

**EVALUASI KINERJA DENGAN METODE BALANCED SCORECARD  
PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTA NCIHO  
KABUPATEN DAIRI, SIDIKALANG**

Oleh

**SITI RAHMAH DAULAY**

**NIM. 0502162103**

**Program Studi**

**AKUNTANSI SYARIAH**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2020/1441 H**

**EVALUASI KINERJA DENGAN METODE BALANCED SCORECARD  
PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTA NCIHO  
KABUPATEN DAIRI, SIDIKALANG**

**SKRIPSI**

Diajukan sebagai Salah Satu Persyaratan untuk Memperoleh Gelar Sarjana Strata  
1 (S1) Akuntansi Syariah pada Program Studi Akuntansi Syariah

**Oleh**

**SITI RAHMAH DAULAY**

**NIM. 0502162103**

**Program Studi**

**AKUNTANSI SYARIAH**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

**MEDAN**

**2020/1441**

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : SITI RAHMAH DAULAY  
NIM : 0502162103  
Tempat dan Tanggal Lahir : Medan, 28 Juli 1997  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Alamat : Dusun V Gg. Anggrek, Batang Kuis

Menyatakan dengan sebenarnya, bahwa skripsi yang berjudul “EVALUASI KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTA NCIHO KABUPATEN DAIRI, SIDIKALANG” benar karya asli saya, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan didalamnya menjadi tanggungjawab penulis.

Demikian surat ini saya perbuat dengan sesungguhnya.

Medan, 25 Juni 2020

ernyataan  
  
SITI RAHMAH DAULAY

**PERSETUJUAN**

Skripsi Berjudul:

**“EVALUASI KINERJA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*  
PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTA NCIHO  
KABUPATEN DAIRI, SIDIKALANG”**

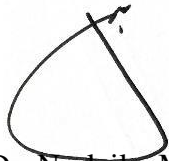
Oleh:

SITI RAHMAH DAULAY  
NIM. 0502162103

Dapat disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
Akuntansi Syari’ah (S.Akun) Pada Program Studi Akuntansi Syari’ah

Medan, 25 Juni 2020

Pembimbing I



Dr. Nurlaila, MA  
NIDN. 2021057503

Pembimbing II



Dr. Fauzi Arif Lubis, MA  
NIDN. 2024128401

Mengetahui:

Ketua Jurusan Akuntansi Syariah



Hendra Hermain, SE, M.Pd  
NIDN. 2010057302

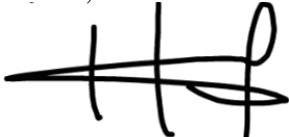
## PENGESAHAN

Skripsi berjudul “**Evaluasi Kinerja Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi, Sidikalang**” an. Siti Rahmah Daulay, NIM 0502162103 Prodi Akuntansi Syariah telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan pada tanggal 14 Juli 2020. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Akuntansi Syariah (S.Akun) pada Prodi Akuntansi Syariah.

Medan, 14 Juli 2020

Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi  
Prodi Akuntansi Syariah UIN-SU  
Sekretaris,

Ketua,



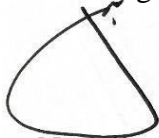
Hendra Harmain, SE, M.Pd  
NIDN. 2010057302



Kusmilawaty, SE, Ak, M. Ak  
NIDN. 2014068001

Anggota

Pembimbing I



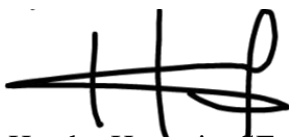
Dr. Nurlaila, MA  
NIDN. 2021057503

Pembimbing II



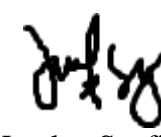
Dr. Fauzi Arif Lubis, MA  
NIDN. 2024128401

Penguji I



Hendra Harmain, SE, M.Pd  
NIDN. 2010057302

Penguji II



Laylan Syafina, SE, M.Si  
NIDN. 2027089103

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
UIN Sumatera Utara Medan



Dr. Andri Soemitra, MA  
NIDN. 2007057602

## ABSTRAK

**Siti Rahmah Daulay NIM 0502162103 “Evaluasi Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi, Sidikalang”. Dibawah Pembimbing Skripsi I Dr. Nurlaila, MA dan Pembimbing Skripsi II Dr. Fauzi Arif Lubis, MA.**

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja pada PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi dan wawancara. Teknik analisis data menggunakan aktivitas reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dengan pendekatan *Balanced Scorecard* menghasilkan total evaluasi kinerja yang buruk. Perspektif keuangan, *Current Ratio* sebesar 368%, *Profit Margin* sebesar 1,81%, *Operating Ratio* sebesar 45,68%, dan *Return on Assets* sebesar 1,18%. Perspektif pelanggan ada catatan pada retensi pelanggan dan profitabilitas pelanggan yang mengalami penurunan, retensi pelanggan penurunan sebesar 2,26% dan profitabilitas pelanggan penurunan sebesar 5,93% dan akuisisi pelanggan sebesar 9,01%. Perspektif bisnis internal harus ada bagian yang harus diperbaiki oleh manajemen yaitu pada inovasi dan layanan purna jual sedangkan untuk proses sudah cukup baik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, retensi pegawai dikatakan cukup baik karna 0%, produktivitas pegawai mengalami penurunan sebesar Rp. 4.359.640,7 dan pelatihan pegawai meningkat sebesar 1,25%.

**Kata Kunci : Evaluasi Kinerja, *Balanced Scorecard***

## KATA PENGANTAR

*Alhamdulillahirobbil'alamin* atas segala bentuk pujian dan kemurahan Allah SWT, senantiasa memberikan kasih dan sayang kepada kita. Semoga skripsi ini menjadi bentuk syukur dan ikhtiar untuk mengalirkan kebaikan dan manfaat ilmu Allah yang seluas-luasnya. *Allahummashallin 'alasayyidina Muhammad wa 'alaalihwa ash – habih*, semoga skripsi ini menjadi sebab hidupnya ajaran Rasulullah Muhammad SAW untuk ilmu pengetahuan dan jalan mempertemukan kita diwaktunya kelak dengan beliau.

Penulisan skripsi “ **Evaluasi Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi, Sidikalang**” adalah tugas akhir sebagai salah satu syarat mendapatkan gelar akademik Sarjana Akuntansi Syari’ah (S.Akun) pada program Akuntansi Syari’ah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Sumatera Utara tahun 2020. Peneliti menyadari sepenuhnya tanpa bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Tugas Akhir Skripsi ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik dan benar. Oleh karena itu, pada kesempatan ini Peneliti ingin menyampaikan rasa terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Saidurrahman, M.Ag sebagai rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
2. Bapak Dr. Andri Soemitra, M.Ag sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara.
3. Bapak Hendra Hermain,SE, M.Pd sebagai Ketua Jurusan Akuntansi Syari’ah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara.
4. Ibu Kusmilawaty, SE, AK, M.Ak sebagai Sekretaris Jurusan Akuntansi Syari’ah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara.
5. Ibu Dr. Nurlaila, MA sebagai Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara sekaligus Dosen Pembimbing Skripsi I yang telah membimbing penulis dalam penyelesaian skripsi.

6. Bapak Dr. Fauzi Arif Lubis, MA sebagai Dosen Pembimbing Skripsi II yang telah membimbing penulis dalam penyelesaian skripsi.
7. Kepada Pimpinan dan Pegawai PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi yang telah mengizinkan dan memberikan bantuan dalam penyelesaian skripsi ini.
8. Ucapan Khusus kepada kedua orang tua Mamak dan Alm. Bapak atas kasih sayang yang diberikan, motivasi dan do'a yang tiada hentinya diberikan kepada penulis agar penulis mampu menyelesaikan pendidikan dengan baik.
9. Kepada kakak pertama Ernita Daulay,S.Pdi dan abang ipar Madan Kudadiri,ST , kakak kedua Linda Sari Daulay dan abang ipar Mas Duki, abangda Fadli Daulay dan kakak ipar Rita Utami, dan kakak ketiga Fitriya Daulay, S.pdi dan abang ipar Febri Hasibuan dan Adik tersayang Sari Hidayah Daulay. Penulis mengucapkan terimakasih kepada kakak, abang dan adik yang telah mendukung penulis dalam memberikan semangat, do'a dan motivasi dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Kepada Ridho Wahyu Nugroho, S.Kom yang saya sayangi terimakasih atas semangat, motivasi dan bantuan yang diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman-teman terbaik Afrillia Arizona, Rizki Sari Indah, Silvia Hartanti, Nia Oktavia, terimakasih atas semangat yang tiada hentinya dan jalinan pertemanan yang baik sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi ini.

Medan, 25 Juni 2020



Siti Rahmah Daulay  
NIM. 0502162103



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>PERSETUJUAN.....</b>	<b>i</b>
<b>PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>ABSTRAK... ..</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN. ....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.. ..	7
D. Manfaat Penelitian.. ..	8
E. Batasan Istilah.....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI.. ..</b>	<b>12</b>
A. Tinjauan Pustaka.....	12
1. <i>Balanced Scorecard</i> . ....	12
a. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	12
b. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	13
c. Perspektif – Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	14
1. Perspektif Keuangan. ....	15
2. Perspektif Pelanggan.....	20
3. Perspektif Bisnis Internal.....	25

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	28
d. <i>Balanced Scorecard</i> dalam Perspektif Islam..	31
e. Hubungan Antar Perspektif.....	32
2. Konsep Kinerja.....	34
a. Pengertian Kinerja.....	34
b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja.....	37
c. Unsur Pengukuran Kinerja.....	39
d. Mengakui Kinerja dan Memberikan Korektif dalam Perspektif Syariah..	39
B. Penelitian Sebelumnya.....	41
C. Kerangka Teoritis.....	46
D. Pertanyaan Penelitian.....	49
<b>BAB III METODE PENELITIAN..</b>	<b>50</b>
A. Pendekatan Penelitian.....	50
B. Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian..	50
C. Objek dan Subjek Penelitian.....	51
D. Jenis dan Sumber Data.....	51
E. Teknik Pengumpulan Data.....	51
F. Teknik Analisis Data.....	52
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>61</b>
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	61
1. Deskripsi Umum..	61
a. Sejarah Berdirinya Perusahaan. ....	61
b. Kedudukan, Tugas Pokok dan Fungsi Perusahaan..	62
c. Visi dan Misi Perusahaan.....	63
d. Lokasi Perusahaan.....	63
e. Susunan Organisasi Perusahaan.....	63
f. Tugas dan Wewenang Bagian Instansi..	64

2.	Data Khusus.. .....	66
	a. Laporan Keuangan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi...	66
	b. Data Pelanggan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi.....	67
	c. Data Pegawai PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi.....	67
B.	Hasil Penelitian Evaluasi Kinerja Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> .. .....	67
1.	Bagaimana Kinerja Perusahaan dalam Perspektif Keuangan di PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi pada tahun 2016 – 2018.. .....	68
	a. <i>Current Ratio</i> .. .....	68
	b. <i>Profit Margin</i> .. .....	70
	c. <i>Operating Ratio</i> .....	71
	d. <i>Return On Assets</i> .....	73
2.	Bagaimana Kinerja Perusahaan dalam Perspektif Pelanggan di PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi Pada tahun 2016 – 2018.. .....	74
	a. Akuisisi Pelanggan.....	75
	b. Retensi Pelanggan.....	77
	c. Profitabilitas Pelanggan.. .....	78
3.	Bagaimana Kinerja Perusahaan dalam Perspektif Proses Bisnis Internal di PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi Pada tahun 2016 – 2018.. .....	80
	a. Proses Inovasi.....	80
	b. Proses Operasi.....	81
	c. Layanan Purna Jual.....	82
4.	Bagaimana Kinerja Perusahaan dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan di PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi Pada tahun 2016 – 2018.....	83
	a. Tingkat Retensi Pegawai.....	83
	b. Produktivitas Pegawai.....	85

c. Pelatihan Pegawai.....	86
C. Pembahasan Penelitian Evaluasi Kinerja Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i> .....	88
1. Perspektif Keuangan.....	88
2. Perspektif Pelanggan.....	89
3. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	90
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	91
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>92</b>
A. Kesimpulan.....	92
B. Saran.....	93

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1.1 Perspektif Keuangan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi. ....	4
1.2 Perspektif Pelanggan Laporan Pengaduan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi.....	5
1.3 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran. ....	6
2.1 Penelitian Sebelumnya. ....	41
3.1 Kriteria Pengukuran <i>Current Ratio</i> . ....	54
3.2 Kriteria Pengukuran <i>Profit Margin</i> . ....	54
3.3 Kriteria Pengukuran <i>Operating Ratio</i> .....	55
3.4 Kriteria Pengukuran <i>Operating Ratio</i> .....	55
3.5 Kriteria Pengukuran Akuisisi Pelanggan.....	56
3.6 Kriteria Pengukuran Retensi Pelanggan. ....	56
3.7 Kriteria Pengukuran Profitabilitas Pelanggan. ....	57
3.8 Kriteria Pengukuran Inovasi. ....	57
3.9 Kriteria Pengukuran Proses Operasi.....	58
3.10 Kriteria Layanan Purna Jual. ....	58
3.11 Kriteria Retensi Pegawai. ....	59
3.12 Kriteria Produktivitas Pegawai.....	59
3.13 Kriteria Pelatihan Pegawai. ....	60
4.1 Laporan Keuangan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi. ....	66
4.2 Data Pelanggan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi. ....	67
4.3 Data Pegawai PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi. ....	67

4.4	<i>Current Ratio</i> .....	69
4.5	<i>Profit Margin</i> .....	71
4.6	<i>Operating Ratio</i> .....	72
4.7	<i>Return On Assets</i> ..	74
4.8	Data Perspektif Pelanggan.....	75
4.9	Akuisisi Pelanggan..	76
4.10	Retensi Pelanggan.....	78
4.11	Profitabilitas Pelanggan.....	79
4.12	Laporan Pengaduan Pelanggan.....	82
4.13	Retensi Pegawai.....	84
4.14	Produktivitas Pegawai..	86
4.15	Data Pegawai yang Mengikuti Pelatihan.....	87
4.16	Pelatihan Pegawai.....	88

## DAFTAR GAMBAR

Tabel	Halaman
2.1 Pemetaan Strategi.. ..	13
2.2 Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama.....	21
2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik.. ....	28
2.4 Hubungan Antar Perspektif.. ..	33
2.5 Kerangka Teoritis Penelitian.. ..	48
3.1 Model Interaktif.....	52

## DAFTAR LAMPIRAN

Tabel	Halaman
I. Surat Pra Riset.....	97
II. Surat Penelitian.....	98
III. Laporan Neraca PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dari 2016.. .....	99
IV. Laporan Neraca PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dari 2017.. .....	101
V. Laporan Neraca PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dari 2018.. .....	102
VI. Laporan L/R PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dari 2016.. .....	104
VII. Laporan L/R PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dari 2017.. .....	105
VIII. Bagan Instruktur PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi.....	106



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Saat ini evaluasi kinerja memegang peranan penting dalam suatu perusahaan organisasi, baik itu instansi pemerintah maupun swasta dikarenakan dengan dilakukan evaluasi kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Evaluasi kinerja dapat mendeteksi kelemahan dan kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Menurut Tri Widodo W, evaluasi kinerja adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deksripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu.<sup>1</sup>

Berbagai informasi dikumpulkan agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan. Gambaran mengenai kinerja perusahaan bisa didapatkan dari dua sumber, yakni informasi finansial dan informasi nonfinansial . Informasi finansial didapatkan dari penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya. Sedangkan informasi nonfinansial merupakan faktor kunci untuk menetapkan strategi yang dipilih guna melaksanakan tujuan yang telah ditetapkan . Kedua informasi diatas dapat dianalisis menggunakan beberapa model pengukuran dan evaluasi kinerja perusahaan, seperti Metode *Performance Prism*, *Strategic Management Analysis and Reporting Technique (SMART)*, *Analytical Hierarchy Process (AHP)*, dan *Balanced Scorecard (BSC)*.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Fred R. David, *Manajemen Strategi Konsep*, (Jakarta: Penerbit Empat, 2006), h.45.

<sup>2</sup> Mangkunegara *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013), h. 75.

*Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen strategi atau lebih tepat dinamakan suatu “*Strategic Based Responsibility Accounting System*” yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.<sup>3</sup>

*Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990, menyatakan bahwa konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran tradisional), dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang. Kriteria tersebut digolongkan menjadi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.<sup>4</sup> Melalui pengukuran keempat perspektif ini, manajemen perusahaan akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja dimasa datang, serta memungkinkan untuk menilai *intangible assets* seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, dan nama perusahaan itu sendiri.

Sebelumnya banyak peneliti yang telah melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja yang menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian

---

<sup>3</sup> Freedy Rangkuti, *Swot Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporasi yang Efektif Plus Cara Mengelola dan Risiko* ( Jakarta: Gramedia Pustaka Umum, 2011), h. 121.

<sup>4</sup> *Ibid.*, h. 121.

yang dilakukan oleh Yuniarsa Adi Prakosa pada tahun 2009 studi kasus pada PT. Waskita Karya Persero menunjukkan hasil bahwa perspektif keuangan untuk ROI mengalami peningkatan sebesar 4,59% pada tahun 2009, perspektif pelanggan untuk *Market Share* mengalami peningkatan sebesar 1,5% pada tahun 2009, perspektif proses bisnis internal untuk layanan purna jual hampir mendekati 100%, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk retensi karyawan pada tahun 2009 sebesar 4,19%.

Sedangkan pada penelitian Ahmad Falah Rusdiyanto pada tahun 2010 studi kasus pada PDAM Kabupaten Semarang menunjukkan hasil bahwa perspektif keuangan untuk ROI, *Current Ratio*, *Profit Margin*, hasil kinerja perusahaan bisa dikatakan baik, jika dibandingkan pada tahun sebelumnya. Perspektif pelanggan untuk pemerolehan pelanggan, profitabilitas menunjukkan hasil yang baik hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan. Perspektif proses bisnis internal untuk inovasi dan layanan purna jual menunjukkan kinerja yang baik. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan cukup.

Dalam rangka pelaksanaan otonomi daerah yang nyata dan bertanggungjawab, oleh Pemerintah Pusat telah diserahkan kepada Pemerintah daerah Tingkat II beberapa urusan pemerintah pusat, termasuk didalamnya, penyediaan dan pelayanan air minum. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi adalah perusahaan milik daerah yang menyediakan air bersih untuk masyarakat Kabupaten Dairi. Sebagai bentuk tanggungjawab kepada pemerintah pusat, maka Perusahaan harus berfungsi dalam pembangunan dan pengembangan pengelolaan pelayanan air minum.

Fenomena yang terjadi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Nciho Kabupaten Dairi, adalah masih menggunakan profitabilitas atau hanya mengandalkan perspektif keuangan tanpa melihat pada indikator lainnya seperti individu karyawan, produktivitas karyawan, kepuasan pelanggan dan pengembalian assets. Untuk mengatasi masalah ini Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi belum menggunakan metode *Balanced Scorecard* dalam mengukur kinerjanya. Melalui pengukuran dan evaluasi kinerja

dengan *Balanced Scorecard* dapat diketahui seberapa efektif manajemen dapat menilai keberhasilan perusahaan dalam melakukan aktivitas, serta dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem dalam perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Berikut disajikan tabel rasio keuangan PDAM Tirta Nciho, dilihat dari perspektif keuangan.

**Tabel 1.1**  
**Perspektif Keuangan**  
**PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi**

Ukuran	Tahun			Rata-Rata
	2016	2017	2018	
ROA	0,25%	4,46%	1,18%	1,96%
<i>Profit Margin</i>	0,48%	7,74%	1,81%	3,34%
<i>Operating Ratio</i>	94,36%	91,89%	50,88%	63,64%
<i>Current Ratio</i>	317,88%	1.149,57%	368%	611,81%

Sumber: Laporan Keuangan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi 2016 - 2018

Dari data diatas terlihat bahwa angka ROA pada tahun 2016 sangatlah kecil yaitu hanya 0,25%. Kemudian pada tahun 2017 mengalami kenaikan yang cukup baik dengan angka rasio 4,46% kenaikannya sebesar 4,21 dari tahun 2016 sampai tahun 2017. Kemudian pada tahun 2018 mengalami penurunan yang cukup buruk yaitu hanya 1,18% penurunan angkanya sebesar 3,03% untuk tahun 2017 sampai dengan tahun 2018 . Hal ini tentu menjadi pekerjaan yang harus diselesaikan oleh perusahaan mengingat angka ROA yang tidak stabil kenaikannya atau naik turun setiap tahunnya.

Pada *Profit Margin* didapatkan persentase yang sangat kecil pada tahun 2016 yaitu hanya 0,48%. Kemudian mengalami kenaikan angka pada tahun 2017 sebesar 7,74%. Meskipun menurun ditahun 2016 tetapi mengalami kenaikan yang cukup baik ditahun 2017 yang tentu saja berdampak positif bagi kelangsungan perusahaan. Namun untuk tahun 2018 perusahaan tidak mampu mempertahankan atau menaikkan angka rasio, ditahun 2018 angka rasio hanya 1,81% penurunannya sebesar 5,93% dari tahun 2017 sampai 2018.

Pada *Operating Ratio* terjadi penurunan dari tahun 2016 hingga tahun 2018. Penurunan yang terjadi dari tahun 2016 sampai tahun 2018, hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2016 sampai tahun 2018 perusahaan efisien dalam membelanjakan pengeluaran, untuk tahun selanjutnya perusahaan harus mampu mempertahankan sikap efisiensi dalam membelanjakan anggarannya.

Pada *Current Ratio* mengalami kenaikan yang positif pada tahun 2017 angka rasio hingga 1.149,57% hal ini menandakan perusahaan sangat mampu untuk membayar hutang-hutang jangka pendeknya. Pada tahun 2018 angka rasio hanya 368%, mengalami penurunan yang cukup drastis dari tahun 2017 sampai tahun 2018 penurunan angkanya sebesar 781,57%.

**Tabel 1.2**  
**Perspektif Pelanggan**

**Laporan Pengaduan Pelanggan 2016 – 2018**

No.	Jenis Pengaduan	2016	2017	2018	Rata-Rata
1.	Pipa bocor/Kerusakan pipa	81	74	58	71
2.	Air Mati	108	118	137	121
3.	Aliran Kecil	26	22	18	22
4.	Pemakaian melonjak tiba-tiba	73	87	92	84
5.	Meteran tidak ada	25	33	23	27

Sumber: Laporan Pengaduan Pelanggan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi Tahun 2016 - 2018

Keluhan-keluhan yang masuk secara langsung maupun tidak langsung, dan berbagai kritik merupakan ketidakpuasan pelanggan terhadap kualitas layanan PDAM. Jika dilihat dari rata-rata, air mati dan pemakaian melonjak menjadi masalah yang tiap tahun angka pengaduannya meningkat. Tentu saja ini menjadi perhatian serius oleh perusahaan untuk menangani masalah tersebut, karena kepuasan pelanggan menjadi perhatian untuk pengukuran perspektif pelanggan.

Kinerja perspektif proses bisnis internal adapun fenomena yang terjadi diukur oleh inovasi, proses operasi dan layanan purna jual. Pada PDAM Tirta

Nciho Kabupaten Dairi, penanganan terhadap pipa bocor, air mati, dan pembayaran yang tidak sesuai pemakaian atau pemakaian melonjak tiba-tiba masih menjadi kendala rutin yang belum bisa diatasi sepenuhnya, terlihat dari daftar pengaduan pelanggan setiap tahun untuk pengaduan ini meningkat. Hal ini disebabkan proses operasi perusahaan dalam hal penanganan untuk perbaikan atas pengaduan pelanggan seperti memperbaiki pipa, penyambungan baru dan pemutusan bagi pelanggan yang sudah 3 bulan tidak membayar masih belum maksimal. Dalam layanan purna jual yang baik, perusahaan harus memberikan pelayanan prima antara lain berupa menerima pengaduan 1 x 24 jam. Jika ada pengaduan dari pelanggan maka petugas harus datang dan menyelesaikan aduan dari pelanggan pada hari itu juga. Pengaduan rutin karena pipa bocor dan air mati serta pembayaram yang tidak sesuai dengan pemakaian pelanggan, merupakan suatu bentuk layanan purna jual perusahaan yang belum memberikan pelayanan prima kepada pelanggan.

**Tabel 1.3**  
**Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Ukuran	Tahun			Rata-Rata
	2016	2017	2018	
Produktivitas Karyawan	Rp. 309.883,21	Rp. 5.747.636	Rp. 1.387.995,30	Rp. 2.481.838,17
Retensi Karyawan	-	2,78%	-	0,92%

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran bagian produktivitas karyawan mengalami kenaikan pada tahun 2017 dan mengalami penurunan pada tahun 2018. Sedangkan untuk retensi karyawan 0% pada tahun 2016 dan 2018 hal ini dikarenakan tidak ada karyawan yang keluar pada tahun tersebut. Namun pada tahun 2017 persentase retensi karyawan mengalami kenaikan sebesar 2,78% karena ada 4 pegawai yang keluar.

Akibatnya dari fenomena yang terjadi jika ditinjau dari ke empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Maka PDAM Tirta

Nciho Kabupaten Dairi, perlu melakukan langkah-langkah untuk perbaikan terutama dalam hal pengukuran kinerja.

Maka berdasarkan uraian diatas penulis tertarik untuk membahas masalah tentang evaluasi kinerja dengan metode *balanced scorecard* dan menuangkannya dalam sebuah bentuk penelitian dengan judul “*Evaluasi Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Nciho Kabupaten Dairi, Sidikalang*”

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka permasalahan yang akan diteliti oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dalam perspektif keuangan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?
2. Bagaimana kinerja PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dalam perspektif pelanggan dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?
3. Bagaimana kinerja PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dalam perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?
4. Bagaimana kinerja PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi.
2. Untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi.
3. Untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi.

4. Untuk mengetahui kinerja perusahaan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi.

#### **D. Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain:

- a. Mahasiswa/Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan bagi mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam khususnya mahasiswa jurusan akuntansi, penelitian ini bermanfaat sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya dan pembanding untuk menambah ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard*.

- b. Penulis

Penelitian ini diharapkan bagi penulis dapat memperoleh gambaran untuk dapat memahami lebih lanjut mengenai penerapan *Balanced Scorecard* sebagai suatu sistem evaluasi kinerja perusahaan.

- c. Bagi Perusahaan

Untuk mengetahui langkah-langkah yang ditempuh atas hasil sebuah analisis evaluasi dari pengukuran kinerja perusahaan agar visi, misi, dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Diharapkan dapat membantu perusahaan untuk memperoleh manfaat agar dapat meningkatkan kualitas manajemen yang ada sehingga fokus utama atas target dan tujuan perusahaan dapat terlaksana.

#### **E. Batasan Istilah**

Untuk menghindari kesalahan dalam memahami judul penelitian, maka peneliti sangat perlu untuk menjelaskan terlebih dahulu yang dimaksud dengan judul penelitian “Evaluasi Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Nciho Kabupaten Dairi, Sidikalang”. Adapun penjelasan sekaligus pembatasan istilah berdasarkan judul tersebut adalah:



## 1. Kinerja Perspektif Keuangan

Evaluasi kinerja keuangan perusahaan berhubungan dengan pengukuran profitabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.<sup>5</sup>

Rasio-rasio yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### a. *Current Ratio*

Kemampuan untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar. Merupakan aset jangka pendek (aset lancar) dibagi dengan hutang jangka pendek (hutang lancar), dinyatakan dalam persen.

### b. *Profit Margin*

Merupakan suatu keuntungan bersih dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persentase.

### c. *Operating Ratio*

Merupakan biaya operasi dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persen. Biaya operasi sendiri terdiri dari harga pokok penjualan (HPP) ditambah dengan biaya usaha.

### d. *Return on Assets (ROA)*

Kemampuan untuk mengukur seberapa efisien suatu perusahaan dalam mengelola asetnya untuk menghasilkan laba selama suatu periode, dinyatakan dalam persentase.

## 2. Kinerja Perspektif Pelanggan

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

### a. *Tingkat Pemerolehan Pelanggan (Customer Acquisition)*

---

<sup>5</sup> Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, ( Jakarta: Kencana, 2013), h. 267.

Akuisisi pelanggan mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru, merupakan jumlah pelanggan baru dibagi jumlah keseluruhan pelanggan dinyatakan dalam persen.

b. **Tingkat Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)**

Retensi pelanggan mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama, merupakan jumlah pelanggan lama dibagi jumlah pelanggan dinyatakan dalam persen.

c. **Tingkat Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)**

Profitabilitas pelanggan mengukur seberapa besar keuntungan-keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada para pelanggan, merupakan keuntungan jasa/produk dibagi total pendapatan neto jasa/produk dinyatakan dalam persen.

### **3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal**

Adapun ukurannya sebagai berikut:

- a. Inovasi, yaitu untuk mengetahui jumlah produk/jasa yang ditawarkan dibandingkan dengan jumlah produk/jasa perusahaan yang telah ada.
- b. Proses Operasi, adalah untuk mengukur waktu proses pembuatan dari awal sampai akhir barang/jasa selesai dilaksanakan.
- c. Layanan Purna Jual, yaitu untuk mengetahui bagaimana tindakan perusahaan dalam berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada konsumen dalam berbagai bentuk layanan.

### **4. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif ini bertujuan mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Proses belajar dan perkembangan organisasi bersumber dari tiga prinsip : *People, System, and Organizational Procedur*.

Adapun pengukurannya sebagai berikut:

- a. Retensi Pegawai, merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah seluruh karyawan pada tahun 2016 sampai tahun 2018.

- b. Produktivitas Pegawai, untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu dengan membandingkan keuntungan jasa dengan jumlah karyawan selama tahun 2016 sampai tahun 2018.
- c. Pelatihan Pegawai, untuk meningkatkan pengetahuan pegawai, sebab dengan meningkatkan pengetahuan pegawai maka akan meningkat pula kemampuan pegawai untuk berpartisipasi dalam pencapaian ketiga perspektif lainnya.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Tinjauan Pustaka

##### 1. *Balanced Scorecard*

###### a. Pengertian *Balanced Scorecard*

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Salah satu metode pengukuran metode kinerja yang mampu mengukur kinerja secara komprehensif adalah metode *Balanced Scorecard*, yaitu merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan, yaitu pertama perspektif keuangan, kedua perspektif pelanggan, ketiga perspektif proses bisnis internal, keempat perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

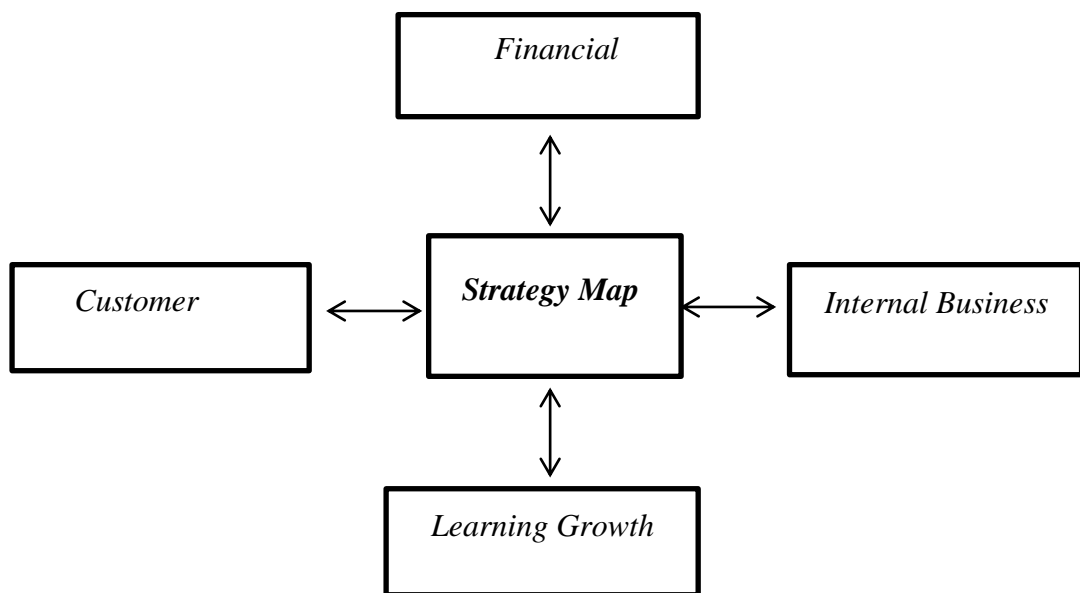
Menurut Mulyadi *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *Balanced* (berimbang) dan *Scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*Balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi, yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Sedangkan pengertian kartu skor (*Scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan dimasa datang.<sup>6</sup> Sedangkan menurut Atkinson, Banker, Kaplan and Young *Balanced Scorecard is a measurement and management system a business unit performance for four perspectives*, yang berarti bahwa pengukuran dan sistem manajemen penilaian kinerja dengan menggunakan empat aspek. Untuk membangun sebuah *Balanced Scorecard*, diperlukan tahapan dalam penerjemahan strategi. Menurut Hansen dan

---

<sup>6</sup> Mulyadi, *Balanced Scorecard, alat manajemen kontemporer untuk pelipatganda kinerja keuangan perusahaan* (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h.32.

Mowen “*strategy translation mens specifying objectives, targets and initiatives for each perspective.*”

**Gambar 2.1**  
**Pemetaan Strategi**



Sumber : Kaplan dan Norton, <https://www.executive-dashboard.org/balanced-scorecard/index.htm>

#### **b. Keunggulan *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* memiliki keunggulan yang menjadikan perbedaan yang signifikan dengan metode tradisional. Adapun keunggulan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi adalah komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Uraian lengkapnya sebagai berikut :<sup>7</sup>

##### 1. Komprehensif

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategi dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif

---

<sup>7</sup> Hersinta PUSDIKA, *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk* (Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2016), h.41.

keuangan, kemudian meluas ketiga perspektif lainnya yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

2. Koheran

Dalam *Balanced Scorecard* dikenal istilah hubungan sebab akibat (*causal relationship*). Setiap perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan) mempunyai suatu sasaran strategi yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Definisi dari sasaran strategi adalah keadaan atau kondisi yang akan diwujudkan dimasa yang akan datang yang merupakan penjabaran dari tujuan perusahaan.

3. Seimbang

*Balanced Scorecard* memberikan keseimbangan antara tolak ukur eksternal dengan tolak ukur internal yang berakibat jangka pendek maupun jangka panjang. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya *Scorecard* karyawan dengan *Scorecard* perusahaan sehingga setiap karyawan yang ada di dalam perusahaan bertanggung jawab untuk memajukan perusahaan.

4. Terukur

Setiap perspektif dapat diukur, sasaran strategi yang sulit diukur seperti pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, pengukuran sasaran-sasaran strategi dari ketiga perspektif tersebut menjanjikan perwujudan berbagai strategi non finansial, sehingga kinerja keuangan perusahaan berlipat ganda dan berjangka panjang.

**c. Perspektif – Perspektif dalam *Balanced Scorecard***

Menurut Kaplan dan Norton *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun kedalam empat perspektif, ke empat perspektif tersebut yaitu :

## 1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan pengukuran kinerjanya 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 pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.<sup>8</sup> Sasaran keuangan pada tahap pertumbuhan adalah menekankan pengukuran tingkat pertumbuhan revenue atau penjualan dalam pasar yang telah ditargetkan.<sup>9</sup>

### 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. Maka /pada tahap ini perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan persyaratan tingkat pengembalian

---

<sup>8</sup> Soraya Hanum dan Endang Kiswara, *Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Pengukur Kinerja Perusahaan Studi Kasus pada PT. Astra Honda* dalam E-journal, Akuntansi dan Keuangan, Vol 3, No. 2, 2016, h. 26.

<sup>9</sup> Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta: Kencana, 2013), h. 254.

yang terbaik, mempertahankan pangsa pasar atau mengembangkannya sasaran keuangan mengarah kepada pengembalian atas investasi yang telah ditanam.<sup>10</sup>

c. Tahap Penuaian (*harvest*)

Dalam tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap berikutnya. Perusahaan melakukan panen atas investasinya. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi kecuali hanya bersifat pemeliharaan/perbaikan sarana dan prasarana yang ada. Sasaran keuangan mengarah kepada memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan.

Perspektif keuangan menjelaskan konsekuensi ekonomi dari tindakan yang dilakukan dalam perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kinerja keuangan hampir menjadi tujuan akhir yang ingin dicapai setiap organisasi bisnis. Kinerja keuangan yang menjadi target identik dengan nilai pemegang saham yang ditunjukkan atau diukur dengan harga pasar per lembar saham perusahaan.

Menurut Muhammad, rasio merupakan alat ukur untuk menganalisis atau mengukur tingkat profitabilitas yang dicapai oleh perusahaan. Selain untuk mengukur kinerja, rasio-rasio dalam kategori ini dapat digunakan untuk mengukur tingkat kesehatan perusahaan.<sup>11</sup> Jenis rasio yang umum digunakan perusahaan yaitu :

1. *Profitabilitas*

Menurut Kasmir, definisi rasio profitabilitas merupakan rasio untuk menilai kemampuan perusahaan dalam mencari keuntungan. Rasio ini juga memberikan ukuran tingkat efektivitas manajemen suatu perusahaan. Hal ini ditunjukkan oleh laba yang dihasilkan dari penjualan dan pendapatan investasi.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Ibid., h. 254.

<sup>11</sup> Dedi Suhendro, *Analisis Profitabilitas dan Likuiditas Untuk Menilai Kinerja Keuangan Pada PT. Siantar Top Tbk*, dalam E-Journal, Vol. 4, No. 2, 2017, h. 222.

<sup>12</sup> Ibid., h. 222.



Rasio yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Profit Margin (Profit Margin on Sale)* dan *Return On Assets (ROA)*.

*Profit Margin Sale* atau Rasio Margin atau margin laba adalah salah satu rasio yang digunakan untuk mengukur margin laba atas penjualan. Untuk mengukur rasio ini adalah dengan cara membandingkan antara laba bersih setelah pajak dengan penjualan bersih. Rasio ini juga dikenal dengan nama profit margin, dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Profit Margin on Sales} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$$

Contoh kasus PDAM Tirta Deli pada tahun 2017 - 2018 :

$$\begin{aligned} 2017 &= \frac{4.045.185.160,53}{7.605.081.517,00} \times 100\% = 53,19\% \\ 2018 &= \frac{5.087.968.913,22}{9.324.081.132,00} \times 100\% = 54,57\% \end{aligned}$$

Analisis pada rasio *Profit Margin on Sales*, semakin tinggi rasio ini maka semakin baik operasi suatu perusahaan. Kinerja PDAM Tirta Deli untuk *Profit Margin on Sales* menunjukkan kinerja yang baik, karena dari tahun 2017 sampai 2018 mengalami peningkatan sebesar 1,38%. Hal ini terjadi karena penjualan perusahaan yang tinggi melampaui biaya operasinya. Jika tingkat pengembalian atas penjualan tinggi, maka itu dianggap sebagai hal yang baik.

*Return on Assets (ROA)* adalah kemampuan untuk mengukur seberapa efisien suatu perusahaan dalam mengelola asetnya untuk menghasilkan laba selama suatu periode, dinyatakan dalam persentase.

. ROA juga merupakan suatu ukuran tentang efektifitas manajemen dalam mengelola investasinya, dengan rumus sebagai berikut :<sup>13</sup>

---

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Contoh Kasus PDAM Tirta Deli pada tahun 2017 - 2018 :

$$2017 = \frac{2.714.844.166,74}{26.192.247.652,90} \times 100\% = 19,13\%$$

$$2018 = \frac{4.320.119.239,58}{22.748.033.399,20} \times 100\% = 18,99\%$$

Analisis ROA, pada PDAM Tirta Deli mengalami penurunan pada tahun 2018 sebesar 0,14% dari tahun 2017, karena adanya aset tetap yang tidak efektif digunakan. Jika semakin tinggi rasio ini menandakan semakin efektif penggunaan aset tetap tersebut. Karena rasio ini berguna untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan menggunakan asetnya secara efektif untuk meningkatkan pendapatan<sup>14</sup>

*Operating Ratio (OR)* adalah rasio perbandingan antara harga pokok penjualan ditambah biaya operasi atau beban usaha dibagi dengan penjualan bersih. Tujuannya untuk melihat besarnya biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk penjualan, dengan rumus perhitungan sebagai berikut :<sup>15</sup>

$$\text{Operating Ratio (OR)} = \frac{\text{HPP} + \text{Beban Usaha}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

Contoh Kasus PDAM Tirta Deli pada tahun 2017 - 2018 :

<sup>13</sup> Thomi Irvan, *Pengaruh Profitabilitas dan Likuiditas Terhadap Struktur Modal Perusahaan Asuransi* dalam E-Journal: JOM FISIP, Vol.3, No. 2, 2017, h.4.

<sup>14</sup> Arfan Ikhsan, Putri Kemala Dewi, *Analisa Laporan Keuangan*, (Medan : Madenatera, 2018), h. 93.

<sup>15</sup> Ibid., h. 93.

$$\begin{aligned}
 2017 &= \frac{16.696.689.368,03}{7.605.081.517,00} \times 100\% = 155,80\% \\
 2018 &= \frac{19.139.644.922,13}{14.127.845.380,00} \times 100\% = 135,47\%
 \end{aligned}$$

Analisis pada *Operating Ratio (OR)*, jika semakin kecil angka persentase rasio maka menunjukkan kinerja yang baik pada perusahaan. Sebaliknya jika angka rasio tinggi maka kinerja perusahaan buruk. Hal ini disebabkan biaya operasi perusahaan yang terlalu besar sedangkan penjualan perusahaan lebih kecil dari biaya operasi yang dikeluarkan perusahaan.

Pada PDAM Tirta Deli perusahaan mengalami penurunan angka rasio pada tahun 2018 sebesar 20,33% ini menunjukkan adanya kinerja yang baik dalam mengelola biaya operasional perusahaan.

## 2. Likuiditas

Menurut Kasmir, menyebutkan bahwa rasio likuiditas adalah rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban (utang) jangka pendek. Artinya apabila perusahaan ditagih, perusahaan akan mampu untuk memenuhi utang tersebut terutama utang yang sudah jatuh tempo.<sup>16</sup> Rasio likuiditas yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Current Ratio*.

*Current Ratio* untuk mengukur kemampuan perusahaan membayar kewajiban jangka pendek atau utang yang segera jatuh tempo pada saat ditagih secara keseluruhan. Dengan kata lain, seberapa banyak aktiva lancar yang tersedia untuk menutupi kewajiban jangka pendek yang segera jatuh tempo. Rasio lancar dapat diukur dengan rumus sebagai berikut :<sup>17</sup>

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

<sup>16</sup> Dedi Suhendro, *Analisis Profitabilitas dan Likuiditas Untuk Menilai Kinerja Keuangan Pada PT. Siantar Top Tbk*, dalam E-Journal, Vol. 4, No. 2, 2017, h. 223.

<sup>17</sup> Ibid., h. 223

Contoh Kasus PDAM Tirta Deli pada tahun 2017 - 2018 :

$$2017 \quad = \frac{10.681.448.713,68}{51.068.245.276,99} \times 100\% = 20,92\%$$

$$2018 \quad = \frac{12.761.713.245,99}{49.276.245.700,22} \times 100\% = 25,90\%$$

Analisis pada *Current Ratio*, pada PDAM Tirta Deli mengalami trend yang positif karena mengalami peningkatan sebesar 4,98%. Jika semakin besar perbandingan aset lancar dengan hutang lancar maka semakin tinggi kemampuan perusahaan untuk menutupi kewajiban jangka pendeknya. Sebaliknya jika hutang lancar naik lebih cepat daripada aset lancar, rasio lancar akan turun dan ini pertanda adanya masalah yang terjadi pada perusahaan.<sup>18</sup>

## 2. Perspektif Pelanggan

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Dan suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan.

Memaksimalkan nilai pelanggan yaitu meningkatkan pelanggan percaya kepada produk atau jasa perusahaan menjadi setia dengan jalan perusahaan menyajikan produk berkualitas, harga terjangkau, distribusi cepat, dan layanan, purna jual baik melebihi dari pesaing. Intinya adalah kepuasan pelanggan. Ukuran kinerja yang digunakan adalah kenaikan pendapatan pelanggan lama dan

---

<sup>18</sup> Arfan Ikhsan, Putri Kemala Dewi, *Analisa Laporan Keuangan*, (Medan : Madenatera, 2018), h. 91.

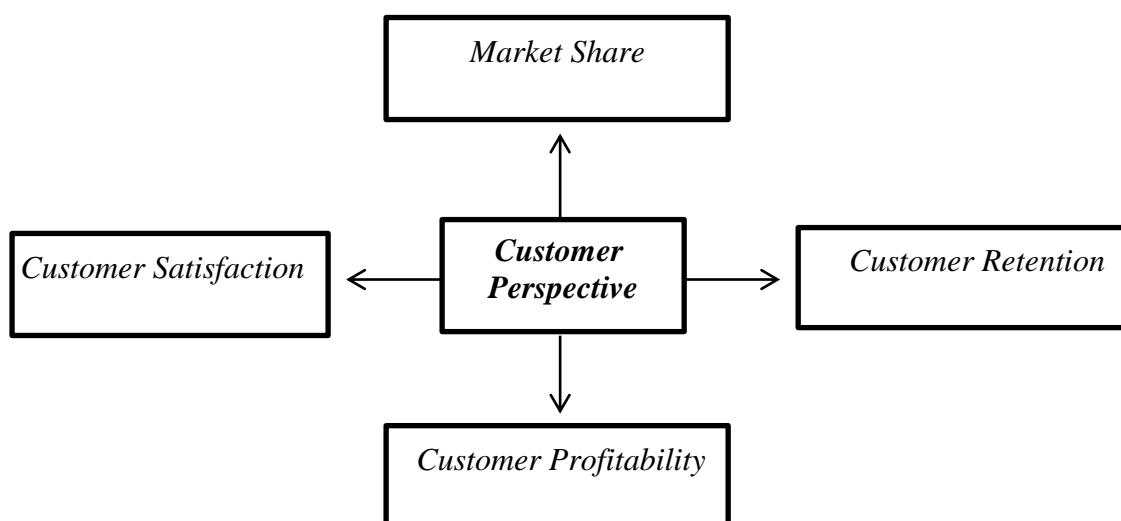
bertambahnya pelanggan baru. Tindakan ini akan menghasilkan ekuitas perusahaan (*firm equity*).<sup>19</sup>

Oleh Kaplan dan Norton perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Dalam *Balanced Scorecard* terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif konsumen yaitu :

Kelompok Pengukuran Inti Konsumen

**Gambar 2.2**

**Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama**



Sumber : Adi Purwanti dan Darsono Prawironegoro, 2010

a. Pangsa Pasar

Luas dan sempitnya pasar yang dikuasai, makin luas pangsa pasar maka makin banyak pelanggan. Pangsa pasar: perusahaan yang mempunyai hari depan lebih baik adalah perusahaan yang pangsa pasarnya makin luas dalam arti volume

---

<sup>19</sup> Ari Purwanti dan Darsono Prawironegoro, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2013), h. 341.

penjualan dan nilai penjualan baik.<sup>20</sup> Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Ukuran pangsa pasar keseluruhan yang didasarkan atas hubungan bisnis dengan perusahaan-perusahaan ditentukan jumlah bisnis keseluruhan yang telah diberikan oleh perusahaan-perusahaan ini didalam periode tertentu.<sup>21</sup> Kemampuan meraih konsumen baru.

Secara umum perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berapa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Kemampuan meraih konsumen baru dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Pemerolehan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Contoh kasus PDAM Tirta Deli pada tahun 2017 – 2018

$$\begin{aligned} 2017 &= \frac{1.118}{22.996} \times 100\% = 4,86\% \\ 2018 &= \frac{507}{21.878} \times 100\% = 2,32\% \end{aligned}$$

Analisis tingkat pemerolehan pelanggan pada PDAM Tirta Deli mengalami penurunan ditahun 2018, dari 4,86% tahun 2017 menjadi 2,32% ditahun 2018 dengan tingkat penurunan 2,54%. Hal ini harus menjadi perhatian dan perbaikan bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan pelanggan ditahun yang akan datang.

b. Kemampuan mempertahankan pelanggan

---

<sup>20</sup> Ibid., h.341.

<sup>21</sup> Ahmad Falah Rusdiyanto, *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang*, (Skripsi, UNDIP, Semarang, 2010), h.26.

Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan. Retensi pelanggan perusahaan yang mempunyai hari depan adalah perusahaan yang mampu mempertahankan pelanggan, itu artinya perusahaan mampu menciptakan pelanggan yang loyal.<sup>22</sup> Rumus untuk menghitung retensi pelanggan adalah sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Contoh Kasus PDAM Tirta Deli pada tahun 2017 – 2018 :

$$2017 = \frac{21.371}{21.878} \times 100\% = 97,68$$

$$2018 = \frac{21.878}{22.996} \times 100\% = 95,13$$

Analisis retensi pelanggan pada tahun 2018 mengalami penurunan sebesar 2,55% dari perbandingan tahun 2017. Hal ini terjadi karena banyaknya pengaduan pelanggan yang terjadi dan banyaknya pelanggan pasif karena pembayaran yang menunggak.

c. Tingkat kepuasan konsumen

Tingkat Kepuasan pelanggan atau konsumen adalah untuk mengukur tingkat tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan perusahaan, hal ini dapat dilihat dari data perusahaan atas pengaduan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan

---

<sup>22</sup> Ari Purwati dan Darsono Prawironegoro, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2013), h. 341.

melakukan bisnis. Tingkat kepuasan konsumen dapat dinilai melalui data pengaduan pelanggan yang terdapat pada perusahaan.<sup>23</sup>

d. Tingkat Profitabilitas pelanggan

Yaitu pelanggan yang memberikan tingkat keuntungan maksimum harus dipelihara dengan hati-hati agar tidak meninggalkan perusahaan. Perusahaan yang memiliki hari depan yang baik adalah perusahaan yang mampu mengidentifikasi pelanggan yang memberi keuntungan maksimum kepada perusahaan.<sup>24</sup> Tingkat profitabilitas pelanggan dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$$

Contoh kasus PDAM Tirta Deli pada tahun 2017 - 2018 :

$$2017 = \frac{4.320.119.239,58}{12.186.241.660,00} \times 100\% = 35,45\%$$

$$2018 = \frac{4.045.185.160,53}{7.605.081.517,00} \times 100\% = 53,19\%$$

Analisis tingkat profitabilitas pelanggan mengalami peningkatan pada tahun 2018. Kenaikan persentase ini menandakan bahwa pelanggan masih memberikan profit bagi perusahaan, dan ini merupakan hal yang positif bagi perusahaan.

Kelompok Pengukuran Diluar Kelompok Utama

Atribut ini dibagi dalam tiga kategori yaitu :<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> Ahmad Falah Rusdiyanto, *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang*, (Skripsi, UNDIP, Semarang, 2010), h.27.

<sup>24</sup> Ari Purwati dan Darsono Prawironegoro, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2013), h. 341.

<sup>25</sup> Ari Purwati dan Darsono Prawironegoro, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2013), h. 343



a. Atribut Produk / Jasa

Atribut produk/jasa meliputi fungsi produk/jasa, harga, dan mutu. Perusahaan harus mampu menyajikan produk/jasa yang multi fungsi, harga terjangkau, dan mutu yang superior sehingga pelanggannya puas.

b. Hubungan Pelanggan

Hubungan pelanggan meliputi kecepatan distribusi produk/jasa, mengetahui pikiran, perasaan, dan kepentingan pelanggan.

c. Citra dan Reputasi

Citra dan reputasi upaya perusahaan agar pelanggan tertarik kepada perusahaan karena produk/jasanya yang spesifik, harganya terjangkau, layanannya cepat dan ramah, distribusinya cepat, dan keluhan pelanggan cepat dilayani.

### **3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham.

Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut.

Proses bisnis internal adalah aktivitas mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa dari menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Faktor sumber daya manusia menjadi lokomotif untuk menggerakkan peralatan perusahaan dengan metode kerja yang efektif dan efisien. Hubungan kemampuan sumber daya manusia, peralatan, modal kerja, dan metode kerja merupakan kapital organisasi (*organizational capital*). Intinya

adalah efektivitas dan efisiensi. Alat ukurnya adalah produktivitas mesin, produktivitas tenaga kerja manusia, produktivitas kapital, dan efisiensi biaya.<sup>26</sup>

Berdasarkan identifikasi kebutuhan konsumen, perusahaan mendesaian kemudian mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen (fase ini termasuk fase untuk pasar) setelah itu perusahaan mulai memproduksi kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan purna jual (fase nilai penawaran). Hal ini guna memenuhi kepuasan pelanggan.<sup>27</sup>

Kaplan dan Norton menjelaskan bahwa setiap bisnis mempunyai rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari :

#### **a. Inovasi**

Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.

Contoh Kasus PDAM Tirta Deli pada tahun 2018, menangani masalah kebocoran pipa, baik kebocoran fisik maupun non fisik. Dalam hal ini PDAM Tirta Deli melakukan upaya untuk masalah ini antara lain, membentuk zona kebocoran, alat elektronik untuk mendeteksi kebocoran, hingga perubahan sistem administrasi yang berbasis komputer.

Inovasi dapat diukur berdasarkan kriteria sebagai berikut:<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Ari Purwati dan Darsono Prawironegoro, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2013), h. 345.

<sup>27</sup> Ahmad Falah Rusdiyanto, *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang* (Skripsi, UNDIP, Semarang, 2010), h.29.

<sup>28</sup> Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta: Kencana, 2013), h. 258.

1. Banyaknya produk baru yang dihasilkan.
2. Besarnya penjualan produk baru.
3. Lamanya waktu pengembangan dan menjual produk baru jika dibandingkan pesaing.
4. Besarnya biaya produk-produk baru.
5. Frekuensi selama proses pengembangan produk baru.

#### **b. Operasi**

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai didalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

Operasi dapat diukur dari kriteria sebagai berikut:<sup>29</sup>

1. Tingkat kerusakan produk-pra-penjualan.
2. Banyaknya bahan baku yang terbuang sia-sia.
3. Adanya pengerjaan ulang produk karena kerusakan.
4. Banyaknya permintaan pelanggan tidak terpenuhi.
5. Penyimpangan biaya produksi dari anggaran yang sebenarnya.

#### **c. Layanan Purna Jual**

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran. Contoh kasus pada PDAM Tirta Deli yang memberikan pelayanan 1x 24 jam untuk pengaduan pelanggan. Kemudian memberikan penghargaan atau hadiah bagi pelanggan yang rutin membayar rekening tagihan air sebelum tanggal sepuluh bulan berjalan.

Layanan purna jual dapat diukur dari kriteria sebagai berikut:

1. Jangka waktu untuk memenuhi permintaan pemeliharaan produk.

---

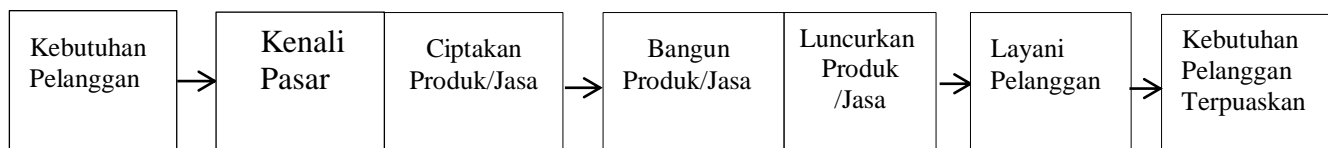
<sup>29</sup> Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, (Jakarta: Kencana, 2013), h. 258-259.

2. Perbaiki kerusakan atau penggantian suku cadang pelanggan.
3. Kecepatan pelayanan dan banyaknya pelanggan yang dilayani.

Pelaksanaan operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa tetap merupakan tujuan penting. Tetapi rantai nilai generik dalam gambar 2.3 dibawah ini menunjukkan bahwa kehebatan operasional mungkin hanya salah satu komponen, dan bukanlah yang paling penting menentukan dari upaya perusahaan mencapai tujuan finansial dan pelanggan.<sup>30</sup>

**Gambar 2.3**

**Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik**



Sumber : Ahmad Falah Rusdiyanto, 2010

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tujuan perspektif ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi yang belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya.

Menurut Kaplan dan Norton, pertumbuhan dan pembelajaran bersumber dari 3 prinsip yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedure*.

##### a) *People*

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan

---

<sup>30</sup> Ibid., h. 259.

pegawai, apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya yang dimiliki.<sup>31</sup>

Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada dua hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard* yaitu :

#### 1. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya. Tingkat perputaran karyawan atau retensi karyawan dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

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

Contoh Kasus PDAM Tirta Deli pada tahun 2017 - 2018 :

$$2017 = \frac{5}{139} \times 100\% = 3,59\%$$

2018 = Tidak ada

Analisis Retensi pegawai menunjukkan persentase 3,59% dikarenakan ada pegawai yang keluar sebanyak 5 orang, dan tidak ada pegawai yang keluar ditahun 2018.

#### 2. Produktivitas Karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian karyawan, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para

---

<sup>31</sup> Ahmad Falah Rusdiyanto, skripsi: *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang* (Skripsi, UNDIP, Semarang, 2010), h.29.

pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.<sup>32</sup> Tingkat produktivitas karyawan dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

Contoh Kasus PDAM Tirta Deli pada tahun 2017 – 2018 :

$$2017 = \frac{4.045.185.160,53}{132} = 30.645.342,12$$

$$2018 = \frac{4.320.119.239,58}{139} = 31.079.994,53$$

Analisis produktivitas karyawan PDAM Tirta Deli mengalami kenaikan yang cukup baik ditahun 2018. Hal ini terjadi karena adanya peningkatan keahlian karyawan, inovasi, dan kepuasan pelanggan.

b) *System*

Motivasi dan keterampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pertumbuhan dan pembelajaran apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Karyawan dibidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Karena pengukuran perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi dan lain-lain.<sup>33</sup>

c) *Organizational Procedure*

---

<sup>32</sup> Meirdania Zudia, *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT. Bank Jateng Semarang* dalam E-Journal, Vol. 4, No. 2, 2017, h. 78.

<sup>33</sup> Ahmad Falah Rusdiyanto, *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang* (Skripsi, UNDIP, Semarang: 2010), h.32.

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau apabila mereka tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan bertindak.<sup>34</sup> Pengukuran ini dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:

1. Pengukuran terhadap saran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan,
2. Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan, dan
3. Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi.

#### **d. *Balanced Scorecard* dalam Perspektif Islam**

*Balanced Scorecard* merupakan akuntansi pertanggungjawaban aktivitas karena fokus pada proses dan membutuhkan penggunaan informasi berdasarkan aktivitas untuk mengimplementasikan kebanyakan dari tujuan dan ukuran. Pengukuran kinerja bisnis dengan *Balanced Scorecard* memiliki empat perspektif yang dapat diukur. Keempat perspektif ini memungkinkan terjadinya keseimbangan antara jangka pendek dan jangka panjang, antara sisi finansial dan non finansial dan antara *outcome* dan kinerja pemicu *outcome* tersebut. Akuntansi pertanggungjawaban dalam Al-Qur'an terdapat pada surah An-Nisa ayat 58 :

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ

إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ٥٨

---

<sup>34</sup> Meirdania Zudia, *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT. Bank Jateng Semarang* dalam E-Journal, Vol. 4, No. 2, 2017, h. 31.

*Sungguh, Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh, Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh, Allah Maha Mendengar, Maha Melihat. (Q.S An - Nisa : 58)*

**e. Hubungan Antar Perspektif keuangan, Pelanggan, Proses bisnis internal, Pertumbuhan dan pembelajaran**

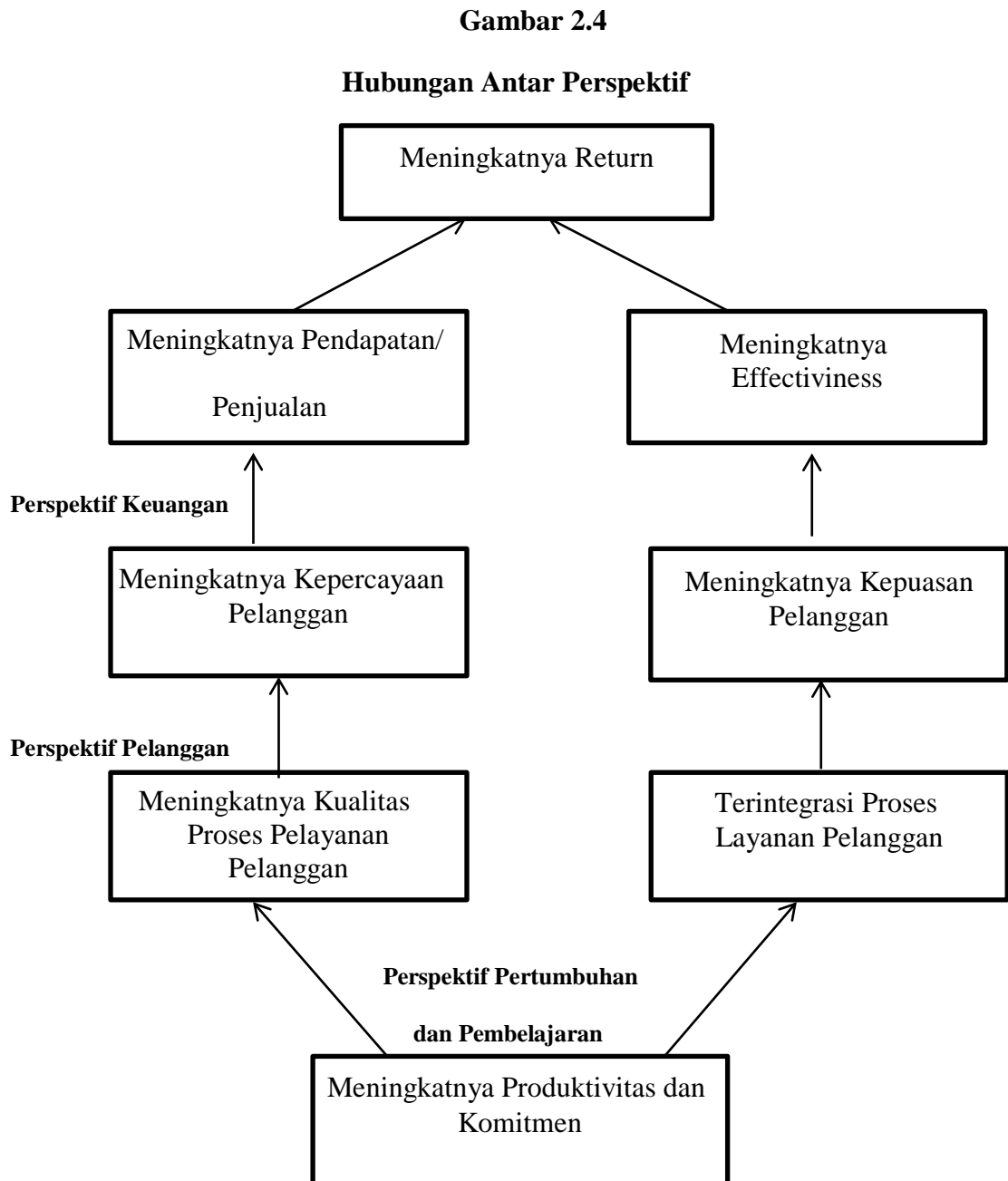
Empat perspektif yang telah disebutkan diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pada kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan langganan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan.<sup>35</sup>

Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan *return*. Jadi dari masing-masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Pespektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pertumbuhan dan pembelajaran, pelanggan, serta bisnis internal. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan laba perusahaan. Untuk lebih jelasnya mengenai uraian di atas dapat kita dilihat pada gambar 2.4 berikut:

---

<sup>35</sup> Ibid., h. 31





## 2. Konsep Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Berbagai pengertian kinerja menurut para ahli menyatakan bahwa “Kinerja adalah sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan satu peran dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi yang membutuhkan standarisasi yang jelas”.<sup>36</sup>

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil individu dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional.<sup>37</sup>

Menurut Soeprihanto, kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang atau kelompok selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.<sup>38</sup>

Dalam pengertian yang lebih rinci dijelaskan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*Job Requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan

---

<sup>36</sup> Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi Cetakan II*, (Bandung: Pustaka Setia, 2012), h. 187.

<sup>37</sup> Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2013), h. 270.

<sup>38</sup> *Ibid.*, h.270.

tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan perbandingan atas tujuan atau target yang dicapai.<sup>39</sup>

Menurut Gibson dalam buku *Penelitian Ilmu Manajemen* mendefinisikan kinerja (*performance*) sebagai “... is considered to be a multiplicate function of motivation (the force) and ability. “Kinerja juga diartikan sebagai suatu pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran keterampilan.<sup>40</sup>

Dalam buku yang berjudul *Manajemen Kinerja* yang ditulis Wibowo memberikan pengertian bahwa kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance*, secara etimologi *performance* berasal dari kata *to perform* yang berarti menampilkan atau melaksanakan. *Performance* dapat diartikan hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis, organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.<sup>41</sup>

Dalam buku yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* yang ditulis oleh Veithzal Rivai memberikan pengertian bahwa kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Erlangga, 2012), h.231.

<sup>40</sup> Juliansyah Noor, *Penelitian Ilmu Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2013), h.272.

<sup>41</sup> Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2007),h. 7.

<sup>42</sup> Veithzal Rivai, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik Edisi Kedua*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 302.

Sementara itu kinerja menurut Islam merupakan bentuk atau cara individu dalam mengaktualisasikan diri. Kinerja merupakan bentuk nyata dari nilai, kepercayaan, dan pemahaman yang dianut serta dilandasi prinsip-prinsip moral yang kuat dan dapat menjadi motivasi untuk melahirkan karya bermutu.<sup>43</sup>

Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'an surah Al-Jumu'ah ayat 10 yang berbunyi :

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ۝ ۱۰

*Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.*<sup>44</sup>

Dan Allah SWT juga berfirman dalam Al-Qur'an surah Al-Ahqaaf ayat 19 yang berbunyi :

وَلِكُلِّ ۝ دَرَجَاتٍ ۝ مِّمَّا عَمِلُوا ۝ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ۝ ۱۹

*Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.*<sup>45</sup>

Dari ayat-ayat diatas menjelaskan bahwa tujuan seorang muslim bekerja adalah adalah mencari rezeki yang halal, untuk mencari keridhaan Allah SWT dan mendapatkan keutamaan (kualitas dan hikmah) dari hasil yang diperoleh. Dan

---

<sup>43</sup> Multitama, *Islamic Business Strategy For Entrepreneurship*, (Jakarta: Zikrul Hakim 2006), h. 43.

<sup>44</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Jakarta: J-ART, 2005), h.555.

<sup>45</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Jakarta: J-ART, 2005), h.505.

Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapatkan hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kerja seseorang dalam sebuah organisasi perusahaan berdasarkan atas kemampuan dan pengetahuan. Hasil kerja yang dicapai seseorang haruslah dapat memberikan kontribusi yang penting bagi perusahaan yang dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang dirasakan oleh perusahaan dan sangat besar manfaatnya bagi kepentingan perusahaan dimasa sekarang dan dimasa yang akan datang.

#### **b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Kinerja dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja, banyak sekali yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi menurut Prawirosenton adalah<sup>46</sup>:

##### 1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

##### 2. Otoritas dan Tanggung Jawab

---

<sup>46</sup> Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana Predana Media Group, 2011), h. 171.

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

### 3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian bila peraturan dan ketetapan yang ada dalam perusahaan diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

### 4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, jika memang pimpinan organisasi merupakan atasan yang baik. Sedangkan atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahannya, lebih-lebih bawahan yang kurang disegani. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada didalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

### 5. Pengawasan

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai cara suatu organisasi mewujudkan kinerja yang efektif dan efisien, serta lebih jauh mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi. Pengawasan adalah sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

### 6. Motivasi

Motivasi adalah suatu kondisi yang mendorong atau yang menjadi sebab seseorang melakukan suatu kegiatan/perbuatan yang berlangsung secara sadar

dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ketercapaian tujuan tertentu.

### **c. Unsur Pengukuran Kinerja**

Salah satu teknik dalam bidang sumber daya manusia yang mengalami evolusi adalah dalam pendekatan terhadap cara penilaian prestasi karyawan. Pendekatan orientasi kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut :<sup>47</sup>

1. Kinerja berorientasi pada input, yang menekankan pada pengukuran atau penilaian ciri-ciri kepribadian karyawan. Ciri-ciri atau karakteristik kepribadian yang banyak dijadikan objek pengukuran adalah kejujuran, ketaatan, kedisiplinan, loyalitas, kreativitas sopan santun, adaptasi, dan lain-lain.
2. Kinerja berorientasi pada proses, diukur dengan cara menilai sikap dan perilaku seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Yang diteliti adalah bagaimana tugas-tugas dilakukan.
3. Membandingkan perilaku dan sikap yang diperlihatkan dengan standar yang telah ditetapkan untuk setiap tugas yang dibebankan.
4. Kinerja berorientasi pada output, disebut juga sistem manajemen kinerja yang berbasiskan pencapaian sasaran kerja individu. Berfokus pada hasil yang diperoleh atau dicapai oleh karyawan.

### **d. Mengakui Kinerja dan Memberikan Korektif dalam Perspektif Syariah**

Disini dikemukakan bahwa kinerja merupakan persoalan krusial dalam hubungan antara atasan dan bawahan pada suatu organisasi tertentu. Allah SWT memberikan dorongan untuk memberikan insentif bagi orang-orang yang mampu menunjukkan kinerja optimal (baik). Allah berfirman dalam QS. Al-Nahl : 97

---

<sup>47</sup> Veithzal Rivai, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik Edisi Kedua*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), h. 321.

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً ۗ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ

أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ٩٧

*Artinya : Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan<sup>48</sup>*

Islam mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motivasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja dan upaya mereka diakui, dan mereka harus dimuliakan jika memang bekerja dengan baik. Pegawai yang menunjukkan kinerja baik, bisa diberi bonus atau insentif guna menghargai dan memuliakan prestasi yang telah dicapainya. Khalifah Ali bin Abi Thalib r.a memberikan wasiat kepada pegawainya “Janganlah engkau posisikan sama antara orang yang berbuat baik dan yang berbuat jelek, karena hal itu akan mendorong orang yang berbuat baik untuk senang menambahkan kebaikan dan sebagai pembelajaran bagi orang yang berbuat jelek”

Rasulullah SAW, juga memberikan pembelajaran bahwa para pejabat dan pegawai harus senantiasa dipantau atau dikoreksi, mereka harus ditunjukkan kesalahan yang mungkin mereka lakukan. Akan tetapi, cara mengingatkannya harus bijaksana, tidak bisa dilakukan dihadapan khalayak ramai untuk menjaga kehormatan dan harga diri mereka. Hal ini tercermin pada kasus Iyadh bin Ghanam, pejabat Khalifah Umar r.a suatu ketika Iyadh melakukan kesalahan, kemudian ditegur secara keras oleh Hisyam bin Hakim didepan orang sehingga Iyadh marah.

Perseteruan itu mereda beberapa malam, kemudian Hisyam berkata kepada Iyadh dan meminta maaf. Hisyam berkata kepada Iyadh apakah engkau tidak

---

<sup>48</sup> Departement Agama RI, *AL-Qur'an dan Terjemahannya*, (Widya Cahaya: Bandung, 2011), hlm. 251.



mendengar bahwa Rasulullah pernah berkata: “Sesungguhnya orang yang akan menerima siksa paling pedih adalah orang yang paling pedih menyiksa orang didunia”. Iyadh berkata: “ Aku mendengar apa yang engkau dengar, dan melihat apa yang engkau lihat, apakah engkau tidak mendengar bahwa Rasulullah SAW pernah bersabda : “Barang siapa menginginkan untuk memberikan nasihat kepada penguasa, maka janganlah diperlihatkan secara jelas.” Keterangan tersebut menjelaskan bahwa kita harus memperlakukan orang sebaik mungkin dan menjaga kehormatan dan kemuliaan mereka dari tindakan yang tidak bertanggungjawab.

## B. Penelitian Sebelumnya

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Sebelumnya**

No.	Peneliti	Judul	Metodologi Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Muslihatun Nisa (2016)	Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> dan <i>Analytic Network Process</i> pada PT. BPRS Bahari Maluku utara	Seluruh perspektif kinerja masing-masing pada metode <i>Balanced Scorecard</i>	Perspektif Keuangan, Rasio Keuangan adalah ROA, BOPO dan LRA. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT. BPRS Bahari Maluku utara dari tahun 2014 – 2016 dapat mencapai <i>cost effectiveness</i> dan menghasilkan laba perusahaan yang optimal. Perspektif Pelanggan, bahwa Market Share pada PT. BPRS Bahari Maluku utara mengalami peningkatan dengan mencapai nilai rata-rata sebesar 31,14%. Perspektif Internal Bisnis, hasil

				<p>dari NGR menunjukkan pertumbuhan jaringan kantor dan rasio NGR menunjukkan pertumbuhan jaringan kantor dan rasio AETR menggambarkan keberhasilan peningkatan efisiensi, efektivitas serta ketepatan proses transaksi yang dilakukan PT. BPRS Bahari Maluku utara..</p> <p>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, hasil dari penelitian ini menunjukkan peningkatan yang mengindikasikan bahwa produktivitas karyawan terus mengalami peningkatan setiap tahunnya.</p>
2.	Indah Nurwasilah (2018)	Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada Lembaga Pengelola Zakat BAZIZ	Seluruh perspektif kinerja masing-masing pada metode <i>Balanced Scorecard</i> .	<p>Persepektif keuangan, diutamakan dalam perancangan strategi BAZIZ DKI memiliki dua sasaran strategi, yaitu dilihat dari penghimpunan dana ZIS dan pendayagunaan dana ZIS.</p> <p>Perspektif pelanggan, BAZIS DKI menetapkan sasaran strategi dengan cara</p>

		DKI Jakarta		<p>memberikan peluang kepada masyarakat luas untuk bisa menjadi muzakki melalui bank mitra yang bekerja sama dengan BAZIZ DKI dan kegiatan sosialisasi terhadap mahasiswa di beberapa universitas.</p> <p>Perspektif Proses Bisnis Internal, menciptakan inovasi program dalam pemberdayaan dana ZIS.</p> <p>Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditetapkan sebagai prioritas terakhir dari seluruh perspektif yang ada pada metode <i>Balanced Scorecard</i> lainnya.</p>
3.	Alfian Hakim Nurcahaya (2018)	Analisis Kinerja PDAM Kota Pekalongan Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	Seluruh perspektif kinerja masing-masing pada metode <i>Balanced Scorecard</i> .	<p>Kinerja pada perspektif keuangan pada PDAM Kota Pekalongan yang diukur menggunakan instrumen penelitian <i>value for money</i> yang meliputi, rasio ekonomi, rasio efisiensi, dan rasio efektivitas.</p> <p>Kinerja pada perspektif pelanggan PDAM Kota Pekalongan yang diukur melalui kepuasan pelanggan,</p>

				<p>profitabilitas pelanggan, retensi pelanggan, dan akuisisi pelanggan.</p> <p>Kinerja pada perspektif bisnis internal PDAM Kota Pekalongan yang diukur menggunakan proses operasi dari BPPSPAM yang berupa efisiensi produksi, tingkat kehilangan air, jam operasional pelayanan, tekanan air pada sambungan dan penggantian meter air, menunjukkan kinerja yang baik dari segi layanan pada tahun 2016 17 jam menjadi 21 jam pada tahun 2018.</p> <p>Kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, PDAM Kota Pekalongan diukur menggunakan tingkat produktivitas karyawan, tingkat retensi karyawan dan kepuasan karyawan .</p>
4.	Dilla Wahyuning Permatasari (2019)	<i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Alternatif Alat	Seluruh perspektif kinerja masing-	Perspektif Finansial diukur dengan rasio ekonomi dan rasio efisiensi. Dari hasil perhitungan kinerja Dinas

		Ukur Kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Boyolali.	masing pada metode <i>Balanced Scorecard</i> .	Perhubungan dapat dikatakan belum baik. Perspektif Pelanggan, menunjukkan bahwa kinerja pelayanan Dinas Perhubungan dikatakan baik, karena mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan. Perspektif Proses Bisnis Internal sudah dikatakan baik, terlihat dari inovasi-inovasi yang sudah dilakukan. Perspektif Pertumbuhan pelatihan pegawai, lingkungan kerja sudah baik.
--	--	---	--	---

Adapun review skripsi terdahulu dalam menunjang penelitian ini dengan melihat beberapa penelitian sebelumnya, antara lain :

1. Karya milik Muslihatun Nisa tahun 2016 Jurusan Akuntansi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Malang, tentang Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network Process* pada PT. BPRS Bahari Maluku utara. Karya Muslihatun Nisa objek penelitiannya adalah lembaga keuangan dan penilaian kinerjanya menggunakan *Balanced Scorecard* dan *Analytic Network Process* sedangkan karya milik penulis sebatas menggunakan metode *Balanced Scorecard* dan objek penelitian adalah Perusahaan Daerah. Persamaannya pada perspektif keuangan yaitu sama-sama mengukur kinerja ROA.
2. Karya milik Indah Nurwasilah tahun 2018, Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Ilmu Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Syarif

Hidayatullah Jakarta, tentang Analisis Pengukuran Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Lembaga Pengelola Zakat BAZIZ DKI Jakarta. Perbedaan antara karya milik Indah Nurwasilah dengan karya penulis terletak pada objek Penelitian, dimana karya milik Indah Nurwasilah objek penelitian pada BAZIZ sedangkan karya penulis objek penelitian pada Perusahaan Daerah. Persamaannya dengan Karya penulis terletak pada pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard*.

3. Karya milik Alfian Hakim Nurcahaya tahun 2018, Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang tentang Analisis Kinerja PDAM Kota Pekalongan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*. Persamaan karya milik Alfian Hakim Nurcahaya dengan karya penulis terletak pada objeknya yaitu pada Perusahaan Daerah Air Minum, sedangkan perbedaannya pada karya milik Alfian Hakim Nurcahaya menggunakan penelitian kualitatif dan kuantitatif sedangkan karya penulis penelitian pendekatan kualitatif.
4. Karya milik Dilla Wahyuning Permatasari tahun 2019, Jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Surakarta tentang *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Alat Ukur Kinerja pada Dinas Perhubungan Kabupaten Boyolali. Memiliki persamaan yaitu melakukan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Sedangkan perbedaannya terletak pada objek penelitian dari karya milik Dilla Wahyuning objek penelitian Dinas Perhubungan Kabupaten Boyolali sedangkan karya penulis pada Perusahaan Daerah Air Minum.

### **C. Kerangka Teoritis**

Dalam akuntansi tradisional, pengukuran kinerja manajemen suatu perusahaan didasarkan pada aspek keuangan dalam tempo jangka pendek karena mudah dalam pengukurannya. Sedangkan aspek non keuangan yang mempunyai jangka waktu panjang dalam evaluasi pengukuran kinerja sering diabaikan karena sulit diukur. Menurut Mulyadi, ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil perusahaan dimasa lalu dan tidak mampu menuntun perusahaan kearah yang lebih baik. Oleh karena itu, menurut Kaplan dan Norton untuk mengukur

kinerja perusahaan secara menyeluruh, diperlukan suatu metode yaitu *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* dikembangkan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era kompetitif dan efektivitas perusahaan melalui empat perspektif yang menjadi komponen utama, dan selanjutnya akan dilakukan evaluasi terhadap masing-masing perspektif tersebut dengan beberapa alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan baik untuk kategori keuangan maupun non keuangan.

Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang digunakan sebagai alat ukur terhadap kinerja perusahaan adalah sebagai berikut:

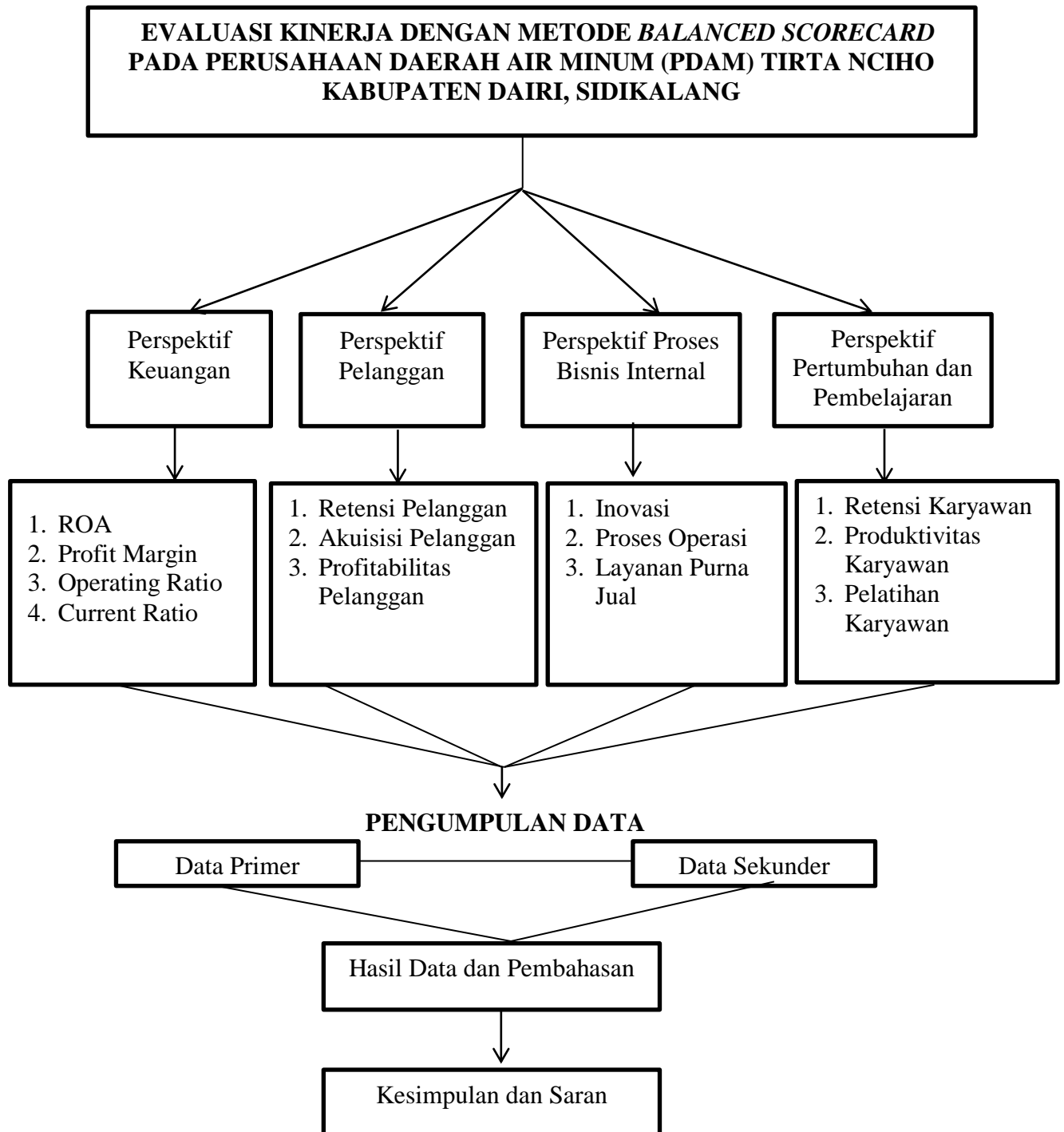
1. Perspektif Keuangan, merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi dimasa datang dan dijadikan dasar bagi ketiga perspektif lain dalam menentukan tujuan dan ukurannya.
2. Perspektif Pelanggan, mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan akan bersaing, yang bertujuan untuk pemuasaan kebutuhan pelanggan.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal, mengidentifikasikan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk melayani pelanggan (perspektif pelanggan) dan pemilik organisasi (perspektif keuangan).
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, menggambarkan kemampuan organisasi untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dengan menyiapkan infrastruktur bagi ketiga perspektif lainnya agar tujuan dari perspektif-perspektif tersebut dicapai.

Dalam *Balanced Scorecard*, keempat perspektif tersebut menjadi salah satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, juga merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi. Berdasarkan hasil yang didapatkan melalui pengukuran perspektif tersebut, kemudian dilakukan analisis kinerja perusahaan yaitu untuk menentukan seberapa baik kinerja yang dicapai oleh perusahaan pada periode tertentu. Dari hasil analisis data tersebut akan ditarik suatu kesimpulan yang akan memperkuat penelitian-penelitian terdahulu yang diharapkan dapat

memberikan timbal balik yang bermanfaat bagi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi.

**Gambar 2.5**

**Kerangka Teoritis Penelitian**





## **D. Pertanyaan Penelitian**

### **1. Gambaran Umum**

- a. Bagaimana sejarah terbentuknya PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi?
- b. Bagaimana kedudukan, tugas pokok, dan fungsi PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi?
- c. Bagaiman misi dan visi dari PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi?
- d. Bagaimana struktur organisasi di PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi?
- e. Apa tanggung jawab dan wewenang dari masing-masing bagian?

### **2. *Balanced Scorecard***

- a. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan di PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi pada tahun 2016 – 2018?
- b. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan di PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi pada tahun 2016 – 2018?
- c. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal di PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi pada tahun 2016 – 2018?
- d. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi pada tahun 2016 – 2018?

## **BAB III**

### **METEDOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya penelitian perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Herdiansyah menjelaskan studi kasus adalah suatu model penelitian kualitatif yang terperinci tentang individu atau suatu unit sosial tertentu selama kurun waktu tertentu. Secara lebih dalam, studi kasus merupakan suatu model yang bersifat komprehensif, intens, terperinci, dan mendalam serta lebih diarahkan sebagai upaya untuk menelaah masalah-masalah atau fenomena yang bersifat kontemporer (terbatas waktu).<sup>49</sup>

#### **B. Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian**

##### **1. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian ini adalah di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho beralamat di Jalan Rumah Sakit Umum No. 28 A, Batang Beruh, Sidikalang, Kabupaten Dairi, Sumatera Utara.

##### **2. Waktu Penelitian**

Penulis melakukan penelitian pada tanggal 20 Januari 2020 sampai dengan 20 Februari 2020.

---

<sup>49</sup> Burham Bungin, *Metedologi Penelitian Sosial dan Ekonomi, Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran*, (Jakarta: Kencana Predana Media Group, 2013) h. 75.

## **C. Objek dan Subjek Penelitian**

### **1. Objek Penelitian**

Objek dari penelitian ini adalah 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang digunakan untuk pengukuran evaluasi kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

### **2. Subjek Penelitian**

Subjek dari penelitian ini adalah pihak-pihak yang berkompeten pada bidangnya di PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, Sidikalang guna untuk memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

## **D. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kualitatif. Data kualitatif merupakan sumber dari deskripsi yang luas dan berlandaskan kukuh, serta memuat penjelasan tentang proses-proses yang terjadi dalam lingkup setempat.<sup>50</sup>

Dilihat dari sumber data yang diperoleh, maka data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan data sekunder.

- 1) Data Primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari dokumentasi laporan keuangan perusahaan untuk empat perspektif yang diteliti dan wawancara langsung oleh pegawai.
- 2) Data sekunder, yaitu data yang dikumpulkan dari tangan kedua atau dari sumber-sumber lain yang tersedia.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

### **1. Wawancara**

Metode pengumpulan data dilakukan dengan melakukan tanya jawab langsung kepada pihak yang berkompeten di PDAM Tirta Nciho,

---

<sup>50</sup> Ulber Silalahi, *Metode Penelitian Sosial*, (Bandung: PT.Refika Aditama, 2009), h. 284.

kabupaten Dairi. Tujuannya untuk mengetahui profil perusahaan dan gambaran umum perusahaan.

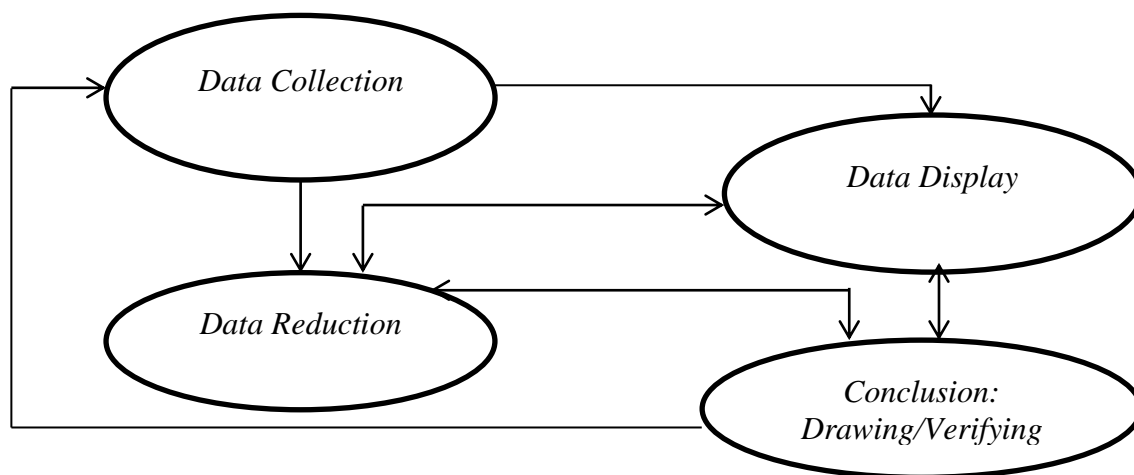
## 2. Dokumentasi

Yaitu berupa data laporan keuangan (neraca dan laporan laba rugi), serta data yang mencakup perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran.

## F. Teknik Analisis Data

Miles dan Huberman, mengemukakan tiga tahapan yang harus dikerjakan dalam menganalisis data penelitian kualitatif, yaitu reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*concluding drawing/verifying*). Analisis data kualitatif dilakukan secara bersamaan dengan proses pengumpulan data berlangsung, artinya kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan juga selama dan sesudah pengumpulan data.<sup>51</sup>

**Gambar 3.1**  
**Model Interaktif**



Sumber : Sugiyono, Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, 2014.

<sup>51</sup> Firdaus Maulana Adi, *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta*, (Skripsi, UNY, Yogyakarta, 2016), h. 47.

### 1) Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

### 2. Penyajian Data (*Data Display*)

Sugiyono mengatakan bahwa data yang sudah direduksi maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Penyajian data sebagai sekumpulan informasi tersusun, dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan penyajian data digunakan untuk lebih meningkatkan pemahaman kasus dan sebagai acuan mengambil tindakan berdasarkan pemahaman dan analisis sajian data.

Penyajian data (*Display Data*) dimaksudkan agar lebih mempermudah bagi peneliti untuk dapat melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian. Hal ini merupakan pengorganisasian data kedalam suatu bentuk tertentu sehingga kelihatan jelas bentuknya dan kelihatan utuh.

### 3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Sugiyono adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Penarikan kesimpulan merupakan hasil penelitian yang menjawab fokus penelitian berdasarkan hasil analisis data. Dalam tahap ini menarik kesimpulan dari kategori-kategori data yang telah direduksi dan disajikan untuk selanjutnya menuju kesimpulan akhir yang mampu menjawab permasalahan yang dihadapi, dalam penelitian ini peneliti menganalisis tentang kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* kemudian menarik kesimpulan dari hasil analisis tersebut.

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

## 1. Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan

$$a. \text{ Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Current Ratio, dianggap buruk apabila kurang dari 200%, masuk kriteria sedang apabila sama dengan 200%, dan disimpulkan baik apabila lebih dari 200%.

**Tabel 3.1**  
**Kriteria Pengukuran *Current Rasio***

<b>Rasio</b>	<b>Kriteria</b>		
<i>Current Ratio</i>	<200%	200%	>200%
	Buruk	Sedang	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

$$b. \text{ Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

*Profit Margin* dianggap buruk jika kurang dari 6%, masuk dalam kriteria sedang apabila sama dengan 6%, dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih dari 6%.

**Tabel 3.2**  
**Kriteria Pengukuran *Profit Margin***

<b>Rasio</b>	<b>Kriteria</b>		
<i>Profit Margin</i>	<6%	6%	>6%
	Buruk	Sedang	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

$$c. \text{ Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Beban Usaha}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

*Operating Ratio*, jika semakin kecil angka persentase rasio ini maka menunjukkan kinerja yang baik pada perusahaan. Sebaliknya jika angka rasio tinggi maka kinerja perusahaan buruk. *Operating Ratio* dianggap buruk jika diatas dari 50%, masuk dalam kriteria sedang apabila sama dengan 50%, dan masuk dalam kriteria baik apabila kurang dari 50%.

**Tabel 3.3**  
**Kriteria Pengukuran *Operating Ratio***

<b>Rasio</b>	<b>Kriteria</b>		
<i>Operating Ratio</i>	>50%	50%	<50%
	Buruk	Sedang	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

$$d. \text{ Return On Assets} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Return On Assets, Nilai ROA disimpulkan buruk apabila kurang dari 7%, masuk kriteria sedang apabila sama dengan 7% dan masuk dalam kriteria baik apabila lebih besar dari 7%

**Tabel 3.4**  
**Kriteria Pengukuran *Return on Assets***

<b>Rasio</b>	<b>Kriteria</b>		
<i>Return on Assets</i>	<7%	7%	>7%
	Buruk	Sedang	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

## 2. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

$$\text{a. Tingkat Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Tingkat Akuisisi pelanggan, jika persentase semakin tinggi menunjukkan bahwa kinerja perusahaan yang baik dalam memperoleh pelanggan baru. Akuisisi Pelanggan dinilai buruk apabila menurun, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai naik apabila mengalami peningkatan.

**Tabel 3.5**

### **Kriteria Pengukuran Akuisisi Pelanggan/Pemerolehan Pelanggan**

<b>Ukuran</b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>
Akuisisi Pelanggan	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

$$\text{b. Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Tingkat retensi pelanggan, dinilai buruk apabila menurun, dinilai sedang apabila konstan dan dinilai baik apabila mengalami peningkatan.

**Tabel 3.6**

### **Kriteria Pengukuran Retensi Pelanggan**

<b>Ukuran</b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>
Retensi Pelanggan	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001



$$c. \text{ Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$$

Profitabilitas pelanggan dinyatakan baik apabila profitabilitas pelanggan meningkat, dinyatakan konstan apabila profitabilitas pelanggan tetap, dan dinyatakan buruk apabila profitabilitas pelanggan menurun.

**Tabel 3.7**

**Kriteria Pengukuran Profitabilitas Pelanggan**

<b>Ukuran</b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>
Profitabilitas Pelanggan	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

3. Kinerja Perspektif Internal Bisnis

a. Inovasi

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut. Kemampuan dalam proses dinilai baik apabila proses inovasi mengalami peningkatan, dinyatakan sedang apabila konstan, dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan.

**Tabel 3.8**

**Kriteria Pengukuran Inovasi**

<b>Ukuran</b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>
Inovasi Pelanggan	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

b. Proses Operasi

Pengukuran ini berdasarkan waktu, menghitung seberapa lama proses pemesanan pelanggan atau penanganan untuk perbaikan apabila terjadi kerusakan . Proses operasi dinyatakan baik apabila waktu operasi

menurun, dinilai sedang apabila waktu operasi konstan, dan dinilai buruk apabila waktu operasi meningkat.

**Tabel 3.9**  
**Kriteria Pengukuran Proses Operasi**

<b>Ukuran</b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>
Operasi	Menurun	Baik
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Buruk

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

c. Layanan Purna Jual

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar oleh pelanggan. Layanan purna jual dinyatakan baik apabila layanan purna jual meningkat, dinilai sedang apabila layanan purna jual konstan, dan dinilai buruk apabila layanan purna jual menurun.

**Tabel 3.10**  
**Kriteria Layanan Purna Jual**

<b>Ukuran</b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>
Layanan Purna Jual	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

4. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

$$a. \text{ Retensi Pegawai} = \frac{\text{Jumlah pegawai yang keluar}}{\text{Total jumlah pegawai}} \times 100\%$$

Retensi Pegawai, jika persentase meningkat maka bisa dikatakan perusahaan kurang mampu mempertahankan pegawai yang diminati. Sebaliknya jika persentase menurun maka perusahaan mampu mempertahankan pegawai yang

diminati dan diungguli perusahaan, dan dikatakan sedang apabila hasilnya konstan.

**Tabel 3.11**  
**Kriteria Retensi Pegawai**

<b>Ukuran</b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>
Retensi Pegawai	Menurun	Baik
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Buruk

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

$$b. \text{ Produktifitas Pegawai} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Pegawai}}$$

Produktifitas pegawai jika hasilnya meningkat hal ini menandakan adanya peningkatan keahlian pegawai, inovasi, dan kepuasan pelanggan, yang dapat meningkatkan laba bersih perusahaan. Tingkat produktifitas pegawai dinilai baik apabila mengalami peningkatan, dinilai sedang apabila konstan, dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan selama periode penelitian.

**Tabel 3.12**  
**Kriteria Produktifitas Pegawai**

<b>Ukuran</b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>
Produktifitas Pegawai	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

$$c. \text{ Pelatihan Pegawai} = \frac{\text{Pegawai yang ikut pelatihan}}{\text{Total Pegawai}} \times 100\%$$

Pelatihan pegawai , apabila meningkat maka dikriteriakan baik dimana ada keberhasilan suatu perusahaan dalam mengembangkan SDM. Dikatakan sedang apabila konstan, dan dikatakan buruk apabila nilainya menurun.

**Tabel 3.13**  
**Kriteria Pelatihan Pegawai**

<b>Ukuran</b>	<b>Nilai</b>	<b>Kriteria</b>
Pelatihan Pegawai	Menurun	Buruk
	Konstan	Sedang
	Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran umum Perusahaan**

##### **1. Deskripsi Umum**

###### **a. Sejarah Berdirinya Perusahaan**

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi adalah Badan Usaha Milik Pemerintah Daerah yang bergerak dalam bidang pelayanan air minum dan berkedudukan diwilayah Provinsi Sumatera Utara Kabupaten Dairi, didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II, Nomor 5 Tahun 1982 tanggal 13 Nopember 1982. Dan disahkan dengan Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Sumatera Utara, tanggal 30 Mei 1983 Nomor 188.342-024/KP/Tahun 1983 yang undangkan dalam Lembaran Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Dairi tanggal 4 Juni 1983 Nomor 3 Seri C Nomor 2.

Perubahan Peraturan Daerah Daerah tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) diubah dengan Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Dairi Nomor 5 Tahun 1989 yang disahkan dengan Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Sumatera Utara tanggal 30 Desember 1989 Nomor 188.342-135/Tahun 1989 yang diundangkan dalam Lembaran Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Dairi tanggal 17 Januari 1990 Nomor 2 Seri D Nomor 1 berisi perubahan pasal 17 tentang tahun Buku Perusahaan adalah Tahun Takwin dari tanggal 1 Januari sampai dengan 31 Desember setiap tahun yang bersangkutan.

Sesuai dengan Peraturan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Dairi Nomor 5 Tahun 1982 tanggal 13 Nopember 1982 dan disahkan dengan Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat i Sumatera Utara tanggal 30 Mei 1983 Nomor 188.342-024/KP/Tahun 1983 dan di Undangkan dalam Lembaran Daerah Tingkat II Dairi tanggal 4 Juni 1983 Nomor 3 Seri C Nomor 2, maksud dan tujuan dari Pendirian PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi adalah turut serta melaksanakan pembangunan ekonomi Nasional umumnya dalam rangka meningkatkan

kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan masyarakat serta ketenagakerjaan dalam perusahaan, menuju masyarakat adil makmur berdasarkan Pancasila, dan Perusahaan bergerak dalam lapangan usaha penyediaan air minum yang sehat dan memenuhi syarat-syarat bagi masyarakat dalam daerah.

Untuk menjamin ketersediaan air minum kepada masyarakat dan menjaga kualitas air sebagai sumber kehidupan manusia, dibutuhkan Perusahaan umum Daerah. Peraturan Pemerintah Nomor 54 Tahun 2017 tentang Badan Usaha Milik Daerah, dan Peraturan Daerah Kabupaten Dairi Nomor 30 Tahun 2000 tentang Pembentukan, Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Nciho, perlu disesuaikan dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat.

#### **b. Kedudukan, Tugas Pokok, dan Fungsi Perusahaan**

Perusahaan berkedudukan sebagai Badan Usaha Milik Daerah Pemerintah Kabupaten Dairi dalam bidang pengelolaan dan pelayanan air minum kepada masyarakat. Perusahaan dipimpin oleh Direktur Utama yang berada dibawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah.

Perusahaan mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan rumah tangga daerah dalam bidang pengelolaan dan pelayanan air minum, meliputi:

- 1) Membantu Bupati dalam penyelenggaraan pelayanan air minum kepada masyarakat.
- 2) Merencanakan dan menyusun program kerja dalam pelayanan air minum bagi masyarakat.
- 3) Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap penyelenggaraan urusan rumah tangga Perusahaan.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut, Perusahaan mempunyai fungsi :

- 1) Perencanaan pembangunan dan pengembangan pengelolaan dan pelayanan air minum.
- 2) Pengkoordinasian penyelenggaraan pengelolaan dan pelayanan air minum.
- 3) Pembinaan umum dan teknis pengelolaan dan pelayanan air minum.
- 4) Pengawasan terhadap pelaksanaan pengelolaan dan pelayanan air minum.

### **c. Visi dan Misi Perusahaan**

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi dibentuk dengan visi untuk :

- 1) Memenuhi kebutuhan air minum kepada masyarakat.
- 2) Terwujudnya pengelolaan dan pelayanan air minum yang berkualitas dengan harga terjangkau.
- 3) Menunjang pengembangan pembangunan dan pertumbuhan perekonomian daerah.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi dibentuk dengan misi untuk :

- 1) Menjamin ketersediaan air minum kepada masyarakat yang memenuhi standar kesehatan.
- 2) Menjaga kelestarian lingkungan hidup sebagai tanggungjawab sosial perusahaan didalam pengelolaan sumber daya alam, dan
- 3) Meningkatkan pelayanan ketersediaan air minum seluruh lapisan masyarakat sebagai kebutuhan dasar dalam memenuhi kehidupan manusia.

### **d. Lokasi Perusahaan**

Lokasi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho beralamat di Jalan Rumah Sakit Umum No. 28 A, Batang Beruh, Sidikalang, Kabupaten Dairi, Sumatera Utara.

### **e. Susunan Organisasi Perusahaan**

Susunan Organisasi Perusahaan terdiri dari:

- 1) Badan Pengawas
- 2) Direktur Utama

Direktur Utama membawahi

Bagian Adm dan Keuangan, yang terdiri dari :

- 1) Seksi Adm. Umum terdiri dari :
  - a. Sub seksi Adm. dan Personalia
  - b. Sub seksi pengelolaan barang dan *assets*
- 2) Seksi Keuangan terdiri dari :
  - a. Sub seksi pembukuan dan akuntansi

b. Sub seksi kas dan penagihan

c. Bendahara Umum

Bagian Teknik terdiri dari :

1) Seksi Produksi terdiri dari :

1) Sub seksi sumber air baku dan transmisi

2) Sub seksi pengolahan dan laboratorium

2) Seksi Jaringan dan Distribusi terdiri dari :

a. Sub seksi jaringan dan distribusi air

b. Sub seksi sambungan langganan dan meteran air

3) Seksi Perencanaan Teknis terdiri dari :

a. Sub seksi survey dan pemetaan

b. Sub seksi konstruksi dan penganggaran

Bagian Hubungan Langgan terdiri dari :

1) Seksi Registrasi dan Pengadaan Langgan terdiri dari :

a. Sub seksi registrasi sambungan langganan

b. Sub seksi pengaduan langganan

2) Seksi Rekening Air terdiri dari :

a. Sub seksi pencatatan dan pengawasan meteran

b. Sub seksi penerbitan rekening

Satuan Pengawas Intern terdiri dari :

a. Divisi pengawasan bidang adm dan hubungan langganan

b. Divisi pengawasan bidang teknik

#### **f. Tugas dan Wewenang Bagian Instansi**

#### **Dewan Pengawas**

**Dewan Pengawas mempunyai tugas sebagai berikut:**

- 1) Melaksanakan pengawasan, pengendalian dan pembinaan terhadap pengurusan dan pengelolaan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Nciho Kabupaten Dairi.
- 2) Mengawasi dan memberikan nasihat kepada Direksi dalam menjalankan pengurusan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Nciho Kabupaten Dairi.
- 3) Melaporkan hasil pengawasan kepada KPM.



- 4) Membuat dan memelihara risalah rapat.
- 5) Memeriksa dan menyampaikan Rencana Strategis Bisnis (*businessplan/corporateplan*) dan Rencana Bisnis dan Anggaran Tahunan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi yang dibuat Direksi yang telah ditandatangani bersama kepada KPM untuk mendapatkan pengesahan.

**Dewan Pengawas dalam melaksanakan tugas, berwenang untuk:**

- 1) Menilai kinerja Direksi dalam mengelola PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi.
- 2) Menilai laporan triwulan dan tahunan yang disampaikan Direksi untuk mendapat pengesahan Bupati.
- 3) Meminta keterangan Direksi mengenai pengelolaan dan pengembangan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi.

**Direksi Perusahaan**

**Direksi mempunyai tugas sebagai berikut:**

- 1) Menyusun perencanaan, melakukan koordinasi dan pengawasan seluruh kegiatan operasional PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi.
- 2) Membina pegawai.
- 3) Mengurus dan mengelola kekayaan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi.
- 4) Menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan.
- 5) Menyusun Rencana Strategi Bisnis 5 (lima) tahunan (*businessplan corporateplan*) yang disahkan oleh Bupati melalui usul Dewan Pengawas.
- 6) Menyusun dan menyampaikan rencana Bisnis dan Anggaran Tahunan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi yang merupakan penjabaran tahunan dari Rencana Strategis Bisnis (*businessplan corporateplan*) kepada KPM melalui Dewan Pengawas.
- 7) Menyusun dan menyampaikan laporan seluruh kegiatan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi.

**Direksi dalam melaksanakan tugas, berwenang untuk:**

- 1) Mengangkat dan memberhentikan pegawai PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi.
- 2) Menetapkan susunan organisasi dan tata kerja PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dengan persetujuan Dewan Pengawas.

- 3) Mengangkat pegawai untuk menduduki jabatan dibawah Direksi.
- 4) Mewakili PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi didalam dan diluar pengadilan.
- 5) Menunjuk kuasa untuk melakukan perbuatan hukum mewakili PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi.
- 6) Menandatangani Laporan Triwulan dan Laporan Tahunan.
- 7) Menjual, menghapus, menjaminkan atau melepaskan aset milik PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi berdasarkvban persetujuan Bupati atas pertimbangan Dewan Pengawas.
- 8) Melakukan pinjaman, mengikatkan diri dalam perjanjian, dan melakukan kerjasama dengan pihak lain dengan persetujuan Bupati atas pertimbangan Dewan Pengawas dengan menjamin aset PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi.

## 2. Data Khusus

### a. Laporan Keuangan PDAM Tirta Nciho Kab. Dairi 2016 – 2018

**Tabel 4.1**

#### **Laporan Keuangan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi 2016 - 2018**

Ukuran	Tahun		
	2016	2017	2018
Aset Lancar	5.892.128.026	6.529.421.877	6.821.898.029
Hutang Lancar	1.853.582.995	567.989.286	1.853.582.995
Laba Bersih	45.862.716	827.659.592	220.691.253
Penjualan	9.681.261.200	10.692.077.100	12.181.662.300
HPP	-	-	-
Beban Usaha	9.135.513.172	9.825.148.742	6.196.841.260
Total Aset	18.253.233.518	18.560.812.938	18.812.563.678

Sumber : Laporan Keuangan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, data diolah.

**b. Data Pelanggan PDAM Tirta Nciho Kab. Dairi 2016 – 2018**

**Tabel 4.2**

**Data Pelanggan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi 2016-2018**

Tahun	Jumlah SR	Tahun	Jumlah SR	Pertambahan SR
2016	14.442 SR	2017	15.366 SR	924 SR
2017	15.366 SR	2018	16.752 SR	1.386 SR
2018	16.752 SR	2019	19.271 SR	2.519 SR
<b>Total Pertambahan Pelanggan 2016 – 2018</b>				<b>4.829 SR</b>

Sumber : Data Pelanggan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, data diolah.

**c. Data Pegawai PDAM Tirta Nciho Kab. Dairi 2016 – 2018**

**Tabel 4.3**

**Data Pegawai PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi 2016 – 2018**

Tahun	Pegawai Awal	Pegawai Keluar	Pegawai Masuk	Pegawai Akhir
2016	148	4	-	144
2017	144	-	15	159
2018	159	-	2	161

Sumber : Data Pegawai PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, data diolah.

**B. Hasil Penelitian Evaluasi Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard***

Dalam penelitian ini ada 4 pertanyaan yang diajukan peneliti, yaitu :

1. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan di PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi pada tahun 2016 – 2018?
2. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan di PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi pada tahun 2016 – 2018?
3. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal di PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi pada tahun 2016 – 2018?
4. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran di PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi pada tahun 2016 – 2018?

Jawaban dari masing-masing pertanyaan penelitian tersebut antara lain :

1. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan di PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi pada tahun 2016 – 2018?

Penelitian ini akan memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti :

- a. *Current Ratio*
- b. *Profit Margin*
- c. *Operating Ratio*
- d. *Return on Assets (ROA)*

a) *Current Ratio*

1) Pengertian

*Current Ratio* merupakan ukuran yang paling umum digunakan untuk mengetahui kesanggupan memenuhi kewajiban jangka pendek, karena rasio ini menunjukkan seberapa jauh tuntutan dari kreditor jangka pendek dipenuhi oleh aset yang diperkirakan menjadi uang tunai dalam periode yang sama dengan jatuh tempo utang.

2) Perhitungan dengan *Current Ratio*

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016 : Current Ratio} &= \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp. 5.892.128.026}}{\text{Rp. 1.853.582.995}} \times 100\% \\ &= 317,88\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2017 : Current Ratio} &= \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp. 6.529.421.877}}{\text{Rp. 567.989.286}} \times 100\% \end{aligned}$$

$$= 1.149,57\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2018 : } Current Ratio &= \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp. 6.821.898.029}}{\text{Rp. 1.853.582.995}} \times 100\% \\ &= 368\% \end{aligned}$$

### 3) Kriteria

**Tabel 4.4**  
***Current Ratio***

Tahun	<i>Current Ratio</i>	Kriteria	Hasil
2016	317,88%	>200	Baik
2017	1.149,57%	>200	Baik
2018	368%	>200	Baik

Sumber : Laporan Keuangan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, data diolah.

Berdasarkan tabel diatas, *Current Ratio* PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi selama tahun 2016 dinilai baik karena rasio diatas 200% melebihi kriteria *current ratio* dan tahun 2017 dinilai baik juga karena rasio sangat tinggi bahkan melebihi 1000% hal ini dikarenakan aset lancar perusahaan jumlahnya besar, sedangkan hutang lancar perusahaan sangat kecil jumlahnya dibandingkan tahun sebelumnya yaitu tahun 2016 hal ini menandakan perusahaan tidak terlalu banyak berhutang pada tahun tersebut dan sangat mampu membayar hutang-hutang lancarnya. Sedangkan pada tahun 2018 masih dinilai baik karena rasio diatas 200% melebihi kriteria *current ratio*, namun sangat jauh persentase turunnya dari tahun 2017 ke tahun 2018

b) *Profit Margin*

## 1) Pengertian

Margin laba bersih digunakan untuk mengukur tipis atau tebalnya keuntungan perusahaan.

2) Perhitungan dengan *Profit Margin* atau Margin Laba Operasi

$$\textit{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016 } \textit{Profit Margin} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp. } 45.862.716}{\text{Rp. } 9.681.261.200} \times 100\% \\ &= 0,48\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2017 } \textit{Profit Margin} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp. } 827.659.592}{\text{Rp. } 10.692.077.100} \times 100\% \\ &= 7,74 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2018 } \textit{Profit Margin} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp. } 220.691.253}{\text{Rp. } 12.181.662.300} \times 100\% \\ &= 1,81\% \end{aligned}$$

## 3) Kriteria

**Tabel 4.5**  
***Profit Margin***

Tahun	<i>Profit Margin</i>	Kriteria	Hasil
2016	0,48%	>6%	Buruk
2017	7,74%	>6%	Baik
2018	1,81%	>6%	Buruk

Sumber : Laporan Keuangan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, data diolah.

Berdasarkan tabel diatas, rasio *profit margin* PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi selama tahun 2016 – 2018, untuk tahun 2016 hasil yang didapatkan buruk karena sangat tidak mencapai kriteria yang ada yaitu dibawah 6%, namun pada tahun 2017 terjadi peningkatan sebesar 7,26% (7,74% – 0,48%) yaitu rasio sudah diatas >6%. Hal ini disebabkan karena terjadi peningkatan yang cukup baik dari penjualan sehingga laba bersih yang didapat juga meningkat dari pada tahun sebelumnya. Sedangkan untuk tahun 2018 mengalami penurunan kembali sebesar 5,93% (7,74% - 1,81%) kriteria dibawah 6%, dan hasilnya buruk. Hal ini menunjukkan bahwa beban operasional yang ditanggung lebih besar dari pada penjualan yang didapatkan perusahaan.

c) *Operating Ratio*

## 1) Pengertian

Merupakan biaya operasi dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persen. Biaya operasi sendiri terdiri dari harga pokok penjualan (HPP) ditambah dengan biaya usaha.

2) Perhitungan dengan *Operating Ratio*

$$\text{Operating Ration} = \frac{\text{HPP} + \text{Beban Usaha}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2016 Operating Ration} = \frac{\text{HPP} + \text{Beban Usaha}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Rp. } 9.135.513.172}{\text{Rp. } 9.681.261.200} \times 100\%$$

$$= 94,36\%$$

$$\text{Tahun 2017 Operating Ratio} = \frac{\text{HPP + Beban Usaha}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Rp. } 9.825.148.742}{\text{Rp. } 10.692.077.100} \times 100\%$$

$$= 91,89\%$$

$$\text{Tahun 2017 Operating Ratio} = \frac{\text{HPP + Beban Usaha}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Rp. } 6.196.841.260}{\text{Rp. } 12.181.662.300} \times 100\% = 50,88\%$$

$$= 50,88\%$$

### 3) Kriteria

**Tabel 4.6**  
***Operating Ratio***

Tahun	<i>Operating Ratio</i>	Kriteria	Hasil
2016	94,36%	>50%	Buruk
2017	91,89%	>50%	Buruk
2018	45,68%	<50%	Baik

Sumber : Laporan Keuangan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, data diolah.

Berdasarkan tabel diatas, *operating ratio* PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi selama tahun 2016 – 2018, dinilai buruk 2 tahun berturut yaitu pada tahun 2016 – 2017, dimana pada tahun 2016 *operating ratio* sebesar 94,36% dan tahun



2017 *operating ratio* sebesar 91,89% walau ada penurunan sebesar 2,47% (94,36% - 91,89%) namun hasil *operating ratio* masih dikatakan buruk karena kriteria yang didapatkan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi angkanya masih <50%. Sedangkan untuk tahun 2018 hasil *operating ratio* PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi sudah dinilai baik, karena kriteria angka yang didapat dari *operating ratio* dibawah 50%. Terjadi penurunan yang cukup baik ditahun 2018 dibandingkan pada tahun 2017, penurunan yang terjadi sebesar 46,21% (91,89% - 45,68%). Hal ini menandakan perusahaan sudah mulai mampu menggunakan secara efisien keuangan uang yang ada untuk pengeluaran operasional perusahaan.

d) *Return on Assets*

1) Pengertian

ROA adalah rasio keuntungan bersih pajak yang juga berarti suatu ukuran untuk menilai seberapa besar tingkat pengembalian dari aset yang dimiliki perusahaan.

2) Perhitungan dengan ROA

$$\text{Return On Assets} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2016 Return On Assets} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Rp. 45.862.716}}{\text{Rp.18.253.233.518}} \times 100\%$$

$$= 0,25\%$$

$$\text{Tahun 2017 Return On Assets} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

$$= \frac{\text{Rp. 827.659.592}}{\text{Rp.18.560.812.938}} \times 100\% = 4,46\%$$

$$= 4,46\%$$

$$\begin{aligned}
 \text{Tahun 2017 } Return \text{ On Assets} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\% \\
 &= \frac{\text{Rp. } 220.691.253}{\text{Rp.18.812.563.678}} \times 100\% \\
 &= 1,18\%
 \end{aligned}$$

### 3) Kriteria

**Tabel 4.7**

***Return On Assets***

Tahun	<i>Return on Assets</i>	Kriteria	Hasil
2016	0,25%	<7%	Buruk
2017	4,46%	<7%	Buruk
2018	1,18%	<7%	Buruk

Sumber : Laporan Keuangan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, data diolah.

Berdasarkan tabel rasio *Return on Assets* (ROA) dapat disimpulkan bahwa rasio yang didapatkan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi untuk *Return on Assets* pada tahun 2016 – 2018 mendapatkan hasil yang buruk selama tiga tahun berturut-turut, karena kriteria yang didapatkan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi masih belum sesuai dengan kriteria atau masih dibawah 7%. Walaupun ada kenaikan sebesar 4,21% (4,46% - 0,25%) dari tahun 2016 – 2017, namun mengalami penurunan kembali ditahun 2018 sebesar 3,28% (4,46% - 1,18%) dan hasil yang didapatkan masih dibawah 7%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengembalian aset yang dimiliki perusahaan masih buruk, dan harus ada langkah perbaikan bagi perusahaan agar tahun berikutnya hasil yang didapatkan perusahaan baik.

3. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pelanggan di PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi pada tahun 2016 – 2018?

Dalam perspektif pelanggan akan digunakan aspek :

- a. Akuisisi pelanggan
- b. Retensi pelanggan
- c. Profitabilitas pelanggan

**Tabel 4.8**  
**Data Perspektif Pelanggan**

Ukuran	Tahun		
	2016	2017	2018
Pelanggan baru	447	924	1.386
Pelanggan lama	13.995	14.442	15.366
Jumlah pelanggan	14.442	15.366	16.752
Pendapatan bersih	Rp. 9.681.261.200	Rp. 10.692.077.100	Rp. 12.181.662.300
Laba bersih	Rp. 45.862.716	Rp. 827.659.592	Rp. 220.691.253

Sumber : Data Pelanggan, PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, data diolah.

a) Akuisisi Pelanggan

1) Tujuan

Untuk mengetahui seberapa besar jumlah pelanggan baru yang didapatkan oleh perusahaan dibandingkan dengan jumlah pelanggan lama perusahaan.

2) Perhitungan pemerolehan pelanggan

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2016 Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$= \frac{447}{13.995} \times 100\%$$

$$= 3,19\%$$

$$\text{Tahun 2017 Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$= \frac{924}{14.442} \times 100\%$$

$$= 6,39\%$$

$$\text{Tahun 2018 Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$= \frac{1.386}{14.442} \times 100\%$$

$$= 9,01\%$$

### 3) Kriteria

**Tabel 4.9**

**Akuisisi Pelanggan/Pemerolehan Pelanggan**

Tahun	Akuisisi Pelanggan	Kriteria	Hasil
2016	3,19%	-	-
2017	6,39%	Meningkat	Baik
2018	9,01%	Meningkat	Baik

Sumber : Data Pelanggan, PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, data diolah.

Berdasarkan tabel diatas, akuisisi pelanggan atau tingkat pemerolehan pelanggan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi pada tahun 2017 dinilai baik karena sudah mengalami peningkatan dari tahun 2016. Untuk tahun 2018 akuisisi pelanggan atau tingkat pemerolehan pelanggan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi juga mengalami peningkatan sebesar 2,62 % ( 9,01% - 6,39% ) dan mendapatkan hasil yang baik. Secara keseluruhan peningkatan terjadi dari tahun 2017 – 2018 dan paling tinggi terjadi pada tahun 2018 yang mengalami peningkatan pelanggan paling tinggi dari tahun sebelumnya dan mendapatkan

hasil yang baik 2 tahun berturut-turut, hal ini menunjukkan adanya kinerja yang baik dari pegawai perusahaan dalam memperoleh pelanggan

## b) Retensi Pelanggan

### 1) Tujuan

Untuk mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama dari jumlah total pelanggan yang ada pada tahun tersebut.

### 2) Perhitungan Retensi Pelanggan

$$\text{Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016 tingkat retensi pelanggan} &= \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\% \\ &= \frac{13.995}{14.442} \times 100\% \\ &= 96,90\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2017 tingkat retensi pelanggan} &= \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\% \\ &= \frac{14.442}{15.366} \times 100\% \\ &= 93,98\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2018 tingkat retensi pelanggan} &= \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\% \\ &= \frac{15.366}{16.752} \times 100\% \\ &= 91,72\% \end{aligned}$$

## 3) Kriteria

**Tabel 4.10**  
**Retensi Pelanggan**

Tahun	Retensi Pelanggan	Kriteria	Hasil
2016	96,90%	-	-
2017	93,98%	Menurun	Buruk
2018	91,72%	Menurun	Buruk

Sumber : Data Pelanggan, PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, data diolah.

PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi mampu memperoleh pelanggan dengan baik terlihat dari tabel akuisisi pelanggan sebelumnya yang mengalami peningkatan setiap tahun. Namun untuk retensi pelanggan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi masih buruk, karena setiap tahun mengalami penurunan. Terlihat pada tabel retensi pelanggan pada tahun 2017 kriterianya menurun dan hasilnya buruk, artinya persentase yang didapatkan pada tahun 2017 lebih kecil dibandingkan pada tahun 2016. Sama halnya ditahun 2018 kriteria yang didapat perusahaan masih menurun dan hasilnya buruk, dengan persentase penurunan sebesar 2,26% (93,98% - 91,72%). Penurunan persentase retensi pelanggan dalam dua tahun berturut, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama masih buruk.

## c) Profitabilitas Pelanggan

## 1) Tujuan

Untuk mengidentifikasi pelanggan yang memberi keuntungan maksimum kepada perusahaan. Karena Perusahaan yang memiliki hari depan yang baik adalah perusahaan yang mampu mengidentifikasi pelanggan yang memberi keuntungan maksimum kepada perusahaan

## 2) Perhitungan Profitabilitas Pelanggan

$$\text{Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016 Profitabilitas Pelanggan} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp. } 45.862.716}{\text{Rp.}9.681.261.200} \times 100\% \\ &= 0,47\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2017 Profitabilitas Pelanggan} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp. } 827.659.592}{\text{Rp.}10.692.077.100} \times 100\% \\ &= 0,47\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2018 Profitabilitas Pelanggan} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp. } 220.691.253}{\text{Rp.}12.181.662.300} \times 100\% \\ &= 1,81\% \end{aligned}$$

## 3) Kriteria

**Tabel. 4.11****Profitabilitas pelanggan**

Tahun	Profitabilitas Pelanggan	Kriteria	Hasil
2016	0,47%	-	-
2017	7,74%	Meningkat	Baik
2018	1,81%	Menurun	Buruk

Sumber : Data Pelanggan, PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, data diolah.

Berdasarkan tabel diatas, profitabilitas pelanggan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi pada tahun 2017 dinilai baik karena sudah meningkat dibandingkan tahun 2016, namun pada tahun 2018 profitabilitas pelanggan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dinilai buruk karena mengalami penurunan yang sangat drastis dibandingkan tahun 2017 jumlah penurunannya sebesar 5,93% ( 7,74% - 1,81%) . Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan profitabilitas pelanggan terjadi tahun 2017 dikarenakan laba bersih yang didapatkan lebih tinggi dibandingkan tahun tahun 2016 atau tahun 2018, walaupun ditahun 2018 jumlah pendapatan bersih lebih tinggi dibandingkan tahun 2017. Dari hasil persentase yang ada bahwa pada tahun 2018 perusahaan tidak baik, dalam mengidentifikasi pelanggan yang memberikan keuntungan maksimum dan ini merupakan penurunan kinerja perusahaan.

4. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif proses bisnis internal di PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi pada tahun 2016 – 2018?

Dalam perspektif proses bisnis internal akan digunakan aspek :

a) Proses Inovasi

1) Tujuan

Aspek ini dilakukan bertujuan untuk melihat data perusahaan dengan melihat inovasi apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan selama jangka waktu tertentu.

2) Perhitungan Proses Inovasi

Kemampuan dalam inovasi dinilai baik apabila proses inovasi mengalami peningkatan, dinyatakan sedang apabila fluktuatif dan dinilai buruk apabila mengalami penurunan.

3) Hasil

Dalam wawancara yang dilakukan peneliti terhadap kepala bagian seksi produksi bahwa PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi tidak memiliki inovasi selama tahun peneliti, terlihat dalam hal pembayaran rekening air masih secara manual atau offline yaitu pelanggan masih harus datang kekantor cabang atau kekantor pusat untuk membayar tagihan



air setiap bulannya. Alasannya PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi belum menerapkan pembayaran tagihan air secara online karena daerah serta masyarakat yang belum sepenuhnya bisa mengakses internet dan dikhawatirkan juga pelanggan menjadi malas untuk membayar tagihan air jika dengan sistem pembayaran online karena dengan sistem offline saja perusahaan masih banyak menangani pelanggan yang pembayarannya menunggak. Selain itu PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi untuk setiap cabang masih belum memiliki *Money Detector* sebagai upaya inovasi yang baik agar PDAM Tirta Nciho Kabupaten tidak mengalami kerugian karna kejadian mendapatkan uang palsu dari pelanggan.

b) Proses Operasi

1) Tujuan

Tujuan meneliti proses operasi adalah untuk mengukur waktu proses pemasangan sambungan baru bagi pelanggan, perbaikan atau pengecekan meteran air.

2) Perhitungan Proses Operasi

Kemampuan dalam proses operasi dinilai baik apabila proses operasi mengalami penurunan, dinyatakan sedang apabila fluktuatif dan dinilai buruk apabila mengalami peningkatan.

3) Dalam wawancara yang dilakukan peneliti terhadap kepala seksi produksi bahwa PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dalam hal proses operasi menangani pemasangan sambungan baru bagi masyarakat yang baru memasang meteran air, pemasangan sambungan kembali bagi pelanggan yang sebelumnya sudah ada meteran namun diputus karena beberapa sebab, dan perbaikan atau pengecekan meteran air. Selama tahun 2016 – 2018 proses operasi PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi mengalami penurunan yang artinya dinilai baik karena jika ada pengaduan pelanggan terkait kerusakan pipa yang bocor, pergantian meteran dan penyambungan meteran PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi melakukannya dalam waktu yang singkat sekurang-kurangnya yaitu

1 x 24 jam proses operasi sudah selesai ditangani. Bagi pelanggan yang menunggak rekening airnya sudah 3 bulan dan pelanggan tidak ada niat untuk membayar maka PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi langsung melakukan pemutusan meteran air.

c) Layanan Purna Jual

1) Tujuan

Tujuan meneliti layanan purna jual adalah untuk mengetahui layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar oleh pelanggan.

2) Perhitungan Layanan Purna Jual

Layanan purna jual dinyatakan baik apabila layanan purna jual meningkat, dinilai sedang apabila layanan purna jual fluktuatif, dan dinilai buruk apabila layanan purna jual menurun.

3) Dalam layanan purna jual PDAM Tirta Nciho memberikan beberapa pelayanan prima antara lain dalam hal menerima pengaduan pelanggan 1 x 24 jam. Apabila ada pengaduan maka para petugas akan datang dan menyelesaikan aduan dari pelanggan pada hari itu juga. Namun layanan purna jual PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi masih dinyatakan buruk karena banyak beberapa pengaduan pelanggan yang masih meningkat dari tahun 2016 – 2018, terlihat dalam tabel berikut ini.

**Tabel 4.12**

**Laporan Pengaduan Pelanggan**

No.	Jenis Pengaduan	2016	2017	2018	Rata-Rata
1.	Pipa bocor/Kerusakan pipa	81	74	58	71
2.	Air Mati	108	118	137	121
3.	Aliran Kecil	26	22	18	22
4.	Pemakaian melonjak tiba-tiba	73	87	92	84
5.	Meteran tidak ada	25	33	23	27
6.	Pipa distribusi bocor	78	82	73	77,6
7.	Salah baca stand meteran	138	122	147	135,6

8.	Kualitas air	117	124	143	128
9.	Perusakan meteran air	24	32	18	74
Jumlah		670	694	709	691

Sumber : Data Sekunder PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, data diolah.

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat secara keseluruhan dimana jumlah angka pengaduan pelanggan meningkat setiap tahunnya. Pengaduan pelanggan yang terjadi selama kurun waktu 2016 sampai 2018 mengalami peningkatan dari tahun 2016 sejumlah 670 aduan, kemudian naik menjadi 694 aduan ditahun 2017, dan meningkat kembali ditahun 2018 menjadi 709 aduan. Hal ini menandakan bahwa turunnya performa layanan purna jual yang diberikan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi kepada pelanggan dan pelanggan merasa tidak puas atas layanan purna jual yang diberikan perusahaan.

4. Bagaimana kinerja perusahaan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan di PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi pada tahun 2016 – 2018?

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menggunakan perhitungan:

a. Tingkat Retensi Pegawai

1) Tujuan

Tujuan retensi pegawai adalah untuk mengetahui seberapa mampu perusahaan mempertahankan karyawan/pegawai yang diminati atau diungguli oleh perusahaan.

2) Perhitungan Tingkat Retensi Pegawai

$$\text{Retensi Pegawai} = \frac{\text{Jumlah Pegawai yang keluar}}{\text{Total jumlah Pegawai}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016 Retensi Pegawai} &= \frac{\text{Jumlah Pegawai yang keluar}}{\text{Total jumlah Pegawai}} \times 100\% \\ &= \frac{0}{148} \times 100\% \\ &= 0\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Tahun 2016 Retensi Pegawai} &= \frac{\text{Jumlah Pegawai yang keluar}}{\text{Total jumlah Pegawai}} \times 100\% \\
 &= \frac{4}{144} \times 100\% = 2,78\% \\
 &= 2,78\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Tahun 2016 Retensi Pegawai} &= \frac{\text{Jumlah Pegawai yang keluar}}{\text{Total jumlah Pegawai}} \times 100\% \\
 &= \frac{0}{159} \times 100\% = 0\% \\
 &= 0\%
 \end{aligned}$$

### 3) Kriteria

**Tabel 4.13**  
**Retensi Pegawai**

Tahun	Retensi Pegawai	Kriteria	Hasil
2016	0%	-	-
2017	2,78%	Meningkat	Buruk
2018	0%	Menurun	Baik

Sumber : Data Pegawai PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, data diolah.

Retensi Karyawan, jika persentase meningkat maka bisa dikatakan perusahaan kurang mampu mempertahankan karyawan yang diminati. Sebaliknya jika persentase menurun maka perusahaan mampu mempertahankan karyawan yang diminati dan diungguli perusahaan, dan dikatakan sedang apabila hasilnya konstan. Berdasarkan tabel diatas tingkat retensi pegawai milik PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi pada tahun 2017 dinilai buruk karena meningkat dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2016 yang mana tingkat retensi pegawai sebesar

0% artinya tidak ada pegawai yang keluar pada tahun 2016, namun ditahun 2017 tingkat retensinya menjadi 2,78% dengan jumlah pegawai yang keluar 4 pegawai. Sedangkan untuk tahun 2018 dinilai sudah baik kembali karena tingkat retensi pegawai sama seperti tahun 2016 yaitu sebesar 0% yang artinya tidak ada pegawai yang keluar pada tahun tersebut.

b. Produktivitas Pegawai

1) Tujuan

Tujuan produktivitas pegawai adalah untuk mengetahui produktivitas pegawai dalam bekerja dalam periode tertentu.

2) Perhitungan Tingkat Produktivitas Pegawai

$$\text{Produktifitas Pegawai} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Pegawai}}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016 Produktifitas Pegawai} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Pegawai}} \\ &= \frac{\text{Rp. 45.862.716}}{148} \\ &= \text{Rp. 309.883,21} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016 Produktifitas Pegawai} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Pegawai}} \\ &= \frac{\text{Rp. 827.659.592}}{144} \\ &= \text{Rp. 5.747.636} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2016 Produktifitas Pegawai} &= \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Pegawai}} \end{aligned}$$

$$= \frac{\text{Rp. 220.691.253}}{159}$$

$$= \text{Rp. 1.387.995,30}$$

## 3) Kriteria

**Tabel 4.14**  
**Produktivitas Pegawai**

Tahun	Produktivitas Pegawai	Kriteria	Hasil
2016	Rp. 309.883,21	-	-
2017	Rp. 5.747.636	Meningkat	Baik
2018	Rp. 1.387.995,30	Menurun	Buruk

Sumber : Data Pegawai PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, data diolah.

Berdasarkan tabel diatas, tingkat produktivitas pegawai PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi tahun 2017 dinilai baik karena mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2016 sebesar Rp. 5.440.752,79 (Rp. 5.747.636 - Rp. 309.883,21). Sedangkan untuk tahun 2018, tingkat produktivitas pegawai PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dinilai buruk karena mengalami penurunan peningkatan dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2017 sebesar Rp. 4.359.640,7 (Rp. 5.747.636 - Rp. 1.387.995,30 ).

## c. Pelatihan Pegawai

## 1) Tujuan

Tujuan dari pelatihan pegawai adalah untuk meningkatkan pengetahuan pegawai, sebab dengan meningkatkan pengetahuan pegawai maka akan meningkat pula kemampuan pegawai untuk berpartisipasi dalam pencapaian ketiga perspektif lainnya.

## 2) Perhitungan Pelatihan Pegawai

$$\text{Pelatihan Pegawai} = \frac{\text{Pegawai yang ikut pelatihan}}{\text{Total Pegawai}} \times 100\%$$

**Tabel 4.15**  
**Data Pegawai yang Mengikuti Pelatihan**

Uraian	2016	2017	2018
Jumlah pegawai yang ikut pelatihan	26	29	34
Jumlah keseluruhan pegawai	148	144	159

Sumber : Data Pegawai PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, data diolah.

$$\begin{aligned}
 \text{Tahun 2016 Pelatihan Pegawai} &= \frac{\text{Pegawai yang ikut pelatihan}}{\text{Total Pegawai}} \times 100\% \\
 &= \frac{26}{148} \times 100\% \\
 &= 17,56\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Tahun 2016 Pelatihan Pegawai} &= \frac{\text{Pegawai yang ikut pelatihan}}{\text{Total Pegawai}} \times 100\% \\
 &= \frac{29}{144} \times 100\% \\
 &= 20,13\%
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Tahun 2016 Pelatihan Pegawai} &= \frac{\text{Pegawai yang ikut pelatihan}}{\text{Total Pegawai}} \times 100\% \\
 &= \frac{34}{159} \times 100\% \\
 &= 21,38\%
 \end{aligned}$$

## 3) Kriteria

**Tabel 4.16**  
**Pelatihan Pegawai**

Tahun	Pelatihan Pegawai	Kriteria	Hasil
2016	17,56%	-	-
2017	20,13%	Meningkat	Baik
2018	21,38%	Meningkat	Baik

Sumber : Data Pegawai PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, data diolah.

Berdasarkan tabel diatas, pelatihan pegawai PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi setiap tahunnya mengalami peningkatan. Hal ini akan meningkatkan kemampuan pegawai dalam hal kinerja perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan. Kenaikan terlihat pada tahun 2017 dari tahun sebelumnya yaitu tahun 2016 sebesar 2,57% ( 20,13% – 17,56% ) dan dinilai baik. Untuk tahun 2018 pelatihan pegawai PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi juga mengalami peningkatan dan dinilai baik dengan kenaikan sebesar 1,25% ( 21,38% – 20,13% ).

### C. Pembahasan Penelitian Evaluasi Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard*

#### 1. Perspektif Keuangan

Dalam evaluasi perspektif keuangan digunakan 4 rasio yaitu, *Curren Ratio*, *Profit Margin*, *Operating Ratio*, dan *Return On Assets*. Keempat rasio ini di uji ke PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, hasilnya adalah sebagai berikut:

##### a. *Current Ratio*

Hasil uji *current ratio* yang dilakukan kepada PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi menunjukkan penurunan ratio dari 1.149,57% ke 368%, namun masih diatas kriteria 200%. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa kesanggupan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek baik.



b. *Profit Margin*

Hasil uji rasio *Profit Margin* yang dilakukan kepada PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi menunjukkan penurunan rasio dari 7,74% ke 1,81% dan kriteria dibawah 6%. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa tingkat keuntungan bersih yang didapat dari operasi perusahaan buruk.

c. *Operating Ratio*

Hasil uji *operating ratio* yang dilakukan kepada PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi menunjukkan penurunan dari 91,89% ke 45,68% dan kriteria nya dibawah 50%. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa perusahaan efektif dan efisien dalam membelanjakan operasional dan dinilai baik.

d. *Return on Assets*

Hasil uji *Return on Assets* yang dilakukan kepada PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi menunjukkan penurunan rasio dari 4,46% ke 1,18%, dan keduanya dibawah 7% dari kriteria. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa tingkat pengembalian dari total aset yang dimiliki perusahaan buruk.

2. Perspektif Pelanggan

Dalam evaluasi perspektif pelanggan dilakukan 3 pengukuran yaitu: Akuisisi Pelanggan, Retensi Pelanggan, dan Profitabilitas Pelanggan. Ketiga ukuran ini diuji kepada PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, hasilnya adalah sebagai berikut :

a. Akuisisi Pelanggan

Hasil uji akuisisi pelanggan yang dilakukan kepada PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi menunjukkan peningkatan dari 6,39% ke 9,01%. Artinya, hasil uji tersebut menunjukkan bahwa kinerja manajemen perusahaan mengalami peningkatan dalam mencari pelanggan baru.

b. Retensi Pelanggan

Hasil uji retensi pelanggan yang dilakukan kepada PDAM Tirta Nciho kabupaten Dairi menunjukkan penurunan dari 93,98% ke 91,72%. Artinya, hasil uji tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masih kurang mempertahankan pelanggan lamanya.

### c. Profitabilitas Pelanggan

Hasil uji profitabilitas pelanggan yang dilakukan kepada PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi menunjukkan penurunan dari 7,74% ke 1,81%. Artinya, hasil uji tersebut menunjukkan profitabilitas pelanggan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi untuk mendapatkan keuntungan maksimum masih buruk.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam evaluasi proses bisnis internal digunakan 3 ukuran yaitu: Proses Inovasi, Proses Operasi dan Layanan Purna Jual. Ketiga ukuran ini diuji kepada PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, hasilnya adalah sebagai berikut:

#### a. Proses Inovasi

Hasil uji proses inovasi yang dilakukan kepada PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada bagian produksi, PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dalam proses inovasi masih buruk, karena tidak memiliki pengembangan inovasi dalam penanganan perbaikan atas keluhan pelanggan maupun dari dalam perusahaan.

#### b. Proses Operasi

Hasil uji proses operasi yang dilakukan kepada PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan kepada bagian produksi, dinilai sudah baik karena proses operasi yang dilakukan oleh PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dalam hal penanganan perbaikan terhadap keluhan pelanggan dilakukan dalam waktu 1 x 24 jam.

#### c. Layanan Purna Jual

Hasil uji layanan purna jual yang dilakukan kepada PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi, berdasarkan data pengaduan pelanggan dari tahun penelitian masih mengalami peningkatan. Artinya, layanan purna jual PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi masih dinilai buruk untuk pelanggan.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam evaluasi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan 3 ukuran yaitu: Tingkat Retensi Pegawai, Tingkat Produktivitas Pegawai, dan Pelatihan Pegawai yang diukur kepada PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi. Hasilnya adalah sebagai berikut:

a. Tingkat Retensi Pegawai

Hasil uji untuk tingkat retensi pegawai yang dilakukan kepada PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi menunjukkan penurunan dari 2,78% menjadi 0%. Artinya angka tersebut menunjukkan bahwa retensi pegawai PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dinilai sudah baik dan perusahaan mampu mempertahankan pegawai yang diminati dan diungguli oleh perusahaan.

b. Tingkat Produktivitas Pegawai

Hasil uji tingkat produktivitas pegawai yang dilakukan kepada PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi menunjukkan penurunan dari Rp. 5.747.636 ke Rp. 1.387.995,30. Artinya, angka tersebut dinilai menurun untuk produktivitas pegawai PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dalam peningkatan kinerja dan menghasilkan laba perusahaan.

c. Tingkat Pelatihan Pegawai

Hasil uji untuk tingkat pelatihan pegawai yang dilakukan kepada PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi menunjukkan kenaikan dari 20,13% ke 21,38%. Artinya angka tersebut menunjukkan hasil yang baik untuk pelatihan pegawai PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dalam meningkatkan kemampuan dan pengetahuan setiap pegawai untuk kinerja perusahaan yang diharapkan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, peneliti dapat menarik kesimpulan terkait dengan evaluasi kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Nciho Kabupaten Dairi adalah sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dapat disimpulkan bahwa berdasarkan metode *Balanced Scorecard* perspektif keuangan dinilai konstan/sedang karena 4 rasio yang diukur 2 diantaranya dinilai baik yaitu *current ratio* dan *operating ratio* dan 2 lagi masih dinilai buruk yaitu *profit margin* dan *return on assets*. Dinyatakan konstan/sedang karena hasil kinerja yang didapat setiap tahunnya cenderung mengalami penurunan dari tahun sebelumnya.
2. Perspektif pelanggan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dapat disimpulkan bahwa berdasarkan metode *Balanced Scorecard* perspektif pelanggan dikatakan cukup baik, terlihat dari akuisisi pelanggan dan retensi pelanggan kinerjanya sudah dinilai baik. Namun untuk profitabilitas pelanggan masih cenderung mengalami penurunan yang besar dari tahun sebelumnya dan harus ada evaluasi untuk peningkatan kinerja dalam hal pelanggan karena akan berdampak pada perspektif keuangan.
3. Perspektif proses bisnis internal PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dapat disimpulkan bahwa berdasarkan metode *Balanced Scorecard* perspektif proses bisnis internal dinilai masih buruk dan perlu adanya perbaikan untuk proses inovasi dan layanan purna jual. Tercatat bahwa belum adanya inovasi yang dibuat perusahaan untuk menunjang pelayanan untuk pelanggan.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi dapat disimpulkan bahwa berdasarkan metode *Balanced Scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah dikatakan baik terutama

pada retensi pegawai dan pelatihan pegawai. Namun pada produktivitas pegawai hasil yang didapat masih mengalami penurunan dari tahun sebelumnya, tentu hal ini akan berpengaruh pada *profit margin*. Maka untuk produktivitas pegawai harus lebih ditingkatkan agar dapat menghasilkan laba sesuai dengan target pencapaian perusahaan.

## **B. Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka peneliti memberikan beberapa saran yaitu:

### **1. Bagi Perusahaan**

Perusahaan sebaiknya melakukan kontrak kerja sama dalam hal inovasi terutama inovasi dibidang IT untuk peningkatan pelayanan kepada pelanggan agar lebih efektif dan efisien. Hal ini harus dilakukan agar perusahaan mengikuti kemajuan teknologi dengan perkembangan IT yang dapat merubah pola persaingan dari *Industrial Competition* menjadi *Information Competition*.

### **2. Bagi Pemerintah**

Diharapkan untuk perusahaan milik Negara maupun Daerah dan lembaga-lembaga pemerintah juga dapat menerapkan evaluasi kinerjanya dengan menggunakan *Balanced Scorecard* agar kinerjanya dapat meningkat lebih baik lagi, sehingga penerapannya dapat dilakukan untuk kemajuan kedepannya.

### **3. Bagi Peneliti Selanjutnya**


- a. Peneliti selanjutnya sebaiknya meneliti kurun waktu 5 tahun terakhir, sehingga data yang diperoleh dapat dikembangkan lebih lanjut.
- b. Peneliti selanjutnya sebaiknya membuat kuisisioner dalam penelitiannya.
- c. Peneliti selanjutnya harus menggunakan teori-teori terbaru ditambah dengan jurnal-jurnal terbaru yang berhubungan dengan judul penelitiannya.

## DAFTAR PUSTAKA


- Bungin, Burham. *Metedologi Penelitian Sosial dan Ekonomi, Format-format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen, dan Pemasaran*, Jakarta: Kencana Predana Media Group, 2013.
- Departemen Agama Republik Indonesia. *Al-Qur'an dan Terjemahan*, Jakarta: J-ART, 2005.
- David, Fred R. *Manajemen Strategi Konsep*, Jakarta: Penerbit Empat, 2006.
- Hanum, Soraya dan Kiswara, Endang. *Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Pengukur Kinerja Perusahaan Studi Kasus pada PT. Astra Honda*, dalam E-journal, Akuntansi dan Keuangan, Vol 3, No. 2, 2016.
- Irvan, Thomi. *Pengaruh Profitabilitas dan Likuiditas Terhadap Struktur Modal Perusahaan Asuransi*, dalam E-Journal: JOM FISIP, Vol. 3, No. 2, 2017.
- Ikhsan, Arfan dan Kemala, Dewi Putri et. al. *Analisa Laporan Keuangan*, Medan: Madenatera, 2018.
- Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Maulana, Adi Firdaus. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta*, Skripsi, UNJ, 2016.
- Multitama. *Islamic Business Strategy For Entrepreneurship*, Jakarta: Zikrul Hakim, 2006.
- Mulyadi. *Balanced Scorecard, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat, 2001.
- Mohamad, Mahsun. *Pengukuran Kinerja Sektor Pelayanan Publik*, Yogyakarta: BPFE, 2016.
- Noor, Juliansyah. *Penelitian Ilmu Manajemen*, Jakarta: Kencana, 2013.
- Purwati, Ari dan Prawironegoro, Darsono. *Akuntansi Manajemen*, Jakarta: Mitra Wacana Media, 2013.

- Pujiati, Hikmah. *Evaluasi Kinerja PT. Bank Sumsel Babel Syariah Cabang Palembang Dengan Menggunakan Balanced Scorecard* dalam E-journal, Akuntansi dan Keuangan, Vol 2, No. 2, 2018.
- Pusdika, Hersinta. *Pengaruh Penerapan Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen PT. Bank Rakyat Indonesia TBK*, Skripsi: UIN Syarif Hidayatullah, Jakarta 2016.
- Rangkuti, Freedy. *Swot Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporasi yang Efektif Plus Cara Mengelola dan Risiko*, Jakarta: Gramedia Pustaka Umum, 2011.
- Rusdiyanto, Ahmad Falah. *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang*, Skripsi, Universitas Diponegoro Semarang, 2010.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori Praktik Edisi Kedua*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Samryn, L.M. *Akuntansi Manajemen: Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Informasi*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2012.
- Suhendro, Dedi *Analisis Profitabilitas dan Likuiditas Untuk Menilai Kinerja Keuangan pada PT. Siantar Top Tbk*, dalam E-Journal, Vol. 4, No. 2, 2017.
- Sutrisno, Edy. *Budaya Organisasi*, Jakarta: Kencana Predana Media Group, 2011.
- Uha, Ismail Nawawi. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja*, Jakarta: Kencana, 2013.
- Umam, Khaerul. *Perilaku Organisasi Cetakan II*, Bandung: Pustaka Setia, 2012.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers, 2007.
- Wilson. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Erlangga 2012.
- Zudia, Meirdania. *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PT. Bank Jateng Semarang*, dalam E-Journal, Vol. 4, No. 2, 2017.

## LAMPIRAN I SURAT PRA RISET



PEMERINTAH KABUPATEN DAIRI  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA NCIHO**  
 Jl. Rumah Sakit Umum No. 28 A Sidikalang  
 Telp/Fax: 0627 - 21798 Email : tirtanciho@yahoo.com



Sidikalang, 29 Oktober 2019

<p>Nomor : 3.04/PDAM/ 303 IX/2019          Lampiran : -,-          Perihal : <b>Persetujuan</b>                    <b><u>Magang dan Pra Riset</u></b></p>	<p>Kepada Yth:          Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis          Islam UIN Sumatera Utara</p>
---	---

1. Sehubungan dengan Surat Saudara Nomor: B-3848/EB.I/PP.00.9/10/2019 tanggal 16 Oktober 2019 dan Nomor: B-3845/EB.IV/PP.00.9/10/2019 tanggal 17 Oktober 2019 masing-masing perihal: permohonan Izin Magang dan Pra Riset mahasiswa, yaitu :


Nama	: SITI RAHMA DAULAY
NIM	: 0502162103
Sem/Jurusan	: VII/Akuntansi Syariah

Pada prinsipnya kami menyetujui Magang dan Pra Riset dimaksud dilakukan di kantor PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi.

2. Selama pelaksanaan Magang dan Pra Riset agar memenuhi tata tertib dan Displin kerja, serta menjaga kerahasiaan perusahaan.

3. Demikian kami sampaikan untuk diketahui, atas perhatian dan kerja samanya diucapkan terima kasih.

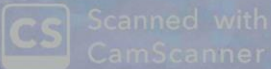
Kepala Baglan Adm & Keuangan



Hoeller Pakpahan




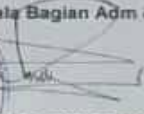

2019

2019





## LAMPIRAN II SURAT PENELITIAN

	<p><b>PEMERINTAH KABUPATEN DAIRI</b>  <b>PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA NCIHO</b>          Jl. Rumah Sakit Umum No. 28 A Sidikalang          Telp/Fax. 0627 - 21798 Email : tirtanciho@yahoo.com</p>	
Sidikalang, 16 Juni 2020		
<p>Nomor : 3.04/PDAM/04/VI/2020          Lamp : -          Perihal : <b>Persetujuan Izin Riset</b></p>	<p>Kepada Yth.          Pimpinan Universitas Islam          Negeri SU          Di          Medan</p>	
<p>1. Sehubungan dengan surat saudara Nomor : B1742/EB.1/KS.02/05/2020, Tanggal 7 Juni 2020 yaitu :</p> <p>Nama : Siti Rahmah Dauley          NIM : 0502162103          Program Studi : Akutansi Syariah</p> <p>Pada prinsipnya kami menyetujui riset dimaksud dilakukan di Kantor PDAM Tirta Nciho Kabupaten Dairi.</p>		
<p>2. Selama pelaksanaan Riset agar memenuhi tata tertib dan disiplin kerja, serta menjaga kerahasiaan perusahaan.</p>		
<p>3. Demikian disampaikan untuk diketahui, atas perhatian dan kerja samanya diucapkan terima kasih.</p>		
<p>Kepala Bagian Adm &amp; Keuangan</p> <div style="display: flex; align-items: center;">   </div> <p><b>MODLER PAKPAHAN</b></p>		
		
<p>Scanned with CamScanner</p>		

**LAMPIRAN III**  
**LAPORAN NERACA TAHUN 2016 DAN 2015**  
**PDAM TIRTA NCIHO KABUPATEN DAIRI**

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTA NCIHO KABUPATEN DAIRI NERACA PER 31 DESEMBER 2016 DAN 2015			
	Cat	2016	2015
<b>ASET</b>			
<b>ASET LANCAR</b>			
Kas dan bank	3	8.311.363	4.439.285
Piutang Usaha	4	10.860.381.121	9.530.620.021
<i>Akumulasi Penyisihan Piutang Usaha</i>		<i>(5.775.916.440)</i>	<i>(5.153.706.068)</i>
Persediaan	5	794.101.982	871.304.577
Biaya Dibayar Dimuka	6	5.250.000	-
<b>Jumlah Aset Lancar</b>		<b><u>5.892.128.026</u></b>	<b><u>5.252.657.815</u></b>
<b>ASET TIDAK LANCAR</b>			
<b>Aset Tetap</b>			
Nilai Perolehan	7	29.124.757.973	27.943.218.272
<i>Akumulasi Penyusutan Aktiva Tetap</i>		<i>(16.933.660.981)</i>	<i>(15.785.148.211)</i>
<b>Nilai Buku Aset Tetap</b>		<b><u>12.191.096.992</u></b>	<b><u>12.158.070.061</u></b>
<b>Aset Lainnya</b>			
Uang Muka Pemda	8	170.008.500	170.008.500
<b>Jumlah Aset Lain-Lain</b>		<b><u>170.008.500</u></b>	<b><u>170.008.500</u></b>
<b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>		<b><u>12.361.105.492</u></b>	<b><u>12.328.078.561</u></b>
<b>TOTAL ASET</b>		<b><u>18.253.233.518</u></b>	<b><u>17.580.736.376</u></b>

**TIRTA NCIHO KABUPATEN DAIRI**  
**NERACA**  
**PER 31 DESEMBER 2016 DAN 2015**

	Cat	<u>2016</u>	<u>2015</u>
<b>KEWAJIBAN JANGKA PENDEK</b>			
Utang Usaha	9	1.123.271.192	942.760.625
Biaya yang Masih Harus Dibayar	10	730.311.803	76.540.820
Bunga Pinjaman yg Masih Harus Dibayar	11	-	12.188.503.160
Utang Jangka Panjang Jatuh Tempo	12	-	4.497.584.725
<b>Jumlah Kewajiban Jangka Pendek</b>		<b><u>1.853.582.995</u></b>	<b><u>17.705.389.330</u></b>
<b>KEWAJIBAN JANGKA PANJANG</b>			
Jumlah Kewajiban Jangka Panjang		-	-
<b>JUMLAH KEWAJIBAN</b>		<b><u>1.853.582.995</u></b>	<b><u>17.705.389.330</u></b>
<b>EKUITAS</b>			
Kekayaan Pemda Yang Dipisahkan	13	48.028.049.681	31.549.608.920
Penyert Pem. Pusat Belum berstatus	14	1.328.094.586	1.328.094.586
Penyertaan Modal Pempus	15	2.016.824.360	2.016.824.360
Laba Tahun Lalu	16	(35.019.180.820)	(35.068.637.908)
Laba Rugi Tahun Berjalan		45.862.716	49.457.088
<b>JUMLAH EKUITAS</b>		<b><u>16.399.650.523</u></b>	<b><u>(124.652.954)</u></b>
<b>TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>		<b><u>18.253.233.518</u></b>	<b><u>17.580.736.376</u></b>



**LAMPIRAN IV**  
**LAPORAN NERACA TAHUN 2017 DAN 2016**  
**PDAM TIRTA NCIHO KABUPATEN DAIRI**

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTA NCIHO KABUPATEN DAIRI NERACA PER 31 DESEMBER 2017 DAN 2016			
	Catatan	2017	2016
<b>ASET</b>			
<b>Aset Lancar</b>			
Kas dan Setara Kas	3	264,075,635	8,311,363
Piutang Usaha	4	12,078,608,620	10,860,381,121
Akumulasi Penyisihan Piutang		(6,663,328,798)	(5,775,916,440)
Persediaan	5	835,783,087	794,101,982
Biaya Sewa Dibayar Dimuka	6	14,283,333	5,250,000
<b>Jumlah Aset Lancar</b>		<b>6,529,421,877</b>	<b>5,892,128,026</b>
<b>Aset Tidak Lancar</b>			
<b>Aset Tetap:</b>			
- Harga Perolehan Aset Tetap	2.d, 7	29,698,853,552	29,124,757,973
- Akumulasi Penyusutan Aset Tetap		(17,837,470,991)	(16,933,660,981)
Nilai Buku Aset Tetap		<b>11,861,382,561</b>	<b>12,191,096,992</b>
<b>Aset Lain - lain</b>			
- Uang Muka Pemda	7	170,008,500	170,008,500
<b>Jumlah Aset Lain-lain</b>		<b>170,008,500</b>	<b>170,008,500</b>
<b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>		<b>12,031,391,061</b>	<b>12,361,105,492</b>
<b>TOTAL ASET</b>		<b>18,560,812,938</b>	<b>18,253,233,518</b>
<b>KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>			
<b>KEWAJIBAN LANCAR</b>			
Hutang Usaha	8	375,159,379	1,123,271,192
Hutang Pinjaman Ke Departemen Keuangan	9	-	-
Yang Telah Jatuh Tempo	10	-	-
Hutang Bunga	11	192,829,907	730,311,803
Beban yang masih Harus Dibayar		567,989,286	1,853,582,995
<b>Jumlah Kewajiban Lancar</b>		<b>567,989,286</b>	<b>1,853,582,995</b>
<b>JUMLAH KEWAJIBAN</b>			
<b>EKUITAS</b>	1.c, 13	48,028,049,681	48,028,049,681
Modal Pemerintah Daerah (Pemda)	1.c, 14	2,016,824,360	2,016,824,360
Penyertaan Pemerintah Pusat	15	1,328,094,586	1,328,094,586
Penyertaan Pemerintah yang Belum Ditetapkan Statusnya	16	(34,207,804,567)	(35,019,180,820)
Laba (Rugi) Ditahan/Akumulasi Kerugian		827,659,592	45,862,716
Laba (Rugi) Periode Berjalan		17,992,823,652	16,399,650,523
<b>TOTAL EKUITAS</b>		<b>18,560,812,938</b>	<b>18,253,233,518</b>
<b>TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>		<b>18,560,812,938</b>	<b>18,253,233,518</b>

**LAMPIRAN V**  
**LAPORAN NERACA TAHUN 2018 DAN 2017**  
**PDAM TIRTA NCIHO KABUPATEN DAIRI**

**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)**  
**TIRTA NCIHO KABUPATEN DAIRI**  
**NERACA**  
**PER 31 DESEMBER 2018 DAN 2017**  
( Disajikan dalam rupiah, Kecuali dinyatakan lain )

Keterangan	Catatan	2018	2017
<b>ASET</b>			
<b>Aset Lancar</b>			
Kas dan Setara Kas	2e, 3	121.717.838	264.075.635
Piutang Usaha	2g, 4	13.141.560.068	12.078.608.620
Penyisihan Piutang Usaha	2g, 5	(7.551.196.589)	(6.663.328.798)
Persediaan	6	1.085.191.712	835.783.087
Biaya Sewa Dibayar Dimuka	7	24.625.000	14.283.333
<b>Jumlah Aset Lancar</b>		<b>6.821.898.029</b>	<b>6.529.421.877</b>
<b>Aset Tidak Lancar</b>			
<b>Aset Tetap</b>			
Harga Perolehan	2h, 8	30.896.778.819	29.698.853.552
Akumulasi Penyusutan		(19.076.121.670)	(17.837.470.990)
<b>Nilai Buku Aset Tetap</b>		<b>11.820.657.149</b>	<b>11.861.382.562</b>
<b>Aset Lain - Lain</b>			
Uang Muka Pemda	9	170.008.500	170.008.500
<b>Jumlah Aset Lain-lain</b>		<b>170.008.500</b>	<b>170.008.500</b>
<b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>		<b>11.990.665.649</b>	<b>12.031.391.062</b>
<b>TOTAL ASET</b>		<b>18.812.563.678</b>	<b>18.560.812.938</b>

*Catatan Atas Laporan Keuangan Yang Merupakan Bagian Yang Tidak Terpisahkan  
Dari Laporan Keuangan Secara Keseluruhan*



**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)  
TIRTA NCIHO KABUPATEN DAIRI  
NERACA  
PER 31 DESEMBER 2018 DAN 2017**  
( Disajikan dalam rupiah, Kecuali dinyatakan lain )

Keterangan	Catatan	2018	2017
<b>KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>			
<b>KEWAJIBAN</b>			
<b>Kewajiban Jangka Pendek</b>			
Utang Usaha	2, 10	421.559.965	375.159.379
Beban Yang Masih Harus Dibayar	11	177.488.808	192.829.907
<b>Jumlah Kewajiban Jangka Pendek</b>		<b>599.048.773</b>	<b>567.989.286</b>
<b>Kewajiban Jangka Panjang</b>			
		-	-
<b>Jumlah Kewajiban Jangka Panjang</b>		-	-
<b>Jumlah Kewajiban</b>		<b>599.048.773</b>	<b>567.989.286</b>
<b>EKUITAS</b>			
Kekayaan Pemda Yang Dipisahkan	12	48.028.049.681	48.028.049.681 ✓
Penyertaan Pemerintah Pusat	13	2.016.824.360	2.016.824.360
Penyertaan Pemerintah Yang Belum Ditetapkan Statusnya	14	1.328.094.586	1.328.094.586
Laba / Rugi Ditahan (Akumulasi Kerugia	15	(33.380.144.975) ✓	(34.207.804.567)
Laba / Rugi Tahun Berjalan Setelah Pajak		220.691.253	827.659.592
<b>Jumlah Ekuitas</b>		<b>18.213.514.905</b>	<b>17.992.823.652</b>
<b>Total Kewajiban dan Ekuitas</b>		<b>18.812.563.678</b>	<b>18.560.812.938</b>



**LAMPIRAN VI**  
**LAPORAN LABA/RUGI TAHUN 2016 DAN 2015**  
**PDAM TIRTA NCIHO KABUPATEN DAIRI**

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTA NCIHO KABUPATEN DAIRI LAPORAN LABA RUGI UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR PADA TANGGAL 31 DESEMBER 2016 dan 2015			
	Cat	2016	2015
<b>PENDAPATAN</b>			
<b>Pendapatan Usaha :</b>			
- Pendapatan Penjualan Air	17	8.953.488.200	7.874.202.100
- Pendapatan Non Air	18	727.773.000	1.009.878.000
<b>Jumlah Pendapatan Usaha</b>		<b>9.681.261.200</b>	<b>8.884.080.100</b>
<b>BEBAN OPERASIONAL</b>			
	19		
- Beban Pegawai		4.514.150.171	3.932.740.564
- Beban Energi		203.602.290	202.525.626
- Pemakaian Bahan Kimia		169.400.000	169.400.000
- Beban Pemeliharaan		1.206.501.734	610.130.289
- Beban Pemakaian Bahan Pembantu		1.775.000	-
- Beban Penyusutan dan Amortisasi		1.148.512.771	1.143.975.001
- Beban Penyisihan Cadangan Piutang		622.210.372	647.273.544
- Beban Kantor		47.573.894	192.360.929
- Beban ATK dan Barang Cetak		47.455.450	-
- Beban Promosi		21.317.000	-
- Beban Penelitian dan Pengembangan		48.850.000	2.100.000
- Beban Pajak dan Retribusi		574.887	-
- Beban Operasional Lainnya		1.103.589.603	1.823.942.877
<b>Jumlah Beban Operasional</b>		<b>9.135.513.172</b>	<b>8.724.448.830</b>
<b>PENDAPATAN (BEBAN) NON OPERASIONAL</b>			
	20		
- Pendapatan lain-lain		104.565	7.359.826
- Beban Lain-Lain Non Operasional		(499.989.877)	(117.534.008)
<b>Jumlah Beban</b>		<b>(499.885.312)</b>	<b>(110.174.182)</b>
<b>LABA / RUGI OPERASIONAL</b>		<b>45.862.716</b>	<b>49.457.088</b>
<b>PAJAK PENGHASILAN</b>		-	-
<b>LABA / RUGI BERSIH</b>		<b>45.862.716</b>	<b>49.457.088</b>

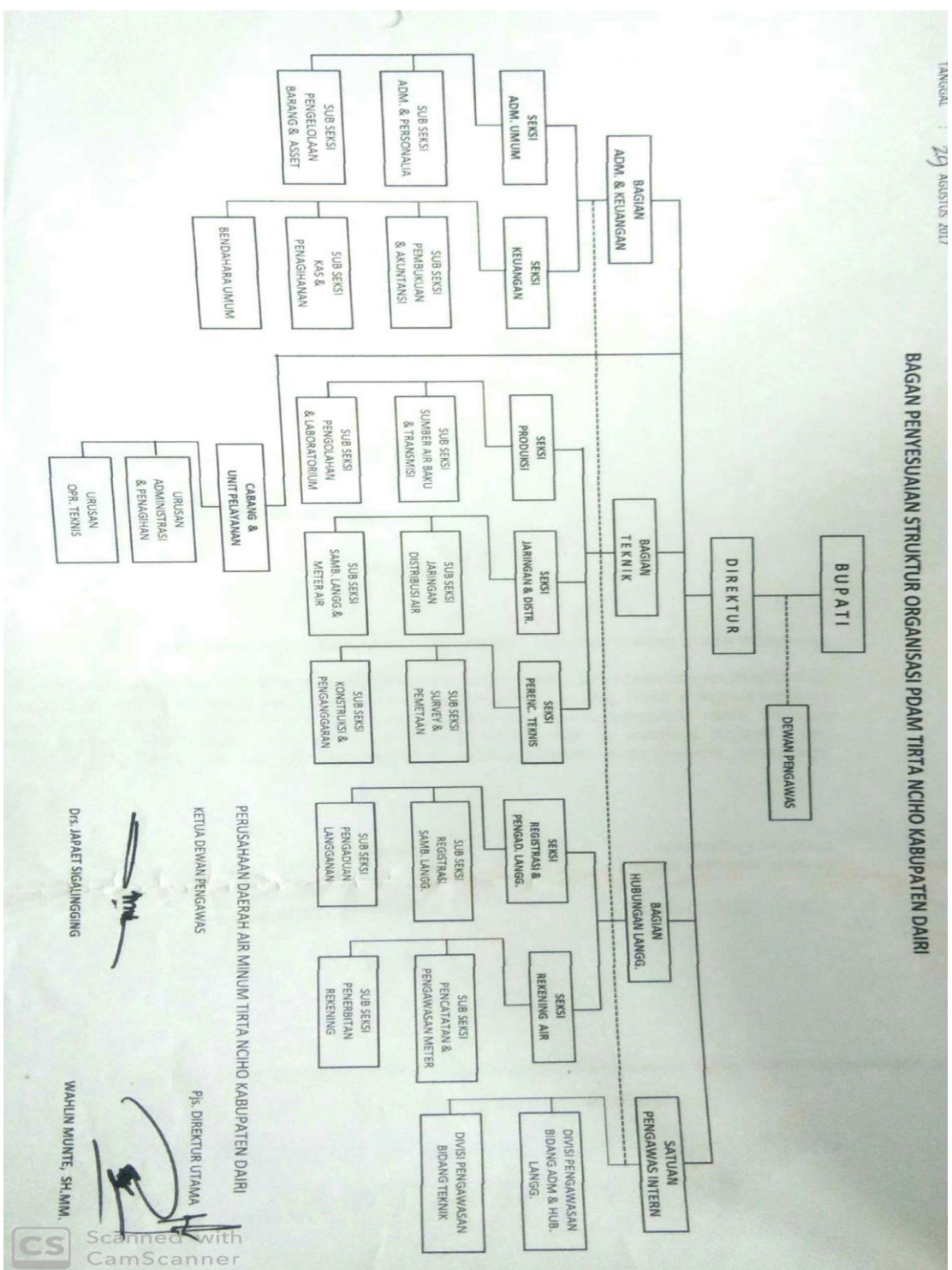


**LAMPIRAN VII**  
**LAPORAN LABA/RUGI TAHUN 2017 DAN 2016**  
**PDAM TIRTA NCIHO KABUPATEN DAIRI**

<b>PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTA NCIHO</b>			
<b>KABUPATEN DAIRI</b>			
<b>LAPORAN LABA RUGI</b>			
<b>Untuk Tahun Buku yang berakhir pada 31 Desember 2017 dan 2016</b>			
	<b>Catatan</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>PENDAPATAN</b>			
Penjualan Air	17	9,655,449,100	8,953,488,200
Penjualan Non Air	18	1,036,628,000	727,773,000
<b>Total Pendapatan Usaha</b>		<b>10,692,077,100</b>	<b>9,681,261,200</b>
<b>BIAYA OPERASIONAL</b>			
	2.9, 19		
- Biaya Pegawai		5,655,688,898	4,514,150,171
- Biaya Energi		195,504,080	203,602,290
- Pemakaian Bahan Kimia		169,400,000	169,400,000
- Biaya Pemeliharaan		644,176,136	1,206,501,734
- Pemakaian Bahan Instalasi/Pembantu		56,396,047	1,775,000
- Biaya Penyusutan aktiva Tetap		1,168,131,471	1,148,512,771
- Biaya Penyisihan Piutang Usaha		887,412,358	622,210,372
- Biaya Kantor		96,595,283	47,573,894
- Biaya ATK dan Barang Cetak		112,804,262	47,455,450
- Biaya Promosi		-	21,317,000
- Biaya Penelitian dan pengembangan		8,340,000	48,850,000
- Biaya Pajak dan Retribusi		-	574,887
- Biaya Operasional Lainnya		830,700,207	1,103,589,603
<b>Jumlah Biaya operasional Lainnya</b>		<b>9,825,148,742</b>	<b>9,135,513,172</b>
<b>LABA (RUGI) USAHA</b>		<b>866,928,358</b>	<b>545,748,028</b>
<b>PENDAPATAN (BEBAN) NON OPERASIONAL</b>			
	21		
Pendapatan Lain-Lain		3,461,234	104,565
Beban Lain-lain		(42,730,000)	(499,989,877)
<b>Jumlah Pendapatan (Beban) Non Operasional</b>		<b>(39,268,766)</b>	<b>(499,885,312)</b>
<b>LABA SEBELUM PAJAK PENGHASILAN</b>		<b>827,659,592</b>	<b>45,862,716</b>
<b>PAJAK PENGHASILAN</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>LABA BERSIH</b>		<b>827,659,592</b>	<b>45,862,716</b>



**LAMPIRAN VIII  
BAGAN STRUKTUR  
PDAM TIRTA NCIHO KABUPATEN DAIRI**



## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **I. IDENTITAS PRIBADI**

1. Nama : Siti Rahmah Daulay
2. NIM : 0502162103
3. Tempat Tanggal Lahir : Medan, 28 Juli 1997
4. Pekerjaan : Mahasiswi
5. Alamat : Dusun V Gg. Angreek Kec. Batang Kuis

### **II. RIWAYAT PENDIDIKAN**

1. Tamatan SDN 107415 Tanjung Sari Kec. Batang Kuis Tahun 2010
2. Tamatan SMPN 1 Percut Sei Tuan Tahun 2013
3. Tamatan SMKN 6 Medan Tahun 2016
4. Tamatan Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Tahun 2020

### **III. RIWAYAT ORGANISASI**

1. Pramuka SDN 107415 Tanjung Sari (2009)
2. Pramuka SMPN 1 Percut Sei Tuan (2013)
3. OSIS SMPN 1 Percut Sei Tuan (2014)
4. Remaja Masjid Al – Ikhwan Tanjung Sari Kec. Batang Kuis (2014)
5. PRAMUKA UIN Sumatera Utara (2016)
6. Forum Mahasiswa Bidikmisi UIN SU (FORMADIKSI 2016)
7. HMJ Akuntansi FEBI UIN SU (2017)
8. Billionaire Group Indonesia (2018)
9. Badan Pengurus Wilayah 1 PERMADANIDIKSI (2019)