayanan publik juga tidak terlepas dari dimensi ekonomi, yaitu mencari keuntungan, karena menjadi salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah.

PDAM mempunyai fungsi pokok pelayanan umum kepada masyarakat, sehingga di dalam menjalankan fungsinya tersebut PDAM harus mampu membiayai dirinya sendiri dan harus berusaha mengembangkan tingkat pelayanan dan diharapkan mampu memberikan sumbangan kepada Pemerintah Daerah dalam fungsinya sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah. Oleh karena itu perlu penyelenggaraan dan pembinaan PDAM yang didasarkan pada asas ekonomi yang sehat, sehingga mampu berkompetisi dengan perusahaan lain dalam meraih peluang bisnis yang lebih menguntungkan. Pemerintah Daerah mendirikan perusahaan daerah atas dasar pertimbangan: menjalankan ideologi yang dianutnya bahwa sarana produksi milik masyarakat; melindungi konsumen dalam hal ada monopoli alami; dalam rangka mengambil alih perusahaan asing; menciptakan lapangan kerja atau mendorong pembangunan ekonomi daerah; dianggap cara yang efisien untuk menyediakan layanan masyarakat, dan/atau menebus biaya, serta menghasilkan penerimaan untuk Pemerintah Daerah. PDAM Kabupaten Jombang mempunyai fungsi pokok sebagai penyedia air minum bagi masyarakat dan sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah. PDAM Kabupaten Jombang bertujuan memenuhi kebutuhan air bersih bagi masyarakat sesuai dengan standar mutu dan kesehatan.

2.2 Tata Kelola BUMD

Dalam era otonomi daerah, pemerintah telah memberikan kesempatan yang luas bagi pemerintah daerah untuk meningkatkan kesejahteraan rakyatnya. Pemerintah daerah dapat mengatur sendiri beberapa aspek kehidupan di daerahnya

baik aspek ekonomi, pendidikan, kesehatan, sosial, maupun budaya. Dalam aspek ekonomi, pemerintah daerah memiliki kewenangan untuk membentuk suatu BUMD. Pada hakikatnya BUMD mempunyai peran yang strategis dalam era otonomi daerah saat ini. Data yang ada menunjukkan bahwa sebanyak 1.007 BUMD dengan aset sebesar Rp340,118 triliun, mencatat laba sebesar Rp10,372 triliun atau rata-rata rasio laba terhadap aset (*ROA*) sebesar 3,0 persen. Rendahnya tingkat *ROA* menunjukkan pengelolaan BUMD belum optimal, baik dari aspek keuangan maupun kinerja. Dengan kondisi ini, dan ditambah adanya praktek *mismanagement* yang mengarah pada inefisiensi dan kecurangan, maka BUMD perlu dan penting untuk melakukan pembenahan sehingga terjadi percepatan pelayanan publik.

BUMD menurut UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah. Terdapat dua bentuk BUMD, yaitu: 1) Perusahaan Umum Daerah adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki oleh satu Daerah dan tidak terbagi atas saham, dan 2) Perusahaan Perseroan Daerah adalah BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh satu Daerah. Dari pengamatan terhadap peraturan perundang-undangan ditemukan belum adanya Undang-undang tentang Badan Usaha Milik Daerah pengganti UU Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah sebagai payung hukum BUMD. Kondisi ini sangat berbeda dengan Badan Usaha Milik Negara dimana telah memiliki payung hukum yaitu Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

Konsep pengelolaan BUMD non persero (Perusahaan Daerah/Perusahaan Umum Daerah) dimungkinkan dengan model pengelolaan BUMD dengan sistem "swakelola mandiri". Konsep pengelolaan ini menggunakan sistem pengawasan ataupun pembinaan secara bertanggungjawab dan intensif. Pengelolaan BUMD dilakukan dengan pengawasan dan pembinaan secara langsung oleh pemangku kebijakan yang dilakukan oleh kepala daerah selaku pemegang otoritas tertinggi

di pemerintah daerah. Kewenangan pemerintah daerah selaku pemegang otoritas dapat melakukan "intervensi kebijakan" dalam konteks yang positif terkait kinerja dari BUMD melalui dewan pengawas. UU Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintah Daerah menyebutkan bahwa dalam pengelolaan BUMD salah satunya harus mengandung unsur tata kelola perusahaan yang baik. Namun demikian, peraturan pemerintah maupun peraturan lain yang mengatur lebih lanjut ketentuan mengenai tata kelola perusahaan yang baik dalam pengelolaan BUMD tersebut belum dikeluarkan. Sementara konsep pengelolaan BUMD persero (Perseroan Terbatas/Perusahaan Perseroan Daerah), berdasarkan Permendagri Nomor 3 Tahun 1998 tentang Badan Hukum BUMD, menyatakan bahwa BUMD berbentuk perseroan terbatas tunduk pada UU Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan peraturan pelaksanaannya.

Kondisi pengelolaan BUMD masih belum optimal antara lain terlihat dari pengelolaan yang masih terjebak dalam pola kerja birokrasi daripada sebagai perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan, pelayanan yang diberikan belum maksimal, serta adanya praktek *mismanagement* yang mengarah pada inefisiensi dan kecurangan (*fraud*) dalam pengelolaan BUMD.

BUMD yang berorientasi kepada kepuasan masyarakat harusnya lebih mengutamakan kepuasan masyarakat. Pola kerja birokrasi yang belum optimal harus segera dipikirkan jalan keluarnya salah satu yang mempunyai pekerjaan rumah tersebut adalah PDAM. PDAM harus segera menyelesaikan pekerjaan rumah tersebut, apalagi setiap 3 bulan sekali PDAM harus melaporkan pertanggung jawabannya kepada dewan pengawas dalam forum pertemuan BUMD, selain itu tiap tahunnya PDAM juga harus melakukan laporan keuangan yang terus di audit sebagai bentuk pertanggung jawaban terhadap pemda yang diwakili oleh dewan pengawas serta pertemuan dengan PERPAMSI tiap tahunnya. Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui apakah kekurangan yang ada pada suatu organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat memperbaiki aspek yang kurang baik yang dapat terlihat melalui pengukuran kinerja.

2.3 Pengukuran Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring referensi pada sejumlah standart seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Mulyadi,2001). Sedangkan pengukuran atau penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standart dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioprasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi (Mulyadi, 2001).

Pengukuran suatu kinerja merupakan tindakan yang dilakukan untuk mengetahui prestasi kerja dalam periode waktu tertentu. Keberhasilan maupun kegagalan dalam pencapaian suatu strategi yang tercermin dalam aktivitas organisasi harus dapat dilakukan pengukuran. Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui sumber input, proses, output, benefit, dan dampak.

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai sejauh mana keberhasilan dan kegagalan suatu pelaksanaan kegiatan sesuai dengan target dan sasaran serta tujuan yang telah ditetapkan dalam visi maupun misi organisasi. Pengukuran diartikan dalam suatu kegiatan yang berupanya untuk mencari suatu penilaian secara sistematis dengan menggunakan acuan elemen-elemen atau standart yang terdapat pada indikator pengukuran. Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (James Whittaker, 1993).

Sedangkan menurut Junaedi (2002) pengukuran kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun proses. Artinya, setiap kegiatan perusahaan harus dapat diukur dan dinyatakan

keterkaitannya dengan pencapaian arah perusahaan di masa yang akan datang yang dinyatakan dalam misi dan visi perusahaan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan non keuangan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Batasan tentang pengukuran kinerja adalah sebagai usaha formal yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilaksanakan secara periodik berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan pokok dari pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar menghasilkan tindakan yang diinginkan (Mulyadi & Setyawan 1999).

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standart perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Secara umum tujuan dilakukan pengukuran kinerja adalah untuk (Gordon, 1993) :

1. meningkatkan motivasi karyawan dalam memberikan kontribusi kepada organisasi;
2. memberikan dasar untuk mengevaluasi kualitas kinerja masing-masing karyawan;
3. mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai dasar untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan dan pengembangan karyawan;
4. membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan, seperti produksi, transfer dan pemberhentian.

2.4 *Balanced Scorecard*

Berbagai pengukuran kinerja tradisional yang ada sangatlah beracuan pada kinerja keuangan saja. Penilaiannya hanya berfokus pada kinerja finansialnya yang diidentikkan dengan aset yang bersifat fisik saja, mengabaikan indikator-indikator *intangibile* yang dimiliki oleh suatu organisasi. Kondisi pengukuran kinerja dengan pendekatan tradisional ini mengakibatkan banyak organisasi tidak terlalu memperhatikan kinerja dari faktor non finansil seperti kepuasan konsumen, efisiensi proses dan kondisi dari karyawan.

Balanced Scorecard (BALANCE SCORECARD) merupakan pendekatan baru terhadap manajemen, yang dikembangkan pada tahun 1990-an oleh Robert Kaplan (Harvard Business School) dan David Norton (Renaissance Solution, Inc.). Pengakuan atas beberapa kelemahan dan ketidakjelasan dari pendekatan pengukuran kinerja keuangan sebelumnya, *BALANCE SCORECARD* menyajikan sebuah perspektif yang jelas sebagaimana sebuah perusahaan harus mengukur supaya tercapai keseimbangan perspektif keuangan. Kaplan dan Norton merangkum rasional untuk *BALANCE SCORECARD*, yaitu *BALANCE SCORECARD* tetap mempertahankan pengukuran keuangan tradisional. Tetapi pengukuran keuangan menceritakan kejadian masa lalu, suatu laporan yang cukup untuk era industri untuk kemampuan investasi jangka panjang dan relationship pelanggan tidak secara kritis untuk keberhasilan. Pengukuran keuangan adalah tidak layak, bagaimanapun juga, untuk memandu dan mengevaluasi suatu perjalanan yang mana perusahaan pada era informasi harus membuat suatu nilai masa depan melalui investasi dalam pelanggan, pemasok, pekerja, proses, teknologi, dan inovasi. *BALANCE SCORECARD* menyarankan bahwa kita melihat suatu kinerja organisasi dari empat perspektif berikut (1) *The Learning and Growth Perspective*, (2) *The Business Process Perspective*, (3) *The Customer Perspective*, dan (4) *The Financial Perspective*.

Balane Scorecard merupakan aplikasi dari kinerja organisasi berbasis nilai-nilai (harapan) bersaing, harapan tersebut yaitu:

1. bisa melayani masyarakat yang lebih luas, tetapi harus tetap berorientasi pada profit;

2. nilai investasi harus dapat ditutup;
3. perkembangan dan pertumbuhan SDM, akan menjadi percuma jika pendapatan meningkat akan tetapi pegawainya tidak ikut berkembang.

Oleh karena itu, yang menjadi pertimbangan mengapa *Balanced Scorecard* muncul setelah penilaian kinerja yang lain. *Balanced Scorecard* paling sering digunakan tidak hanya pada perusahaan swasta, tapi juga sering digunakan pada perusahaan publik.

Tujuan dan ukuran *BALANCE SCORECARD* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada, melainkan merupakan hasil dari proses *top-down* berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi harus diterjemahkan oleh *BALANCE SCORECARD* menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata. Kata "*Balanced*" disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor.

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi stakeholder dan konsumenn dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi dan proses belajar dan tumbuh.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang.
3. Keseimbangan antara unsur obyektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitas yang diperoleh secara mudah dengan unsur subyektif, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Dengan demikian, *BALANCE SCORECARD* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian secara cepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajemen tentang kinerja bisnis.

Balanced Scorecard model ini pada awalnya memang ditujukan untuk memperluas area pengukuran kinerja organisasi swasta yang *profit-oriented*. Pendekatan ini mengukur kinerja berdasarkan aspek finansial dan non finansial yang dibagi dalam empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses internal, dan perspektif inovasi & pembelajaran (Quinlivan, 2000).

2.4.1 Perspektif Finansial

Balanced Scorecard menggunakan perspektif keuangan karena penilaian kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan. Penilaian kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan keputusannya sudah memberikan perbaikan yang pengukuran keseluruhannya melalui prosentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target market.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu.

a. Bertumbuh (*growth*)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapat, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

b. Tahap Bertahan (*sustain*)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran seperti pengembalian investasi, *return on capital employed* dan nilai tambah ekonomis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis tahap ini.

c. Tahap Penuaian (*harvest*)

Dalam tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap diaman perusahaan ingin menuai investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar, hanya membutuhkan investasi yang cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru

Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investadi yang difinitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah untuk memaksimalkan arus kas kembali ke perusahaan. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas oprasi dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

2.4.2 Perspektif Pelanggan.

Perspektif pelanggan merupakan faktor-faktor seperti *customer satisfaction*, *customer retention*, *customer profitability*, dan *market share*. Perspektif ini mencoba untuk mengidentifikasi bagaimana kondisi customer dan segmen pasar. Mengukur bagaimana pandangan pelanggan terhadap aktivitas perusahaan. Jika perusahaan ingin mencapai kinerja finansial yang memuaskan dan unggul dalam jangka pajang, maka harus menciptakan dan menjanjikan suatu produk atau jasa yang bernilai lebih bagi konsumen. Tetapi tentu perusahaan tidak dapat memenuhi seluruh keinginan konsumen, oleh karena itu perlu dibuat adanya segmentasi pasar. Jadi perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi.

2.4.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mengidentifikasi faktor kritis dalam proses internal organisasi dengan berfokus pada pengembangan proses baru yang menjadi kebutuhan pelanggan. Fokus dalam perspektif ini adalah proses internal dari manajemen perusahaan yang harus dilakukan. Proses internal yang harus dilakukan adalah proses yang berhubungan dengan penciptaan barang dan jasa sehingga dapat menarik dan mempertahankan pelanggan di pasar yang akhirnya dapat memuaskan ekspektasi pemegang saham.

2.4.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif ini mengukur faktor-faktor yang berhubungan dengan teknologi, pengembangan pegawai, sistem dan prosedur, dan faktor lain yang perlu diperbaharui. Perspektif ini menggunakan pertimbangan pada kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi, motivasi dan pemberian wewenang dan pembatasan wewenang pada karyawan. Suatu organisasi yang ideal tidak hanya mempertahankan kinerja relatif yang sudah ada, akan tetapi dengan sadar berusaha melakukan perbaikan secara terus menerus dan proses ini hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka yang terlibat langsung dalam proses bisnis internal.

Secara singkat pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Faktor Pengukuran Kinerja Menurut *Balanced Scorecard*

Perspektif	Perusahaan
Finansial	Bagaimana kita melihat atau memandang dan memberikan nilai kepada pemegang saham (PEMDA)?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan menilai atau memaanang dan mengevaluasi kinerja kami?
Proses Internal	Apa yang harus diunggulkan dalam proses produk kami?
Inovasi dan Pembelajaran	Dapatkah kita melanjutkan untuk menciptakan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, serta pemegang saham?

Balanced scorecard terdiri dari dua kata yakni; *Balanced* (seimbang), dan *scorecard* (kartu skor). Kartu skor ini digunakan untuk mencatat skor atau perolrhan kinerja dari seseorang atau suatu perusahaan. Kartu ini juga dapat dijadikan pembanding atas pencapaian seseorang dengan target yang telah ditetapkan. Sedangkan berimbang mempunyai arti bahwa dalam mengukur haruslah dilakkan secara berimbang antara aspek finansial dan non finansial, intern dan extern, serta kepentingan jangka pendek dan jangka panjang.

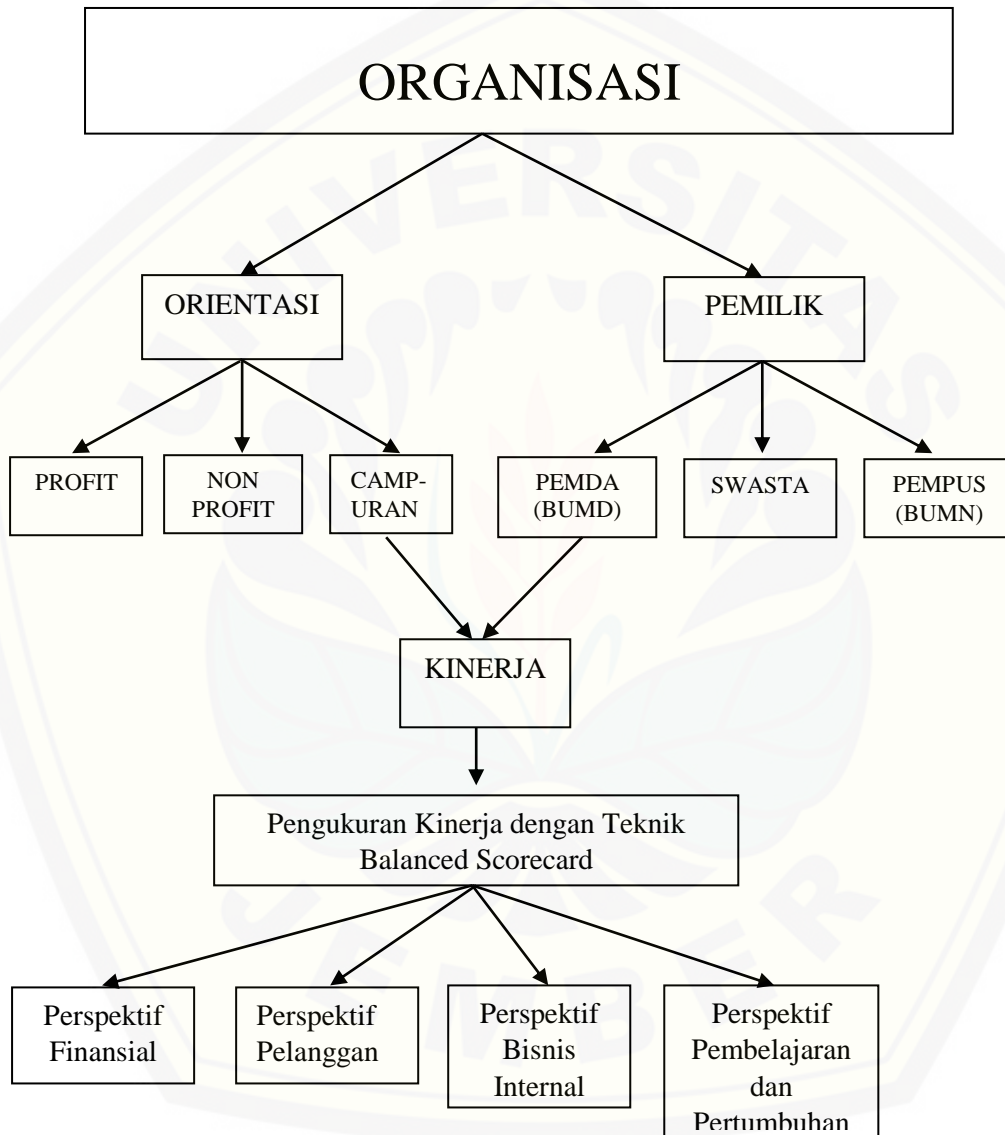
Balanced Scorecard yang digunakan sebagai pengukuran pada konsepnya mencoba menyeimbangkan penilaian terhadap aspek finansial dan non finansial, merupakan hasil dari perbaikan aspek kepuasan pelanggan. Pelanggan puas apabila kinerja organisasi baik, bisnis organisasi intern juga berjalan baik bila ditopang dengan proses pembelajaran dan perkembangan yang menyeluruh dari setiap orang yang ada didalam suatu organisasi.

Terdapat beberapa keunggulan *Balanced Scorecard*. Menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Keunggulan *Balanced Scorecard* terletak pada fokusnya yaitu bukan hanya pendekatan finansial yang diperhatikan melainkan juga non finansial.

2.5 Kerangka Berfikir

Untuk memudahkan penelitian, maka akan digambarkan dalam kerangka pemikiran seperti pada gambar di bawah ini.

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir



BAB 3. METODE PENELITIAN

Menurut Buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember (2016) metode penelitian merupakan aspek yang epistemologis yang penting dan harus dikemukakan dalam bab tersendiri secara rinci dan jelas. Pada metode penelitian dapat diuraikan tentang tempat dan waktu penelitian, populasi, sampel, dan informan, definisi operasional, hipotesis dan uraian uraian lain yang diperlukan.

Sedangkan Sugiyono (2011) menyatakan bahwa metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Jadi yang perlu diperhatikan yaitu cara ilmiah, data, tujuan, dan kegunaannya. Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan yaitu rasional, empiris dan sistematis.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa metode penelitian adalah suatu kegiatan ilmiah untuk memecahkan suatu masalah dengan cara sistematis yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan. Hasil dari sebuah penelitian akan sangat bergantung pada penggunaan metode penelitian dengan memperhatikan kesesuaian terhadap fenomena yang diteliti. Berikut teknik-teknik yang digunakan oleh peneliti dalam melaksanakan penelitiannya.

1. Jenis penelitian.
2. Tempat dan waktu penelitian.
3. Jenis dan sumber data.
4. Populasi dan Sampel.
5. Teknik dan instrumen pengumpulan data.
6. Teknik analisis data.
7. Menguji keabsahan data.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian menurut buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember (2016) merupakan penegasan tentang kategori penelitian yang akan dilakukan. Ditinjau dari jenis datanya pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dimana penelitian ini bertujuan untuk menggali suatu gejala atau fenomena sosial. Menurut Siregar (2014) penelitian diskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan, atau penghubung dengan variabel yang lain. Menurut Burgin (2013) penelitian sosial menggunakan format diskriptif bertujuan untuk menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, berbagai situasi atau variabel yang timbul di dalam masyarakat yang menjadi objek penelitian itu. Kemudian menarik ke permukaan sebagai suatu ciri atau gambaran tentang kondisi, situasi ataupun variabel tertentu. Menurut Martono (2012) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif dilakukan dengan mengumpulkan data berupa angka. Data yang berupa angka tersebut kemudian diolah dan dianalisis untuk mendapatkan suatu informasi ilmiah di balik angka-angka tersebut.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Menurut buku Pedoman Karya Tulis Ilmiah Universitas Jember (2016), tempat dan waktu penelitian mencakup lokasi sasaran dan kurun waktu penelitian tersebut dilakukan. Pada penelitian ini, peneliti menentukan lokasi penelitian di PDAM Tirta Kencana Kabupaten Jombang yang berlokasi di Jl. KH. Wachid Hasyim No. 136 A, Jombang, Kepanjen. Waktu penelitian dilakukan pada Bulan April sampai dengan Mei 2018.

3.3 Jenis Data dan Sumber Data

Penelitian memerlukan data yang dapat digunakan untuk memperoleh kebenaran tentang situasi. Data berperan penting sebagai komponen pokok yang harus terpenuhi untuk menjawab masalah penelitian. Data tersebut harus digali dari sumber-sumber yang berkaitan dengan masalah penelitian. Data adalah sebagai suatu

kumpulan fakta dan informasi yang dapat berbentuk angka atau deskripsi yang berasal dari sumber data. Dalam penelitian kualitatif, data dapat diartikan sebagai fakta atau informasi yang diperoleh dari aktor (subjek penelitian, informan, pelaku), aktivitas, dan tempat yang menjadi subjek penelitiannya (Idrus, 2009). Aktivitas penelitian tidak terlepas dari keberadaan data yang merupakan bahan baku informasi untuk memberikan gambaran spesifik mengenai obyek penelitian. Data adalah fakta empirik yang dikumpulkan peneliti untuk kepentingan pemecah masalah atau menjawab pertanyaan peneliti. Berdasarkan sumbernya, data penelitian dapat dikelompokkan dalam dua jenis yaitu data primer dan sekunder.

a. Data Primer

Data primer merupakan data dalam bentuk verbal atau kata-kata yang diucapkan secara lisan, gerak-gerik atau perilaku yang dilakukan oleh subjek yang dapat dipercaya, yakni subjek penelitian atau informan yang berkenaan dengan variabel yang diteliti atau data yang diperoleh dari responden secara langsung (Arikunto, 2010). Sedangkan data primer menurut Umar (1997), data primer merupakan data yang didapat secara langsung dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti.

Yang menjadi sumber data primer dalam kegiatan penelitian ini adalah Key Person yaitu informan kunci yang dipilih secara purposive sampling yaitu teknik penentuan dengan kecenderungan peneliti untuk memilih informan yang dianggap mengetahui informasi dan masalah secara mendalam dan dapat dipercaya untuk menjadi sumber data yang baik (Sutopo, 2006).

b. Data Sekunder

Umar (1997) mendefinisikan data sekunder adalah data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pihak pengumpul data primer atau oleh pihak lain. Data sekunder, adalah data yang diperoleh dari teknik pengumpulan data yang menunjang data primer. Dalam penelitian ini diperoleh dari hasil observasi yang dilakukan oleh penulis serta dari studi pustaka. Dapat dikatakan

data sekunder ini bisa berasal dari dokumen-dokumen grafis seperti tabel, catatan, foto dan lain-lain (Arikunto, 2010). Data sekunder dalam penelitian ini adalah catatan-catatan resmi, laporan-laporan berbagai dokumentasi yang relevan dengan fokus penelitian.

Sumber data yang digunakan untuk perspektif finansial murni menggunakan sumber data sekunder yang berupa data-data yang memang sudah ada tersedia dalam perusahaan tersebut. Sumber data yang digunakan untuk ketiga perspektif yaitu, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menggunakan sumber data sekunder dan primer. Data sekunder berupa data yang sudah tersedia, sedangkan untuk data primer berupa wawancara dan kuesioner yang dilakukan kepada pelanggan dan karyawan perusahaan.

3.4 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi berupa subjek atau objek yang diteliti untuk dipelajari dan diambil kesimpulannya. Sedangkan sampel adalah sebagian dari populasi yang diteliti. Dengan kata lain, sampel merupakan sebagian atau perwakilan dari populasi sehingga hasil penelitian yang diperoleh dari sampel dapat digeneralisasikan pada populasi. Penarikan sampel diperlukan jika populasi yang diambil sangat besar, dan peneliti memiliki keterbatasan untuk menjangkau seluruh populasi. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dan pelanggan dari PDAM Kabupaten Jombang. Penelitian ini menggunakan random sampling sampel.

Sampel menurut Sugiyono (2015:81) adalah adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pengambilan sampel pelanggan berdasarkan rumus Slovin .

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

Keterangan :

n = ukuran sampel;

N= ukuran populasi;

e = prosentase kelonggaran ketelitian karena kesalahan pengambilan sampel dapat ditolerir, yaitu 10%.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi dua, yaitu.

1. Pelanggan

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik *simple random sampling*. *Simple random sampling* menurut Sugiyono (2015:82) adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Ukuran sampel ditentukan sebagai berikut.

$$n = \frac{18.670}{1 + 18.670(0,10)^2}$$

$$n = \frac{18.670}{1 + 186,7}$$

$$n = \frac{18.670}{187,7}$$

$$n=99,46$$

Berdasarkan perhitungan di atas, ukuran sampel pelanggan ditentukan sebesar 99 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan memberikan kuesioner secara random kepada pelanggan menurut domisili perkecamatan, yang datang untuk membayar rekening air di loket pembayaran kantor PDAM Kabupaten Jombang.

2. Pegawai

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah teknik *disproportionate stratified random sampling*. *Disproportionate stratified random sampling* menurut Sugiono (2015:83) adalah teknik yang digunakan untuk menentukan jumlah sampel bila populasi berstrata tetapi kurang proporsional. Teknik ini dipilih agar setiap strata atau bagian terwakili pendapatnya. Sampel ditentukan sebagai berikut.

$$n = \frac{74}{1 + 74(0,10)^2}$$

$$n = \frac{74}{1 + 0,74}$$

$$n = \frac{74}{1,74}$$

$$n = 42,52$$

Berdasarkan perhitungan di atas, ukuran sampel karyawan ditentukan sebesar 43 responden. Pengambilan sampel dilakukan dengan memberikan kuesioner secara random kepada karyawan yang hadir setiap pagi di kantor pusat Jombang.

3.5 Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Menurut buku Pedoman Penulisan Karya Ilmiah Universitas Jember (2016), teknik dan instrument pengumpulan data merupakan suatu uraian yang menjelaskan cara serta instrumen atau alat yang akan digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data. Data atau informasi dapat diambil langsung dari sumbernya oleh peneliti atau diambil dari dokumen-dokumen yang telah dikumpulkan dan disusun oleh pihak lain. Dalam penelitian ini, teknik penelitian yang digunakan meliputi.

a. Observasi

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti (Usman dan Akbar, 2009). Sedangkan menurut Idrus (2009) observasi atau pengamatan merupakan aktivitas pencatatan fenomena yang dilakukan secara sistematis. Untuk menyempurnakan aktivitas pengamatan pada penelitian ini, peneliti melakukan observasi dengan mengamati kegiatan yang dilakukan oleh informan dalam waktu tertentu, memperhatikan apa yang terjadi, dan mempelajari dokumen yang dimiliki.

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah mencari data yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, legger, agenda dan sebagainya (Arikunto, 2010). Dalam hal ini, peneliti mengumpulkan data dengan cara meneliti dokumen-dokumen yang ada kaitannya dengan obyek yang diteliti, baik di PDP maupun dari kajian pustaka.

Instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap, dan sistematis sehingga lebih mudah diolah (Arikunto, 2010). Dokumen yang diperlukan untuk penelitian ini adalah berupa dokumen tentang laporan keuangan, jumlah dan tingkat pendidikan pegawai PDAM Kabupaten Jombang, jumlah pelanggan, jumlah keluhan pelanggan.

c. Wawancara (*Interview*)

Wawancara merupakan proses tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung (Usman dan Akbar, 2009). Sedangkan menurut Moleong (2007), wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut.

Sugiyono (2011) mengklasifikasikan wawancara ke dalam tiga kategori, yaitu: (1) wawancara terstruktur, (2) wawancara semistruktur, dan (3) wawancara tidak terstruktur. Pada penelitian ini, peneliti akan melakukan wawancara secara mendalam dengan menggunakan jenis wawancara. Dalam wawancara semiterstruktur, proses tanya jawab antara peneliti dengan informan akan berlangsung lebih bebas namun tetap dalam kerangka yang jelas terkait topik penelitian tersebut. Maksud dilakukannya wawancara ini adalah untuk mendapatkan data (informasi) tentang obyek penelitian yang memadai secara langsung dari kata-kata dan tindakan informan, kemudian data dan hasil wawancara tersebut dicatat. Untuk menghindari kehilangan informasi, maka peneliti meminta ijin kepada informan untuk menggunakan alat perekam. Sebelum dilangsungkan wawancara, peneliti menjelaskan atau memberikan sekilas gambaran dan latar belakang secara ringkas dan jelas mengenai topik penelitian. Penulis dalam hal ini melakukan wawancara untuk mengetahui kepuasan pelanggan dan pegawai PDAM Kabupaten Jombang.

Wawancara adalah tehnik pengumpulan informasi dengan cara menanyakan beberapa pertanyaan struktural kepada responden. Pewawancara harus paham tujuan dan maksud dari penelitian, serta menguasai konsep, materi dan pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner sehingga dapat berhasil dalam wawancara. Kecakapan pewawancara dalam berinteraksi dengan responden juga menjadi salah satu yang menentukan kualitas informasi yang diperlukan, maka dari itu diperlukan pedoman wawancara yang harus diperhatikan, yaitu.

1. Memperkenalkan diri dan menjelaskan tujuan dari wawancara

Pertemuan pertama dengan responden adalah hal yang tidak mudah, karena saat itu pertama kali pewawancara berinteraksi dengan responden. Untuk menciptakan kesan yang baik bagi responden, sebaiknya pewawancara mempunyai sudut pandang dari segi responden, sehingga dapat memahami perilaku responden. Wawancara hendaknya dimulai

dengan sopan dan rasa hormat, dimulai dengan perkenalan hendaknya memuat informasi sebagai berikut.

- Nama dan Instansi/ Lembaga.
- Tujuan datang ke responden dengan menguraikan secara garis besar tentang wawancara yang dilakukan.
- Pentingnya peranan responden dalam penelitian.

2. Membina hubungan baik dan kepercayaan responden.

Sikap dan penampilan kita sangat berperan dalam membina kepercayaan. Salah satu tugas pewawancara adalah membangun suatu perasaan yang saling memahami antara pewawancara dan responden. Responden berhak mengetahui perihal penelitian dan wawancara sebelum mereka setuju untuk berperan serta. Pertanyaan yang sering ditanyakan adalah.

- Tujuan dari wawancara
Wawancara tentang kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Jombang bertujuan untuk mengumpulkan berbagai informasi tentang pelayanan dan kinerja yang dilakukan PDAM Kabupaten Jombang. Sehingga jawaban Bapak/ Ibu/ Saudara akan sangat membantu dalam memberikan informasi bagi perbaikan kinerja PDAM Kabupaten Jombang.
- Pertanyaan-pertanyaan yang akan kita ajukan.
 - i) Jika responden adalah pelanggan PDAM Kabupaten Jombang.
Peneliti akan mengajukan pertanyaan tentang bagaimana kinerja PDAM Kabupaten Jombang, antara lain tentang: lancar atau tidak saluran air, jernih atau tidak air yang disalurkan, apa saja keluhan yang diajukan, bagaimana respon PDAM terhadap keluhan pelanggan, dan butuh berapa hari PDAM untuk dapat menyelesaikan keluhan pelanggan.
 - ii) Jika responden adalah pegawai PDAM Kabupaten Jombang.
Peneliti akan mengajukan pertanyaan tentang apa saja yang didapat responden sebagai pegawai PDAM, antara lain tentang: pelatihan apa saja yang sudah diikuti pegawai, teknologi apa saja yang ada di PDAM sehingga

memudahkan pegawai dalam melakukan pelayanan, dan apakah pegawai menikmati bekerja di PDAM.

- Bagaimana responden bisa terpilih dan mengapa diwawancara
Pada prinsipnya jawaban yang kita berikan dapat mencerminkan bahwa responden terpilih karena dianggap mampu mewakili kondisi yang ingin diteliti peneliti.
- Bagaimana keterangan/ informasi ini nantinya akan digunakan
Keterangan/informasi yang Bapak/Ibu/Saudara berikan akan digunakan sebagai masukan bagi para pembuat keputusan untuk menentukan kebijakan yang lebih baik.

3. Menjamin kerahasiaan

Perlu ditekankan bahwa semua wawancara dalam penelitian ini bersifat bebas dan rahasia. Jika responden tampak ragu-ragu dalam peransertanya atau menanyakan bagaimana keterangannya digunakan, maka pewawancara dapat meyakinkan responden bahwa wawancara ini bersifat rahasia dan anonim.

4. Perilaku Pewawancara

Perilaku pewawancara dapat mempengaruhi respon yang diberikan responden. Seorang pewawancara yang baik adalah seseorang yang peka terhadap situasi wawancara, melakukan pendekatan yang baik terhadap responden melalui sikap empati, bisa segera menyesuaikan diri dengan responden dan dapat menerima sebagaimana adanya.

Peneliti akan mengajukan sejumlah pertanyaan menggunakan pedoman wawancara sehingga mendapatkan informasi yang diinginkan.

d. Kuesioner

Kuesioner merupakan suatu daftar yang berisikan rangkaian pertanyaan mengenai suatu masalah atau bidang yang akan diteliti, dengan tujuan untuk memperoleh informasi yang relevan dengan tujuan penelitian.

Berdasarkan teknik pengumpulan data yang digunakan, maka instrumen penelitian ini menggunakan panduan wawancara, panduan dokumentasi, dan kuesioner.

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan metode penelitian terakhir dalam proses penelitian. Menurut buku Pedoman Karya Tulis Ilmiah Universitas Jember (2016), teknik penyajian dan analisis data berisi uraian tentang cara mengkaji dan mengolah data mentah sehingga mampu menjadi sebuah informasi yang jelas terkait cara analisisnya. Dari penjelasan tersebut, penulis menarik kesimpulan bahwa analisis data merupakan tahapan lanjutan yang dilakukan peneliti untuk mencari, menata, dan merumuskan hipotesis rumusan secara sistematis dari observasi langsung untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti. Teknik analisis data yang digunakan peneliti sebagai berikut.

a. Analisis Kualitatif

Yaitu analisis yang sulit diberikan pembenaran secara sistematis karena lebih cenderung kepada penyampaian perasaan atau wawasan yang meliputi pada penyampaian perasaan atau wawasan yang terdiri dari klarifikasi, visi, misi dan tujuan ke dalam rencana perusahaan.

b. Analisis Kuantitatif

Analisis yang datanya dapat dihitung yang mengukur kinerja masing-masing perspektif.

Rumus-rumus yang diukur untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut.

1. Mengukur kinerja perspektif keuangan

a. Pertumbuhan Penjualan

Pertumbuhan penjualan menunjukkan sejauh mana perusahaan dapat meningkatkan penjualan dari tahun ke tahun. Semakin tinggi tingkat pertumbuhan penjualan, semakin baik kinerja perusahaan tersebut.

Pertumbuhan penjualan menurut buku Petunjuk Teknis Panilain PDAM dapat dihitung melalui rumus.

Pertumbuhan penjualan

$$= \frac{\text{penjualan th } n - \text{penjualan th } n - 1}{\text{penjualan th } n - 1} \times 100\%$$

b. Current Ratio

Current ratio atau rasio lancar merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancar yang dimiliki. Menurut Fahmi (2011:121), mengatakan bahwa current ratio adalah kemampuan suatu perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya secara tepat waktu, maka dari penjelasan tersenut current ratio dapat dihitung dengan rumus.

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}} \times 100\%$$

c. Profit Margin

Profit margin adalah merupakan indikator dari kemampuan sebuah perusahaan untuk menghasilkan keuntungan bersih. Rumus untuk menghitung current ratio menurut Kasmir (2008:200) adalah.

$$\text{Profit margin} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

d. ROA (*Return Of Asset*)

ROA menunjukkan keefisienan perusahaan dalam mengelola seluruh aktiva untuk memperoleh pendapatan. Rumus untuk menghitung ROA menurut Kasmir (2008:204) adalah.

$$ROA = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total asset}} \times 100\%$$

2. Mengukur kinerja perspektif pelanggan

a. Pertumbuhan Pelanggan

Pertumbuhan pelanggan menunjukkan peningkatan penambahan pelanggan dari tahun ke tahun. Semakin tinggi tingkat pertumbuhan pelanggan semakin baik bagi perusahaan. Rumus untuk menghitung pertumbuhan karyawan menurut buku Petunjuk Teknis Panilain PDAM dapat dihitung melalui rumus sebagai berikut.

$$\begin{aligned} & \text{Pertumbuhan pelanggan} \\ & = \frac{\sum \text{pelanggan th } n - \sum \text{pelanggan th } n - 1}{\sum \text{pelanggan th } n - 1} \times 100\% \end{aligned}$$

b. Tingkat Pemerolehan Pelanggan

Tingkat pemerolehan pelanggan menunjukkan sejauh mana perusahaan dapat meningkatkan penambahan pelanggan baru pada tiap tahunnya. Rumus untuk menghitung tingkat pemerolehan pelanggan menurut Kaplan dan Norton (2000) adalah sebagai berikut.

Tingkat Pemerolehan Pelanggan =

$$\frac{\sum \text{pelanggan baru}}{\sum \text{pelanggan}} \times 100\%$$

c. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan adalah rasio yang digunakan untuk mengukur sejauhmana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama. Rumus untuk menghitung

retensi pelanggan menurut Kaplan dan Norton adalah sebagai berikut.

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\sum \text{pelanggan lama}}{\sum \text{pelanggan}} \times 100\%$$

3. Mengukur perspektif bisnis internal

a. Efisiensi Produksi

Efisiensi produksi adalah kemampuan menghasilkan output secara maksimal dengan kapasitas yang telah terpasang. Rumus untuk menghitung efisiensi produksi menurut Petunjuk Teknis Panilain PDAM dapat dihitung melalui rumus sebagai berikut.

$$\text{Efisiensi produksi} = \frac{\text{realisasi produksi (m3)}}{\text{kapasitas terpasang (m3)}} \times 100\%$$

b. Tingkat Kehilangan Air

Tingkat kehilangan air menunjukkan sejauh mana PDAM dapat mengendalikan sistem perpipaan yang mereka miliki. Semakin besar tingkat kehilangan air, maka semakin buruk bagi PDAM. Rumus untuk menghitung tingkat kehilangan air menurut Petunjuk Teknis Panilain PDAM dapat dihitung melalui rumus sebagai berikut.

Tingkat kehilangan air =

$$\frac{\text{distribusi air (m3)} - \text{air terjual (m3)}}{\text{distribusi air (m3)}} \times 100\%$$

4. Mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

a. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah kemampuan karyawan dalam memproduksi selama kurun waktu tertentu. Rumus untuk menghitung produktivitas Karyawan menurut Pangesti (2012:21) adalah sebagai berikut.

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{laba bersih}}{\sum \text{karyawan}}$$

b. Employe Turnover

Employe turnover atau perputaran karyawan adalah perubahan dalam tenaga kerja akibat keluar masuknya karyawan dalam perusahaan. Semakin besar tingkat employe turnover maka tidak baik bagi perusahaan. Rumus untuk menghitung employe turnover menurut Kaplan dan Norton (2000) adalah sebagai berikut.

$$\text{Employe Turnover} = \frac{\sum \text{karyawan yang keluar}}{\sum \text{karyawan}} \times 100\%$$

3.7 Teknik Menguji Keabsahan Data

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kuesioner yang nantinya dipergunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan dan karyawan. Berdasarkan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dipelorooleh hasil yang benar-benar obyektif, yang dikenal dengan istilah validitas. Selain itu perlu juga diuji konsistensiya yang dikenal dengan istilah reabilitas. Validitas dan reabilitas merupakan dua syarat dalam menentukan baik atau tidaknya suatu penelitian.

c. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada

kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara (Ghozali, 2006).

1. Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel
2. Uji validitas juga dapat dilakukan dengan melakukan korelasi *brivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.
3. Uji dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai *undimensionalitas* atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel.

Dalam penelitian ini, digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan konsep gejala/ kejadian yang diukur. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan korelasi *brivariate*..

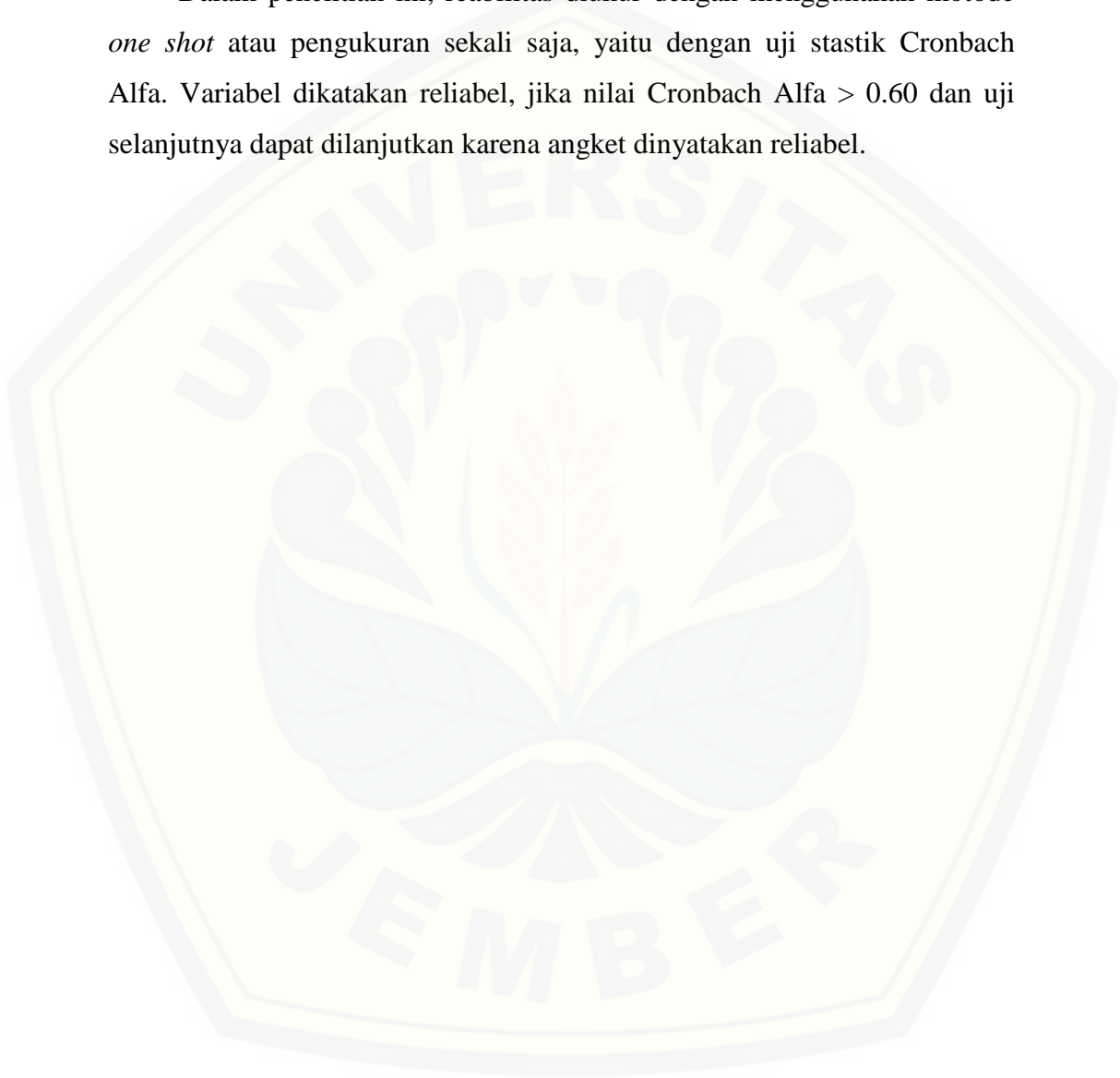
d. Uji Rabilitas

Uji reabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator atau konstruk . suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu (Ghozali,2006).

1. *Reaped measure* atau pengukuran ulang. Disini, seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One shot* atau pengukuran sekali saja. Disini pengukurannya hanya sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur

reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alfa (α). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alfa > 0.60 (Nunnally,1967 dalam Ghozali,2006)

Dalam penelitian ini, reabilitas diukur dengan menggunakan metode *one shot* atau pengukuran sekali saja, yaitu dengan uji statistik Cronbach Alfa. Variabel dikatakan reliabel, jika nilai Cronbach Alfa > 0.60 dan uji selanjutnya dapat dilanjutkan karena angket dinyatakan reliabel.



BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep Balance Scorecard yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Hasil pengukuran kinerja untuk perspektif keuangan yaitu, pertumbuhan penjualan, Current ratio, ROA. Diperoleh hasil kesimpulan bahwa pada tahun 2017 semua ukuran perspektif Finansial mengalami kenaikan paling pesat, kecuali untuk pertumbuhan penjualan, hal ini dapat dilihat dari tabel 4.16 yang menunjukkan bahwa nilai dari perspektif keuangan bernilai 5 yang menurut buku teknik pengukuran PDAM merupakan nilai yang sangat baik. PDAM Kabupaten Jombang nampaknya sudah cukup baik dalam manajemen sistem keuangannya.
2. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan yaitu, pertumbuhan pelanggan, cakupan pelanggan, tingkat pemerolehan pelanggan menunjukkan hasil yang buruk, dikarenakan nilai dari perspektif tersebut menunjukkan nilai 1 yang menurut buku teknik penilaian PDAM merupakan nilai yang buruk sekali. Perusahaan harus segera melakukan perbaikan sehingga nilai perspektif tersebut dapat naik. Sedangkan untuk hasil retensi pelanggan, serta kepuasan pelanggan, menunjukkan hasil yang sangat baik.
3. Hasil pengukuran perspektif bisnis internal, yaitu tingkat efisiensi produksi menunjukkan hasil yang kurang baik, dikarenakan nilai dari perspektif tersebut menunjukkan nilai 2 yang menurut buku teknik penilaian PDAM merupakan nilai yang buruk, sedangkan untuk tingkat kehilangan air menunjukkan hasil yang sangat baik.
4. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan menunjukkan hasil yang buruk dengan

menunjukkan nilai 1 yang menurut buku teknis penilaian PDAM merupakan nilai yang buruk karena perusahaan kurang dalam melatih karyawannya. Tingkat turnover karyawannya dapat dikatakan baik karena menunjukkan nilai 4 yang menurut buku teknis penilaian PDAM merupakan nilai baik. Sementara tingkat kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang sangat baik, ditunjukkan dengan hasil angket yang disebar oleh penulis, meskipun ada kekurangan yang perlu diperbaiki.

5.2 Keterbatasan dan Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, terdapat beberapa keterbatasan dan saran yang dapat dipergunakan bagi penelitian-penelitian yang akan datang.

a. Keterbatasan Penelitian

Penelitian mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan Balance Scorecard pada PDAM Kabupaten Jombang memiliki beberapa keterbatasan, yaitu:

1. Penelitian menggunakan data primer yang salah satunya berupa kuesioner yang diberikan kepada responden. Kelemahan penelitian dengan menggunakan kuesioner adalah kemungkinan terjadinya bias oleh surveyor (Indrianto dan Supomo, 2002)
2. Responden penelitian ini merupakan karyawan dan pelanggan dari berbagai bagian dan lingkungan. Heterogenitas dalam perusahaan dan lingkungan dimana responden berada kemungkinan juga dapat menyebabkan hasil yang berbeda dibandingkan jika responden berasal dari bagian yang relatif homogen.

a. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, saran-saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat melakukan penelitian dengan menambah objek penelitian sehingga dapat dilakukan perbandingan kinerja antara kedua objek tersebut. Penelitian ini masih menggunakan data yang terbatas, sehingga untuk penelitian berikutnya diharapkan dapat menggunakan data yang lebih lengkap.
2. Bagi perusahaan ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh PDAM Kabupaten Jombang yaitu pada perspektif pelanggan pada poin pertumbuhan pelanggan dan tingkat pemerolehan pelanggan yang semakin tahun semakin menurun. PDAM Kabupaten Jombang nampaknya kurang begitu memperhatikan tentang cara untuk mendapatkan dan meningkatkan pelanggan baru dan juga sebaiknya PDAM Kabupaten Jombang

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum, 2014. *Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja PDAM*. Jakarta: Kementrian Pekerjaan Umum.
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS, Edisi 4*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Kaplan, R.S dan Norton, P.N. 2000. *Menerapkan Strategi menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPF.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Setyawan. 2009. *Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja*. Yogyakarta: Aditya Media.
- PDAM Kabupaten Jombang 2017. *Daftar Jumlah Pegawai dan Pelanggan PDAM Kabupaten Jombang*.
- PDAM Kabupaten Jombang 2014. *Laporan Keuangan*.
- PDAM Kabupaten Jombang 2015. *Laporan Keuangan*.
- PDAM Kabupaten Jombang 2016. *Laporan Keuangan*.
- PDAM Kabupaten Jombang 2017. *Laporan Keuangan*.
- Prakosa, Yuniarsa Adi. 2006. *Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balance Scorecard (studi kasus pada PT. Waskita Karya)*. Skripsi Penelitian Mahasiswa, FE Undip, Semarang.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Umar, Husein. 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Gramedia Pustaka Umum.
- Umar, Husein. 2004. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Yuwono, Sonny. 2004. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Lampiran 3

Perhitungan Perspektif Finansial

UKURAN	TAHUN			
	2014	2015	2016	2017
Aktiva lancar	10.102.320.445	8.046.131.424	10.006.570.248	12.000.464.327
hutang lancar	11.225.420.786	13.140.475.188	12.869.011.683	4.957.537.286
laba bersih	(1.080.816.729)	(928.806.580)	1.006.297.773	9.773.746.564
Penjualan	9.426.644.550	9.727.276.250	11.965.641.600	13.554.389.660
total aktiva	43.745.339.331	44.872.107.783	42.608.556.302	43.464.530.760

Suber: Data sekunder yang diolah

a. *Pertumbuhan penjualan*

$$= \frac{\text{penjualan th } n - \text{penjualan th } n - 1}{\text{penjualan th } n - 1} \times 100\%$$

$$1. \text{Tahun 2014} = \frac{9.426.644.550 - 9.314.368.725}{9.314.368.725} \times 100\% = 1,20\%$$

$$2. \text{Tahun 2015} = \frac{9.727.276.250 - 9.426.644.550}{9.426.644.550} \times 100\% = 3,18\%$$

$$3. \text{Tahun 2016} = \frac{11.965.641.600 - 9.727.276.250}{9.727.276.250} \times 100\% = 23,01\%$$

$$4. \text{Tahun 2017} = \frac{13.554.389.660 - 11.965.641.600}{11.965.641.600} \times 100\% = 13,27\%$$

b. *Current Ratio* = $\frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}} \times 100\%$

$$1. \text{Tahun 2014} = \frac{10.102.320.455}{11.225.420.786} \times 100\% = 89,99\%$$

$$2. \text{ Tahun 2015} = \frac{8.046.131,424}{13.140.457.188} \times 100\% = 61,23\%$$

$$3. \text{ Tahun 2016} = \frac{10.006.570.248}{12.869.011.683} \times 100\% = 77,75\%$$

$$4. \text{ Tahun 2017} = \frac{12.000.464.327}{4.957.537.286} \times 100\% = 242,06\%$$

$$c. \text{ Profit Margin} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

$$1. \text{ Tahun 2014} = \frac{(1.080.816.729)}{9.426.644.550} \times 100\% = (11,46\%)$$

$$2. \text{ Tahun 2015} = \frac{(928.806.580)}{9.727.276.250} \times 100\% = (9,54\%)$$

$$3. \text{ Tahun 2016} = \frac{1.006.297.773}{11.965.641.600} \times 100\% = 8,41\%$$

$$4. \text{ Tahun 2017} = \frac{9.773.746.564}{13.554.389.660} \times 100\% = 72,11\%$$

$$d. \text{ ROA} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total asset}} \times 100\%$$

$$1. \text{ Tahun 2014} = \frac{(1.080.816.729)}{43.745.339.331} \times 100\% = (2,47\%)$$

$$2. \text{ Tahun 2015} = \frac{(928.806.580)}{44.872.107.783} \times 100\% = (2,07\%)$$

$$3. \text{ Tahun 2016} = \frac{1.006.297.773}{42.608.556.302} \times 100\% = 2,36\%$$

$$4. \text{ Tahun 2017} = \frac{9.773.764.564}{43.464.503.760} \times 100\% = 22,48\%$$



Lampiran 4
Perhitungan Perspektif Pelanggan

UKURAN	TAHUN			
	2014	2015	2016	2017
Pelanggan baru	672	1.084	417	280
Pelanggan lama	16.955	17.627	18.711	19.128
Jumlah pelanggan	17.627	18.711	19.128	19.408

Sumber: Data sekunder yang telah diolah

a. $Pertumbuhan\ pelanggan = \frac{\Sigma\text{pelanggan th } n - \Sigma\text{pelanggan th } n-1}{\Sigma\text{pelanggan th } n-1} \times 100\%$

1. Tahun 2014 = $\frac{17.627 - 16.955}{16.955} \times 100\% = 3,96\%$

2. Tahun 2015 = $\frac{18.711 - 17.627}{17.627} \times 100\% = 6,14\%$

3. Tahun 2016 = $\frac{19.128 - 18.711}{18.711} \times 100\% = 2,22\%$

4. Tahun 2017 = $\frac{19.408 - 19.128}{19.128} \times 100\% = 1,46\%$

b. Tingkat pemerolehan pelanggan =

$\frac{\Sigma\text{pelanggan baru}}{\Sigma\text{pelanggan}} \times 100\%$

1. Tahun 2014 = $\frac{672}{17.627} \times 100\% = 3,81\%$

2. Tahun 2015 = $\frac{1.084}{18.711} \times 100\% = 5,79\%$

$$3. \text{ Tahun 2016} = \frac{417}{19.128} \times 100\% = 2,18\%$$

$$4. \text{ Tahun 2017} = \frac{(280)}{19.408} \times 100\% = (1,44\%)$$

$$c. \text{ Retensi Pelanggan} = \frac{\Sigma \text{pelanggan lama}}{\Sigma \text{pelanggan}} \times 100\%$$

$$1. \text{ Tahun 2014} = \frac{16.955}{17.627} \times 100\% = 96,18\%$$

$$2. \text{ Tahun 2015} = \frac{17.627}{18.711} \times 100\% = 94,20\%$$

$$3. \text{ Tahun 2016} = \frac{18.711}{19.128} \times 100\% = 97,82\%$$

$$4. \text{ Tahun 2017} = \frac{19.128}{19.408} \times 100\% = 98,55\%$$

Lampiran 5

Perhitungan Perspektif Bisnis Internal

UKURAN	TAHUN		
	2014	2015	2016
Realisasi produksi (m3)	4.964.988	5.272.981	4.912.214
Kapasitas terpasang (m3)	5.560.830	10.801.080	10.485.720
Distribusi air (m3)	4.446.886	4.506.084	4.512.721
Air terjual (m3)	3.428.010	3.389.723	3.490.300

Sumber: data sekunder yang diolah

a. Efisiensi produksi = $\frac{\text{realisasi produksi (m3)}}{\text{kapasitas terpasang (m3)}} \times 100\%$

1. Tahun 2014 = $\frac{4.964.988}{5.560.830} \times 100\% = 89,28\%$

2. Tahun 2015 = $\frac{5.272.981}{10.801.080} \times 100\% = 48,81\%$

3. Tahun 2016 = $\frac{4.912.214}{10.485.720} \times 100\% = 46,84\%$

b. Tingkat kehilangan air = $\frac{\text{distribusi air (m3)} - \text{air terjual (m3)}}{\text{distribusi air (m3)}} \times 100\%$

1. Tahun 2014 = $\frac{4.446.886 - 3.428.010}{4.446.886} \times 100\% = 22,91\%$

$$2. \text{ Tahun 2015} = \frac{4.506.084 - 3.389.723}{4.506.084} \times 100\% = 24,77\%$$

$$3. \text{ Tahun 2016} = \frac{4.512.721 - 3.490.300}{4.512.721} \times 100\% = 22,65\%$$



Lampiran 6
Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

UKURAN	TAHUN			
	2014	2015	2016	2017
Jumlah karyawan yang keluar	1	2	0	2
Jumlah karyawan	77	75	76	74
Laba bersih	(1.080.816.729)	(928.806.580)	1.006.297.773	9.773.746.564

Sumber: Data sekunder yang diolah

a. Produktivitas karyawan = $\frac{\text{lab a bersih}}{\sum \text{karyawan}}$

$$1. \text{ Tahun 2014} = \frac{(1.080.816.729)}{77} = (14.036.580)$$

$$= \frac{(14.036.580)}{(1.080.816.729)} \times 100\% = 1,29\%$$

$$2. \text{ Tahun 2015} = \frac{(928.806.580)}{75} = (12.384.087)$$

$$= \frac{(12.384.087)}{(928.806.580)} \times 100\% = 1,33\%$$

$$3. \text{ Tahun 2016} = \frac{1.006.297.773}{76} = 13.240.760$$

$$= \frac{13.240.760}{1.006.297.773} \times 100\% = 1,31\%$$

$$4. \text{ Tahun 2017} = \frac{9.773.746.564}{74} = 132.077.656$$

$$= \frac{132.077.656}{9.773.746.564} \times 100\% = 1,35\%$$

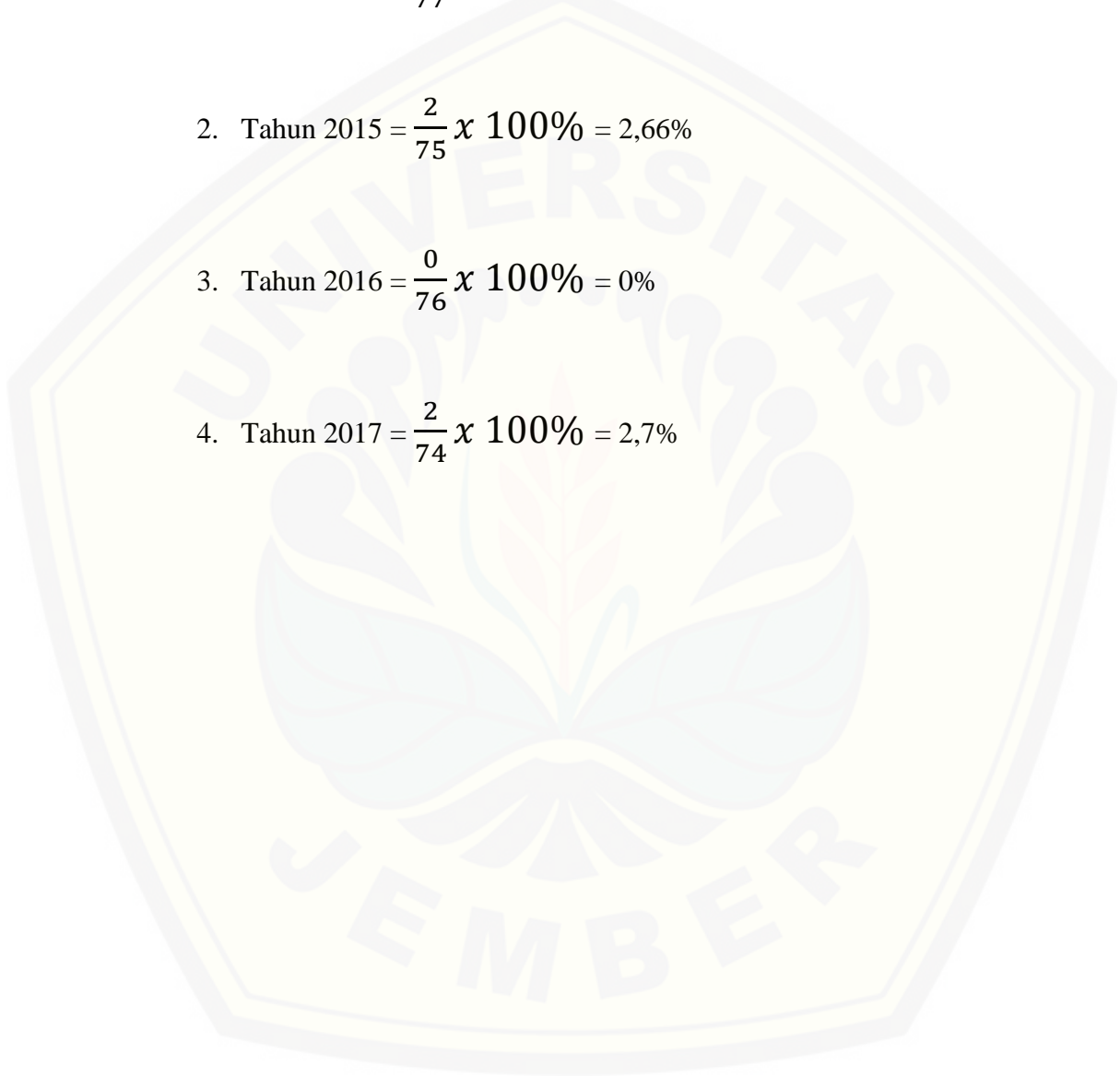
b.
$$\text{Employee Turnover} = \frac{\sum \text{karyawan yang keluar}}{\sum \text{karyawan}} \times 100\%$$

1. Tahun 2014 = $\frac{1}{77} \times 100\% = 1,29\%$

2. Tahun 2015 = $\frac{2}{75} \times 100\% = 2,66\%$

3. Tahun 2016 = $\frac{0}{76} \times 100\% = 0\%$

4. Tahun 2017 = $\frac{2}{74} \times 100\% = 2,7\%$



Lampiran 7

Kuesioner Karyawan

Jombang, 19 April 2018

Hal: Pengisian Kuesioner

Kepada Yth,
Bapak/Ibu/Saudara/i
Karyawan PDAM Kabupaten Jombang

Dengan Hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini Andan Puspaningtyas adalah mahasiswa Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember, yang sedang melaksanakan penelitian dalam rangka penyelesaian skripsi dengan judul “KINERJA PERUSAHAAN AIR MINUM KABUPATEN JOMBANG BERBASIS PENDEKATAN BALANCED SCORECARD TAHUN 2014-2017”.

Sehubungan dengan hal tersebut saya mengharapkan ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuesioner penelitian saya. Saya akan sangat menghargai setiap jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan dan akan tetap dijaga kerahasiaannya, serta tidak akan berpengaruh terhadap kedudukan dan status. Hasil dari kuesioner ini semata-mata hanya untuk kepentingan peneliti. Atas ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/i saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,
Peneliti

Andan Puspaningtyas
NIM 110910201011

PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon kuesioner diisi oleh Bapak / Ibu untuk menjawab seluruh pernyataan yang telah disediakan.
2. Pada tipe pilihan, Bapak/Ibu dipersilahkan untuk memberi tanda (√) pada kolom jawaban “SS” (Sangat Setuju), “S” (Setuju), “R” (Ragu-ragu), “TS” (Tidak Setuju), serta “STS” (Sangat Tidak Setuju), yang dianggap paling tepat.
3. Dalam menjawab pernyataan-pernyataan ini tidak ada yang salah, oleh sebab itu, usahakan tidak ada jawaban yang dikosongkan.
4. Saya mengucapkan terima kasih pada Bapak / Ibu atas partisipasi guna mensukseskan penelitian ini.

I. DATA RESPONDEN

1. Jenis Kelamin:
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
2. Usia:
 - a. 21 - 30 tahun
 - b. 31 - 40 tahun
 - c. >40 tahun
3. Pendidikan terakhir:
 - a. SMA / D3
 - b. Strata 1 / S1
 - c. Strata 2 / S2

II. PERNYATAAN KEPUASAN KERJA

NO	PERNYATAAN	SS	S	R	TS	STS
1	Gaji diterima sesuai dengan beban pekerjaan					
2	Gaji dibayar tepat waktu					
3	Penyelia bersikap baik dan bertanggung jawab					
4	Penyelia membantu dalam menyelesaikan pekerjaan					
5	Pekerjaan sesuai keahlian					
6	Pekerjaan sesuai keinginan					
7	Hubungan dengan rekan kerja terjalin baik					
8	Rekan kerja memberikan bantuan langsung dalam menyelesaikan pekerjaan					
9	Semua karyawan diberikan kesempatan untuk promosi					
10	Pelaksanaan promosi dijalankan secara obyektif					

III. PERNYATAAN KOMITMEN ORGANISASI

NO	PERNYATAAN	SS	S	R	TS	STS
1	Saya bersedia melakukan upaya ekstra disamping pekerjaan yang sudah ditentukan untuk membantu keberhasilan perusahaan					
2	Saya menceritakan perusahaan ini kepada teman-teman sebagai perusahaan yang bagus untuk bekerja					
3	Saya bangga bercerita kepada orang lain bahwa saya adalah bagian dari perusahaan ini					
4	Saya sangat senang memilih perusahaan ini sebagai tempat bekerja saya, dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan lain yang saya pertimbangkan pada saat saya bergabung					
5	Saya sangat peduli dengan nasib perusahaan ini					
6	Saya merasa loyal terhadap perusahaan ini					
7	Hanya sedikit perubahan bagi diri saya, apabila meninggalkan perusahaan ini					
8	Banyak yang dapat saya peroleh apabila bergabung dengan perusahaan ini					
9	Seringkali saya merasa mudah untuk setuju dengan kebijakan-kebijakan perusahaan ini mengenai hal-hal penting yang berkaitan dengan perusahaan					
10	Memutuskan untuk bekerja pada perusahaan ini merupakan keputusan yang tepat bagi kehidupan saya					
11	Saya bisa bekerja dengan baik untuk perusahaan lain sepanjang tipe pekerjaannya sama					
12	Saya menemukan kecocokan antara nilai-nilai yang saya pegang dengan nilai-nilai perusahaan ini					

Lampiran 8

Kuesioner Pelanggan

Jombang, 19 April 2018

Hal: Pengisian Kuesioner

Kepada Yth,
Bapak/Ibu/Saudara/i
Pelanggan PDAM Kabupaten Jombang

Dengan Hormat,

Saya yang bertanda tangan di bawah ini Andan Puspaningtyas adalah mahasiswa Jurusan Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember, yang sedang melaksanakan penelitian dalam rangka penyelesaian skripsi dengan judul “KINERJA PERUSAHAAN AIR MINUM KABUPATEN JOMBANG BERBASIS PENDEKATAN BALANCED SCORECARD TAHUN 2014-2017”.

Sehubungan dengan hal tersebut saya mengharapkan ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuesioner penelitian saya. Saya akan sangat menghargai setiap jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/i berikan dan akan tetap dijaga kerahasiaannya, serta tidak akan berpengaruh terhadap kedudukan dan status. Hasil dari kuesioner ini semata-mata hanya untuk kepentingan peneliti. Atas ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/i saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya,
Peneliti

Andan Puspaningtyas
NIM 110910201011

PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon kuesioner diisi oleh Bapak / Ibu untuk menjawab seluruh pernyataan yang telah disediakan.
2. Pada tipe pilihan, Bapak/Ibu dipersilahkan untuk memberi tanda (√) pada kolom jawaban “SS” (Sangat Setuju), “S” (Setuju), “R” (Ragu-ragu), “TS” (Tidak Setuju), serta “STS” (Sangat Tidak Setuju), yang dianggap paling tepat.
3. Dalam menjawab pernyataan-pernyataan ini tidak ada yang salah, oleh sebab itu, usahakan tidak ada jawaban yang dikosongkan.
4. Saya mengucapkan terima kasih pada Bapak / Ibu atas partisipasi guna mensukseskan penelitian ini.

I. DATA RESPONDEN

1. Jenis Kelamin:
 - a. Laki-laki
 - b. Perempuan
2. Usia:
 - a. 21 - 30 tahun
 - b. 31 - 40 tahun
 - c. >40 tahun
3. Pendidikan terakhir:
 - a. SMA / D3
 - b. Strata 1 / S1
 - c. Strata 2 / S2

II. BENTUK FISIK (TANGIBEL)

NO	PERTANYAAN	SS	S	R	TS	STS
1	Bagaimana pendapat anda mengenai, kebersihan dan kerapian pakaian petugas					
2	Bagaimana pendapat anda mengenai, kebersihan kantor pelayanan secara umum					
3	Bagaimana pendapat anda mengenai, kenyamanan ruang tunggu kantor pelayanan					
4	Bagaimana pendapat anda mengenai, Fasilitas tempat parkir di kantor pelayanan					
5	Bagaimana pendapat anda mengenai, kemudahan untuk memperoleh buku petunjuk /leaflet tentang informasi pelayanan.					

III. KENDALA (RELIABILITI)

NO	PERTANYAAN	SS	S	R	TS	STS
1	Bagaimana pendapat anda mengenai, kemudahan dalam proses pendaftaran pelanggan baru					
2	Bagaimana pendapat anda mengenai, kemudahan dalam pembayaran rekening di loket pembayaran					
3	Bagaimana pendapat anda mengenai, pelaksanaan pencatatan di rumah pelanggan					

IV. DAYA TANGGAP (RESPONSIVENESS)

NO	PERTANYAAN	S	SS	R	TS	STS
1	Bagaimana pendapat anda mengenai, kecepatan dan ketanggapan karyawan dalam pelayanan administrasi pelanggan baru					
2	Bagaimana pendapat anda mengenai, kecepatan dan ketanggapan karyawan dalam proses pembayaran					
3	Bagaimana pendapat anda mengenai, kecepatan dan ketanggapan petugas lapangan dalam menyelesaikan keluhan pelanggan					
4	Bagaimana pendapat anda mengenai, kecepatan dan ketanggapan petugas pencatatan dalam melaksanakan pencatatan					

V. JAMINAN (ASSURANCE)

NO	PERTANYAAN	SS	S	R	TS	STS
1	Bagaimana pendapat anda mengenai, keamanan dan kesopanan petugas penerima pengaduan dalam memberikan pelayanan					
2	Bagaimana pendapat anda mengenai, kejujuran karyawan dalam proses pembayaran sambungan baru					
3	Bagaimana pendapat anda mengenai, keterampilan karyawan dalam menangani proses pembayaran					
4	Bagaimana pendapat anda mengenai, keterampilan petugas teknik dalam menangani gangguan					

NO	PERTANYAAN	SS	S	R	TS	STS
1	Bagaimana pendapat anda, mengenai sikap petugas di loket pembayaran					
2	Bagaimana pendapat anda, mengenai kepekaan petugas penerima keluhan maupun pengaduan terhadap kebutuhan informasi					
3	Bagaimana pendapat anda, mengenai sikap petugas teknik terhadap pelanggan dalam melaksanakan tugasnya.					

Lampiran 9

Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan Aspek Fisik

Correlations

		item_1	item_2	item_3	item_4	item_5	skor_total
item_1	Pearson Correlation	1	.419**	.423**	.413**	.403**	.607**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000
	N	99	99	99	99	99	99
item_2	Pearson Correlation	.419**	1	.616**	.712**	.558**	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	99	99	99	99	99	99
item_3	Pearson Correlation	.423**	.616**	1	.713**	.575**	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	99	99	99	99	99	99
item_4	Pearson Correlation	.413**	.712**	.713**	1	.538**	.904**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	99	99	99	99	99	99
item_5	Pearson Correlation	.403**	.558**	.575**	.538**	1	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	99	99	99	99	99	99
skor_total	Pearson Correlation	.607**	.849**	.850**	.904**	.725**	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	99	99	99	99	99	99

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

Lampiran 10

Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan Aspek Kendala

Correlations

		item_1	item_2	item_3	skor_total
item_1	Pearson Correlation	1	.779**	.789**	.934**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	99	99	99	99
item_2	Pearson Correlation	.779**	1	.749**	.888**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	99	99	99	99
item_3	Pearson Correlation	.789**	.749**	1	.929**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	99	99	99	99
skor_total	Pearson Correlation	.934**	.888**	.929**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	99	99	99	99

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

Lampiran 11

Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan Aspek Daya Tanggap

Correlations

		item_1	item_2	item_3	item_4	skor_total
item_1	Pearson Correlation	1	.785**	.773**	.866**	.917**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	99	99	99	99	99
item_2	Pearson Correlation	.785**	1	.783**	.791**	.896**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	99	99	99	99	99
item_3	Pearson Correlation	.773**	.783**	1	.907**	.941**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	99	99	99	99	99
item_4	Pearson Correlation	.866**	.791**	.907**	1	.961**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	99	99	99	99	99
skor_total	Pearson Correlation	.917**	.896**	.941**	.961**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	99	99	99	99	99

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

Lampiran 12

Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan Aspek Jaminan

Correlations

		item_1	item_2	item_3	item_4	skor_total
item_1	Pearson Correlation	1	.796**	.776**	.786**	.915**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	99	99	99	99	99
item_2	Pearson Correlation	.796**	1	.790**	.761**	.910**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	99	99	99	99	99
item_3	Pearson Correlation	.776**	.790**	1	.803**	.921**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	99	99	99	99	99
item_4	Pearson Correlation	.786**	.761**	.803**	1	.918**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	99	99	99	99	99
skor_total	Pearson Correlation	.915**	.910**	.921**	.918**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	99	99	99	99	99

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

Lampiran 13

Hasil Uji Validitas Kepuasan Pelanggan Aspek Simpati

Correlations

		item_1	item_2	item_3	skor_total
item_1	Pearson Correlation	1	.960**	.934**	.980**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	99	99	99	99
item_2	Pearson Correlation	.960**	1	.957**	.989**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	99	99	99	99
item_3	Pearson Correlation	.934**	.957**	1	.981**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	99	99	99	99
skor_total	Pearson Correlation	.980**	.989**	.981**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	99	99	99	99

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

Lampiran 14

Uji Realibilitas Kepuasan Pelanggan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	99	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	99	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

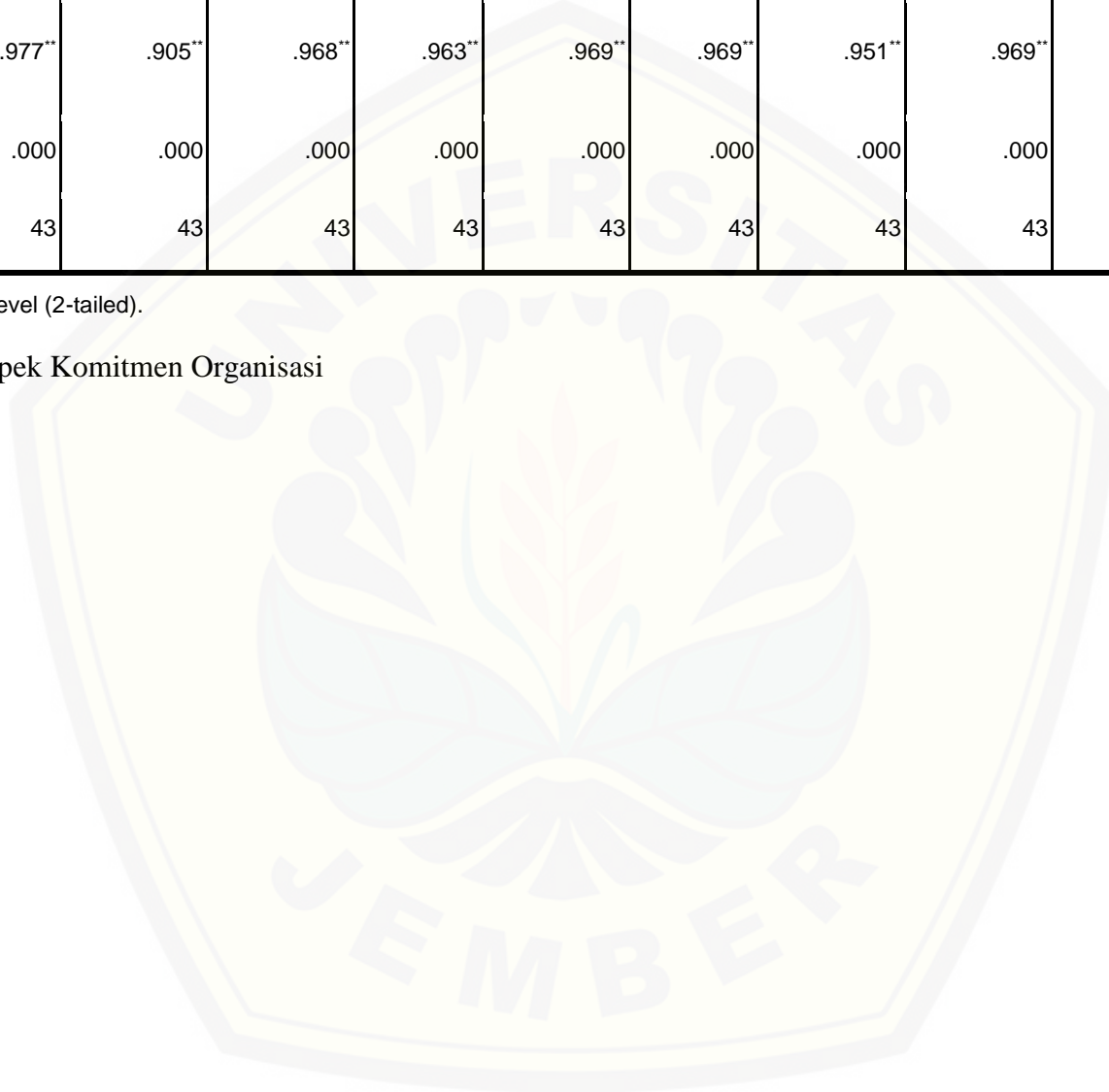
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.678	20

skor_total	Pearson													
	Correlation	.977**	.905**	.968**	.963**	.969**	.969**	.951**	.969**	.951**	.968**			1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000			
	N	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43			43

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

Uji Validitas Kepuasan Kerja Aspek Komitmen Organisasi



Lampiran 16

Uji Reliabilitas Kepuasan Karyawan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	43	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	43	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.771	23

Lampiran 17

BIODATA MAHASISWA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



a. Identitas Diri

Nama : ANDAN PUSPANDINGTYAS
Tempat, Tanggal Lahir : Jombang, 01 Juni 1993
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Alamat Asal : RT.004 RW.002 Dusun Klampisan Desa
Segodorejo Kecamatan Sumobito Kabupaten
Jombang.
Alamat Tinggal : Jalan Jawa 7 Nomor 73 Lingkungan Tegalboto
Lor Kecamatan Sumbersari Kabuten Jember.
E-mail : puspaandan@gmail.com

b. Riwayat Pendidikan

NO	Jenjang Pendidikan	Kab./Kodya	Tahun Lulus
1	TK RA PERWANIDA	JOMBANG	1999
2	SDN Sumobito 3	JOMBANG	2005
3	SMPN 1 Sumobito	JOMBANG	2008
4	SMAN Mojoagung	JOMBANG	2011
5	Universitas Negri Jember	JEMBER	2018

