



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI KINERJA ORGANISASI DENGAN
MENGUNAKAN METODA BALANCED SCORECARD
(STUDI KASUS PADA PDAM TB KOTA TANGERANG)**

TESIS

Treesnowati

NPM : 0606012081

**FAKULTAS EKONOMI
MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA**

DEPOK, FEBRUARI 2009



UNIVERSITAS INDONESIA

**EVALUASI KINERJA ORGANISASI DENGAN
MENGUNAKAN METODA BALANCED SCORECARD
(STUDI KASUS PADA PDAM TB KOTA TANGERANG)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Master Ekonomi

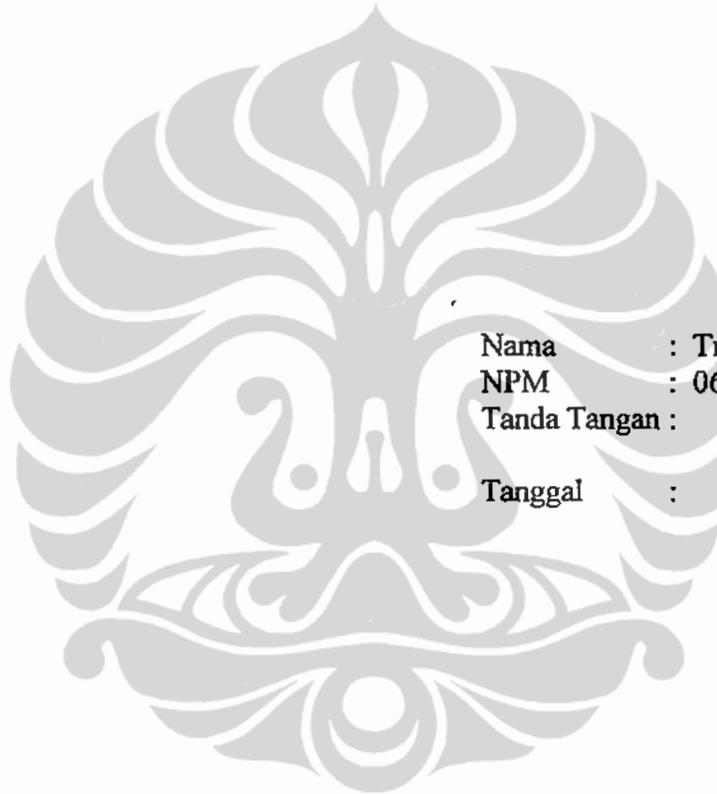
Treesnowati
NPM : 0606012081

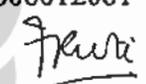
**FAKULTAS EKONOMI
MAGISTER PERENCANAAN DAN KEBIJAKAN PUBLIK
PROGRAM PASCASARJANA**

DEPOK, FEBRUARI 2009

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
Dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
Telah saya nyatakan dengan benar.



Nama : Treesnowati
NPM : 0606012081
Tanda Tangan : 
Tanggal : Februari 2009

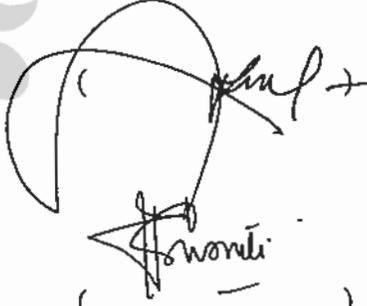
HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Treesnowati
NPM : 0606012081
Program Studi : Magister Perencanaan Dan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Evaluasi Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PDAM TB Kota Tangerang)

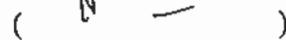
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Ekonomi pada program Studi Magister Perencanaan Dan Kebijakan Publik, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

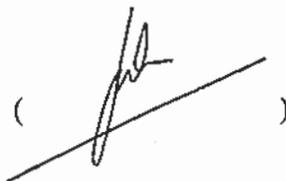
Pembimbing : Iman Rozani, SE.,M.Soc.Sc



Penguji : Hera Susanti, SE.,M.Sc.



Penguji : Prof. Dr. Sulastrisurono



KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Segala rasa syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kasih, berkat kekuatan yang diberikanNya saya dapat melalui segala kesulitan dan rintangan untuk menyelesaikan tesis ini. Tentu saja, hal ini juga karena dukungan dari berbagai pihak yang telah selalu membesarkan semangat saya. Oleh karenanya dalam kesempatan ini saya ingin mengucapkan banyak terima kasih yang tak terkira kepada:

- (1) Bpk Iman Rozani, MSoc Sc selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini
- (2) Direktur dan seluruh karyawan PDAM TB Kota Tangerang yang telah membantu dalam memberikan informasi dan data-data yang dibutuhkan
- (3) Almh Ibu Surtilah dan Alm Bapak Sumargo, sebagai orang tua saya, yang menyayangi saya dan senantiasa saya kasihi, Dorongannya merupakan semangat untuk saya meraih yang lebih baik.
- (4) Bapak dan Ibu Suparmo, yang dengan kasih sayangnya selalu mendoakan dan memberikan semangat untuk tetap meraih keberhasilan. Saya menyayangi keduanya.
- (4) Seluruh keluarga lainnya, kakak, adik dan keponakan-keponakan serta keluarga besar Eyang Darmo dan Eyang Mangunarjo dengan segala penuh kecintaan dan kasih sayang.
- (5) Sahabat-sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Kasih berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, Februari 2009

Penulis

(Treesnowati)

**HALAMAN PERSYARATAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Treesnowati
NPM : 0606012081
Program Studi : Magister Perencanaan Dan Kebijakan Publik
Departemen : Ilmu Ekonomi
Fakultas : Fakultas Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Evaluasi Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Metoda Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PDAM TB Kota Tangerang)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : Februari 2009

Yang Menyatakan



(Treesnowati)

ABSTRAK

Nama : Treesnowati
Program Studi : Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
Judul : Evaluasi Kinerja Organisasi Dengan Menggunakan Metoda *Balanced Scorecard* (Studi Kasus Pada PDAM TB Kota Tangerang)

Evaluasi kinerja merupakan suatu proses pengukuran dan penilaian untuk mengetahui sejauh mana tujuan organisasi sudah dapat tercapai. PDAM merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), dengan tujuan organisasi memberikan pelayanan air minum kepada masyarakat, serta perencanaan pendapatan memenuhi prinsip pemulihan biaya. Bentuk evaluasi kinerja yang dibutuhkan PDAM adalah, suatu pengukuran kinerja yang tidak hanya melihat ketercapaian tujuan organisasi terhadap lingkungan internal, tetapi juga kepada lingkungan eksternal, pada jangka pendek dan jangka panjang. *Balanced scorecard* merupakan suatu metoda yang dapat digunakan untuk melakukan evaluasi kinerja sesuai kebutuhan seperti tersebut diatas.

Hasil evaluasi kinerja terhadap PDAM TB Kota Tangerang sebagai subjek penelitian adalah cukup baik, dimana kepuasan pelayanan kepada pelanggan sudah dapat diberikan, walaupun belum optimal. Hal ini dapat terlihat pada analisa perspektif pelanggan (belum baiknya aliran air, tekanan air dan kualitas air), yang kemudian penyebabnya dapat terdeteksi melalui analisa pada perspektif keuangan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Kata kunci: pengukuran kinerja dan evaluasi kinerja.

ABSTRAK

Name : Treesnowati
Study Program : Magister of Planning and Public Policy
Title : Organization Performance Evaluation with Balanced Scorecard Method (Case Study on PDAM of TB Tangerang City)

Performance evaluation is a process of measurement and assessment to determine how far the organizational goals can be achieved. PDAM is Local State Enterprises (BUMD), with the goal of the organization to provide community water service, and have cost recovery principles for income planning. PDAM need a tool of performance evaluation which can see both how to achieve organizational goal for internal environment, and also for external environment, in the short term and long term. Balanced scorecard is a method that can be used to evaluate performance based on the needs as above.

Performance evaluation for PDAM of TB Tangerang City is good enough, where the service to customer satisfaction can be given, although not yet optimal. This can be seen in the analysis perspective customers (water velocity, water pressure and water quality not good enough), then it can be detected through the analysis on the financial perspective, internal business, and learning and growth.

Key words: performance measurement and performance evaluation.

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Permasalahan.....	7
1.3 Ruang Lingkup Penelitian	8
1.4 Tujuan Penelitian	9
1.5 Kerangka Pemikiran.....	9
1.6 Metodologi Penelitian	10
1.7 Manfaat.....	10
1.8 Sistematika Penulisan.....	12
2. KINERJA DAN PENGUKURAN KINERJA.....	14
2.1 Penilaian Kinerja.....	14
2.2 Balanced Scorecard	16
2.2.1 Model Balanced Scorecard	17
2.2.2 Balanced Scorecard Dalam Organisasi Publik.....	22
2.3 Critical Success Factors (CFS) dan Key Performance Indicator (KPI).....	24
2.4 Kepuasan Pelanggan dan Kepuasan Karyawan.....	24
2.5 Data Penelitian.....	29
2.6 Analisa Keuangan	31
2.7 Analisa SWOT	33
3. GAMBARAN UMUM PDAM TIRTA BENTENG KOTA TANGERANG.....	34
3.1 Umum.....	34
3.2 Rencana Strategis.....	34
3.3 Tingkat Pelayanan.....	35
3.4 Kelembagaan PDAM TB Kota Tangerang.....	36
3.5 Keuangan PDAM TB Kota Tangerang	37
3.6 Tarif Air Minum	40
3.7 Kinerja PDAM TB Kota Tangerang Atas Audit BPKP	42
4. METODOLOGI	44
4.1 Umum.....	44

4.2	Metoda Pengumpulan Data	44
4.3	Metoda Analisa	45
4.3.1	Perumusan Analisa	45
4.3.2	Menetapkan Tujuan Penelitian.....	45
4.3.3	Penetapan Critical Success Factor.....	46
4.3.4	Penetapan Key Performance Indikator	47
4.3.4.1	Perspektif Pelanggan	47
4.3.4.2	Perspektif Keuangan.....	48
4.3.4.3	Perspektif Bisnis Internal.....	50
4.3.4.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	50
4.3.5	Pembobotan Penilaian.....	51
4.3.6	Penilaian Kinerja	52
4.4	Kepmendagri 47/1999 Sebagai Metoda Penilaian Kinerja PDAM.....	52
5	HASIL DAN ANALISA.....	56
5.1	Hasil	56
5.1.1	Karakteristik Pelanggan.....	56
5.1.2	Perspektif Pelanggan	60
5.1.3	Perspektif Keuangan.....	62
5.1.4	Perspektif Bisnis Internal.....	65
5.1.5	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	66
5.2	Analisa.....	68
5.2.1	Perspektif Pelanggan	68
5.2.2	Perspektif Keuangan.....	73
5.2.3	Perspektif Bisnis Internal.....	74
5.2.4	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	76
5.3	Penilaian Kinerja.....	78
5.4	Analisa Terhadap Penilaian Kinerja Berdasarkan Kepmendagri 47/1999	79
6	KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	81
6.1	Kesimpulan.....	81
6.2	Rekomendasi.....	81
7	DAFTAR PUSTAKA.....	83

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perbandingan Antara Pengukuran Dengan Menggunakan Kepmendagri 47/1999 dengan metoda Balanced Scorecard.....	6
Tabel 2.1	Hubungan Antara BCS, CSF dan KPI	25
Tabel 3.1	Komposisi Karyawan PDAM TB Kota Tangerang	36
Tabel 3.2	Laporan Laba/Rugi PDAM TB Kota Tangerang.....	39
Tabel 3.3	Laporan Laba/Rugi PDAM TB Kota Tangerang.....	40
Tabel 3.4	Neraca PDAM TB Kota Tangerang.....	40
Tabel 3.5	Penilaian Kinerja PDAM TB Kota Tangerang Tahun 2007.....	42
Tabel 4.1	Balanced Scorecard dalam CSF dan KPI.....	54
Tabel 4.2	Kategori Penilaian Kinerja	52
Tabel 5.1	Karakteristik Pelanggan	59
Tabel 5.2	Perspektif Pelanggan	62
Tabel 5.3	Analisa Rasio Keuangan.....	64
Tabel 5.4	Perspektif Bisnis Internal	66
Tabel 5.5	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	69
Tabel 5.6	Analisa Kinerja PDAM TB Kota Tangerang.....	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Alur Manajemen Strategis.....	3
Gambar 1.2	Kerangka Berfikir	6
Gambar 2.1	Skema Pengukuran Kinerja.....	15
Gambar 2.2	Balanced Scorecard Dalam Organisasi Publik	23
Gambar 3.1	Struktur Organisasi	37
Gambar 4.2	Hubungan Balanced Scorecard dan Visi/Misi.....	35



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Persoalan pelayanan air minum merupakan salah satu permasalahan dalam pembangunan negara, terutama pada negara-negara berkembang. Pada tahun 2002 di Johannesburg, Afrika, dicetuskan kesepakatan untuk membuat sebuah komitmen diantara 180 negara, termasuk Indonesia, yang dituangkan dalam MDGs (Millenium Development Goal). MDGs merupakan kesepakatan pencapaian pembangunan di tahun 2015, salah satu butir kesepakatan tersebut adalah menyangkut ketersediaan air minum dan sarana sanitasi yang menyatakan bahwa terhitung tahun 2015 hendaknya separuh penduduk atau warga setiap negara yang selama ini tidak mempunyai akses air minum dan sarana sanitasi yang memadai sudah dapat terlayani.¹ Target tersebut untuk di Indonesia kemudian secara numerik ditetapkan bahwa sebesar 80% penduduk pada tahun 2015 sudah terlayani air bersih². Sedangkan dalam skala nasional, seperti yang tertuang pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN), disebutkan bahwa target sasaran pembangunan nasional bidang air minum pada tahun 2004 - 2009 meliputi perluasan pelayanan air minum dengan sistem perpipaan, yaitu sebesar 66% di perkotaan dan 30% di pedesaan³.

Untuk mencapai tingkat pelayanan tersebut, dibutuhkan suatu pengelolaan yang baik yang didukung oleh lembaga atau institusi yang akan bertanggung jawab atas pengoperasian dan pemeliharaan sistem pelayanan. Pemanfaatan atas pelayanan tersebut ditujukan untuk memenuhi pelayanan air minum kepada masyarakat secara berkesinambungan. Sesuai dengan PERMEN PU no 18/2007,

¹-----, "Perpamsi (Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia) Menggelar Rakernas Di Indonesia", 19 November 2007, http://www.perpamsi.org/news/2007/11_nov/Nop_19.htm,

²-----, "MDG Sektor Air Minum dan Sanitasi", ---, <http://www.world-psi.org/TemplateEn.cfm?Section=Home&Template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentFileID=18181>

³-----, *Layanan Air Minum Belum Imbangi Kecepatan Pertumbuhan Penduduk*, 14 Maret 2008, http://ciptakarya.pu.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=535&Itemid=42

yang dimaksud masyarakat disini adalah kumpulan orang yang mempunyai kepentingan yang sama yang tinggal di daerah dengan yuridikasi yang sama.⁴

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan tombak Pemerintah dalam memberikan pelayanan air minum kepada masyarakat melalui sistem perpipaan. Hingga tahun 2007 cakupan pelayanan PDAM untuk perkotaan adalah sebesar 45%, dan pedesaan 10%, atau secara nasional adalah sebesar 24%⁵. Jika dibandingkan dengan target pelayanan yang telah dicanangkan, maka apa yang sudah dicapai oleh PDAM masih jauh dari target tersebut. Rendahnya kemampuan PDAM mencapai target tingkat pelayanan disebabkan masih rendahnya kinerja PDAM.

Penilaian terhadap kinerja PDAM setiap tahun dilaksanakan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Perangkat yang digunakan KEPMENDAGRI 47/1999, tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum. Berdasarkan hasil audit BPKP tahun 2007, sebagian besar kinerja PDAM dalam kondisi tidak sehat. Dari 335 PDAM yang ada diseluruh Indonesia, hanya 80 PDAM atau 20% yang dinyatakan mempunyai kinerja sehat.⁶ Sedangkan berdasarkan audit BPKP pada 2006 terhadap laporan keuangan, diketahui bahwa terdapat 108 PDAM yang belum dapat menyusun laporan keuangan dan sebanyak 60 PDAM ternyata kekayaannya telah negatif. Bahkan ada yang nilainya negatif 330 persen.⁷

Dalam manajemen strategis, terdapat hubungan yang sangat terkait antara pengukuran kinerja dengan peningkatan kinerja. Pengukuran kinerja bukanlah akhir dari proses manajemen, tetapi sebagai alat yang digunakan untuk meningkatkan manajemen menjadi lebih efisien sehingga dicapai peningkatan kinerja. Saat ini hasil penilaian kinerja dengan menggunakan KEPMENDAGRI 47/1999 hanya baru berfungsi untuk melihat bagaimana kondisi kinerja PDAM, tetapi belum dimanfaatkan sebagai dasar untuk mencapai peningkatan kinerja.

⁴ -----, PERMEN PU no 18/2007, Lampiran I hal 10

⁵ -----, "Cakupan Pelayanan Air Minum Belum Optimal", 15 Oktober 2008,

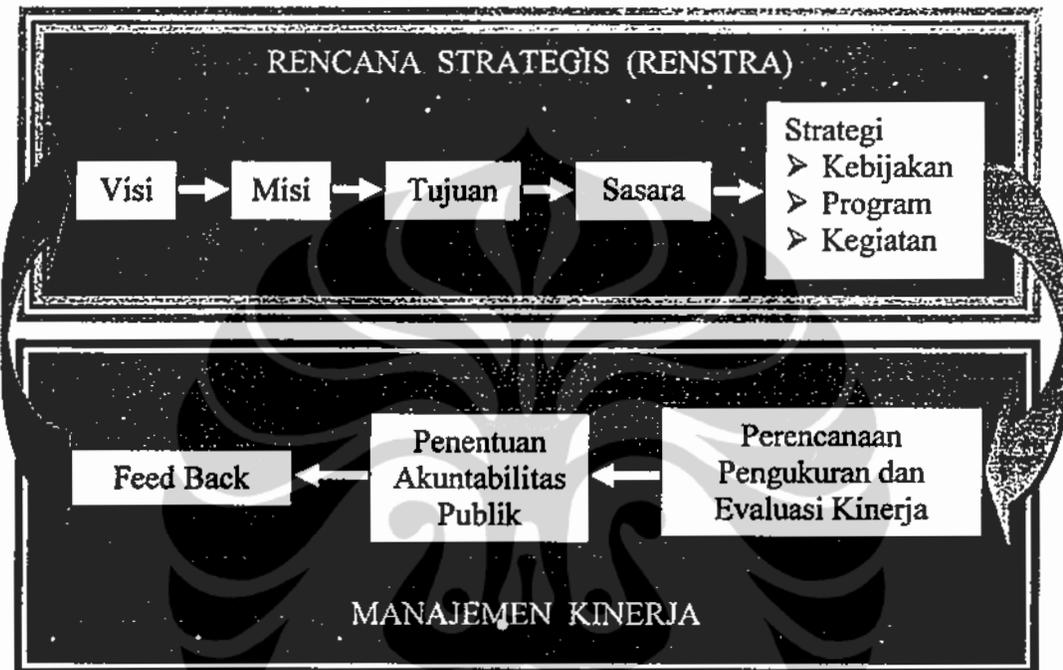
<http://kompas.co.id/read/xml/2008/10/15/21344439/cakupan.layanan.air.minum.belum.optimal>,

⁶ -----, "Investasi PDAM Menunggu PDAM Sehat", 28 Agustus 2008, <http://ciptakarya.pu.go.id>

⁷ -----, "255 PDAM dalam Kondisi Sakit", 28 Agustus 2008, <http://www.suarakarya-online.com>

Sehingga kerap terjadi, perancangan perencanaan strategis PDAM tidak mawadahi kebutuhan pencapaian kinerja dimasa yang akan datang.

Hubungan antara pengukuran kinerja dengan peningkatan kinerja secara skematis dapat dilihat pada gambar 1.1. Manajemen strategis terdiri dari 2 (dua) tahap, yaitu tahap rencana strategi dan manajemen kinerja. Perencanaan strategi



Gambar 1.1 Alur Manajemen Strategis

Sumber : Suwandi, Made; Bahan Kuliah "Manajemen Strategis Untuk Sektor Publik", Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik, UI, 2007

merupakan suatu tahap dimana manajemen merancang visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi perusahaan. Dalam tahap ini ditentukan apakah yang akan dicapai oleh perusahaan dan bagaimana mencapainya, setelah melalui proses keputusan memilih alternatif cara terbaik dalam pencapaian tujuan tersebut. Sedangkan dalam manajemen kinerja, manajemen akan menilai sejauh mana pelaksanaan yang telah dilakukan dalam pencapaian tujuan organisasi. Penilaian tersebut dilakukan dengan mengukur dan mengevaluasi kinerja. Kemudian hasil dari evaluasi tersebut akan memberikan *feed back* yang berisi informasi hal apa saja yang perlu diperbaiki dan apa saja yang dibutuhkan untuk pencapaian peningkatan kinerja selanjutnya. Dari penjelasan ini dapat dikatakan bahwa kedua tahap tersebut saling berhubungan dan saling mempengaruhi, sehingga keakuratan dan ketepatan informasi yang

dikeluarkan dari masing-masing tahap akan menghasilkan perencanaan yang tepat juga.

Seperti yang dijelaskan pada gambar 1.1, evaluasi kinerja merupakan suatu pengukuran yang melihat sejauh mana tujuan organisasi dapat tercapai. Untuk mengetahui bentuk evaluasi kinerja yang dibutuhkan, perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhinya, yaitu jenis organisasi dan tujuan organisasi itu sendiri. Hal-hal tersebut secara garis besar akan diuraikan berikut ini.

PDAM merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang pendiriannya diprakarsai oleh pemerintah daerah, dan seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh daerah melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan daerah yang dipisahkan yang dibentuk khusus sebagai penyelenggara. Tujuan organisasi PDAM memberikan pelayanan air minum kepada masyarakat. Sedangkan perencanaan pendapatan harus memenuhi prinsip pemulihan biaya, dimana perhitungan tarif rata-rata minimal sama dengan biaya dasar. Pendapatan didapat dari banyaknya volume air terjual kepada pelanggan. PDAM mengelompokkan pelanggannya kedalam 4 kelompok, yaitu kelompok I yang membayar dengan tarif rendah, kelompok II yang membayar dengan tarif dasar, kelompok III yang membayar dengan tarif penuh, dan kelompok IV yang membayar dengan tarif berdasarkan kesepakatan. Tarif rendah adalah tarif bersubsidi yang nilainya lebih rendah dari tarif dasar, sedangkan tarif penuh adalah tarif yang nilainya lebih tinggi dari tarif dasar karena mengandung tingkat keuntungan dan kontra subsidi silang.

Dari pengertian-pengertian tersebut maka dapat dikatakan bahwa PDAM termasuk organisasi dalam kelompok *quasi nonprofit organization*. Tujuan *quasi nonprofit organization* adalah menyediakan atau menjual barang dan/atau jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan (surplus).⁸ Tipe barang dan pelayanan yang disediakan adalah *quasi private good*, yaitu barang-barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang mana manfaat barang atau jasa tersebut hanya dinikmati secara individual oleh yang membelinya walaupun sebetulnya barang atau jasa tersebut dapat dinikmati oleh semua masyarakat. Setiap konsumen yang menggunakannya harus membayar. *Quasi*

⁸ Mohamad Mahsun, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, 2006, BPFY-Yogyakarta, 2006, hal 6

private goods bersifat *excludable*, tetapi daya saingnya rendah. Artinya penyedia atau konsumen suatu barang atau pelayanan bisa menghalangi (atau mengecualikan) orang lain untuk menggunakan atau memperoleh manfaat dari barang tersebut walaupun sebetulnya jika seseorang menggunakan suatu barang atau pelayanan tersebut tidak dapat mengurangi ketersediaannya bagi orang lain. *Quasi private goods* sering disebut dengan istilah *toll goods*.⁹

Melihat jenis dan tujuan organisasi seperti yang disebutkan diatas, maka bentuk evaluasi kinerja yang dibutuhkan untuk PDAM adalah penilaian dari sisi internal dan eksternal, kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang.

KEPMENDAGRI 47/1999 menilai kinerja PDAM dari 3 (tiga) aspek, yaitu aspek keuangan, operasional dan manajemen. Seluruh aspek tersebut melihat PDAM dari sisi internal organisasi (lihat tabel 1.1). KEPMENDAGRI 47/1999 belum melihat kinerja PDAM dari sisi eksternal organisasi. Berdasarkan hal ini, maka penulis melihat perlu adanya penggunaan alat pengukuran kinerja lainnya yang mempertimbangkan aspek internal dan aspek eksternal seperti yang disarankan oleh KEPMENDAGRI 47/1999. Salah satu alat pengukuran kinerja yang memasukkan penilaian dari sisi internal dan eksternal adalah *Balanced Scorecard*.

Balanced scorecard pertama kali dikembangkan pada tahun 1992 oleh Robert Kaplan dan David P Norton. Sebelum metoda ini muncul, pengukuran kinerja hanya ditujukan untuk sisi keuangan saja. Tetapi setelah melakukan beberapa penelitian, Robert Kaplan dan David P Norton mempunyai pendapat yang berbeda, dimana ada sisi lain yang perlu dilihat dalam penilaian kinerja ini. *Balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal¹⁰. Pengukuran *balanced scorecard* menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta inovasi dan pembelajaran.

⁹ Idem, hal 10

¹⁰ -----, "Berkenalan Dengan *Balanced Scorecard (BCS)*", 19 Juli 2006, <http://jsofian.wordpress.com/2006/07/19/berkenalan-dengan-balanced-scorecard-bsc/>

Tabel 1.1 Indikator Pengukuran Dalam Kepmendagri 47/1999

Kepmendagri 47/1999	
Perspektif Indikator / Key Performance Indicators	Informasi
I. Aspek Keuangan	
1. Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif;	Internal
2. Rasio Laba terhadap Penjualan;	Internal
3. Rasio Aktiva Lancar terhadap Utang Lancar;	Internal
4. Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Total Utang;	Internal
5. Rasio Total Aktiva terhadap Total Utang;	Internal
6. Rasio Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi;	Internal
7. Rasion Laba Operasi sebelum Biaya Penyusulan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo;	Internal
8. Rasio Aktiva Produktif terhadap	Internal
9. Jangka Waktu Penagihan Piutang;	Internal
10. Efektivitas Penagihan.	Internal
II. Aspek Operasional	
1. Cakupan Pelayanan;	Internal
2. Kualitas Air Distribusi;	Internal
3. Kontinuitas Air;	Internal
4. Produktifitas Pemanfaatan Instalasi Produksi;	Internal
5. Tingkat Kehilangan Air;	Internal
6. Penerimaan Meter Air;	Internal
7. Kecepatan Penyambungan Baru;	Internal
8. Kemampuan Penanganan Pengaduan Rata-rata per bulan;	Internal
9. Kemudahan Pelayanan;	Internal
10. Rasio Karyawan per 1000 pelanggan.	Internal
III. Aspek Administrasi	
1. Rencana Jangka Panjang (Corporate Plan);	Internal
2. Rencana Organisasi dan Uraian Tugas;	Internal
3. Prosedur Operasi Standar;	Internal
4. Gambar Nyata Laksana (As Built Drawing);	Internal
5. Pedoman Penilaian Kerja Karyawan;	Internal
6. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);	Internal
7. Tertib Laporan Internal;	Internal
8. Tertib Laporan Eksternal;	Internal
9. Opini Auditor Independen;	Internal
10. Tindak lanjut hasil pemeriksaan tahun terakhir.	Internal

Penelitian ini akan menggunakan PDAM Tirta Benteng (TB) Kota Tangerang sebagai subjek penelitian. Pertimbangan dalam pemilihan tersebut karena PDAM TB Kota Tangerang merupakan satu-satunya badan yang melayani

kebutuhan air bersih di wilayah kota Tangerang. Selain itu juga dengan pertimbangan bahwa kota Tangerang termasuk dalam pengembangan konsep megapolitan BODETABEKJUR (Bogor, Depok, Tangerang, Bekasi dan Cianjur). Kota Tangerang adalah kota yang sangat erat kaitannya dengan pengembangan daerah di luar Jakarta, dan berpengaruh bagi daya dukung wilayah DKI Jakarta. Sehingga kebutuhan akan penyediaan sarana infrastruktur adalah suatu hal yang sangat dibutuhkan, termasuk didalamnya adalah sarana sistem penyediaan air minum.

Disisi lain, terdapat fakta yang menarik untuk dicermati terhadap kinerja PDAM TB Kota Tangerang. Evaluasi dan penilaian kinerja tahun 2007 menunjukkan bahwa kinerja PDAM TB Kota Tangerang adalah baik, dengan total nilai 63,32. Meskipun PDAM TB Kota Tangerang mempunyai penilaian kinerja yang baik, tetapi tingkat pelayanan yang ada saat ini baru 6,23% dari penduduk kota Tangerang. Kota Tangerang berpenduduk 1.637.135 jiwa, dengan jumlah penduduk tersebut maka kota Tangerang termasuk dalam katagori perkotaan.¹¹ Bila dibandingkan dengan tingkat pelayanan untuk kategori perkotaan, maka tingkat pelayanan PDAM TB Tangerang masih dibawah target pelayanan air minum, seperti yang dicanangkan dalam RPJMN.

1.2 Identifikasi Permasalahan

Evaluasi kinerja kebijakan pada hakikinya dilakukan untuk mengetahui ketepatan dan efektifitas baik kebijakan itu sendiri maupun sistem dan proses pelaksanaannya, agar dapat dilakukan langkah-langkah tindak lanjut untuk menghindarkan 'biaya' yang lebih besar atau untuk mencapai manfaat yang lebih baik.¹² Dengan demikian perlu diketahui fenomena apa saja yang akan dievaluasi, sehingga dapat mewedahi seluruh kebutuhan pemangku kepentingan.

Pemangku kepentingan PDAM terdiri dari masyarakat pelanggan, PDAM sebagai badan usaha dan penyelenggara, dan pemerintah daerah selaku pemilik

¹¹ -----, Permen PU no 18/2007, *Penyelenggaraan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum*, Lampiran I hal 60

¹² Mustopadidjaja AR, *Manajemen Proses Kebijakan Publik – Formulasi, implementasi dan Evaluasi Kinerja*, 2002, BPFE Yogyakarta, hal 47

PDAM.¹³ Dari keterangan ini maka penilaian dan evaluasi kinerja PDAM seharusnya dilaksanakan dengan memasukkan persepsi dari seluruh pemangku kepentingan tersebut, dan dari sisi internal dan eksternal.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa penilaian kinerja PDAM yang selama ini dilaksanakan dengan menggunakan alat pengukuran KEPMENDAGRI 47/1999 hanya menilai kinerja PDAM dari sisi internal saja dan tidak menyentuh sisi eksternal. Sehingga hasil penilaian yang dihasilkan tersebut kurang dapat membantu manajemen dalam membuat strategi kebijakan lanjutan yang berhubungan dengan sisi eksternal PDAM. Padahal disebutkan bahwa tujuan organisasi adalah peningkatan pelayanan untuk mencapai kepuasan pelanggan.

Penjelasan-penjelasan diatas memberikan kesimpulan bahwa indentifikasi permasalahan dalam penelitian ini adalah, bagaimana melakukan evaluasi kinerja terhadap PDAM dengan melihat seluruh aspek yang mempengaruhi kinerja tersebut, sehingga keluaran dari evaluasi tersebut dapat digunakan sebagai masukan dasar dalam perencanaan kebijakan lanjutan untuk jangka pendek dan jangka panjang, serta memperbaiki dan meningkatkan kinerja yang telah dicapai.

1.3 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini akan melihat kinerja PDAM dari sisi keuangan, pelanggan dan karyawan, sebagai indikator pada perspektif kinerja *Balanced Scorecard*. Sehubungan dengan terbatasnya kurun waktu penelitian, maka data yang digunakan dan analisa yang dilakukan hanya kepada sebagian indikator kinerja saja, tetapi dinilai sudah dapat memberikan gambaran kinerja PDAM.

Penilitan terhadap perspektif keuangan dibatasi dengan menggunakan data dalam kurun waktu 5 tahun, yaitu dari tahun 2003 – 2007. Data yang digunakan adalah data laporan Laba/Rugi, Neraca dan Arus Kas.

Penelitian terhadap perspektif pelanggan menggunakan data primer dengan melakukan survey kuesioner. PDAM TB Kota Tangerang mengelompokkan pelanggannya kedalam 6 (enam) kelompok, yaitu sambungan rumah, kran umum, industri, instansi pemerintah, sosial, dan bandara, dengan total seluruh pelanggan

¹³ Permendagri 23/2006, pasal 20 ayat 1

sebesar 16.410 sambungan. Proporsi terbesar adalah ada pada pelanggan untuk jenis sambungan rumah, yaitu sebesar 99,06% dari seluruh pelanggan. Berdasarkan hal tersebut maka penelitian terhadap perspektif pelanggan dibatasi hanya kepada pelanggan dengan jenis sambungan rumah, dengan meninjau bagaimana penilaian pelanggan terhadap kualitas produk yang diterimanya.

Penelitian terhadap perspektif proses bisnis internal menggunakan data primer berupa hasil kuesioner terhadap pelanggan. Dimana akan dilihat penilaian pelanggan terhadap PDAM dari sisi bisnis pada proses operasi dan proses inovasi. Penelitian dibatasi pada penilaian pelanggan terhadap kemudahan berkomunikasi kepada pelanggan, serta penilaian pelanggan terhadap manfaat produk, dan harapan terhadap produk dimasa yang akan datang.

Penelitian terhadap perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan menggunakan data primer, berupa hasil kuesioner terhadap karyawan PDAM TB Kota Tangerang. Penelitian dibatasi pada analisa terhadap kemampuan karyawan dalam memenuhi pencapaian target kerja perusahaan, serta kepuasan karyawan terhadap lingkungan kerja (pendapatan yang diterima, jenjang karier, tim kerja, fasilitas kerja dan harapan berkarier).

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah, mengevaluasi kinerja PDAM, khususnya adalah PDAM TB Kota Tangerang dengan menggunakan metoda *balanced scorecard*.

1.5 Kerangka Pemikiran

Penjelasan-penjelasan tentang latar belakang, permasalahan dan tujuan penelitian seperti yang telah diuraikan sebelumnya secara diagramtis dirangkum pada gambar 1.2.

1.6 Metodologi Penelitian

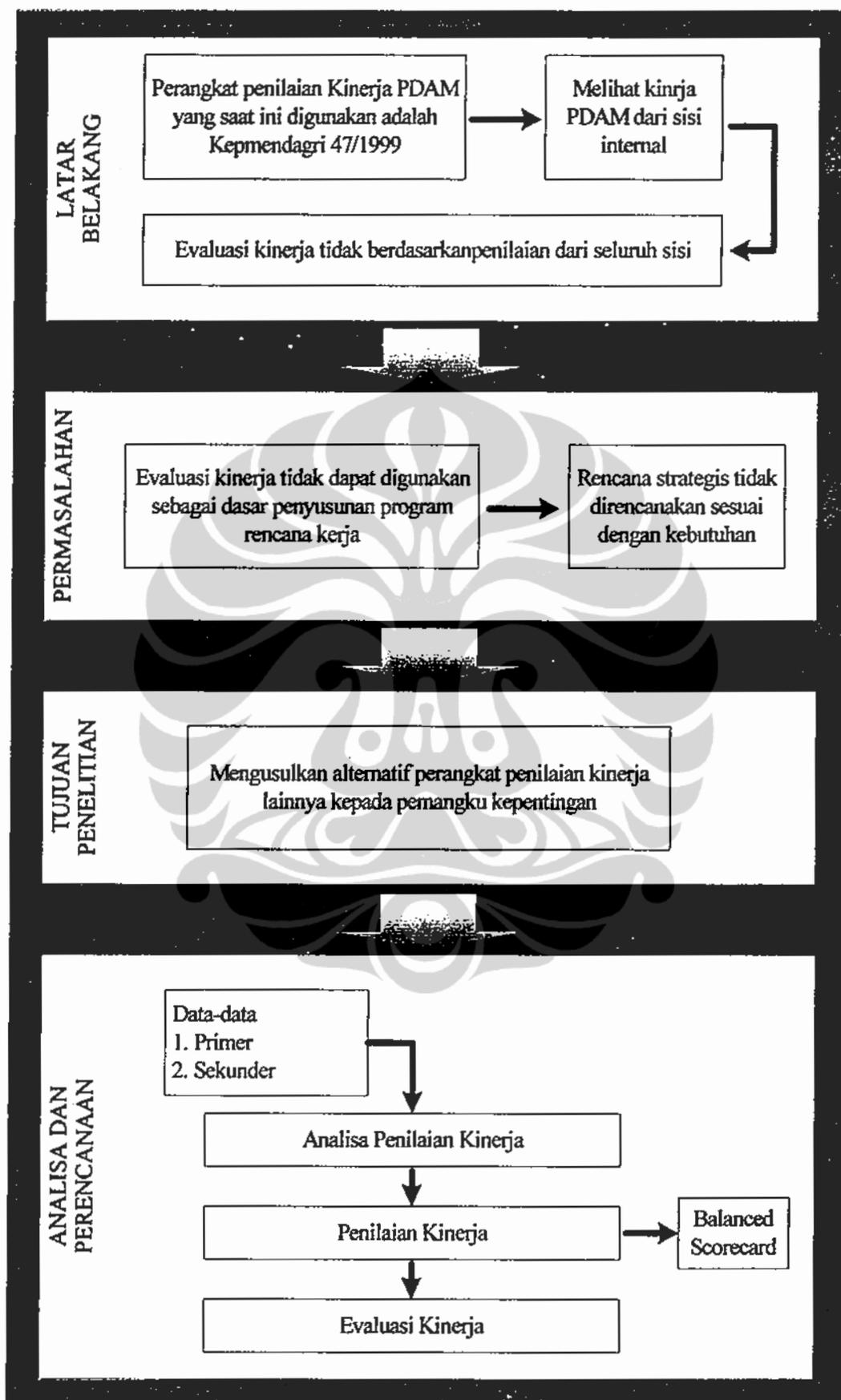
Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analisis, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memberikan gambaran secara sistematis mengenai fenomena yang diteliti, dengan cara mengumpulkan, mengolah, menganalisis data, dan menarik kesimpulan dari penelitian. Alat yang digunakan untuk menganalisa adalah metoda *balanced scorecard*, dan dilengkapi dengan *critical success factor* serta *key performance indicator*.

Metoda penelitian yang akan diuraikan dalam sub bab ini hanya secara garis besar, sedangkan penjelasan lebih terinci akan diuraikan pada bab 4. Penggunaan metoda *balanced scorecard* dimulai dengan menetapkan tujuan penelitian dari masing-masing perspektif. Dari tujuan yang telah ditentukan tersebut, kemudian ditentukan faktor kesuksesannya dan diterjemahkan kedalam indikator kinerja kunci. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini digunakan sebagai indikator kinerja kunci. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder.

1.7 Manfaat

Manfaat yang diharapkan dapat dicapai dari penelitian ini adalah sbb:

- Memberikan masukan kepada Pemerintah atas penggunaan metoda penilaian kinerja selain menggunakan Kepmendagri 47/1999
- Memberikan masukan kepada PDAM TB Kota Tangerang dalam hal menilai dan mengevaluasi kinerja perusahaan, yang bermanfaat untuk dasar dalam menyusun perencanaan strategis.



Gambar 1.2 Kerangka Berfikir

1.8 Sistematika Penulisan

Penelitian ini akan ditulis dengan menggunakan sistematika sbb:

Bab I. Pendahuluan

Bab ini memaparkan tentang yang melatar belakangi penelitian, merumuskan masalah yang ada dari latar belakang tersebut, menentukan tujuan penelitian dan memperkirakan manfaat yang dapat diperoleh. Kemudian secara garis besar menentukan metodologi analisa, serta kerangka alur pikir.

Bab II Tinjauan Pustaka

Bab tentang tinjauan pustaka akan membahas seluruh teori dan peraturan perundangan yang mendukung pemecahan persoalan yang diajukan pada penelitian ini.

Bab III Gambaran Umum PDAM TB Kota Tangerang

Memberikan gambaran secara umum tentang PDAM Kota Tangerang. Gambaran dari aspek operasional, yaitu antara lain mencakup tingkat pelayanan yang sudah dapat dicapai, kapasitas produksi, jam pelayanan, dan lain sebagainya. Dari sisi keuangan akan diuraikan tentang laporan Laba/Rugi, dan Neraca selama 5 (lima) tahun terakhir, dari tahun 2003 – 2007. Sedangkan dari sisi administrasi akan dijelaskan mengenai struktur organisasi, tingkat pendidikan karyawan, dan jumlah karyawan. Selain itu juga akan dijelaskan tentang hasil audit BPKP kinerja PDAM TB Kota Tangerang

Bab IV Metodologi Penelitian

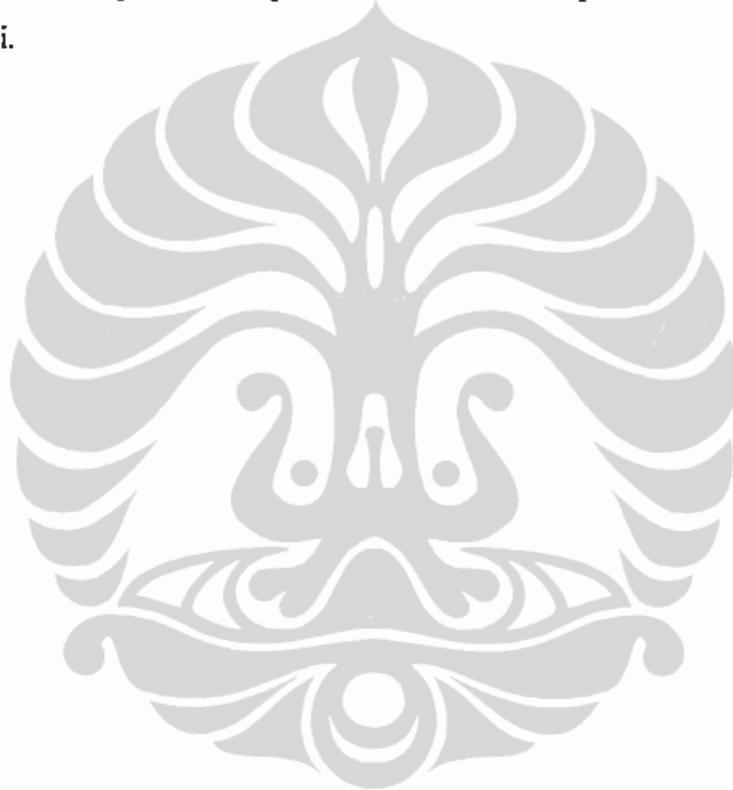
Bab IV akan memaparkan tentang metodologi yang digunakan pada setiap tahap penelitian. Secara garis besar metodologi penelitian dibagi dua, yaitu dalam metoda pengumpulan data dan metoda penilitian kinerja. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, dimana data sekunder adalah berupa survei kuesioner. Untuk pengumpulan data sekunder akan digunakan metoda sampling. Sedangkan untuk metoda penilitian kinerja akan digunakan metoda *Balanced Scorecard*, yang didukung dengan metoda *Critical Success Factor* dan metoda *Key Performance Indicator*.

Bab V Analisa

Memaparkan analisa yang dilaksanakan dalam penelitian. Dijelaskan analisa dari setiap tahap penelitian.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Menarik kesimpulan dan saran dari analisa yang sudah dilakukan di bab sebelumnya. Diharapkan kesimpulan dan saran ini dapat memberikan masukan yang berarti.



BAB II

KINERJA DAN PENGUKURAN KINERJA

2.1 Penilaian Kinerja

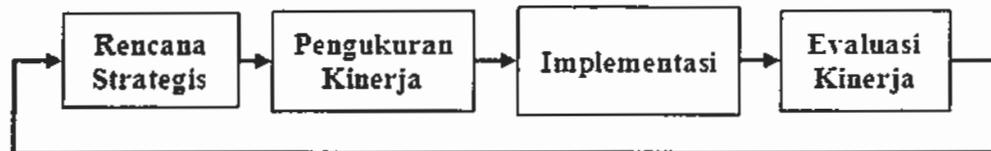
Kinerja merupakan suatu gambaran sebuah prestasi, yang diukur dari sejauh mana tingkat pencapaian pelaksanaan visi, misi, sasaran dan tujuan suatu kegiatan/program/kebijakan sudah dapat dicapai. Penilaian kinerja organisasi adalah suatu kegiatan yang mutlak dilaksanakan dalam pengembangan organisasi. Dengan adanya penilaian kinerja, maka dapat diketahui sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai dan langkah-langkah strategi apa yang selanjutnya dapat diterapkan untuk pencapaian tersebut.

Mardiasmo (2006) menjelaskan bahwa penilaian kinerja mempunyai fungsi sbb:

- *Feedback*
Hasil pengukuran terhadap capaian kinerja dijadikan dasar bagi manajemen atau pengelola organisasi untuk perbaikan kinerja pada periode berikutnya. Selain itu, hasil ini pun bisa dijadikan landasan pemberian *reward and punishment* terhadap manajer dan anggota organisasi.
- *Penilaian Kemajuan Organisasi*
Dengan membandingkan hasil aktual yang tercapai dengan tujuan organisasi yang dilakukan secara berkala (triwulan, semester, tahunan) maka kemajuan organisasi bisa dinilai. Jika pada suatu periode, kinerja yang dicapai ternyata lebih rendah daripada periode sebelumnya, maka harus diidentifikasi dan ditemukan sumber penyebabnya dan alternatif solusinya.
- *Meningkatkan Kualitas Pengambilan Keputusan dan Akuntabilitas*
Pengukuran kinerja menghasilkan informasi yang sangat bermanfaat untuk pengambilan keputusan manajemen maupun *stakeholders*. Keputusan-keputusan yang bersifat ekonomis dan strategis sangat membutuhkan dukungan informasi kinerja ini. Informasi kinerja juga membantu menilai

keberhasilan manajemen atau pihak yang diberi amanah untuk mengelola dan mengurus organisasi.

Pentingnya pengukuran kinerja tergambar pada siklus manajemen strategis berikut ini:



Gambar 2.1 Skema Pengukuran Kinerja

Sumber: Mahsun, Mohamad; "Pengukuran Kinerja Sektor Publik", BPFE Yogyakarta, 2006, hal 29

Skema di atas menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan tahapan yang sangat vital bagi keberhasilan implementasi manajemen strategis. Rencana strategis yang telah ditetapkan oleh organisasi membutuhkan wahana untuk mewujudkannya dalam bentuk aktivitas keseharian organisasi.

Antohny, Banker, Kaplan dan Young (1997) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: *"the activity of measuring the performance of an activity on the entire value chain"*. Sedangkan menurut Paul R. Niven (2002) adalah: *"the tools we use to determine wheter we are meeting our objectives and moving toward the successful implementation of our strategy"*.

Di dalam *Guideline For Implementing Total Management Planning* (2001), disebutkan bahwa pentingnya manajemen kinerja adalah sbb:

- *Support the achievement of the corporate and service delivery outputs of the agency*
- *Deliver value of money (efficiently, effectively and suitability)*
- *Be planned for and managed in a manner complaint with relevant policy and legislation*

Di dalam *State Personnel Manual* (2007), didefinisikan *performance management* sebagai: *"A management process for ensuring employees are focusing their work efforts in ways that contributes to achieving the agency's mission. It consists of three phases: (a) setting expectations for employee to keep performance, (b) maintanining a dialoger between supervisor and employee to*

keep performance on track, and (c) measuring actual performance relative to performance expectations". Sedangkan pengukuran kinerja didefinisikan sebagai: "A confidential document that includes the employee's performance expectations, a summary of the employee's actual performance relative to those expectations, an overall rating of the employee's performance, and the supervisor's and employee's signatures".

2.2 **Balanced Scorecard (BSC)**

Balanced Scorecard (BSC) pertama kali dipublikasikan oleh oleh Robert Kaplan dan David Norton dalam suatu jurnal Harvard Business Review dengan judul *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Jurnal ini merupakan hasil riset di 12 perusahaan. Disebutkan bahwa untuk melihat hasil kinerja secara jelas tidak dapat hanya digunakan pengukuran tunggal. Diperlukan keseimbangan antara pengukuran kinerja keuangan dan kinerja operasional.

Keseimbangan pengukuran kinerja ini dicontohkan dengan kokpit pesawat terbang. Untuk tugas yang kompleks pada navigasi dan penerbangan pesawat terbang, maka seorang pilot membutuhkan informasi detail tentang beberapa aspek penerbangan, baik dari internal organisasi seperti bahan bakar, poros bantalan, tujuan penerbangan, maupun dari sisi eksternal organisasi seperti kecepatan angin, ketinggian, dan indikator lainnya yang menyimpulkan kondisi saat ini dan kondisi yang diprediksi. Bila pilot tersebut tidak memperhatikan seluruh aspek tersebut dan hanya mempercayakan hanya kepada satu instrumen saja, akan berakibat fatal pada penerbangan. Contoh ini juga sebangun dengan pengelolaan perusahaan, dengan semakin kompleksnya permasalahan, maka para manager perlu mampu melihat kinerja perusahaan dari beberapa sisi secara simultan.

BSC melihat kinerja suatu organisasi dari empat perpektif yang didasari pertanyaan pokok sebagai berikut:

- *The Financial Perspective* – Bagaimana penampilan perusahaan di mata pemegang saham
- *The Customer Perspective* – Bagaimana pelanggan melihat perusahaan
- *The Internal Business Perspective* - Apa yang harus diunggulkan dalam proses internal bisnis

- *The learning and Growth Perpective* – dapatkah perusahaan melanjutkan untuk meningkatkan mutu produk dan menciptakan nilai bagi produk tersebut secara berkesinambunganbanya

2.2.1 Model Balanced Scorecard

Balanced Scorecard Model pada awalnya ditujukan untuk memperluas area pengukuran kinerja organisasi swasta yang *profit oriented*. Berdasarkan pertanyaan pokok diatas, maka pengertian tentang keempat perpektif dikembangkan menjadi sebagai berikut:

- **Perspektif Keuangan**

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi perusahaan dan pelaksanaannya memberikan kontribusi perbaikan yang mendasar bagi perusahaan. Secara tipikal, perbaikan tersebut tercermin dalam pencapaian keuntungan, pertumbuhan usaha dan nilai pemegang saham. Tujuan keuangan dapat berbeda pada setiap tahap siklus usaha, yaitu di tahap *growth*, *sustain*, dan *harvest*.

Growth merupakan tahap dimana produk atau jasa yang dihasilkan memiliki potensi pertumbuhan yang baik. Pada tahap ini dibutuhkan adanya pembangunan dan pengembangan produk atau jasa baru, yang didukung oleh fasilitas produksi dan kemampuan operasi, serta peningkatan jaringan distribusi, infrastruktur, dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Kondisi kas biasanya berada pada arus kas negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan demikian, tolok ukur kinerja yang sesuai antara lain adalah mengukur tingkat pertumbuhan pendapatan atau tingkat penjualan dalam pangsa pasar yang telah ditargetkan.

Sustain adalah tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dengan perkiraan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, dan bila memungkinkan melakukan pengembangan. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengembangkan

kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolok ukur yang kerap digunakan antara lain adalah rasio ROI.

Harvest sebagai tahap terakhir dalam siklus bisnis, merupakan tahap dimana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, yang juga digunakan sebagai tolok ukur, adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja.

- ***Perpektif Pelanggan***

Pada masa yang lalu, perusahaan-perusahaan berkonsentrasi pada kemampuan internal perusahaan, penekanan kinerja produk dan inovasi teknologi. Perusahaan yang tidak memahami akan kebutuhan pelanggan, akhirnya mendapatkan bahwa para kompetitor dapat mendobrak pangsa pasar dengan menawarkan produk atau layanan yang lebih baik. Sehingga pada saat ini perusahaan-perusahaan memindahkan fokus eksternal mereka pada pelanggan. Jika unit bisnis akan mencapai keunggulan untuk kinerja keuangan pada jangka panjang, maka perusahaan harus menciptakan dan menyampaikan produk atau layanan yang bernilai bagi pelanggan.

Perpektif pelanggan menjelaskan cara-cara di mana nilai akan diciptakan untuk pelanggan, bagaimana pelanggan menuntut nilai ini harus dipenuhi dan mengapa pelanggan mau membayarnya. Untuk merancang bentuk pengukuran dalam perspektif ini, maka perlu dikenal secara keseluruhan setiap aspek dalam proses pembelian. Harus dikembangkan gambaran pasti tentang apa arti produk/jasa bagi mereka. Hal ini dapat diketahui dengan cara antara lain mendapatkan informasi seberapa besar produk bernilai bagi mereka, seberapa pentingkah harga bagi pembeli dibanding nilai-nilai lain seperti kualitas, fungsi, waktu pengiriman, gambaran, hubungan, dan sebagainya.

Perpektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value prepositions*.

Customer Core Measurement

Customer core measurement memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.

Market Share, pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain, jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

Customer Retention, mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

Customer Acquisition, mengukur tingkat di mana suatu unit usaha mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan usaha baru.

Customer Profitability. Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen, setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

Customer Value Proposition

Merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada core value proposition yang didasarkan pada atribut sebagai berikut: *product/service attribute*, *customer relationship*, dan *image and relationship*

Product/service attributes

Meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang menggunakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

Customer Relationship

Menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh

responsivitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian. Waktu merupakan komponen yang penting dalam persaingan perusahaan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

Image and reputation

Menggambarkan faktor-faktor *intangibile* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

- ***Perspektif Proses Bisnis Internal***

Seperti dijelaskan diatas, bahwa perpektif ini bertujuan memetakan keunggulan yang diutamakan dalam proses bisnis, sehingga dapat menguasai lingkungan eksternal perusahaan. Dua komponen penting dalam lingkungan eksternal perusahaan adalah pelanggan dan pasar.

Dari sisi pelanggan, keunggulan yang akan dicapai adalah kepuasan pelanggan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan antara lain kualitas produk, siklus waktu perolehan produk, kemahiran petugas dalam melayani pelanggan, biaya, dan lain-lain. Untuk mencapai hal tersebut, maka manajer perlu mendisain pengukuran apa saja yang dapat mempengaruhi nilai-nilai tersebut, kemudian diterjemahkan kedalam proses kunci internal dan dikompetensikan pada aksi yang harus dijalankan oleh setiap karyawan. Dengan demikian seluruh karyawan dapat mengerti target perusahaan yang akan dicapai, dan aktivitas apa saja yang perlu mereka kontribusikan agar target perusahaan tersebut tercapai.

Dari sisi pasar, keunggulan yang akan dicapai adalah posisi perusahaan sebagai *leadership* dalam pasarnya. Untuk itu perlu diidentifikasi dan diukur kompetensi utama perusahaan, kebutuhan teknologi yang dikuasai, dan lain-lain, sehingga target tersebut tercapai.

Selain lingkungan internal dan eksternal, maka yang perlu diperhatikan adalah tahapan dalam proses bisnis yang mencakup 3 (tiga) tahap, yaitu proses inovasi, operasi dan layanan pasca jual.

- ***Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan***

Perspektif ini merupakan perspektif terakhir dari BSC. Bila identifikasi kinerja pada perspektif keuangan, pelanggan dan proses bisnis internal adalah berupa pengunggulan terobosan pencapaian kinerja, maka tujuan dari pengukuran kinerja pembelajaran dan pertumbuhan ini adalah sebagai pendorong untuk mencapai keluaran pada ketiga perspektif BSC sebelumnya. Proses pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Termasuk didalamnya adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, manusia adalah sumber daya utama.

Pembelajaran bukan hanya sekedar *training*, tetapi juga meliputi proses *mentoring* dan *tutoring*, seperti kemudahan dalam komunikasi di segenap pegawai yang memungkinkan mereka untuk siap membantu jika dibutuhkan.

Tolok ukur yang dilihat dalam perspektif ini adalah kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan pensejajaran.

Kemampuan pegawai. Yaitu bagaimana karyawan menyumbangkan segenap kemampuannya untuk organisasi. Untuk itu, perencanaan dan upaya implementasi *reskilling* karyawan yang menjamin kecerdasan dan kreativitasnya dapat dimobilisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut tidak terlepas dari tujuan karyawan dalam mencapai misinya sebagai karyawan, yang dapat diukur melalui hasil kerjanya, yaitu melalui kepuasan karyawan, produktifitas karyawan dan *retention* karyawan.

Kapasitas Sistem Informasi. Walau motivasi dan keahlian karyawan telah mendukung pencapain tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

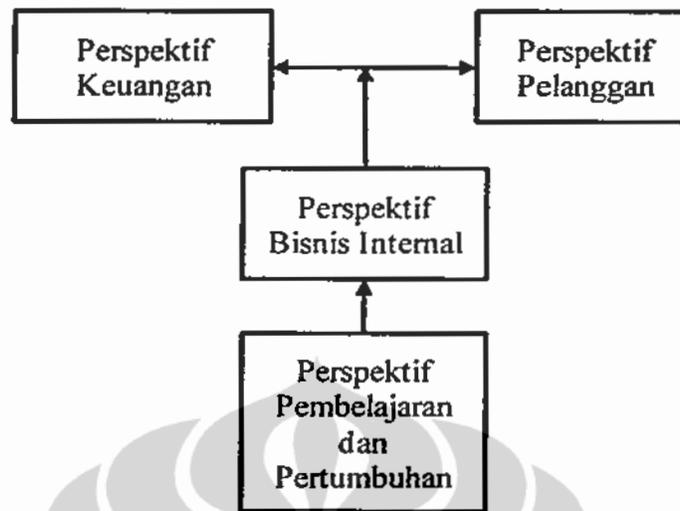
Motivasi, Pemberdayaan dan Pensejajaran. Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses yang berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi karyawan. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan trial and error sehingga turbulensi lingkungan sama-sama diboca-kenali tidak saja oleh jenjang manajemen strategis tetapi juga oleh segenap pegawai di dalam organisasi sesuai kompetensinya masing-masing. Sudah barang tentu upaya itu perlu dukungan motivasi yang besar dan pemberdayaan karyawan berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan. Tentu, hal ini tetap diiringi dengan upaya penyesuaian yang terus menerus sejalan dengan tujuan organisasi.

2.2.2 **Balanced Scorecard Dalam Organisasi Publik**

Dalam perkembangannya, BSC juga digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi publik. Penggunaannya adalah dengan menggabungkan antara tujuan organisasi dengan fokus penilaian di setiap perspektif BSC. Penyesuaian penerapan BSC untuk organisasi publik mencakup hal-hal seperti berikut:

- Perubahan *framework* dimana yang menjadi pendorong dalam BSC adalah misi untuk melayani masyarakat dan mendapatkan keuntungan
- Perubahan posisi antara perspektif keuangan dan perspektif pelanggan
- Perubahan fokus pada perspektif pelanggan menjadi fokus kepada pelanggan dan pemegang saham
- Perubahan fokus pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menjadi fokus kepada karyawan dan kapasitas organisasi.

Organisasi publik dibedakan menjadi 2 (dua), yaitu *pure nonprofit organizations* dan *quasy nonprofit organizations*. Organisasi dalam bentuk *pure nonprofit organizations* menyediakan/menjual barang/jasa dengan maksud melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sedangkan organisasi dalam bentuk *quasy nonprofit organizations* menyediakan/menjual barang/jasa dengan maksud melayani masyarakat dan mendapatkan keuntungan.



Gambar 2.2 Balanced Scorecard Dalam Organisasi Publik

Sumber: Mahsun, Mohamad; "Pengukuran Kinerja Sektor Publik", BPFE Yogyakarta, 2006, hal 65

Dengan melihat sifat dari organisasi publik seperti diatas, maka penggunaan BSC dimodifikasikan sesuai dengan tujuan organisasi tersebut. Bila dalam perusahaan komersial, BSC menempatkan perspektif keuangan di urutan utama yang kemudian didukung oleh ketiga perspektif lainnya, karena orientasi perusahaan adalah mencapai keuntungan. Maka dalam organisasi publik, khususnya *quasy nonprofit organizations*, perspektif pelanggan ditempatkan pada urutan pertama sejajar dengan perspektif keuangan, dan kemudian didukung oleh kedua perspektif lainnya (lihat gambar 2.2).

Ukuran kinerja untuk masing-masing perspektif menjadi sebagai berikut:

- Perspektif pelanggan menggambarkan pelayanan yang berkualitas kepada masyarakat
- Perspektif keuangan mengidentifikasi pemberian pelayanan paling efisien
- Perspektif proses bisnis internal menggambarkan proses-proses yang penting bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat
- Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan kompetensi dan kemampuan semua anggota organisasi.

2.3 Critical Success Factors (CSF) dan Key Performance Indicator (KPI)

Penggunaan metoda *balanced scorecard* untuk pengukuran kinerja dimulai dengan menentukan tujuan dari setiap perpektif. Dari setiap tujuan tersebut kemudian ditentukan faktor keberhasilannya, dan diterjemahkan masing-masingnya dalam indikator kinerja. Dengan demikian ada metoda lainnya untuk melengkapi penggunaan metoda *balanced scorecard*, yaitu *Critical Success Factors* dan *Key Performance Indicator*.

Critical Successs Factors (faktor keberhasilan utama) adalah suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Suatu CFS dapat digunakan sebagai indikator kinerja atau masukan dalam menetapkan indikator kinerja. Identifikasi terhadap CFS dapat dilakukan terhadap berbagai faktor misalnya, potensi yang dimiliki organisasi, kesempatan, keunggulan, tantangan, kapasitas sumber daya, dana, sarana-prasarana, regulasi atau kebijakan organisasi, dan sebagainya. Untuk memperoleh CSF yang tepat dan relevan, CSF harus secara konsisten mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi. Setiap organisasi mempunyai CSF yang berbeda-beda karena sangat tergantung pada unsur-unsur apa dari organisasi tersebut yang dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan dalam pencapaian tujuan.¹⁴

CSF sering disamakan pengertiannya dengan *key performance indicator* (KPI) yang sebenarnya sangat berbeda. KPI adalah sekumpulan indikator yang dapat dianggap seagai ukuran kinerja kunci, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis. Indikator ini dapat digunakan oleh manajer untuk mendeteksi dan memonitor capaian kinerja.

Keterkaitan antara CSF dan KPI dalam menunjang analisis kinerja menggunakan *balanced scorecard* dapat dilihat pada tabel 2.1

2.4 Kepuasan Pelanggan dan Kepuasan Karyawan

Kepuasan pelanggan merupakan satu perhatian yang diutamakan dalam pengukuran kinerja dalam metoda *Balance Socercard*, demikian juga dalam tujuan pelayanan PDAM.

¹⁴ Mohamad Mahsun (2006), *Pengukuran Kienrja Sektor Publik*, BPFE – Yogyakarta, hal 72

Tabel 2.1 Hubungan Antara BSC, CSF dan KPI

Balanced Scorecard (BSC)	Critical Success Factors (CSF)	Key Performance Indicators (KPI)
Menentukan tujuan penelitian dari setiap indikator	Indikasi kesuksesan dari objek yang akan diteliti, misalnya untuk perspektif keuangan adalah sehatnya keuangan perusahaan	Indikator yang digunakan untuk mengetahui indikasi kesuksesan pada CSF, contoh adalah untuk mengetahui kesehatan keuangan perusahaan menggunakan rasio likuiditas

Band (1991) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai suatu tingkatan dimana kebutuhan, keinginan dan harapan dapat terpenuhi. Hal tersebut bukan hanya dilihat dari sisi *price*, tetapi lebih kepada '*service delivery*', yaitu layanan yang disampaikan kepada pelanggan. Nilai positif dari '*service delivery*' tersebut yang akan menentukan bernilai atau tidaknya suatu produk, dan pada akhirnya bermuara kepada puas tidaknya pelanggan. Kepuasan pelanggan adalah hal yang mendorong loyalitas pelanggan, yaitu keinginan pelanggan untuk melakukan pembelian secara berulang-ulang, atau kesetiaan yang berlanjut.

Dalam pencapaian tingkat kepuasan, Mowen (1995) menyebutkan bahwa faktor yang paling berperan adalah kinerja dari produsen, yang biasanya diartikan dengan kualitas dari produsen tersebut. Untuk menciptakan kepuasan pelanggan, Hannah dan Karp (1991) melihat ada 3 (tiga) faktor yang mempengaruhinya, yaitu:

- **Faktor-faktor yang berhubungan dengan produk**

Kualitas produk. Yaitu merupakan mutu dari semua komponen-komponen yang membentuk produk, sehingga produk tersebut mempunyai nilai tambah.

Hubungan antara nilai sampai pada harga. Merupakan hubungan antara harga dan nilai produk yang ditentukan oleh perbedaan antara nilai yang diterima

oleh pelanggan dengan harga yang dibayar oleh pelanggan terhadap suatu produk yang dihasilkan oleh suatu badan.

Bentuk produk. Merupakan komponen-komponen fisik dari suatu produk yang menghasilkan suatu manfaat.

Keandalan. Merupakan kemampuan dari suatu perusahaan untuk menghasilkan produk sesuai dengan apa yang dijanjikan oleh perusahaan.

- ***Faktor-faktor yang berhubungan dengan pelayanan***

Jaminan. Merupakan suatu jaminan yang ditawarkan oleh perusahaan untuk pengembalian harga pembelian atau mengadakan perbaikan terhadap produk yang rusak setelah pembelian.

Respon dan cara pemecahan masalah. Merupakan sikap dari karyawan dalam menanggapi keluhan serta masalah yang dihadapi oleh pelanggan

- ***Faktor-faktor yang berhubungan dengan pembelian***

Pengalaman karyawan. Merupakan semua hubungan antara pelanggan dengan karyawan dalam hal komunikasi yang berhubungan dengan pembelian.

Kemudahan dan kenyamanan. Merupakan segala kemudahan dan kenyamanan yang diberikan oleh perusahaan terhadap produk yang dihasilkannya.

Dari uraian diatas, tampak adanya hubungan antara kepuasan pelanggan dengan kinerja karyawan. Kinerja karyawan tercipta dari adanya kelayakan karyawan pada perusahaan, dan tingkat produktivitas yang dapat dicapainya. Hal tersebut tentu tidak otomatis terjadi tanpa terbangunnya rasa kepuasan kerja dari dalam diri karyawan. Beberapa definisi tentang kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

- Newstrom : mengemukakan bahwa “job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employes view their work”. Kepuasan kerja berarti perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami pegawai dalam bekerja
- Wexley dan Yukl : mengartikan kepuasan kerja sebagai “the way an employee feels about his or her job”. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai

merasakan dirinya atau pekerjaannya. dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

- Handoko : Keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.
- Stephen Robins : Kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan Pegawai; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh Pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Apabila dilihat dari pendapat Robin tersebut terkandung dua dimensi, pertama, kepuasan yang dirasakan individu yang titik beratnya individu anggota masyarakat, dimensi lain adalah kepuasan yang merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai

Lebih lanjut, Schemerhorn mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh 5 (lima) aspek, yaitu:

- *Pekerjaan itu sendiri (Work It self)*, setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.
- *Penyelia (Supervision)*, penyelia yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, penyelia sering dianggap sebagai figur ayah/ibu dan sekaligus atasannya.

- *Temannya (Workers)*, merupakan faktor yang berhubungan dengan sebagai pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.
- *Promosi (Promotion)*, merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja.
- *Gaji/Upah (Pay)*, merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

Aspek-aspek lainnya yang mempengaruhi kepuasan kerja dikemukakan oleh Stephen Robins, sebagai berikut:

- *Kerja yang secara mental menantang*, Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kecewa dan kepuasan.
- *Ganjaran yang pantas*, Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang

mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (fair and just) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

- *Kondisi kerja yang mendukung*, Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak esktrēm (terlalu banyak atau sedikit).
- *Rekan kerja yang mendukung*, Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.
- *Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan*, Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdadian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

2.5 Data Penelitian

Objek penelitian yang digunakan sebagai dasar analisa hanyalah sebagian dari seluruh objek, dimana disebut juga sebagai sampel. Pengambilan sampel untuk penelitian disebut sampling. Menurut Gempur Santosa (2005) terdapat beberapa persyaratan sampling, yaitu:

- Digunakan prinsip probabilitas (*random sampling*)

- Jumlah sampel memadai
- Ciri-ciri populasi dipenuhi secara ketat
- Variasi antar populasi sekecil mungkin

Burhan Bungin (2008) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam menentukan sampel dalam suatu penelitian, yaitu:

- Derajat keseragaman (*degree of homogeneity*) populasi. Populasi homogen cenderung memudahkan penarikan sampel, sampai pada menentukan besar kecil sampel yang dibutuhkan. Semakin homogen populasi, maka semakin besar kemungkinan penggunaan sampel dalam jumlah kecil. Pada populasi heterogen, kecenderungan menggunakan sampel besar kemungkinan sulit dihindari, karena sampel harus dipenuhi oleh wakil-wakil unit populasi. Oleh karena itu, semakin kompleks atau semakin tinggi derajat keberagaman maka semakin besar pula sampel penelitian.
- Derajat kemampuan peneliti mengenal sifat-sifat khusus populasi. Selain mengenal derajat keberagaman populasi, peneliti juga harus mampu mengenal ciri-ciri khusus populasi yang sedang atau akan diteliti
- Presisi (kesaksamaan) yang dikendaki penelitian. Faktor ketiga ini biasanya merupakan kebutuhan yang muncul pada penelitian survei atau penelitian kuantitatif lainnya. Populasi amat besar, sehingga derajat kemampuan peneliti dalam mengenalsifat-sifat populasi amat rendah. Untuk menghindari kebiasaan sampel, maka dilakukan jalan pintas yaitu dengan memperbesar sampel. Oleh karenanya, apabila suatu penelitian menghendaki derajat presisi yang tinggi, maka merupakan keharusan dari penelitian itu menggunakan sampel dalam jumlah yang besar, karena derajat presisi menentukan besar kecil sampel. Pada permasalahan ini, presisi juga tergantung pada tenaga, biaya, dan waktu, karena untuk mencapai derajat presisi yang tinggi, peneliti harus mengeluarkan banyak tenaga, biaya maupun waktu untuk melayani sampel yang besar. Apabila tenaga, biaya dan waktu terbatas, maka tidaklah mungkin dapat mengambil sampel dalam jumlah besar, dan ini berarti presisi akan menurun.
- Penggunaan sampling yang tepat. Penggunaan teknik sampling juga harus betul-betul diperhatikan kalau mau mendapatkan sampel yang representatif.

Salah penggunaan teknik sampling berarti salah pula dalam memperoleh sampel. Suatu contoh, pada populasi yang berstrata dengan ciri-ciri khusus, tidak mungkin sampel diambil secara random, karena nantinya ada beberapa strata atau unit-unit khusus yang tak terwakili. Seharusnya untuk populasi semacam itu, amat bijaksana kalau digunakan teknik non random, seperti strata sampling.

Penentuan jumlah sampel yang dapat mewakili penggambaran populasi digunakan rumus Slovin (1960) dalam Seivilla (1993), yaitu:

$$n = \frac{N}{(N \times e^2) + 1} \quad (2.1)$$

Dimana:

- N : Ukuran populasi
- E : Nilai kritis (batas ketelitian yang diinginkan)
- n : Ukuran sampel

2.6 Analisa Keuangan

Laporan keuangan memberikan iktisar mengenai keadaan keuangan suatu perusahaan, dimana Neraca (*Balance Sheet*) mencerminkan nilai aktiva, utang dan modal sendiri pada suatu saat tertentu, dan laporan Rugi & Laba (*Income Statement*) mencerminkan hasil-hasil yang dicapai selama suatu periode tertentu biasanya meliputi periode satu tahun.

Mengadakan interpretasi atau analisa terhadap laporan keuangan suatu perusahaan akan sangat bermanfaat bagi penganalisa untuk dapat mengetahui keadaan dan perkembangan keuangan dari perusahaan yang bersangkutan. Pimpinan perusahaan atau manajemen sangat berkepentingan terhadap laporan keuangan dari perusahaan yang dipimpinnya. Dengan mengadakan analisa laporan keuangan dari perusahaannya, manajer akan dapat mengetahui keadaan dan perkembangan keuangan dari perusahaannya, dan akan dapat diketahui hasil-hasil keuangan yang telah dicapai di waktu-waktu yang lalu dan waktu yang sedang berjalan. Dengan mengadakan analisa data keuangan dari tahun-tahun yang lalu,

dapat diketahui kelemahan-kelemahan dari perusahaannya serta hasil-hasil yang telah dianggap cukup baik. Hasil analisa historis tersebut sangat penting artinya bagi perbaikan penyusunan rencana atau *policy* yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang, juga dapat diketahui kelemahan-kelemahan yang dimilikinya, sehingga dalam penyusunan rencana untuk tahun-tahun yang akan datang, kelemahan-kelemahan tersebut dapat diperbaiki, sedangkan hasil-hasil yang dianggap sudah cukup baik harus dipertahankan. Dalam hubungan dengan analisa laporan keuangan tersebut manajemen adalah “orang dalam”, orang yang dapat menggunakan data keuangan apapun yang ada di dalam perusahaan, dan hasil analisisnya sepenuhnya untuk kepentingan perusahaan yang bersangkutan. Oleh karena itu analisa yang dilakukan oleh manajemen tersebut disebut “analisa intern”.

Ada beberapa macam rasio, diantaranya adalah rasio likuiditas dan rasio profitabilitas.

- Rasio Likuiditas

- *Current ratio*, yaitu kemampuan untuk membayar hutang lancar yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar. Metoda perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \quad (2.2)$$

- *Quick ratio*, yaitu kemampuan untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar yang lebih likuid. Metoda perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}} \quad (2.3)$$

- Rasio Profitabilitas

- *Operating ratio*, yaitu besarnya biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan pendapatan. Metoda perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{Biaya Operasional}}{\text{Penjualan}} \quad (2.4)$$

- *Return On Investment (ROI)*, yaitu pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam perusahaan. Metoda perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$ROI = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Jumlah Aktiva}} \quad (2.5)$$

- *Return On Equity (ROE)*, yaitu pengukuran tingkat penghasilan bersih yang diperoleh oleh pemilik perusahaan atas modal yang diinvestasikan. Metoda perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$ROE = \frac{\text{Laba bersih sesudah pajak}}{\text{Jumlah Ekuitas}} \quad (2.6)$$

2.7 Analisa SWOT

Analisis SWOT adalah analisa yang digunakan dalam menyusun perencanaan strategi dengan menggunakan 4 (empat) fokus, yaitu *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.¹⁵

Analisa SWOT bertujuan untuk memberikan gambaran secara keseluruhan tentang kondisi internal dan eksternal yang dihadapi oleh suatu perusahaan, serta hubungan di antara kedua kondisi tersebut dalam membentuk arah perkembangan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategis diarahkan kepada pemaksimalan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), dan meminimumkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*).

¹⁵ -----, *Analisis SWOT*, http://id.wikipedia.org/wiki/Analisis_SWOT

BAB III

GAMBARAN UMUM PDAM TIRTA BENTENG KOTA TANGERANG

3.1 Umum

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Benteng Kota Tangerang merupakan pemisahan dari PDAM TKR Kab Tangerang yang dilaksanakan karena adanya pemekaran wilayah. PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang didirikan pada tanggal 12 Oktober 1995 berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 33 tahun 1995. Peraturan Daerah ini mendapatkan persetujuan dari Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Jawa Barat dengan Surat Keputusan Nomor 188.342/SK.2230-HUK/96 tanggal 7 Februari 1996 dan telah diundangkan dalam Lembaran Daerah Kota Tangerang Nomor 11 tahun 1996 tanggal 9 Februari 1996 dalam register Seri D.

PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang berdomisili di Jalan Prosida Bendung Pasar Baru Kelurahan Mekar Sari Tangerang.

3.2 Rencana Strategis

Dalam melaksanakan kegiatan operasional, PDAM TB Kota Tangerang mengacu kepada visi dan misi organisasi.

Visi PDAM TB Kota Tangerang adalah, terpenuhinya kebutuhan masyarakat akan pelayanan air bersih dan air kotor melalui pengelolaan yang berwawasan lingkungan, serta berorientasi pada penyempurnaan pelayanan terhadap pelanggan.

Misi PDAM TB Kota Tangerang adalah sbb:

- Memberikan pelayanan dan kemanfaatan umum kepada seluruh masyarakat melalui pelayanan air bersih dan pengelolaan air kotor yang berwawasan lingkungan.
- Mewujudkan pengelolaan keuangan perusahaan secara mandiri melalui pendapatan yang diperoleh dari masyarakat dan dikembalikan lagi kepada masyarakat guna peningkatan pelayanan dan menyediakan air bersih maupun pengelolaan sarana air kotor.

- Meningkatkan pengelolaan kualitas air bersih dan air kotor yang sesuai dengan standar kesehatan dan lingkungan.
- Mewujudkan penambahan cakupan pelayanan air bersih dan pengolahan air kotor yang disesuaikan dengan penambahan penduduk Kota Tangerang.

Walaupun salah satu misi PDAM TB Kota Tangerang adalah melaksanakan pengelolaan air kota di kota Tangerang, tetapi sampai saat ini belum terlaksana.

3.3 Tingkat Pelayanan

Dari 13 kecamatan yang ada di Kota Tangerang, maka yang sudah mendapat pelayanan air bersih melalui PDAM TB Kota Tangerang adalah sebanyak 8 kecamatan. Kecamatan yang telah terlayani tersebut adalah Kecamatan Ciledug, Kecamatan Karang Tengah, Kecamatan Cipondoh, Kecamatan Tangerang, Kecamatan Jatiuwung, Kecamatan Neglasari, Kecamatan Batuceper dan Kecamatan Benda. Daerah pelayanan dibagi dalam 3 unit pelayanan, yaitu unit pelayanan Benda, Cipondoh dan Pusat.

Penduduk Kota Tangerang pada tahun 2007 berjumlah 1.637.135 jiwa. Dari jumlah ini sebanyak 102.008 jiwa atau 6,23% mendapat pelayanan air bersih dari PDAM TB Kota Tangerang. Jumlah pelanggan pada tahun 2007 adalah sebesar 16.410 unit, yang terdiri dari Sambungan Rumah (16.256 unit), Hidran Umum (39 unit), industri (38 unit), instansi pemerintah (20 unit), sosial (56 unit), dan bandara Sukarno Hatta.

PDAM TB Kota Tangerang memiliki instalasi pengolahan dengan kapasitas terpasang sebesar 375 l/det. Sebagai air baku digunakan air permukaan dari S. Cisadane dan air tanah dalam. Kapasitas produksi saat ini adalah sebesar 350 l/det, dengan demikian kapasitas instalasi pengolahan yang belum dapat dimanfaatkan adalah 25 l/det kapasitas. Hal ini disebabkan karena sarana infrastruktur (jaringan pipa) belum dapat menunjang pendistribusian air bersih secara optimal.

Tingkat kehilangan air pada proses pengolahan adalah sebesar 3,98%, sedangkan pada jaringan distribusi adalah sebesar 18,04%. Adanya kehilangan air menyebabkan pendapatan penjualan air berkurang, karena ada air yang didistribusikan tetapi tidak dapat terjual. Kehilangan air pada jaringan distribusi

disebabkan karena adanya ketidak akuratan pembacaan *water meter* oleh petugas, kebocoran pipa pada jaringan distribusi dan kesalahan perhitungan administrasi.

Berdasarkan pemeriksaan kualitas air, maka air yang diproduksi oleh PDAM TB Kota Tangerang mempunyai kualitas yang telah memenuhi standar kualitas air minum dan memenuhi syarat Permenkes 97/2002.

Kontinuitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan adalah selama 24 jam. Namun belum seluruh pelanggan dapat menikmati kontinuitas pelayanan tersebut.

3.4 Kelembagaan PDAM TB Kota Tangerang

Dalam menjalankan operasionalnya, PDAM TB Kot Tangerang didukung oleh 160 karyawan. Komposisi jumlah karyawan dapat dilihat pada tabel 3.1

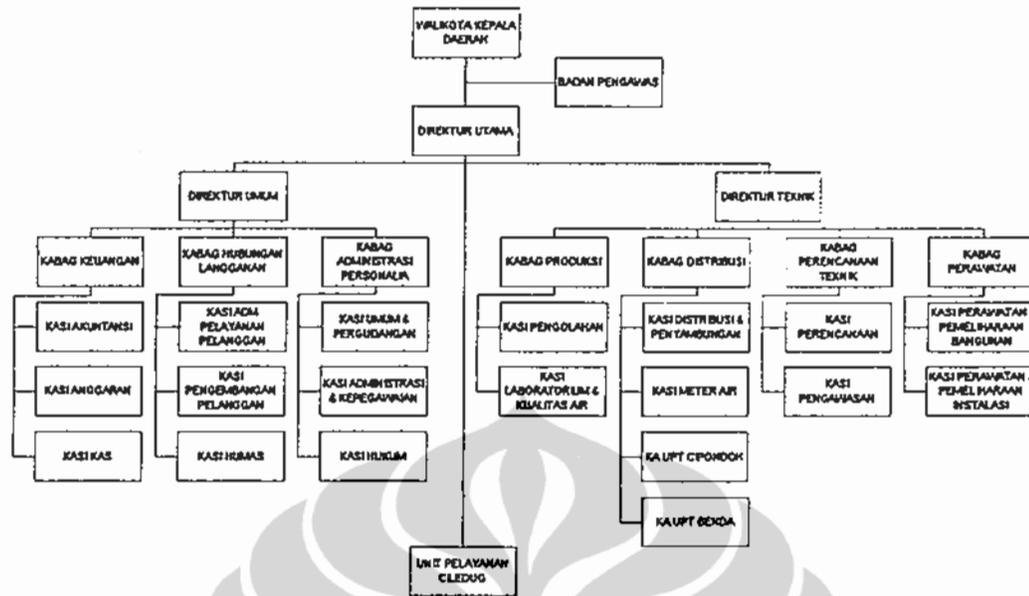
Tabel 3.1 Komposisi Karyawan PDAM TB Kota Tangerang

Hirarki Organisasi			Pendidikan		
Status	Jumlah		Jenjang	Jumlah	
	(orang)	(%)		(orang)	(%)
Direktur	3	2%	Sarjana (S1)	38	24%
Kepala Bagian	6	4%	Diploma (D1, D2, D3)	10	6%
Kepala Seksi	15	9%	SLTA	76	48%
Pelaksana	134	84%	SLTP	27	17%
Kepala Unit Pelayanan	2	1%	SD	9	6%
Jumlah	160	100%		160	100%

Sumber: PDAM Kota Tangerang, 2007

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan adalah sebagai tenaga pelaksana (84%), dengan jenjang pendidikan terbesar adalah SMA. Jenjang pendidik untuk posisi Direktur, Kepala Bagian dan Kepala Seksi adalah S1.

Struktur organisasi PDAM TB Kota Tangerang terdiri dari 1 Direktur Utama dan 2 Direktur, yang membawahi 7 Sub Bagian. Struktur organisasi dapat dilihat pada gambar 3.1



Gambar 3.1 Struktur Organisasi

Sumber: PDAM TB Kota Tangerang, 2007

3.5 Keuangan PDAM TB Kota Tangerang

Kebijakan akuntansi yang digunakan oleh Perusahaan mengacu pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 16 Tahun 1991 tanggal 16 Februari 1991 yang disempurnakan dengan Keputusan Menteri Negara Otonomi Daerah Nomor 8 Tahun 2000 tanggal 10 Agustus 2000 tentang Pedoman akuntansi PDAM.

Kondisi Laba/Rugi PDAM TB Kota Tangerang selama 5 tahun terakhir senantiasa menunjukkan perbaikan yang semakin meningkat. Kerugian yang diderita perusahaan terakhir dialami pada tahun 2002, tetapi pada tahun-tahun berikutnya perusahaan sudah dapat menghasilkan laba. Pada tahun 2003 ada penambahan kapasitas produksi, yang kemudian diikuti dengan penambahan jumlah pelanggan, yaitu pada jenis sambungan rumah tangga dan industri. Hal ini berdampak kepada peningkatan yang sangat menonjol pada pendapatan usaha dan laba bersih. Pendapatan usaha meningkat 66% di tahun 2004, dan 45% di tahun 2005. Sedangkan laba bersih meningkat sebesar 1380% di tahun 2004, dan 165% di tahun 2005.

Pendapatan terbesar dalam kurun waktu 5 (lima) tahun terakhir adalah berasal dari penjualan air, yaitu pendapatan yang berasal dari pendapatan tagihan rekening air, dengan proporsi rata-rata diatas 90%. Pendapatan non air berasal dari

pendapatan sambungan baru. Setiap tahun PDAM TB Kota Tangerang mempunyai pendapatan yang berasal dari pos ini, hal tersebut menunjukkan bahwa di setiap tahun ada penambahan penyambungan baru. Adanya penambahan sambungan baru berdampak kepada meningkatnya pendapatan rekening.

Proporsi biaya langsung (biaya sumber air, pengolahan dan transmisi distribui) dengan biaya administrasi mempunyai besaran yang hampir seimbang, dimana biaya langsung rata-rata adalah diatas 55% dari seluruh total biaya. Pada biaya administrasi, proporsi terbesar terdapat pada biaya pegawai, yaitu sebesar rata-rata 35% dari seluruh biaya administrasi. Biaya pegawai merupakan biaya yang mencakup gaji, honor, tunjangan, lembur, insentif, dan sebagainya, dan biaya ini merupakan biaya tetap. Peningkatan biaya administrasi yang menonjol terjadi di tahun 2005, yaitu sebesar 56%. Peningkatan ini terjadi karena adanya kenaikan gaji dan tunjangan pegawai, selain itu juga karena adanya penambahan pegawai. Laporan Laba/Rugi selama 5 tahun terakhir dapat dilihat pada tabel 3.2, dan rincian biaya administrasi dapat dilihat pada tabel 3.3.

Dalam kurun waktu sejak tahun 2003 – 2006 total aktiva senantiasa mengalami peningkatan. Tetapi di tahun 2007 terjadi penurunan sebesar 4,44%. Hal ini disebabkan karena adanya penurunan aktiva lancar sebesar 9,78%, aktiva tetap 2,93% dan aktiva lain-lain sebesar 3,93%.

Sisi pasiva juga mengalami tren yang sama. Dalam kurun waktu sejak tahun 2003 – 2006 jumlah kewajiban dan ekuitas senantiasa mengalami peningkatan. Tetapi di tahun 2007 terjadi penurunan sebesar 4,44%. Hal ini disebabkan karena adanya penurunan kewajiban lancar dan kewajiban jangka panjang, dan disisi lain kenaikan pada ekuitas. Laporan neraca pada 5 tahun terakhir dapat dilihat pada tabel 3.3.

Tabel 3.2 Laporan Laba/Rugi PDAM TB Kota Tangerang

(Rp 1.000.000,-)

No.	Keterangan	Tahun				
		2003	2004	2005	2006	2007
I.	PENDAPATAN					
I.1	Pendapatan Usaha					
	- Pendapatan Penjualan Air	12,340	19,591	30,183	33,649	39,483
	- Pendapatan Non Air	838	2,427	1,799	1,537	1,705
	- Pendapatan Mitra Kerjasama	213	233	280	241	245
	Jumlah Pendapatan Usaha	13,391	22,251	32,261	35,427	41,433
I.2	Pendapatan Diluar Usaha					
	- Pendapatan Lain Lain	303	363	576	1,028	748
	- Pendapatan Pajak Tangguhan	-	-	-	36	28
	Jumlah Pendapatan Diluar Usaha	303	363	576	1,064	775
I.3	TOTAL PENDAPATAN	13,694	22,614	32,838	36,491	42,209
II.	BIAYA					
II.1	Biaya Langsung					
	- Biaya Sumber Air	138	223	306	1,432	571
	- Biaya Pengolahan Air	4,781	6,803	8,132	7,518	8,718
	- Biaya Transmisi dan Distribusi	2,941	4,959	5,239	6,140	6,751
	- Biaya Umum dan Administrasi					
	Total Biaya Langsung	7,861	11,985	13,678	15,090	16,040
II.2	Biaya Umum dan Administrasi	5,651	6,658	10,357	10,913	14,442
II.3	Biaya Lain Lain	-	1,275	-	-	-
II.6	TOTAL BIAYA	13,512	19,918	24,035	26,003	30,482
III	Beban Pajak Tahun Berjalan	-	-	1,658	3,044	3,653
IV.	LABA / RUGI	182	2,696	7,144	7,443	8,074
	% Pertambahan		1380%	165%	4%	8%

Sumber : PDAM TB Kota Tangerang, 2003 - 2007

Tabel 3.3 Laporan Laba/Rugi PDAM TB Kota Tangerang

(Rp 1.000.000,-)

BIAYA UMUM & ADMINISTRASI	TAHUN				
	2,003	2,004	2,005	2,006	2,007
Biaya Pegawai	1,898	2,789	3,646	3,724	5,728
Biaya Kantor	345	443	619	621	801
Biaya Hubungan Langganan	146	264	610	556	480
Biaya Penelitian dan Pengembangan	90	-	4	94	356
Biaya Penghapusan Bahan Instalasi	-	35	-	-	-
Biaya Keuangan	664	160	277	104	284
Biaya Bunga	-	-	1,278	1,210	631
Biaya Pemeliharaan	357	480	501	786	92
Biaya Penyisihan Hutang	50	46	97	12	-
Biaya Penghapusan Hutang	-	24	-	69	3,811
Rupa-Rupa Biaya Umum	1,566	1,642	2,534	2,876	45
Biaya Penyusutan Non Pabrik Air	535	775	792	862	1,108
Total	5,651	6,658	10,357	10,913	13,336

Sumber : PDAM TB Kota Tangerang, 2003 - 2007

Tabel 3.4 Neraca PDAM TB Kota Tangerang

(x Rp juta)

KETERANGAN	TAHUN				
	2003	2004	2005	2006	2007
AKTIVA					
- Aktiva Lancar	5,429	6,609	13,384	15,282	13,787
- Aktiva Tetap	42,073	49,501	50,934	50,294	48,821
- Aktiva Pajak Tanguhan	-	-	-	36	64
- Aktiva Lain-Lain	7,175	4,961	4,247	4,934	4,740
Jumlah Aktiva	54,676	61,071	68,565	70,546	67,411
PASSIVA					
- Kewajiban Jangka Pendek	2,568	3,679	6,230	7,285	3,088
- Kewajiban Jqk Panjang (SLA)	9,514	10,561	9,851	8,921	8,216
- Kewajiban Jqk Panjang Lainnya	204	314	314	350	-
- Cadangan Dana Meter	-	-	-	-	-
- Modal & Cadangan	42,390	46,517	51,639	53,615	56,107
Jumlah Passiva	54,676	61,071	68,565	70,546	67,411

Sumber : PDAM TB Kota Tangerang, 2003 - 2007

3.6 Tarif Air Minum

Pendapatan penjualan air didapat dari pembayaran rekening, yaitu berapa banyak volume air terjual yang tercatat dalam rekening. Pada tahun 2007 pendapatan penjualan air adalah sebesar Rp 39.482.963.961,- dengan volume air terjual sebesar 8.054.854 m³. Dari data ini dapat diketahui berapa harga jual air

rata-rata, yaitu jumlah pendapatan dibagi jumlah volume terjual, atau sebesar Rp 4.901,76,-/ m³.

Volume air diproduksi adalah sebesar 10.236.113 m³, dengan menggunakan data pendapatan penjualan, maka dapat diketahui bahwa harga pokok produksi adalah Rp 3.471,27,-/ m³.

Kebijakan Tarif Air Minum oleh PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang mengacu pada Peraturan Walikota Tangerang Nomor 5 Tahun 2007 tanggal 4 April 2007 dengan uraian sebagai berikut :

- a. Sosial :
 - 0-5 m³ = Rp 2.400,-/m³
 - > 5 m³ = Rp 3.600,-/m³
- b. Sambungan Langsung Rumah Tangga diameter ½ inchi :
 - 0 - 5 m³ = Rp 2.775,-/m³
 - 6 - 20 m³ = Rp 4.250,-/m³
 - 21 - 40 m³ = Rp 5.750,-/m³
 - > 40 m³ = Rp 6.500,-/m³
- c. Sambungan Langsung Rumah Tangga diameter ¾ inchi :
 - 0 - 5 m³ = Rp 3.000,-/m³
 - 6 - 20 m³ = Rp 4.250,-/m³
 - 21 - 40 m³ = Rp 5.750,-/m³
 - > 40 m³ = Rp 6.500,-/m³
- d. Kantor / Instansi Pemerintah Daerah .
 - 0 - 5 m³ = Rp 2.775,-/m³
 - 6 - 20 m³ = Rp 4.500,-/m³
 - 21 - 40 m³ = Rp 5.750,-/m³
 - > 40 m³ = Rp 6.000,-/m³
- e. Kran Umum SEAB = Rp 1.850,-/m³
- f. Kran Umum SWASTA = Rp 4.200,-/m³
- g. Industri = Rp 6.500,-/m³
- h. Pelabuhan Udara = Rp 6.000,-/m³

3.7 Kinerja PDAM TB Kota Tangerang Menurut Audit BPKP

Berdasarkan hasil audit BPKP pada tahun 2007 dengan mengikuti prosedur penilaian Kepmendagri 47/1999, kinerja PDAM TB Kota Tangerang mencapai skor 62,25 atau masuk dalam kategori kinerja 'baik'. Skor untuk masing-masing aspek dapat dilihat pada tabel 3.5.

Tabel 3.5 Penilaian Kinerja PDAM TB Kota Tangerang Tahun 2007

No.	Aspek	Skor
1.	Keuangan	33,75
2.	Operasional	19,57
3.	Administrasi	10,00
	Total	63,32
	Klasifikasi Kinerja	Baik

Sumber : PDAM TB Kota Tangerang, 2007

Atas permasalahan-permasalahan yang ditemukan, maka yang disarankan BPKP terhadap direksi PDAM TB Kota Tangerang adalah sbb:

- Memasukkan prioritas pembangunan perpipaan/perpompaan distribusi di kompleks Buana Gardenia dalam RKAP perusahaan serta menawarkan bahan instalasi yang menganggur kepada PDAM lain yang memerlukan secara imbal beli untuk menghindari penurunan nilai bahan instalasi karena berlalunya waktu.
- Mengusahakan semua pelanggan dapat menikmati/memperoleh air selama 24 jam setiap hari serta menaikkan tekanan air sesuai standar 0,7 bar pada lokasi sambungan langganan yang belum mendapatkannya.
- Membuat SOP yang mengatur standar waktu penyambungan baru
- Melaksanakan survey kepuasan pelanggan secara berkala dan hasilnya (dalam bentuk tertulis) didokumentasikan dengan tertib sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan kualitas produk dan pelayanan kepada pelanggan.

- Membuat SOP untuk bagian administrasi, distribusi dan perencanaan teknik serta standar waktu yang harus dipenuhi untuk melayani pengaduan pelanggan.
- Mengklarifikasi status dan mengupayakan penyelesaian aset PDAM TKR Kab Tangerang di perumahan Banjar Wijaya Tangerang dengan mekanisme yang dapat diterima kedua belah pihak serta memastikan pengoperasian aset tersebut yang dituangkan dalam kesepakatan bersama.
- Segera memproses pengurusan status tanah tempat berdirinya aset PDAM TB Kota Tangerang serta aktif memonitor tindak lanjut dari surat yang telah disampaikan kepada pihak terkait dalam rangka memproses penetapan status tanah.
- Lebih cermat dalam mengendalikan biaya kemitraan dengan memperhatikan kemampuan dan kontribusi bagi perusahaan.
- Mengevaluasi kembali kebijakan pemberian pinjaman/sumbangan kepada pihak III yang tidak terkait dengan usaha perusahaan.
- Melakukan inventarisasi fisik terhadap persediaan bahan operasi lainnya setiap akhir tahun (dengan melibatkan bagian lainnya diluar bagian administrasi dan personalia) untuk selanjutnya koreksi pembukuan.
- Membuat nomor rekening/identitas atas setiap *item* aktiva tetap dan membukukannya dengan tertib, melakukan inventarisasi fisik aktiva tetap secara berkala (berdasarkan pedoman inventarisasi yang telah ditetapkan terlebih dahulu) disertai ukuran lokasi dan kondisinya, terhadap aktiva tetap yang tidak digunakan lagi segera diusulkan penghapusannya sesuai ketentuan yang berlaku.
- Menyusun mekanisme pertanggungjawaban biaya representatif dengan mendapatkan persetujuan Badan Pengawas.
- Membuat mekanisme kontrol yang mendukung kewajaran laporan penjualan air yang telah dilakukan oleh PT Multi Agung Transco sebagai dasar perhitungan royalti, misalnya dengan melakukan pembacaan water meter secara bersama yang dituangkan dalam Berita Acara.

BAB IV METODOLOGI

4.1 Umum

Metodologi yang akan dibahas pada bab ini secara garis besar adalah metoda pengumpulan data dan metoda analisis. Pengumpulan data menggunakan metoda yang sesuai dengan data yang diperlukan. Sedangkan metoda analisis yang digunakan adalah dengan metoda penilaian kinerja yang sesuai dengan tujuan penelitian.

4.2 Metoda Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan pada penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer didapat dengan melakukan survey, baik dalam bentuk penyebaran kuesioner kepada pelanggan PDAM, maupun wawancara dan kuesioner kepada institusi PDAM. Sedangkan data sekunder didapat dari laporan keuangan, laporan teknik dan laporan hasil audit kinerja.

Jumlah responden yang dibutuhkan pada survei kuesioner dihitung berdasarkan persamaan (2.1), dengan jumlah populasi sebesar 16.000, dan tingkat nilai kritis sebesar 10%, maka didapat jumlah sampel yang dibutuhkan adalah 99 sampel. Sedangkan jumlah responden untuk survei institusi ditentukan berdasarkan bagan struktur organisasi (lihat gambar 3.1), dimana ada perwakilan di setiap Sub Bagian. Hal ini dimaksudkan agar seluruh informasi untuk perpektif bisnis internal dan perpektif pembelajaran pertumbuhan dapat seluruhnya terserap. Jumlah responden untuk survei institusi direncanakan sebesar 25 respoden.

Daerah survei adalah bagian dari daerah pelayanan PDAM TB Kota Tangerang. Penentuan daerah survei didasarkan atas pertimbangan sbb:

- Daerah yang paling kritis mendapatkan pelayanan, yaitu daerah pelayanan terjauh.
- Permukiman dengan tingkat ekonomi menengah keatas
- Mewakili dari setiap unit pelayanan

Berdasarkan pertimbangan tersebut diatas, maka daerah survei ditetapkan di Unit Benda dan Unit Cipondoh, yang merupakan daerah pelayanan terjauh.

Wilayah survei berada di kel. Benda (Unit Pelayanan Benda), Perumahan Poris dan Perumahan Pondok Bahar (Unit Pelayanan Cipondoh).

4.3 Metoda Analisa

Metoda analisa yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah metoda *balanced scorecard*, yang didukung oleh metoda *critical success factor* dan *key performance indicator*.

4.3.1 Perumusan Analisa

Berdasarkan konsep analisa kinerja *balanced scorecard* seperti yang telah dijabarkan pada Bab II, maka perumusan analisa penilaian kinerja PDAM TB Kota Tangerang adalah sebagai berikut:

- Menetapkan tujuan penilaian dari setiap perspektif
- Menetapkan *Critical Success Factor* (CSF) dari masing-masing perspektif
- Menetapkan *Key Performance Indicators* (KPI) pada masing-masing CSF.
- Memberi bobot pada masing-masing perspektif, dan *key performance indicators*
- Menghitung jumlah bobot masing-masing perspektif
- Menetapkan jumlah skor

4.3.2 Menetapkan Tujuan Penilaian

Penentuan tujuan penilaian dari setiap perspektif menggunakan batasan-batasan berdasarkan teori-teori yang mendukung seperti yang telah dijelaskan pada bab 2. Batasan-batasan tersebut adalah sebagai berikut:

- PDAM TB Kota Tangerang adalah badan usaha yang bersifat *quasy non profit organisation*.
- Tujuan organisasi adalah peningkatan pelayanan untuk mencapai kepuasan pelanggan
- Perencanaan pendapatan memenuhi prinsip pemulihan biaya
- PDAM TB Kota Tangerang berada pada pasar monopoli
- Didalam pasar tersebut terdapat barang substitusi, yaitu air kemasan, air sumur dan air sungai

- PDAM TB Kota Tangerang berada pada siklus usaha *sustain*
- Sumber dana yang digunakan untuk pengembangan pelayanan berasal dari dana sendiri, Pemerintah, pemerintah daerah dan pinjaman luar negeri.

Berdasarkan batasan-batasan tersebut diatas, maka tujuan penilaian dari masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

- **Perspektif Pelanggan**
Mengukur kepuasan pelanggan terhadap layanan PDAM TB Kota Tangerang
- **Perspektif Keuangan**
Mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba, dan kemampuan perusahaan melunasi hutang.
- **Perspektif Bisnis Internal**
Mengukur kemampuan internal perusahaan dalam menunjang tercapainya penguasaan atas lingkungan eksternal perusahaan, yaitu pelanggan dan pasar.
- **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**
Mengukur program pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi, yang mendukung tercapainya keluaran ketiga perspektif *balanced scorecard* lainnya.

4.3.3 Penetapan *Critical Success Factor*

Indikasi faktor kesuksesan untuk setiap tujuan penilaian pada masing-masing perspektif, adalah sebagai berikut:

- **Perspektif Pelanggan**
Nilai-nilai pelayanan yang diutamakan pelanggan. Untuk pelanggan PDAM TB Kota Tangerang ada 3 (tiga) faktor yang berhubungan dengan hal tersebut, yaitu yang berhubungan dengan produk, pelayanan dan pembelian.
- **Perspektif Keuangan**
Kinerja keuangan perusahaan, khususnya adalah kinerja pada rasio likuiditas dan rasio rentabilitas

- **Perepektif Bisnis Internal**

Perspektif ini melihat bagaimana cara perusahaan mencapai kepuasan pelanggan. Faktor kritis kesuksesan untuk hal tersebut adalah kemudahan pelanggan berkomunikasi dengan perusahaan, dengan kemudahan ini maka pelanggan dapat secara mudah menyampaikan pandangannya terhadap layanan perusahaan, sehingga perusahaan dapat segera memperbaikinya.

Faktor lain adalah tingkat kelayakan pelanggan, semakin tinggi tingkat kelayakan pelanggan, maka semakin tinggi layanan perusahaan dapat diterima pelanggan.

- **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Indikasi kesuksesan pada perspektif ini adalah peran karyawan dan sarana yang mendukungnya dalam rangka pencapaian tujuan pada 3 (tiga) perspektif *balanced scorecard* lainnya. Untuk itu, maka *critical success factor*-nya adalah kinerja karyawan dan sarana yang mendukungnya.

4.3.4 Penetapan *Key Performance Indicator*

Setelah ditetapkan indikasi kesuksesan dari setiap perspektif, maka perlu diketahui indikator-indikator apa saja yang digunakan untuk mengetahui indikasi kesuksesan tersebut. Hal tersebut akan dijelaskan pada sub bab-sub bab berikut ini.

4.3.4.1 Perspektif Pelanggan

Produk yang dihasilkan oleh PDAM TB Kota Tangerang adalah air bersih. Pelanggan menggunakan produk ini untuk memenuhi kebutuhan air bersih sehari-hari. Produk ini merupakan kebutuhan primer bagi setiap pelanggan. Penggunaan bagi pelanggan pada golongan rumah tangga, adalah untuk masak, mandi, cuci, dan aktivitas rumah tangga harian lainnya. Pelanggan menggunakan produk ini selama 24 (dua puluh empat) jam dalam sehari. Pelanggan berasal dari seluruh golongan sosial ekonomi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa, bentuk pelayanan yang diinginkan oleh pelanggan adalah kontinuitas perolehan produk selama 24 (dua puluh empat) jam, air dengan kualitas yang layak digunakan untuk masak, mandi, cuci, dan harga yang terjangkau. Indikator yang digunakan didasarkan atas faktor-

faktor yang mempengaruhinya, seperti yang diuraikan pada sub bab 4.3.3, yaitu adalah:

- ***Faktor-faktor yang berhubungan dengan produk:***
 1. Bagaimana kualitas air
- ***Faktor-faktor yang berhubungan dengan pelayanan:***
 1. Bentuk keluhan
 2. Keberadaan petugas pelayanan
 3. Frekwensi terjadinya keluhan
 4. Respon terhadap keluhan yang disampaikan
- ***Faktor-faktor yang berhubungan pembelian:***
 1. Kontinuitas pengaliran
 2. Besarnya volume air yang dapat diterima
 3. Besarnya tekanan air yang dapat diterima

4.3.4.2 Perspektif Keuangan

PDAM TB Kota Tangerang merupakan badan yang bersifat *quasy non profit organisation*, perencanaan pendapatan memenuhi prinsip pemulihan biaya. Berdasarkan hal tersebut, maka tujuan keuangan perusahaan adalah menghasilkan laba, bukan memaksimalkan laba, juga efisiensi pengelolaan dana. Indikator yang digunakan untuk mengukur hal tersebut adalah rasio profitabilitas.

Hal lain adalah, sebagian investasi yang dilakukan menggunakan dana pinjaman. Oleh karenanya PDAM TB Kota Tangerang mempunyai kewajiban membayar hutang. Untuk itu perlu diketahui bagaimana kemampuan PDAM TB Kota Tangerang dalam membayar hutang, baik dengan melihat aktiva lancarnya, ataupun aktiva yang lebih likuid. Indikator yang digunakan untuk mengukur hal tersebut adalah rasio likuiditas.

Rasio likuiditas dan profitabilitas yang digunakan sebagai indikator kinerja kunci, adalah sebagai berikut:

- ***Rasio Likuiditas***
 1. *Current ratio*
 2. *Quick ratio*

- **Rasio profitabilitas:**

1. *Operating ratio*
2. ROI
3. ROE

Dalam analisa kinerja perspektif keuangan, akan dilihat perkembangan kondisi keuangan selama 5 (lima) tahun terakhir. Standar penilaian yang digunakan adalah dengan mengikuti standar penilaian rata-rata industri seperti yang ditetapkan pada KEPMENDAGRI 47/1999. Tetapi bila belum ada pada ketetapan KEPMENDAGRI 47/1999, maka akan menggunakan standar yang ada dalam literatur.

Standar penilaian yang digunakan untuk menilai *current ratio* adalah sebagai berikut:

<u>Nilai :</u>	<u>Penilaian :</u>
> 1.75 - 2.00	5 (Baik Sekali)
> 1.50 - 1.75 atau > 2.00 - 2.30	4 (Baik)
> 1.25 - 1.50 atau > 2.30 - 2.70	3 (Cukup)
> 1.00 - 1.25 atau > 2.70 - 3.00	2 (Sedang)
≤ 1.00 atau > 3.00	1 (Buruk)

Standar penilaian yang digunakan untuk menilai *operating ratio* adalah sebagai berikut:

<u>Nilai :</u>	<u>Penilaian :</u>
≤ 0,50	5 (Baik Sekali)
> 0,50 – 0,65	4 (Baik)
> 0,65 – 0,85	3 (Cukup)
> 0,85 – 1,00	2 (Sedang)
> 1	1 (Buruk)

Standar penilaian untuk rasio lainnya akan digunakan berdasarkan yang ada pada literatur. Secara umum dikatakan bahwa suatu perusahaan yang mempunyai *quick ratio* kurang dari 1 : 1 atau 100% dianggap kurang baik tingkat likuiditasnya.¹⁶ Penilaian terhadap ROI adalah, bila semakin tinggi nilainya, maka

¹⁶ Riyanto, Bambang, *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Edisi 4, BPFE Yogyakarta, hal 28

semakin baik keadaan keuangan suatu perusahaan.¹⁷ Sedangkan untuk penilaian ROE, secara umum dikatakan bahwa semakin tinggi *return* atau penghasilan yang diperoleh, maka semakin baik kedudukan pemilik perusahaan.¹⁸

4.3.4.3 Perspektif Bisnis Internal

Dua hal yang akan dilihat pada perspektif ini adalah, cara berkomunikasi PDAM TB Kota Tangerang dengan pelanggan, dan tingkat kelayakan pelanggan. Indikator yang digunakan untuk mengetahui hal tersebut adalah sebagai berikut:

- Cara pelanggan membayar rekening
- Cara pelanggan menyampaikan keluhan
- Cara PDAM TB Kota Tangerang merespon keluhan pelanggan
- Tenggang waktu menjadi pelanggan PDAM TB Kota Tangerang
- Nilai positif menjadi pelanggan PDAM TB Kota Tangerang

4.3.4.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Yang menjadi perhatian pada perspektif ini adalah kinerja karyawan, sistem yang ada dalam perusahaan, dan prosedur organisasi (penjelasan pada sub bab 2.3.1). Seperti yang telah diuraikan pada sub bab 2.5, untuk mendapatkan kinerja yang baik pada karyawan, maka yang harus diperhatikan adalah kepuasan kerja karyawan. Pemetaan indikator kepuasan kerja karyawan didasarkan atas aspek-aspek yang mempengaruhinya, yaitu:

- *Pekerjaan itu sendiri*
 1. Kemampuan karyawan menyelesaikan tugas yang diberikan.
 2. Penilaian karyawan terhadap pekerjaan yang diembannya.
- *Teman sekerja*
 1. Kerjasama dalam tim kerja untuk menyelesaikan tugas

¹⁷ Syamsudin, Lukman, *Manajemen Keuangan Perusahaan*, cetakan ke-enam, PT Raja Grafindo Persada, 2001, hal 63

¹⁸ Idem, hal 64

- **Promosi**
 1. Peluang bagi karyawan untuk mendapatkan jenjang karier yang diharapkan
- **Gaji/Upah**
 1. Kepuasan karyawan atas gaji yang diterima

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah, sistem yang mendukung kerja karyawan, indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

- Manfaat pengembangan produk terhadap perbaikan pelayanan
- Kesesuaian antara jumlah staf terhadap tugas yang diemban
- Kesesuaian antara tingkat dan jenis pendidikan terhadap tugas yang diemban
- Dukungan training yang diikuti karyawan terhadap penyelesaian masalah dalam pekerjaan
- Dukungan fasilitas kerja terhadap penyelesaian pekerjaan
- Dukungan pendidikan terhadap beban kerja

4.3.5 Pembobotan Penilaian

Seluruh perspektif dalam *balanced scorecard* mempunyai hubungan yang saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya. Perspektif pelanggan dan keuangan berada pada urutan pertama, yang kemudian didukung oleh perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (lihat gambar 2.7). Berdasarkan hal ini, maka pembobotan tujuan penilaian untuk perspektif keuangan dan pelanggan mempunyai nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pembobotan pada tujuan penilaian masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

• Perspektif Pelanggan	:	30%
• Perspektif Keuangan	:	30%
• Perspektif Bisnis Internal	:	20%
• <u>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</u>	:	<u>20%</u>
Total	:	100%

Banyaknya indikator pada setiap perspektif ditentukan sesuai dengan jumlah faktor-faktor yang mendukung. Setiap indikator dalam satu perspektif mempunyai bobot yang sama. Kaitan antara tujuan penilaian pada BSC, faktor kesuksesan pada penilaian tersebut, indikator kinerja, serta pembobotan untuk masing-masingnya dapat dilihat pada tabel 4.1.

4.3.6 Penilaian Kinerja

Kategori penilaian atas hasil analisa kinerja *balanced scorecard* adalah seperti pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Kategori Penilaian Kinerja

Nilai	Kategori
100 - 80	Baik Sekali
60 - 80	Cukup Baik
40 - 60	Sedang
< 40	Buruk

4.4 Kepmendagri 47/1999 Sebagai Metoda Penilaian Kinerja PDAM

Mahmun, Mohamad (2006) menjelaskan tujuan dari masing-masing pengukuran dalam Kepmendagri 47/1999 adalah sebagai berikut:

- *Aspek keuangan*, pemeriksaan difokuskan pada usaha-usaha pengamatan aktiva perusahaan dan penemuan-penemuan kesalahan serta penyelewengan. Sebagian besar perhatian pada catatan-catatan akuntansi dan verifikasi aktiva-aktiva yang paling mudah diselewengkan. Dengan demikian manfaat pemeriksaan bagi manajemen untuk menciptakan pencegahan psikologis bagi karyawan yang akan berbuat curang.
- *Aspek operasional*, pemeriksaan ditujukan untuk memperluas lingkup aktivitas keseluruhan bidang atau fungsi operasional perusahaan karena tujuan untuk mengkaji dan menilai prosedur operasi perusahaan. Hasil informasi yang didapatkan manajemen yang menyangkut problem yang dihadapi dalam melaksanakan operasi yang memerlukan perbaikan guna

mencapai tingkat operasi yang lebih efisien dan ekonomis dalam rangka peningkatan efisiensi operasional atau aktivitas manajemen.

- *Aspek administrasi*, pemeriksaan ditujukan untuk melihat apakah program kerja yang telah dibuat dapat dikerjakan dan tujuan yang dicapai sesuai dengan target yang diinginkan selain itu dalam administrasi juga menguraikan masalah pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, kesatuan perintah, kebutuhan pengarahan, balas jasa dan keadilan yang semuanya harus dijalankan.

Penilaian kinerja berdasarkan Kepmendagri 47/1999 digolongkan kedalam 5 golongan, yaitu:

- >75 : Baik Sekali
- 60 – 75 : Baik
- 45 – 60 : Cukup
- 30 – 45 : Kurang
- <= 30 : Tidak Baik

Penilaian kinerja tersebut diberikan kepada total nilai yang didapat dari penilaian keseluruhan aspek. Pembobotan untuk masing-masing aspek adalah sbb:

- Aspek Keuangan : 45
- Aspek Operasional : 40
- Aspek Administrasi : 15

Tabel 4.1 Balanced Scorecard dalam CSF dan KPI

Perspektif Balanced Scorecard		Critical Success Factors	Key Performance Indicators		Sumber Data			
Indikator	Tujuan Penilaian		Indikator	Bobot				
Pelanggan	Mengukur kepuasan pelanggan atas layanan PDAM TB Kota Tangerang	Nilai ² yang diutamakan pelanggan: 1. Faktor-faktor yang berhubungan dengan produk 2. Faktor-faktor yang berhubungan dengan pembelian 3. Faktor-faktor yang berhubungan dengan pelayanan	1. Kualitas air	10%	Kuesioner pelanggan			
			1. Kontinuitas pengaliran	10%	Kuesioner pelanggan			
			2. Volume air	10%	Kuesioner pelanggan			
			3. Tekanan air	10%	Kuesioner pelanggan			
			4. Keakuratan pencatatan meter	10%	Kuesioner pelanggan			
			5. Harga air menurut pelanggan	10%	Kuesioner pelanggan			
			1. Bentuk keluhan yang disampaikan	10%	Kuesioner pelanggan			
			2. Harapan pelayanan di masa yang akan datang	10%	Kuesioner pelanggan			
			3. Frekwensi penyampaian keluhan	10%	Kuesioner pelanggan			
			4. Respon PDAM terhadap keluhan pelanggan	10%	Kuesioner pelanggan			
			Total	100%				
			Keuangan	Kemampuan perusahaan menghasilkan laba, dan membayar hutang	1. Rasio Likuiditas 2. Rasio Profitabilitas	1. <i>Current ratio</i>	20%	Laporan Keuangan
						2. <i>Quick ratio</i>	20%	Laporan Keuangan
						1. <i>Operating ratio</i>	20%	Laporan Keuangan
						2. ROI	20%	Laporan Keuangan
3. ROE	20%	Laporan Keuangan						
Total	100%							

(berlanjut)

(lanjutan tabel 4.1)

Perspektif Balanced Scorecard		Critical Success Factors	Key Performance Indicators		Sumber Data
Indikator	Tujuan Penilaian		Indikator	Bobot	
Proses Bisnis Internal	Mengukur kemampuan internal perusahaan dalam menguasai lingkungan eksternal, yaitu pelanggan dan pasar	1. Kemudahan pelanggan berkomunikasi/berhubungan dengan PDAM 2. Kelayakan pelanggan	1. Cara pembayaran rekening	20%	Kuesioner pelanggan
			2. Cara penyampaian keluhan	20%	Kuesioner pelanggan
			3. Cara PDAM merespon keluhan pelanggan	20%	Kuesioner pelanggan
			1. Manfaat sebagai konsumen air PDAM	20%	Kuesioner pelanggan
			2. Tenggang waktu sebagai pelanggan	20%	Kuesioner institusi
			Total	100%	
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Mengukur program pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi, yang mendukung tercapainya keluaran ketiga perspektif <i>balanced scorecard</i> lainnya	1. Kepuasan kerja karyawan	1. Kemampuan karyawan menyelesaikan tugas	10%	Kuesioner institusi
			2. Penilaian karyawan terhadap pekerjaannya	10%	Kuesioner institusi
			3. Kerjasama dalam tim kerja untuk menyelesaikan tugas	10%	Kuesioner institusi
			4. Peluang berkarier	10%	Kuesioner institusi
			5. Kepuasan atas gaji yang diterima	10%	Kuesioner institusi
		2. Faktor-faktor yang mendukung kepuasan kerja	1. Jumlah staf terhadap beban tugas	10%	Kuesioner institusi
			2. Pendidikan karyawan terhadap beban tugas	10%	Kuesioner institusi
			3. Manfaat training	10%	Kuesioner institusi
			4. Dukungan fasilitas kerja	10%	Kuesioner institusi
			5. Dukungan TUPOKSI terhadap pencapaian target kinerja	10%	Kuesioner institusi
			Total	100%	

BAB V HASIL DAN ANALISA

5.1 Hasil

Hasil yang diperoleh dalam penelitian ini adalah berdasarkan hasil kuesioner kepada pelanggan, institusi dan laporan keuangan dalam kurun waktu 2003 – 2007. Data detail tentang survei kuesioner dapat dilihat pada Lampiran, sedangkan hasil dari survei kuesioner tersebut akan diuraikan pada sub bab-sub bab berikut ini.

5.1.1 Karakteristik Pelanggan

Sebagian besar rumah responden (88%) dihuni oleh 1 (satu) keluarga, dengan jumlah anggota keluarga berkisar antara 4 - 6 orang. Rata-rata jumlah penghuni agak berbeda di masing-masing daerah survei, untuk responden di Pondok Bahar (54%) dan Poris (64%) adalah 4 (empat) orang, sedangkan di Benda (69%) adalah 5 – 6 orang. Khusus untuk responden di Pondok Bahar, jumlah penghuni sebesar 5 – 6 orang dan 7 – 8 orang mempunyai jumlah yang berimbang, yaitu 26% dan 20%. Jika dihitung rata-rata jumlah penghuni per rumah, maka di Pondok Bahar adalah 5.51 orang, Benda sebesar 6 orang, dan di Poris sebesar 5,24 orang. Dengan jumlah penghuni tersebut, maka kepastian akan adanya kontinuitas suplai air bersih adalah suatu hal yang penting. Semakin besar jumlah penghuni dalam satu rumah, maka kebutuhan akan air bersih juga semakin membesar.

Tingkat pendidikan kepala keluarga untuk responden di Pondok Bahar mempunyai jumlah yang berimbang antara pendidikan < SMP dengan pendidikan SMA, yaitu sebesar 38% dan 41%. Untuk responden di Benda sebagian besar (74%) berpendidikan SMA. Dan untuk responden di Poris, mempunyai jumlah yang berimbang antara pendidikan SMA dengan perguruan tinggi, yaitu sebesar 50% dan 38%. Secara keseluruhan, mayoritas pendidikan kepala keluarga adalah SMA (50%), dan Perguruan Tinggi (38%). Pada sebuah riset, ditemukan adanya hubungan yang positif antara tingkat pendidikan dengan kualitas hidup yang dilihat dari sisi

kesehatan.¹⁹ Semakin tinggi pendidikan seseorang, maka semakin besar keinginannya untuk mendapatkan hidup yang berkualitas dari sisi kesehatan. Bila dilihat dari mayoritas pendidikan kepala keluarga di daerah survei, dengan tingkat pendidikan SMA dan Perguruan Tinggi, maka dapat dikatakan bahwa responden sudah mempunyai kesadaran untuk mendapatkan hidup yang berkualitas. Dari sisi kesehatan, penggunaan jenis air sebagai air bersih merupakan salah satu sarana untuk mencapai hal tersebut.

Pendapatan per bulan penanggung jawab keuangan keluarga untuk responden di Pondok Bahar sebagian besar (60%) adalah antara Rp 1.000.000,- - Rp 5.000.000,-. Untuk responden di Benda mempunyai jumlah berimbang antara yang berpendapatan <Rp 1.000.000,-, dengan pendapatan antara Rp 1.000.000,- - Rp 5.000.000,-, dan dengan pendapatan antara Rp 5.000.000,- - Rp 10.000.000,-, yaitu sebesar 40%, 29% dan 31%. Sedangkan sebagian besar responden di Poris (88%) mempunyai pendapatan antara Rp 1.000.000,- - Rp 5.000.000,-. Secara keseluruhan, mayoritas responden (88%) mempunyai pendapatan antara Rp 1.000.000,- - Rp 5.000.000,-. Bila hal ini dihubungkan dengan pertanyaan 1, maka dapat dikatakan bahwa penanggung jawab keuangan dilaksanakan oleh satu orang, dan tidak menanggung keluarga lain di dalam rumahnya tersebut. Berdasarkan perhitungan antara pendapatan per bulan dengan jumlah anggota keluarga, maka dapat diketahui rata-rata pendapatan untuk setiap anggota keluarga. Pendapatan per anggota keluarga untuk responden di Pondok Bahar dan Benda mempunyai besaran yang tidak jauh berbeda, yaitu Rp 832.142,-/anggota keluarga/bulan di Pondok Bahar, dan Rp 861,904,-/anggota keluarga/bulan di Benda, sedangkan untuk Poris agak sedikit lebih tinggi yaitu Rp 1.044.117,-/anggota keluarga/bulan.

Rata-rata pengeluaran biaya air PDAM mempunyai pola yang berbeda-beda disetiap daerah survei. Responden di Pondok Bahar mempunyai jumlah yang berimbang antara pengeluaran antara Rp 51.000,- - Rp 80.000,- dengan pengeluaran Rp 81.000,- - Rp 100.000,-, yaitu sebesar 40% dan 37%. Responden di Benda mempunyai jumlah yang berimbang antara pengeluaran antara Rp 81.000,- - Rp

¹⁹ Nusantra, Gigih, *Mengatasi Masalah Kependudukan*, Harian Online Nusantra, 13 Februari 2004

100.000,- dengan pengeluaran > Rp 100.000,-, yaitu sebesar 41% dan 47%. Sedangkan untuk responden di Poris sebagian besar (47%) mengeluarkan uangnya sebesar > Rp100.000,- per bulan untuk membayar air PDAM. Besarnya pengeluaran untuk biaya air PDAM sebanding dengan banyaknya air yang dikonsumsi. Semakin banyak konsumsi air, maka semakin besar biaya yang harus dikeluarkan untuk membayar rekening air. Faktor-faktor yang menentukan banyaknya air dikonsumsi dalam satu keluarga adalah jumlah anggota keluarga dan standar pemakaian per orang. Responden di Poris, mengeluarkan biaya yang lebih banyak dibandingkan dengan daerah survei lainnya, sedangkan jumlah rata-rata anggota keluarga di Poris adalah 5,24 orang/keluarga atau jumlah yang terkecil dibandingkan daerah survei lainnya. Data ini menunjukkan bahwa faktor yang lebih besar mempengaruhi banyaknya air yang dikonsumsi bukan berhubungan dengan jumlah orang dalam keluarga, tetapi lebih kepada standar pemakaian air per orang.

Sumber air yang dapat digunakan sebagai air bersih di daerah survey, selain berasal dari PDAM juga dapat diperoleh dari sumur sendiri, sumur tetangga atau membeli. Air yang dibeli merupakan air kemasan yang biasanya digunakan sebagai air minum atau untuk memasak. Hampir seluruh responden (90%) mempunyai sumber air bersih alternatif tersebut. Sebagian besar responden di Pondok Bahar (50%) dan di Benda (67%), menggunakan air yang dibeli sebagai alternatif air bersih selain air PDAM. Sedangkan sebagian besar responden di Poris (61%) menggunakan sumur sendiri. Biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan air bersih tambahan selain air PDAM hanya untuk pembelian air kemasan saja. Sehingga walaupun 90% responden mempunyai air bersih alternatif lainnya, tetapi tidak seluruhnya mengeluarkan biaya tambahan untuk hal tersebut. Responden di Pondok Bahar yang mengeluarkan biaya tambahan untuk air bersih alternatif adalah sebesar 43%, dengan rata-rata pengeluaran Rp 62.000,-/bulan. Untuk responden di Benda (40%) mengeluarkan biaya tambahan rata-rata sebesar Rp 92.000,-/bulan. Sedangkan untuk di daerah survei Poris tidak ada responden yang mengeluarkan biaya tambahan untuk sumber air bersih alternatif. Bila dihitung rata-rata untuk seluruh daerah survei, maka

responden yang membeli air adalah sebanyak 27%. Karakteristik pelanggan secara tabulasi dapat dilihat pada tabel 5.1.

Tabel 5.1 Karakteristik Pelanggan

NO	DAFTAR PERTANYAAN	Prosentase		
		Pdk Bahar	Benda	Poris Blk E
I	DATA PELANGGAN			
1	Jumlah keluarga dalam 1 rumah:			
	a) 1 keluarga	86%	86%	91%
	b) 2 keluarga	11%	11%	9%
	c) 3 keluarga	3%	3%	0%
	d) Lainnya	0%	0%	0%
2	Jenis pekerjaan kepala keluarga:			
	a) Pegawai Negeri	11%	0%	12%
	b) Pegawai Swasta	26%	54%	32%
	c) Wiraswata (sebutkan):	46%	43%	35%
	d) Lainnya	17%	3%	21%
3	Jumlah anggota keluarga dalam 1 rumah:			
	a) 5 - 6 orang	26%	69%	18%
	b) 7 - 8 orang	20%	11%	15%
	c) 9 - 10 orang	0%	3%	3%
	d) Lainnya	54%	17%	64%
4	Tingkat pendidikan kepala keluarga:			
	a) < SMP	38%	14%	12%
	b) SMA	41%	74%	50%
	c) Perguruan Tinggi	18%	11%	38%
	d) Lainnya	3%	0%	0%
5	Rata-Rata pendapatan penanggung jawab keuangan keluarga per bulan:			
	a) < Rp 1.000.000,-	31%	40%	6%
	b) Rp 1.000.000,- - Rp 5.000.000,-	60%	29%	88%
	c) Rp 5.000.000,- - Rp 10.000.000,-	9%	31%	6%
	d) Lainnya	0%	0%	0%
6	Rata-rata pengeluaran biaya air PDAM/bln:			
	a) ≤ Rp 50.000,-	14%	9%	15%
	b) Rp 51.000,- - 80.000,-	40%	3%	15%
	c) Rp Rp 81.000,- - 100.000,-	37%	41%	24%
	d) Lainnya	9%	47%	47%
7	Bila air PDAM tidak ada, dari manakah Anda mendapatkan air bersih? (bila menjawab pertanyaan ini maka lanjutkan ke pertanyaan 8, bila tidak maka	680%	800%	660%
	a) Sumur sendiri	32%	25%	61%
	b) Sumur Tetangga	15%	8%	30%
	c) Membeli	50%	67%	9%
	d) Lainnya	3%	0%	0%
8	Rata-rata pengeluaran biaya air non PDAM:			
	a) ≤ Rp 50.000,-	30%	46%	6%
	b) Rp 51.000,- - 80.000,-	15%	8%	0%
	c) Rp Rp 81.000,- - 100.000,-	5%	21%	0%
	d) Lainnya	50%	25%	94%

5.1.2 Perspektif Pelanggan

Kualitas air yang diterima pelanggan (54% responden) dirasakan cukup baik, dan dengan kualitas baik dirasakan oleh sebanyak 29% responden. Barometer kualitas air disini adalah warna, bau, rasa, dan kekeruhan. Kualitas air dikatakan baik bila air tidak berwarna, tidak berbau, tidak berasa dan tidak keruh. Bila salah satu barometer tersebut tidak terpenuhi, maka penilaian kualitas adalah cukup baik. Hanya 10% responden yang menyatakan bahwa kualitas air PDAM terkadang keruh.

Sebanyak 86% responden menyatakan bahwa di sepanjang hari air mengalir ke rumahnya, dan hanya 13% responden yang menyatakan bahwa tidak ada jadwal yang tertentu akan adanya penghentian aliran air.

Volume air yang diterima dirasakan oleh 89% responden dalam jumlah yang mencukupi. Sebanyak 6% merasakan tidak cukup, dan 3% merasakan sangat kurang. Bila dilihat lebih jauh untuk responden yang mendapatkan tidak cukup dan sangat kurang volume air, diketahui bahwa rumah responden terletak pada lokasi terjauh di jaringan pipa, dan pada daerah ini berdasarkan pertanyaan II.2 responden mendapatkan aliran air kadang-kadang tidak mengalir.

Sebanyak 66% responden menyatakan bahwa tekanan air yang diterima cukup, dan 28% menyatakan kurang. Hanya 2% yang menyatakan tekanan air berlebih.

Pencatatan meter air dilakukan oleh petugas pencatat meter setiap bulan (88%). Sedangkan untuk 12% responden lainnya, melihat petugas menggunakan catatan bulan yang lalu sebagai data untuk bulan berjalan. Bila ditilik lebih jauh, hal ini terjadi karena pada saat pencatatan, petugas tidak dapat masuk untuk melihat meter air.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa sebanyak 27% responden membeli air selain dari air PDAM. Bila dibandingkan antara air non PDAM yang dibeli dengan harga air PDAM, maka sebanyak 87% responden menyatakan bahwa harga air PDAM lebih murah dibandingkan dengan air yang dibeli. Sedangkan 13%

responden lainnya menyatakan bahwa harga yang ditetapkan untuk air PDAM sudah sesuai dengan pelayanan yang diterima.

Keluhan yang sering disampaikan (56%) pelanggan adalah tidak lancarnya aliran air ke rumah, dan kualitas air yang tidak baik sebanyak 27%. Berdasarkan wawancara di beberapa daerah survei, pelanggan mendapatkan aliran air normal hanya terjadi di malam hari saja, tetapi di pagi hari atau di jam-jam puncak pemakaian air, air mengalir kecil bahkan kadang tidak mengalir. Kualitas air yang tidak baik diterima responden adalah kualitas air dimana terkadang keruh.

Harapan responden terhadap pelayanan PDAM di masa yang akan datang adalah mendapatkan kualitas air yang lebih baik (58%), tekanan air yang lebih baik (27%), kemudahan dalam membayar rekening (16%). Sedangkan responden lainnya (5%) menganggap layanan PDAM sudah baik.

Sebanyak 84% responden menyatakan bahwa selama satu tahun terakhir tidak pernah menyampaikan pengaduan kepada PDAM. Terdapat 2 (dua) kelompok pelanggan yang tidak melakukan pengaduan. Kelompok pertama (63% responden) merupakan pelanggan yang tidak mempunyai keluhan akan air PDAM, sedangkan kelompok kedua (21% responden) merupakan pelanggan walaupun mempunyai keluhan atas air PDAM, tetapi enggan menyampaikan keluhan.

Walaupun sebagian besar responden selama setahun terakhir tidak mengajukan keluhan, tetapi dari pengalaman yang pernah ada responden berpendapat bahwa petugas PDAM langsung menanggapi pengaduan (72%), dan lainnya (11%) menanggapi setelah 2 minggu pengaduan.

Rekapitulasi atas hasil jajak konsumen untuk perspektif pelanggan dapat dilihat pada tabel 5.2

Tabel 5.2 Perspektif Pelanggan

NO	DAFTAR PERTANYAAN	Prosentase		
		Pdk Bahar	Benda	Poris Blk E
II	PERPEKTIF PELANGGAN			
1.	Kualitas air:			
	a) Baik	24%	30%	32%
	b) Cukup	42%	52%	68%
	c) Kurang Baik	3%	18%	0%
	d) Lainnya	30%	0%	0%
2.	Air PDAM mengalir ke rumah Anda:			
	a) Sepanjang hari	70%	81%	97%
	b) Di waktu pagi atau sore saja	0%	13%	3%
	c) 2 hari sekali	0%	0%	0%
	d) Lainnya	30%	6%	0%
3.	Volume/debit air PDAM yang diterima:			
	a) Berlebih	0%	3%	3%
	b) Cukup	91%	78%	97%
	c) Tidak Cukup	9%	9%	0%
	d) Sangat kurang	0%	9%	0%
4.	Tekanan air :			
	a) Berlebih	6%	0%	0%
	b) Cukup	51%	68%	79%
	c) Kurang	40%	23%	21%
	d) Sangat kurang	3%	10%	0%

(berlanjut)

5.1.3 Perepektif Keuangan

Analisa terhadap perpektif keuangan dilakukan dengan menggunakan laporan Laba/Rugi dan neraca. Hasil kinerja untuk perpektif keuangan seperti yang diuraikan pada tabel 5.3

(lanjutan Tabel 5.2)

NO	DAFTAR PERTANYAAN	Prosentase		
		Pdk Bahar	Benda	Poris Blk E
5.	Bagaimana petugas mencatat meter air Anda?			
	a) Dilakukan setiap bulan, dengan membaca langsung ke meteran air	85%	88%	91%
	b) Dilakukan setiap bulan dengan menggunakan data bulan lalu	15%	12%	9%
	c) Dua bulan sekali dengan membaca langsung ke meteran air	0%	0%	0%
	d) Jarang dilakukan	0%	0%	0%
6.	Harga air PDAM saat ini menurut Anda:			
	a) Lebih murah dibandingkan air yang dibeli lainnya	83%	87%	91%
	b) Sesuai dengan pelayanan yang diterima	17%	13%	9%
	c) Tidak dapat dijangkau dengan pendapatan yang	0%	0%	0%
	d) Mahal dibandingkan dengan pelayanannya	0%	0%	0%
7.	Keluhan yang Anda sampaikan ke PDAM mengenai:			
	a) Tidak lancarnya aliran air ke rumah	63%	40%	70%
	b) Kesalahan pencatatan meter	0%	11%	14%
	c) Kualitas air yang tidak baik	26%	43%	14%
	d) Lainnya	11%	6%	3%
8.	Harapan Anda tentang pelayanan PDAM di masa yang akan datang			
	a) Kualitas air lebih baik	60%	41%	61%
	b) Tekanan air lebih baik	24%	34%	18%
	c) Kemudahan dalam pembayaran rekening	7%	20%	21%
	d) Lainnya	10%	5%	0%
9.	Berapa sering Anda menyampaikan keluhan kepada			
	a) 1 x dalam sebulan	7%	3%	18%
	b) 2 x dalam sebulan	11%	3%	9%
	c) Tidak pernah	56%	60%	71%
	d) Lainnya	26%	34%	3%
10.	Bagaimana tanggapan PDAM terhadap keluhan Anda tersebut?			
	a) Langsung ditanggapi	65%	63%	88%
	b) Ditanggapi setelah 2 minggu	8%	23%	0%
	c) Tidak ditanggapi	15%	9%	0%
	d) Lainnya	12%	6%	12%

Tabel 5.3 Analisa Rasio Keuangan

No	Uraian	Formulasi	2003	2004	2005	2006	2007	Kriteria
I	<i>Data (x Rp 1.000.000,-)</i>							
1	Aktiva Lancar	(1)	5,429	6,609	13,384	15,282	13,787	
2	Hutang Lancar	(2)	2,568	3,679	6,230	7,285	3,088	
3	Hutang Jangka Panjang	(3)	9,718	10,874	10,165	9,271	8,216	
4	Persediaan	(4)	5,883	3,686	3,404	3,950	4,004	
5	Jumlah Aktiva	(5)	54,676	61,071	68,565	70,546	67,411	
6	Jumlah Hutang	(6)	12,286	14,554	16,394	16,555	11,304	
7	Jumlah Ekuitas	(7)	42,390	46,517	51,639	53,615	56,107	
8	Biaya Operasional	(8)	13,512	19,918	24,035	26,003	30,482	
9	Pendapatan Operasional	(9)	13,694	22,614	32,838	36,491	42,209	
10	Laba bersih sesudah pajak	(10)	182	2,696	7,144	7,443	8,074	
II	<i>Analisa Rasio</i>							
1	Likuiditas							
	- Current Ratio	(1) : (2)	2.11	1.80	2.15	2.10	4.46	Kepmendagri 47/1999
	- Quick Ratio	{(1) - (4)} / (2)}	-18%	79%	160%	156%	317%	>100%
2	Profitabilitas							
	- Operating Ratio	(8) : (9)	0.99	0.88	0.73	0.71	0.72	Kepmendagri 47/1999
	- ROI	(10) : (5)	0.33%	4.41%	10.42%	10.55%	11.98%	makin tinggi
	- ROE	(10) : (7)	0.43%	5.80%	13.83%	13.88%	14.39%	makin tinggi

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa kondisi keuangan PDAM TB Tangerang mempunyai tingkat likuiditas yang baik. Nilai *current ratio* sejak tahun 2003 – 2006 mempunyai nilai > 1,75, tetapi di tahun 2007 menjadi >3. Pada tahun 2003 – 2006 nilainya relatif stabil, yaitu berkisar di 2,1, kecuali di tahun 2004, yaitu sebesar 1,8. Sesuai dengan standar penilaian untuk industri PDAM, maka pada tahun 2003 – 2006 PDAM TB Kota Tangerang mempunyai *current ratio* yang sangat baik, tetapi tidak demikian halnya pada tahun 2007, dimana nilainya menjadi 4,46 atau masuk dalam penilaian buruk. *Quick ratio* dari tahun ke tahun selama 5 (lima) tahun terakhir senantiasa meningkat. Mulai tahun 2005 nilai *quick ratio* > 100%, di tahun-

tahun sebelumnya, yaitu tahun 2003 nilainya masih negatif, kemudian membaik menjadi positif di tahun 2004, walaupun masih dibawah 100%.

Rasio profitabilitasi secara umum sudah baik, baik untuk operating ratio, ROI dan ROA. Walaupun selama rentang waktu 2003 – 2007 PDAM TB Kota Tangerang sudah dapat menghasilkan laba, tetapi nilai operating ratio masih berada antara 0,65 – 1, yaitu dengan penilaian cukup dan sedang. Dan bila dilihat perkembangan dari tahun ketahun, kecuali di tahun 2007, nilai operating ratio menurun, ini menandakan semakin kecil biaya yang dibutuhkan untuk menghasilkan pendapatan. Perkembangan nilai ROI dan ROA juga membaik, dari tahun ke tahun mempunyai nilai yang semakin tinggi.

5.1.4 Perspektif Bisnis Internal

Pembayaran rekening air dilakukan pelanggan dengan membayar langsung ke loket PDAM (78% responden), sedangkan 22% responden membayar melalui pengurus warga

Keluhan terbanyak disampaikan melalui petugas pembaca meter (53% responden), dan telepon/fax (33% responden). Sebagian besar cara petugas menanggapi keluhan tersebut adalah dengan mendatangi langsung ke rumah pelanggan dan melakukan pengecekan (72%).

Keuntungan responden dalam berlangganan air PDAM sebagian besar adalah terjaminnya kebutuhan air bersih dalam keluarga (40% responden), kualitas air yang lebih baik dibandingkan dengan sumber air lainnya (31% responden), dan harga yang lebih murah dibandingkan dengan membeli air lainnya (26%).

Mayoritas responden sudah menjadi pelanggan PDAM selama menempati rumah yang didiaminya, yaitu di Pondok Bahar sebanyak 68%, di Benda sebanyak 57%, dan di Poris sebanyak 64%.

Rekapitulasi hasil jajak pelanggan atas perspektif bisnis internal dapat dilihat pada tabel 5.4.

Tabel 5.4 Perspektif Bisnis Internal

NO	DAFTAR PERTANYAAN	Prosentase		
		Pdk Bahar	Benda	Poris Blk E
III	PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL			
1	Pembayaran rekening air PDAM melalui:			
	a) On-line bank	0%	0%	0%
	b) Pengurus warga	13%	50%	3%
	c) Loker PDAM	88%	50%	97%
	d) Lainnya	0%	0%	0%
2	Dengan cara apa Anda menyampaikan keluhan kepada PDAM?			
	a) Telepon/Fax	23%	11%	65%
	b) Melalui pembaca meter	63%	74%	21%
	c) Datang langsung ke PDAM	7%	3%	12%
	d) Lainnya	7%	11%	3%
3.	Bagaimana cara petugas PDAM menanggapi keluhan yang disampaikan?			
	a) Langsung datang ke rumah, dan mengecek	65%	63%	88%
	b) Datang kerumah dan mengecek setelah 1 minggu pelaporan	8%	23%	0%
	c) Hanya mencatat keluhan	15%	9%	0%
	d) Tidak ditanggapi	12%	6%	12%
4	Keuntungan Anda dalam menggunakan air PDAM:			
	a) Kebutuhan air terjamin	50%	39%	32%
	b) Lebih murah	28%	24%	29%
	c) Kualitas air lebih baik	19%	34%	38%
	d) Lainnya	3%	3%	0%
5.	Sudah berapa lama Anda menjadi pelanggan			
	a) Selama mendiami rumah	68%	57%	64%
	b) 2 – 3 tahun	32%	34%	15%
	c) 1 – 2 tahun	0%	9%	21%
	d) < 1 tahun	0%	0%	0%

5.1.5 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Selain faktor-faktor yang mendukung kesuksesan ketiga perpesktif balanced scorecard lainnya, yaitu kepuasan kerja karyawan dan hal-hal yang mendukungnya, juga dilihat faktor lain yang berhubungan dengan pengembangan sistem. Produk yang dikembangkan selama 3 tahun terakhir adalah pemeliharaan sistem (24%), peningkatan kerja sistem (52%) dan capacity building (24%). Pengembangan produk

tersebut berpengaruh terhadap pengurangan keluhan pelanggan (53%), peningkatan penyambungan (37%) dan perbaikan intern organisasi (11%).

Pencapaian karyawan dalam memenuhi target TUPOKSI dinilai oleh Kepala Seksi sudah mencapai 75% pencapaian (73% responden), tetapi ada yang bisa tercapai 50% (4% responden). Sebanyak 90% karyawan menyatakan bahwa uraian tugas dalam TUPOKSI (Tugas Pokok dan Aksi) yang harus diembannya cukup sesuai. Tetapi ada 5% karyawan lainnya yang menyatakan TUPOKSI terlalu berat.

Kerja sama dalam tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan cukup memuaskan dirasakan oleh 52%, responden dan sangat memuaskan oleh 48%.

Penetapan TUPOKSI kepada karyawan bagi Kepala Seksi (96% responden) dirasakan sudah dapat mencapai target kinerja organisasi. Sedangkan untuk karyawan, TUPOKSI tersebut dirasakan cukup sesuai (90% responden) dan memberatkan (5% responden). Bagi responden yang merasakan berat karena kurangnya tenaga dalam tim kerja.

Perencanaan jenjang karier bagi 67% responden dirasakan memberikan peluang yang cukup besar untuk mencapai tingkat karier yang diinginkan, 24% responden menyatakan peluang sangat besar, tetapi 10% responden menyatakan tidak mempunyai peluang yang terlalu besar.

Pendapatan bersih yang diterima dirasakan oleh 81% responden sesuai dengan beban kerja, 14% responden menyatakan tidak terlalu sesuai, tetapi terdapat 5% responden yang merasakan dibawah beban kerja.

Jumlah staff yang dibutuhkan terhadap TUPOKSI yang diemban untuk sebagian bagian dirasakan sesuai (46% responden), cukup sesuai (42% responden), tetapi sebagian yang lain menyatakan tidak sesuai (8% responden).

Tidak seluruh jajaran manajemen melihat bahwa tingkat pendidikan dan jenis pendidikan staff dapat mendukung tugas yang diembankan. 46% responden menyatakan pendidikan yang ada mendukung tugas, 46% responden menyatakan sebagian besar mendukung, tetapi terdapat 8% responden yang menyatakan bahwa pendidikan yang ada tidak mendukung tugas. Sedangkan pelatihan yang diikuti

karyawan dirasakan cukup membantu dalam menyelesaikan mengatasi persoalan teknis pekerjaan (62% responden), dan sangat membantu (38%).

Fasilitas kerja yang disediakan perusahaan dirasakan oleh 81% responden sangat mendukung dalam penyelesaian pekerjaan, sedangkan bagi 19% responden dirasakan cukup membantu.

Berdasarkan pengamatan jajaran manajemen (96%), perencanaan TUPOKSI mendukung pencapaian target kinerja perusahaan.

Rekapitulasi hasil jajak institusi atas perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilihat pada tabel 5.5.

5.2 Analisa

5.2.1 Perspektif Pelanggan

Berdasarkan perhitungan penilaian kinerja, perspektif pelanggan memiliki nilai 70,27 atau masuk dalam kategori cukup baik. Tujuan organisasi sebagai badan yang bersifat *quasy non profit organization* yaitu memberikan kepuasan pelayanan kepada pelanggan, dan sebagai badan yang melayani kebutuhan air bersih masyarakat sudah tercapai, walaupun capaian tersebut belum optimal. Secara umum, nilai-nilai yang diutamakan pelanggan sudah dapat terpenuhi, seperti kualitas air, kontinuitas pengaliran, volume air, tekanan air, keakuratan pencatatan meter, dan harga air. Hanya pada kondisi-kondisi tertentu saja nilai-nilai tersebut tidak dapat dicapai.

PDAM TB Kota Tangerang merupakan satu-satunya badan yang menyediakan pelayanan air minum kepada masyarakat di kota Tangerang, rendahnya tingkat pelayanan yang dicapai saat ini (lihat sub bab 3.3) lebih kepada kemampuan PDAM yang masih terbatas untuk menyediakan pelayanan kepada masyarakat, sedangkan permintaan masyarakat untuk berlangganan cukup tinggi.

Tabel 5.5 Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

NO	DAFTAR PERTANYAAN	Total	
		Responden	%
IV.	PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN		
1.	Pencapaian karyawan dalam memenuhi target TUPOKSI dalam 1 tahun terakhir:	26	100.00%
	a) 100% tercapai	6	23.08%
	b) 75% tercapai	19	73.08%
	c) 50% tercapai	1	3.85%
	d) 25% tercapai	0	0.00%
2.	Pendapat karyawan terhadap TUPOKSI:	21	100.00%
	a) Cukup sesuai	19	90.48%
	b) Terlalu ringan	0	0.00%
	c) Terlalu berat	1	4.76%
	d) Lainnya	1	4.76%
3.	Apakah kerja sama dengan tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan cukup memuaskan?	21	100.00%
	a) Sangat memuaskan	10	47.62%
	b) Cukup memuaskan	11	52.38%
	c) Tidak begitu memuaskan	0	0.00%
	d) Tidak memuaskan	0	0.00%
4.	Apakah Anda mempunyai peluang untuk mencapai karier yang Anda inginkan dengan pola jenjang karier yang ada	21	100.00%
	a) Peluang sangat besar	5	23.81%
	b) Peluang cukup besar	14	66.67%
	c) Peluang tidak terlalu besar	2	9.52%
	d) Sangat sulit mendapatkan peluang tersebut	0	0.00%
5.	Bagaimanakan pendapatan bersih yang Anda dapatkan dengan beban kerja?	21	100.00%
	a) sesuai dengan beban kerja	17	80.95%
	b) tidak terlalu sesuai beban kerja	3	14.29%
	c) melebihi beban kerja	0	0.00%
	d) dibawah beban kerja	1	4.76%

(berlanjut)

(lanjutan Tabel 5.5)

NO	DAFTAR PERTANYAAN	Total	
		Responden	%
6.	Apakah jumlah staff sesuai dengan tugas yang harus diemban pada bagian Anda:	24	100.00%
	a) Ya	11	45.83%
	b) Cukup begitu sesuai	10	41.67%
	c) Tidak begitu sesuai	1	4.17%
	d) Tidak sesuai (berapa jumlah staff yang seharusnya	2	8.33%
7.	Apakah tingkat pendidikan dan jenis pendidikan staff Anda sesuai dengan tugas yang diembannya:	24	100.00%
	a) Ya	11	45.83%
	b) Sebagian besar mendukung	11	45.83%
	c) Sebagian kecil yang mendukung	0	0.00%
	d) Tidak sama sekali	2	8.33%
8.	Apakah training yang Anda ikuti dapat membantu mengatasi persoalan teknis pekerjaan Anda?	21	100.00%
	a) Sangat membantu	8	38.10%
	b) Cukup membantu	13	61.90%
	c) Tidak begitu membantu	0	0.00%
	d) Tidak membantu	0	0.00%
9.	Apakah fasilitas kerja (komputer, alat transportasi, dll) yang anda dapatkan dapat mendukung dalam penyelesaian pekerjaan?	21	100.00%
	a) Sangat membantu	17	80.95%
	b) Cukup membantu	4	19.05%
	c) Tidak begitu membantu	0	0.00%
	d) Tidak membantu	0	0.00%
10.	Apakah TUPOKSI yang ada dapat mendukung dalam pencapaian target kinerja?	26	100.00%
	a) Ya	25	96.15%
	b) Sebagian	1	3.85%
	c) Tidak	0	0.00%
	d) Lainnya	0	0.00%

Yang merupakan barang substitusi dari air PDAM adalah air sumur, air sungai dan air kemasan. Hal ini yang menyebabkan konsumsi air PDAM belum optimal. Untuk dapat meningkatkan volume penjualan pada pelanggan yang telah ada, PDAM harus mampu memproduksi air dengan kualitas yang lebih baik dari barang-barang substitusi tersebut. Penggunaan air kemasan untuk keperluan minum dan masak mengidentifikasi bahwa kepercayaan responden kepada air PDAM sebagai air minum dan masak masih rendah. Saat ini PDAM TB Kota Tangerang mempunyai program Zona Air Minum (ZAM), yaitu program memproduksi air

sebagai air dengan kualitas air minum. Bila hal ini telah terlaksana, maka akan memberikan dampak positif bagi PDAM. Antara lain adalah, konsumen sudah tidak perlu membeli air kemasan untuk kebutuhan air minum dan masak, sehingga pelanggan menurunkan konsumsinya akan air kemasan, dan di sisi lain konsumsi untuk air PDAM akan meningkat.

Penggunaan air sumur dan air sungai dikarenakan kontinuitas ketersediaannya yang terjamin disepanjang waktu, dan kuantitasnya yang tidak terbatas. Masyarakat dapat menggunakan air sumur atau air sungai kapan saja mereka inginkan dan dalam berapapun jumlah yang dibutuhkan. Berdasarkan hasil survei kuesioner diketahui bahwa terdapat beberapa lokasi dimana kontinuitas pengaliran dan volume air tidak memenuhi kebutuhan pelanggan. Sehingga perbaikan untuk masalah ini Yang harus menjadi perhatian bagi PDAM TB Kota Tangerang dalam persoalan ini adalah, memperbaiki kontinuitas pengaliran dan menjamin ketersediaan volume, yaitu antara lain dengan menurunkan kebocoran.

Hal lain adalah, di era globalisasi, kota Tangerang merupakan kota yang menarik bagi investor untuk berinvestasi, salah satunya adalah investasi untuk sistem penyediaan air minum. Hal ini disebabkan karena kota Tangerang merupakan kota penyangga ibu kota Jakarta. Selain itu juga, kota Tangerang mempunyai visi dan misi menjadikan kotanya sebagai daerah industri, perdagangan, dan jasa. Faktor-faktor ini menyebabkan kota Tangerang mempunyai potensi pasar air minum yang sangat baik. Sebagai contoh adalah rencana pembangunan 1.000 RUSUNAMI, yang selanjutnya berdampak kepada kebutuhan penyediaan prasarana kota. Dari sisi jumlah penduduk, peluang potensi konsumen air bersih di kota Tangerang adalah sebesar 93% penduduk kota, karena PDAM baru dapat melayani 7% penduduk kota. Melihat hal ini, maka PDAM TB Kota Tangerang harus mengantisipasi kemungkinan masuknya pesaing baru dalam pasar mengingat potensi kota yang memungkinkan untuk hal tersebut. Dan bila hal tersebut terjadi, pasar monopoli yang ada saat ini dapat berubah menjadi pasar oligopoli.

Sebagai kota yang direncanakan salah satunya sebagai kota industri, maka pertumbuhan sektor industri akan terus meningkat di tahun-tahun mendatang.

Kondisi saat ini, banyak industri di kota Tangerang yang menggunakan air sumur atau air tanah untuk memenuhi kebutuhan air bersihnya. Penggunaan air sumur untuk keperluan kegiatan industri tidak jarang menyebabkan rusaknya keseimbangan lingkungan hidup. Dengan adanya UU no 7 tahun 2004 tentang Sumber Daya Air, khususnya pasal 22 ayat 2c yang menyebutkan bahwa ada pengendalian pemakaian air tanah. Lebih lanjut disebutkan pada pasal 37 ayat 1b, air tanah merupakan salah satu sumber daya air yang keberadaannya terbatas dan kerusakannya dapat mengakibatkan dampak yang luas serta pemulihannya sulit dilakukan. Melihat hal ini, maka penyediaan air bersih untuk sektor industri adalah merupakan suatu kebutuhan yang harus dipenuhi.

Melihat hal-hal tersebut diatas, yang diperlukan oleh PDAM TB Kota Tangerang adalah meningkatkan ketecapaian kepuasan pelayanan bagi pelanggan, dan meningkatkan prosentase pelayanan.

Dalam hal *customer acquisition*, PDAM TB Kota Tangerang mempunyai peluang yang besar untuk menarik pelanggan baru dan memenangkan bisnis ini, karena potensi pasar yang masih besar serta belum adanya perusahaan pesaing lainnya.

Responden melihat bahwa harga yang ditetapkan PDAM lebih murah dibandingkan dengan harga air yang dijual lainnya. Harga air kemasan saat ini adalah Rp 11.000,- untuk volume 19 liter, atau Rp 578.947,-/m³. Harga ini jauh lebih mahal dibandingkan harga yang ditetapkan oleh PDAM. Tarif yang ditetapkan oleh PDAM adalah tarif progresif, dimana untuk pemakaian dalam jumlah tertentu dikenakan harga yang berbeda. Tarif yang dikenakan kepada pelanggan disesuaikan dengan jumlah air yang dikonsumsi dalam satu bulan. Seperti yang telah diuraikan pada sub bab 5.1.1, bahwa besarnya konsumsi air bersih dalam satu keluarga ditentukan oleh jumlah anggota keluarga dan standar pemakaian air. Berdasarkan hasil survei yang dilaksanakan oleh Ditjen Cipta Karya pada tahun 2007, pemakaian air rata-rata adalah sebesar 144 l/orang/hari. Bila dalam setiap keluarga terdapat 6 orang, maka konsumsi air bersih sebulan adalah sebesar 26 m³. Untuk tarif pada

pemakaian di atas 21 m³ PDAM menetapkan tarif sebesar Rp 5.750,-/m³ (lihat penjelasan pada sub bab 3.5).

Hal lain yang menyangkut terbentuknya nilai-nilai yang diutamakan pelanggan untuk mendapatkan kepuasan pelayanan adalah, faktor-faktor yang berhubungan dengan pelayanan, yaitu tentang keluhan, intensitasnya, dan bagaimana pelanggan menilai PDAM menangani keluhan tersebut. Dari hasil survei kuesioner, disimpulkan bahwa responden jarang mengeluhkan pelayanan PDAM, serta tingkat penyampaian keluhannya pun rendah. Responden juga menilai bahwa tanggapan PDAM atas keluhan tersebut baik, yaitu dengan langsung menanggapi setiap keluhan yang disampaikan. Dalam hal ini PDAM sudah dapat membangun hubungan yang baik dengan pelanggan.

5.2.2 Perspektif Keuangan

Kemampuan PDAM TB Kota Tangerang dalam membayar hutang lancar yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar dapat diketahui dengan perhitungan *current ratio*, dimana dari tahun 2003 – 2006 adalah sangat baik, tetapi di tahun 2007 menjadi sangat buruk atau >3. Hal ini disebabkan karena nilai aktiva lancar yang sangat besar dibandingkan dengan hutang lancar. Hutang lancar pada tahun 2007 menurun sekitar 50%, yaitu dari Rp 7.285 juta menjadi Rp 3.088 juta, sedangkan aktiva lancar juga menurun dari Rp 15.282 juta menjadi Rp 13.787 juta, penurunan hutang lancar jauh lebih besar dibandingkan dengan penurunan aktiva lancar. Dengan besarnya penurunan hutang lancar, seharusnya aktiva lancar dapat dialihkan menjadi aktiva tetap, yaitu sebagai investasi untuk pengembangan pelayanan. Nilai *current ratio* yang sangat baik adalah bila jumlah aktiva lancar sebesar antar 1.75 – 2 dari hutang lancar.

Kemampuan PDAM TB Kota Tangerang dalam membayar hutang dengan menggunakan aktiva yang lebih likuid juga mempunyai nilai yang baik. Sejak tahun 2005 hingga tahun 2007 *quick ratio* mempunyai nilai >100%. Sedangkan pada tahun 2003 – 2004 nilai *quick ratio* <100%. Hal ini menunjukkan bahwa walaupun pada tahun-tahun tersebut PDAM TB Kota Tangerang dapat membayar hutang lancar

dengan sangat baik, tetapi pembayaran tersebut hanya menggunakan aktiva lancar dan tidak menggunakan aktiva lancar yang lebih likuid.

Operating ratio pada tahun 2003 – 2004 mempunyai nilai antara 0,88 – 1 atau dalam kategori sedang, pada tahun 2005 – 2006 nilainya antara 0,65 – 0,85 atau dalam katagori cukup. Dari penilaian ini dapat dilihat bahwa, walaupun PDAM TB Kota Tangerang sudah dapat menghasilkan laba, tetapi masih terdapat biaya-biaya yang menyebabkan biaya operasional menjadi tinggi. Bila dilihat dari tabel 3.2, besar biaya administrasi adalah 45%, atau hampir seimbang dengan biaya operasional. Dan bila diterlusrui lebih jauh pada tabel 3.3, pos terbesar terdapat pada biaya pegawai, kemudian menyusul biaya Rupa-rupa Biaya Umum. Biaya pegawai terdiri dari biaya tetap dan biaya variabel. Sedangkan biaya rupa-rupa biaya umum adalah biaya variabel. Besarnya biaya ini menunjukkan adanya ke tidak efisienan dalam pembiayaan. Operating ratio yang baik adalah bila biaya operasional $<0,5$ dari pendapatan. Untuk mencapai hal ini, PDAM TB Kota Tangerang perlu meninjau pengeluaran-pengeluaran yang ada, terutama pengeluaran yang kaitannya sangat kecil terhadap pelayanan kepada pelanggan.

Rasio ROI dan ROE mempunyai nilai yang terus membaik dari tahun ke tahun. Hal ini menggambarkan bahwa perusahaan dapat menghasilkan keuntungan dengan aktiva yang tersedia semakin membaik, demikian juga dengan penghasilan bersih yang diperoleh oleh pemilik perusahaan atas modal yang diinvestasikan semakin membaik.

5.2.3 Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif internal akan melihat bagaimana kekuatan internal perusahaan dapat menguasai eksternal perusahaan, yaitu pelanggan dan pasar. Seperti yang telah dijelaskan pada perspektif pelanggan, terdapat beberapa nilai yang diutamakan pelanggan untuk mendapatkan pelayanan yang memuaskan. Cara yang ditempuh untuk mendapatkannya adalah dengan menyediakan kemudahan berkomunikasi. Kemudahan berkomunikasi dapat dilihat dari kemudahan pelanggan membayar rekening, kemudahan pelanggan menyampaikan keluhan, dan cara

petugas menanggapi keluhan tersebut. Sedangkan cara yang digunakan sebagai barometer untuk mengetahui penguasaan pasar, adalah melihat nilai produk bagi pelanggan, serta kelayakan pelanggan menjadi konsumen.

Saat ini ada 2 (dua) cara yang digunakan untuk membayar rekening, yaitu mendatangi langsung ke loket PDAM atau melalui pengurus warga. Tidak seluruh permukiman pelanggan mempunyai pengurus warga yang menangani pembayaran rekening air, hal ini yang menyebabkan sebagian besar pelanggan (72%) membayar rekening langsung ke loket PDAM. Dari data kuesioner ini terlihat bahwa pelanggan harus mengorbankan waktunya untuk membayar rekening, padahal di sisi lain ketepatan waktu pembayaran memberikan dampak positif kepada perusahaan, yaitu berkurangnya piutang dan bertambahnya pendapatan. Bila dihubungkan dengan karakteristik pelanggan yang sebagian besar adalah pekerja (lihat penjelasan pada sub bab 5.1.1), maka sesungguhnya pelanggan tidak mempunyai banyak waktu luang. Sehingga kebutuhan akan kemudahan pembayaran juga diperlukan, hal ini juga sesuai dengan harapan pelanggan atas pelayanan di masa yang akan datang, dimana 16% responden (lihat penjelasan pada sub bab 5.1.2) mengharapkan hal tersebut. Cara atau sarana yang dapat digunakan untuk memberikan kemudahan tersebut dapat dirujuk dari pelayanan publik lainnya, seperti pelayanan listrik, telepon, atau PDAM di daerah lain, dimana untuk pembayaran rekening sudah menggunakan fasilitas *on-line bank*, debit rekening, dan sebagainya. Pembayaran rekening melalui loket membutuhkan waktu yang lebih banyak dibandingkan dengan pembayaran secara *on-line bank*, selain itu juga pelanggan dapat membayar kapan saja, dan dimana saja mesin ATM tersedia. Bahkan pelanggan tidak perlu mengorbankan waktunya sama sekali bila ia menggunakan pembayaran dengan cara debit rekening, karena secara otomatis sudah ter-debet langsung dari rekening miliknya.

Cara perusahaan untuk mendeteksi adanya ketidakpuasan pelanggan adalah dengan membuka layanan pengaduan, yaitu dengan menggunakan saluran telepon atau fax, serta membuka loket pengaduan langsung. Berdasarkan hasil survei kuesioner, diketahui bahwa sebagian besar responden menyampaikan keluhan

melalui petugas pembaca meter. Hal tersebut dipilih responden, karena merupakan cara yang termudah untuk menyampaikan keluhan. Cara ini sesungguhnya mengandung resiko kemungkinan terjadinya *human error* yang besar, dimana petugas pencatat meter mungkin salah menangkap maksud keluhan yang sesungguhnya, sehingga akan berdampak kepada cara penanganan keluhan yang salah juga. Sedangkan kurangnya pelanggan menyampaikan keluhan melalui telepon ataupun fax disebabkan karena terbatasnya saluran komunikasi yang dimiliki PDAM.

Respon petugas terhadap keluhan yang disampaikan dinilai baik oleh responden, dimana sebagian besar responden menyatakan petugas langsung menanggapi keluhan dengan datang ke rumah dan melakukan pengecekan. Untuk menjaga keunggulan pelayanan di hal ini, maka perusahaan perlu menyiapkan dan meningkatkan kehandalan petugasnya.

Nilai produk yang dimiliki responden adalah, produk dapat menjamin terpenuhinya kebutuhan air bersih, harga produk lebih murah dibandingkan dengan barang substitusi lainnya, dan kualitas produk lebih baik dibandingkan produk substitusi lainnya. Kelayakan responden terhadap perusahaan juga cukup baik, dimana sebagian besar responden sudah menjadi pelanggan semenjak ia menempati rumahnya. Nilai-nilai ini sesungguhnya merupakan modal bagi perusahaan untuk dapat menguasai lingkungan eksternal, khususnya pasar. Mengingat adanya perkembangan pasar dan kemungkinan berubahnya bentuk pasar menjadi pasar oligopoli seperti yang diuraikan pada sub bab 5.2.1, maka perusahaan harus meningkatkan kualitas pelayanan agar dapat menjadi *leader market* bila hal tersebut terjadi.

5.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Sebagian besar Kepala Seksi menyatakan bahwa muatan TUPOKSI (Tugas Pokok dan Aksi) mendukung pencapaian target kinerja perusahaan, tetapi ada yang berpendapat hanya sebagian target kinerja yang dapat tercapai. Perbedaan pendapat ini menunjukkan bahwa ada ketidakmatangan dalam perencanaan TUPOKSI.

Penetapan TUPOKSI sebaiknya direncanakan tidak hanya dengan pola *top down*, tetapi juga *bottom up*, dimana melibatkan seluruh karyawan. Hal lain juga, TUPOKSI sebagai bagian dari alur manajemen strategis, maka perencanaannya harus melalui analisa dan evaluasi kinerja, sehingga dapat diketahui hal-hal apa saja yang perlu diperbaiki dan kemudian dituangkan kedalam TUPOKSI.

Kekurang tepatan perencanaan TUPOKSI tergambar dari pencapaian target kinerja baru dapat dicapai sebesar 75%. Selain perencanaan TUPOKSI, terdapat faktor yang mempengaruhinya, dimana terlihat dari jawaban pertanyaan-pertanyaan lainnya pada angket kuesioner. Walaupun sebagian besar responden berpendapat bahwa muatan TUPOKSI cukup sesuai dengan kapasitas kerjanya, tetapi ada sebagian yang lain yang mengatakan bahwa muatannya terlalu berat. Peluang responden untuk mencapai jenjang karier yang diinginkan dirasakan oleh sebagian besar responden cukup besar, tetapi ada yang menilai peluang tersebut tidak terlalu besar. Pendapatan bersih untuk sebagian besar responden dinilai sesuai dengan beban kerja yang ditanggungnya, tetapi ada responden yang menyatakan tidak terlalu sesuai dengan beban kerja, bahkan ada yang menilai dibawah beban kerja. Sebagian besar unit kerja menilai bahwa jumlah staff dan tugas yang diemban unit kerja adalah sesuai dan cukup sesuai, tetapi ada unit kerja lainnya yang menilai tidak begitu sesuai bahkan ada yang menilai tidak sesuai, Hal ini disebabkan karena jumlah staff terlalu sedikit dengan beban kerja yang harus dilaksanakan. Dari fakta-fakta dapat digambarkan bahwa kepuasan kerja tidak dirasakan oleh seluruh responden. Seperti yang diuraikan pada sub bab 2.5, tidak tercapainya kepuasan kerja berdampak kepada tingkat produktivitasnya serta kelayakan kepada perusahaan. Hal ini juga yang dapat menjelaskan, mengapa target kinerja perusahaan baru dapat tercapai sebesar 75%. Selain kepuasan kerja, hal lain yang mempengaruhi ketercapain kinerja tersebut adalah tingkat dan jenis pendidikan karyawan dalam mendukung karyawan menyelesaikan tugasnya. Walaupun sebagian besar Kepala Seksi menyatakan bahwa tingkat dan jenis pendidikan mendukung penyelesaian tugas, tetapi sebagian yang lain menyatakan sama sekali tidak mendukung. Bila ditelusuri lebih jauh, hal ini

disebabkan karena kesalahan dalam perencanaan penempatan karyawan, dimana untuk tugas tertentu menempatkan karyawan yang tepat.

Tingkat pendidikan dan jenis pendidikan karyawan staff tidak seluruhnya mendukung pencapaian target kinerja. Hal tersebut dimungkinkan karena penempatan karyawan yang tidak disesuaikan dengan tugas yang akan diembannya, dan penerimaan karyawan tidak disesuaikan dengan kebutuhan tenaga. Hal ini juga yang menyebabkan bagi sebagian responden bahwa sulit untuk mendapatkan peluang jenjang karier yang diinginkan. Dan bagi sebagian karyawan merasa pendapatan yang diterima masih dibawah beban kerja.

Unsur positif yang mendukung pencapaian target kinerja perusahaan adalah kerja sama antar anggota unit kerja, penyelenggaraan training dan fasilitas kerja. Seluruh responden menyatakan bahwa penyelenggaraan training dan fasilitas kerja yang diterima cukup mendukung dalam penyelesaian tugas yang diembannya. Demikian juga, tim kerja yang dibentuk cukup memuaskan dalam menjalin kerja sama.

5.3 Penilaian Kinerja

Berdasarkan analisa kinerja dengan menggunakan metoda *balanced scorecard*, diketahui bahwa penilaian kinerja PDAM TB Kota Tangerang adalah cukup baik. Terlihat adanya hubungan saling mendukung antara satu perspektif dengan perspektif lainnya. Hal ini yang harus dipertahankan, dan untuk perbaikan kinerja di masa yang akan datang, perlu dicermati hal-hal apa saja yang menyebabkan kinerja tersebut belum dapat mencapai nilai baik sekali. Rekapitulasi atas penilaian tersebut dapat dilihat pada tabel 5.6

Perspektif pelanggan belum dapat mencapai *score* 100, hal ini disebabkan karena beberapa barometer kepuasan pelanggan belum dapat terpenuhi, seperti belum meratanya tekanan air di sepanjang jam pelayanan, air yang terkadang keruh, volume yang belum memenuhi kebutuhan air bersih keluarga, dan lain sebagainya. Bila dihubungkan dengan analisa perspektif keuangan, khususnya untuk *current ratio*, tampak bahwa PDAM TB Kota Tangerang kurang mengalokasikan kas nya untuk

aktiva tetap yang dibutuhkan untuk menunjang perbaikan masalah ini. Demikian juga bila dihubungkan dengan *operating ratio*, nilainya belum dapat mencapai $<0,5$. Berdasarkan hal tersebut, maka perencanaan keuangan harus ditinjau lagi, dan alokasi biaya untuk kebutuhan peningkatan kualitas produk harus diperhatikan.

Tabel 5.6 Analisa Kinerja PDAM TB Kota Tangerang

NO	Perpektif	Balanced Scorecard		
		Bobot	Score	Nilai
I	Pelanggan	30%	75.85	22.75
III	Keuangan	30%	84.00	25.20
III	Proses Bisnis Internal	20%	76.84	15.37
IV	Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan	20%	87.45	17.49
TOTAL				80.81
PENILAIAN				Cukup Baik

Walaupun terdapat keluhan pelanggan atas kualitas pelayanan tersebut di atas, tetapi tingkat penyampaian keluhan kecil. Bila hal ini dihubungkan dengan analisa perspektif bisnis internal, tampak bahwa keengganan pelanggan menyampaikan keluhan disebabkan karena fasilitas yang dimiliki perusahaan belum memberikan kemudahan bagi pelanggan untuk melakukan hal tersebut.

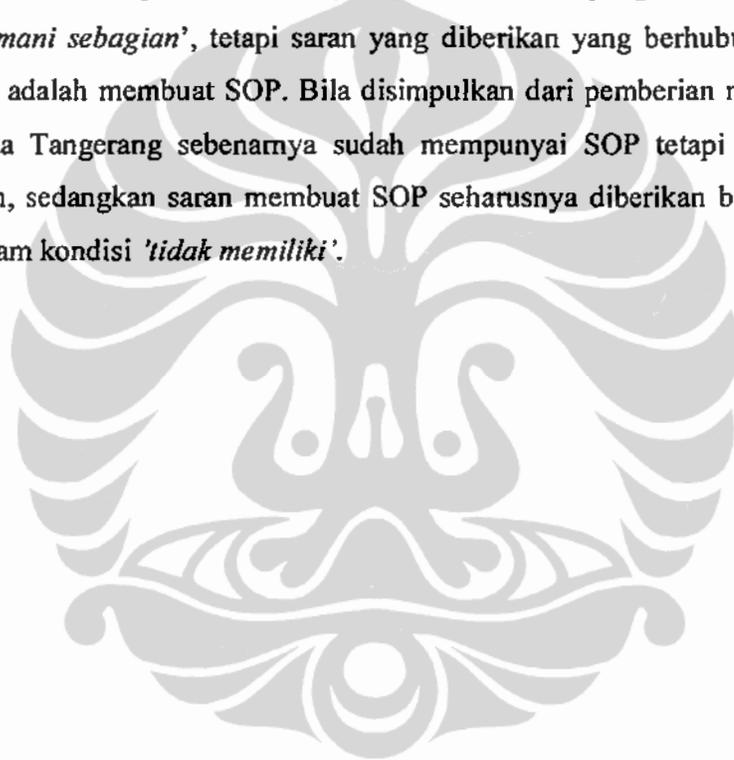
Dalam analisa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terlihat bahwa pencapaian TUPOKSI terbesar adalah 75%. Bila dihubungkan dengan masih adanya keluhan pelanggan atas tingkat pelayanan, maka perlu adanya peninjauan ulang atas muatan TUPOKSI, apakah sudah mendukung tercapainya peningkatan pelayanan atau belum, apakah karyawan yang ditempatkan untuk menangani langsung persoalan tersebut di lapangan adalah karyawan yang tetap.

5.4 Analisa Terhadap Penilaian Kinerja Berdasarkan Kepmendagri 47/1999

Seperti yang telah dijelaskan pada tabel 3.4 bahwa penilaian kinerja PDAM TB Kota Tangerang berdasarkan Kepmendagri 47/1999 adalah 'Baik'. Penilaian ini merupakan penilaian dari total kinerja disemua aspek. Tidak dapat diketahui bagaimana kinerja untuk masing-masing aspek. Sehingga agak sulit untuk

mengetahui aspek apa sajakah, atau bagian yang manakah dari setiap aspek yang masih memiliki kinerja yang kurang baik.

Pada sub bab 3.6 telah dijelaskan pengusulan saran-saran yang diberikan kepada jajaran direksi. Berdasarkan pengamatan pada hal tersebut maka dapat disimpulkan bahwa saran-saran itu lahir atas permasalahan yang ditemukan, tidak lebih atas analisa penilaian kinerja. Seperti pada penilaian di aspek administrasi tentang Prosedur Operasi Standar (SOP), dimana nilai yang diberikan adalah 3, atau *'dipedomani sebagian'*, tetapi saran yang diberikan yang berhubungan dengan hal tersebut adalah membuat SOP. Bila disimpulkan dari pemberian nilai maka PDAM TB Kota Tangerang sebenarnya sudah mempunyai SOP tetapi baru dipedomani sebagian, sedangkan saran membuat SOP seharusnya diberikan bila nilai adalah 1, atau dalam kondisi *'tidak memiliki'*.



BAB VI

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

6.1 Kesimpulan

Penilaian kinerja PDAM TB Kota Tangerang dengan menggunakan metoda *Balance Scorecard* secara keseluruhan adalah 'Cukup Baik'. Masing-masing perspektif mempunyai *score* yang tidak terlalu jauh berbeda, yaitu berkisar antara 75,85 – 87,45. Sedangkan penilaian kinerja menurut audit BPKP dengan menggunakan KEPMENDAGRI 47/1999 adalah 'Baik', dengan jumlah nilai 63,23.

6.2 Rekomendasi

Rekomendasi yang dapat diusulkan kepada PDAM TB Kota Tangerang adalah sbb:

- Perbaiki kualitas produksi dari segi tekanan air, kualitas air, volume air dan kontinuitas pengaliran
- Melibatkan karyawan dalam perencanaan jenjang karier dan perencanaan TUPOKSI
- Meninjau ulang dan melakukan penyesuaian kembali perencanaan jenjang karier
- Perencanaan rekrutmen pegawai yang tepat dan penempatan karyawan pada Sub Bagian yang tepat
- Peningkatan mutu sarana komunikasi kepada pelanggan, melalui penambahan saluran telepon dan perbaikan sarana *website*.
- Menambah sarana pembayaran rekening yang lebih mudah digunakan oleh pelanggan
- Masing-masing muatan dari penilaian ke empat perspektif dapat digunakan sebagai dasar dalam perencanaan analisa SWOT, yaitu dengan memetakan kekuatan dan kelemahan, serta ancaman dan tantangan yang dihadapi oleh PDAM TB Kota Tangerang.

Usulan kebijakan kepada Pemerintah adalah sbb:

- Menyempurnakan muatan dalam Kepmendagri 47/1999 dengan memasukkan unsur penilaian kinerja dari sisi eksternal.
- Pentajaman saran, terutama atas hasil evaluasi kinerja yang masih perlu diperbaiki.
- Memberikan pedoman kepada PDAM dalam perencanaan visi dan misi yang berdasarkan atas hasil evaluasi kinerja, dan kemudian penjabarannya pada perencanaan strategi kebijakan, program dan kegiatan.



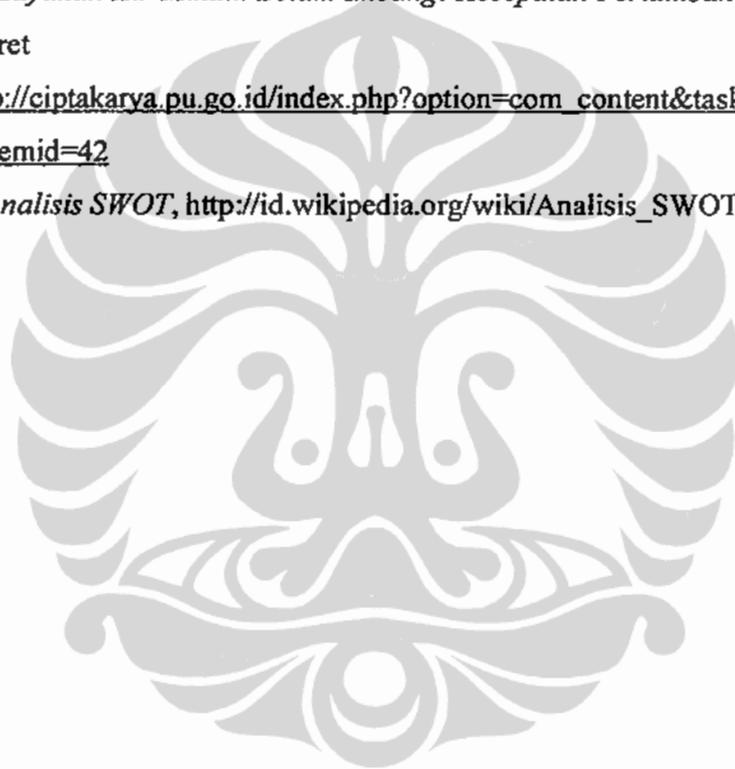
DAFTAR PUSTAKA

- Anthony A. Atkinson, Rajiv D. Banker, Robert S. Kaplan, dan S. Mark Young, *Management Accounting*, edisi ke-2 New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1997.
- Bambang Riyanto, 1996, *Dasar Dasar Pembelajaran Perusahaan*, BPFE UGM Yogyakarta
- Burhan Bungin, 2008, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Kencana Predana Media Group, Jakarta
- Handoko, T Hani, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE - Yogyakarta
- Imelda R.H.N, *Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik*, <http://puslit.petra.ac.id/~puslit/journals/>
- Kaplan, Robert S. Dan P Norton, David, *The Balance Scorecard – Measures that Drive Performance*, Harvard Business Review, 1992
- Kaplan, Robert S. Dan P Norton, David, 1993, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Massachusetts, Harvard Business Review, 1996
- Lester R Bittel, John W Newstrom, *What Energy Supervisor Sholud Know*, 9th edition, Mc Graw Hill Profesional
- Lukman Syamsuddin, 2001, *Manajemen Keuangan Perusahaan*, PT Raja Grafindo Persada
- Mahsun. Mohamad, 2006, *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, BPFE UGM Yogyakarta
- Mustopadidjaja AR, *Manajemen Proses Kebijakan Publik – Formulasi, implementasi dan Evaluasi Kinerja*, 2002, BPFE UGM Yogyakarta
- Nusantara, Gigih, Mengatasi Masalah Kependudukan, *Harian Online Nusantara*, 13 Februari 2004
- Oskar, *Balanced Scorecard dan Performance Management Dalam Perspektif Peningkatan Kinerja Pemerintah Daerah*, ----,

<http://www.kalteng.go.id/userfiles/file/publik/trens%20performance%20managemement.pdf>

- Pariaman Siregar, 2004, *Balanced Scorecard Sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UKM, Apa Mungkin?*, Infokop no 25 tahun XX
- Paul R Niven, 2002, *Balanced Scorecard Step-By-Step*, John Wiley & Sons, Inc, Canada
- Paulus Jimmy Pramudito, Togar M Simatupang, 2006, Pemetaan Proses Penciptaan Nilai Pada Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan, *Majalah Usahawan*, no 07 tahun XXXV
- Schemernhorn. John R, 2002, *Management – Industrial Management*, New York: John Wiley & Sons
- Sony Yuwono, Edy Sukarno, Muhammad Ichsan, 2002, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Stephen Robins, *Perilaku Organisasi*, Terjemahan Tim Indeks, Edisi ke-8, jilid II, Kelompok Gramedia, Jakarta
- Sukanto Reksohadiprodo, *Ekonomika Publik*, edisi pertama, BPFE-Yogyakarta, 2001
- Suwandi. Made, 2007, Bahan Kuliah Manajemen Strategis Untuk Sektor Publik, Magister Perencanaan dan Kebijakan Publik
- Yukl. Garry A, Wexley. Kenneth N, *Organizational Behavior*, Life Office Manangement Asc Life Management Institute
- , 2001 , *Performance Management – Overview*, Guidelines For Implementing Total Management Planning, Queensland Water Service Provider, 2001, http://www.nrw.qld.gov.au/compliance/wic/pdf/guidelines/tmp/2001_guidelines/overviews/performance_management.pdf
- , *Performance Management, State Personnel Manual September 2007*, <http://www.osp.state.nc.us/manuals/manual99/pms.pdf>
- , 2008, *Laporan Hasil Audit BPKP Kinerja PDAM Tirta Benteng Kota Tangerang Tahun Buku 2007*, BPKP Perwakilan Provinsi DKI Jakarta

- , "*Perpamsi (Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia) Menggelar Rakernas Di Indonesia*", 19 November 2007, http://www.perpamsi.org/news/2007/11_nov/Nop_19.htm.
- , "*MDG Sektor Air Minum dan Sanitasi*", ----, <http://www.world-psi.org/TemplateEn.cfm?Section=Home&Template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentFileID=18181>
- , "*Layanan Air Minum Belum Imbangi Kecepatan Pertumbuhan Penduduk*", 14 Maret 2008, http://ciptakarya.pu.go.id/index.php?option=com_content&task=view&id=535&Itemid=42
- , "*Analisis SWOT*", http://id.wikipedia.org/wiki/Analisis_SWOT



Hasil Kuesioner Terhadap Pelanggan

NO	DAFTAR PERTANYAAN	Jumlah Responden			Total	
		Pdk Bahar	Benda	Poris Blk E	Responden	%
I	DATA PELANGGAN					
1	Jumlah keluarga dalam 1 rumah:	35	35	34	104	100.00%
	a) 1 keluarga	30	30	31	91	87.50%
	b) 2 keluarga	4	4	3	11	10.58%
	c) 3 keluarga	1	1	0	2	1.92%
	d) Lainnya	0	0	0	0	0.00%
2	Jenis pekerjaan kepala keluarga:	35	35	34	104	100.00%
	a) Pegawai Negeri	4	0	4	8	7.69%
	b) Pegawai Swasta	9	19	11	39	37.50%
	c) Wiraswata (sebutkan):	16	15	12	43	41.35%
	d) Lainnya	6	1	7	14	13.46%
3	Jumlah anggota keluarga dalam 1 rumah:	35	35	34	104	100.00%
	a) 5 - 6 orang	9	24	7	40	38.46%
	b) 7 - 8 orang	7	4	5	16	15.38%
	c) 9 - 10 orang	0	1	1	2	1.92%
	d) Lainnya	19	6	21	46	44.23%
4	Tingkat pendidikan kepala keluarga	34	35	34	103	100.00%
	a) < SMP	13	5	4	22	21.36%
	b) SMA	14	26	17	57	55.34%
	c) Perguruan Tinggi	6	4	13	23	22.33%
	d) Lainnya	1	0	0	1	0.97%
5	Rata-Rata pendapatan penanggung jawab keuangan keluarga per bulan:	35	35	34	104	100.00%
	a) < Rp 1.000.000,-	11	14	2	27	25.96%
	b) Rp 1.000.000,- - Rp 5.000.000,-	21	10	30	61	58.65%
	c) Rp 5.000.000,- - Rp 10.000.000,-	3	11	2	16	15.38%
	d) Lainnya	0	0	0	0	0.00%
6	Rata-rata pengeluaran biaya air PDAM/bln:	35	34	34	103	100.00%
	a) <= Rp 50.000,-	5	3	5	13	12.62%
	b) Rp 51.000,- - 80.000,-	14	1	5	20	19.42%
	c) Rp Rp 81.000,- - 100.000,-	13	14	8	35	33.98%
	d) Lainnya	3	16	16	35	33.98%
7	Bila air PDAM tidak ada, dari manakah Anda mendapatkan air bersih? (bila menjawab pertanyaan ini maka lanjutkan ke	34	24	33	91	100.00%
	a) Sumur sendiri	11	6	23	40	43.96%
	b) Sumur Tetangga	5	2	10	17	18.68%
	c) Membeli	17	16	0	33	36.26%
	d) Lainnya	1	0	0	1	1.10%
8	Rata-rata pengeluaran biaya air non PDAM:	15	18	30	63	100.00%
	a) <= Rp 50.000,-	7	5	0	12	19.05%
	b) Rp 51.000,- - 80.000,-	3	2	0	5	7.94%
	c) Rp Rp 81.000,- - 100.000,-	1	5	0	6	9.52%
	d) Lainnya	4	6	30	40	63.49%

Evaluasi Kinerja Keuangan Selama 5 Tahun

NO	DAFTAR PERTANYAAN	Total		Bobot	Skor	Nilai
		Tahun	%			
1	PERSPEKTIF KEUANGAN					
	Rasio Likuiditas					
1.	Current Ratio	5	100.00%	20	4.2	16.8
	a) > 1.75 - 2.00	4	80.00%	5	4.00	
	b) > 1.50 - 1.75 atau > 2.00 - 2.30	0	0.00%	4	-	
	c) > 1.25 - 1.50 atau > 2.30 - 2.70	0	0.00%	3	-	
	d) > 1.00 - 1.25 atau > 2.70 - 3.00	0	0.00%	2	-	
	e) < 1.00 atau > 3.00	1	20.00%	1	0.20	
2.	Quick Ratio	5	100%	20	1.6	16
	a) > 100%	3	60.00%	2	1.20	
	b) < 100%	2	40.00%	1	0.40	
	Rasio Profitabilitas					
3.	Operating Ratio	5	100%	20	2.8	11.2
	a) < 0.50	0	0.00%	5	-	
	b) > 0.50 - 0.65	0	0.00%	4	-	
	c) > 0.65 - 0.85	4	80.00%	3	2.40	
	d) > 0.85 - 1.00	1	20.00%	2	0.40	
	e) > 1.00	0	0.00%	1	-	
4.	Return On Investment	5	100%	20	2	20
	a) Semakin Tinggi	5	100.00%	2	2.00	
	b) Semakin Rendah	0	0.00%	1	-	
5.	Return On Equity	5	100%	20	2	20
	a) Semakin Tinggi	5	100.00%	2	2.00	
	b) Semakin Rendah	0	0.00%	1	-	
					Total	84.00

Hasil Kuesioner Terhadap Pelanggan dan Evaluasi Kinerja

NO	DAFTAR PERTANYAAN	Jumlah Responden			Total		Bobot	Skor	Nilai
		Pdk Bahar	Benda	Poris Blk E	Responden	%			
II	PERPEKTIF PELANGGAN								
1.	Kualitas air:	33	33	34	100	100.00%	10.00	3.02	7.55
	a) Baik	8	10	11	29	29.00%	4	1.16	
	b) Cukup	14	17	23	54	54.00%	3	1.62	
	c) Kurang Baik	1	6	0	7	7.00%	2	0.14	
	d) Lainnya	10	0	0	10	10.00%	1	0.10	
2.	Air PDAM mengalir ke rumah Anda:	40	31	34	105	100.00%	10.00	3.55	8.88
	a) Sepanjang hari	28	25	33	86	81.90%	4	3.28	
	b) Di waktu pagi atau sore saja	0	4	1	5	4.76%	3	0.14	
	c) 2 hari sekali	0	0	0	0	0.00%	2	-	
	d) Lainnya	12	2	0	14	13.33%	1	0.13	
3.	Volume/debit air PDAM yang diterima:	34	32	34	100	100.00%	10.00	2.90	7.25
	a) Berlebih	0	1	1	2	2.00%	4	0.08	
	b) Cukup	31	25	33	89	89.00%	3	2.67	
	c) Tidak Cukup	3	3	0	6	6.00%	2	0.12	
	d) Sangat kurang	0	3	0	3	3.00%	1	0.03	
4.	Tekanan air :	35	31	34	100	100.00%	10.00	2.66	6.65
	a) Berlebih	2	0	0	2	2.00%	4	0.08	
	b) Cukup	18	21	27	66	66.00%	3	1.98	
	c) Kurang	14	7	7	28	28.00%	2	0.56	
	d) Sangat kurang	1	3	0	4	4.00%	1	0.04	
5.	Bagaimana petugas mencatat meter air Anda?	33	33	34	100	100.00%	10.00	3.88	9.70
	a) Dilakukan setiap bulan, dengan membaca langsung ke meteran air	28	29	31	88	88.00%	4	3.52	
	b) Dilakukan setiap bulan dengan menggunakan data bulan lalu	5	4	3	12	12.00%	3	0.36	
	c) Dua bulan sekali dengan membaca langsung ke meteran air	0	0	0	0	0.00%	2	-	
	d) Jarang dilakukan	0	0	0	0	0.00%	1	-	

NO	DAFTAR PERTANYAAN	Jumlah Responden			Total		Bobot	Skor	Nilai
		Polk Bahar	Benda	Poris Blk E	Responden	%			
6.	Harga air PDAM saat ini menurut Anda: a) Lebih murah dibandingkan air yang dibeli lainnya b) Sesuai dengan pelayanan yang diterima c) Tidak dapat dijangkau dengan pendapatan yang ada d) Mahal dibandingkan dengan pelayanannya	30	30	34	94	100.00%	10.00	3.87	9.68
		25	26	31	82	87.23%	4	3.49	
		5	4	3	12	12.77%	3	0.38	
		0	0	0	0	0.00%	2	-	
		0	0	0	0	0.00%	1	-	
7.	Keluhan yang Anda sampaikan ke PDAM mengenai: a) Tidak lancarnya aliran air ke rumah b) Kesalahan pencatatan meter c) Kualitas air yang tidak baik d) Lainnya	27	35	37	99	100.00%	10.00	0.61	1.52
		17	14	26	57	57.58%	4	2.30	
		0	4	5	9	9.09%	3	0.27	
		7	15	5	27	27.27%	2	0.55	
		3	2	1	6	6.06%	1	0.06	
8.	Harapan Anda tentang pelayanan PDAM di masa yang akan datang a) Kualitas air lebih baik b) Tekanan air lebih baik c) Kemudahan dalam pembayaran rekening d) Lainnya	42	61	38	141	100.00%	10.00	3.26	8.14
		25	25	23	73	51.77%	4	2.07	
		10	21	7	38	26.95%	3	0.81	
		3	12	8	23	16.31%	2	0.33	
		4	3	0	7	4.96%	1	0.05	
9.	Berapa sering Anda menyampaikan keluhan kepada PDAM? a) 1 x dalam sebulan b) 2 x dalam sebulan c) Tidak pernah d) Lainnya	27	35	34	96	100.00%	10.00	3.14	7.84
		2	1	6	9	9.38%	3	0.28	
		3	1	3	7	7.29%	2	0.15	
		15	21	24	60	62.50%	4	2.50	
		7	12	1	20	20.83%	1	0.21	
10.	Bagaimana tanggapan PDAM terhadap keluhan Anda tersebut? a) Langsung ditanggapi b) Ditanggapi setelah 2 minggu c) Tidak ditanggapi d) Lainnya	26	35	33	94	100.00%	10.00	3.46	8.64
		17	22	29	68	72.34%	4	2.89	
		2	8	0	10	10.64%	3	0.32	
		4	3	0	7	7.45%	2	0.15	
		3	2	4	9	9.57%	1	0.10	
								Total	75.85

Hasil Kuesioner Institusi dan Evaluasi Kinerja

NO	DAFTAR PERTANYAAN	Total		Bobot	Skor	Nilai
		Responden	%			
IV. PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN						
1.	Pencapaian karyawan dalam memenuhi target TUPOKSI dalam 1 tahun terakhir	26	100.00%	10	3.19	7.98
	a) 100% tercapai	6	23.08%	4	0.92	
	b) 75% tercapai	19	73.08%	3	2.19	
	c) 50% tercapai	1	3.85%	2	0.08	
	d) 25% tercapai	0	0.00%	1		
2.	Pendapat karyawan terhadap TUPOKSI:	21	100.00%	10	3.76	9.40
	a) Cukup sesuai	19	90.48%	4	3.62	
	b) Terlalu ringan	0	0.00%	3	-	
	c) Terlalu berat	1	4.76%	2	0.10	
	d) Lainnya	1	4.76%	1	0.05	
3.	Apakah kerja sama dengan tim kerja dalam menyelesaikan pekerjaan cukup memuaskan?	21	100.00%	10	3.48	8.69
	a) Sangat memuaskan	10	47.62%	4	1.90	
	b) Cukup memuaskan	11	52.38%	3	1.57	
	c) Tidak begitu memuaskan	0	0.00%	2	-	
	d) Tidak memuaskan	0	0.00%	1	-	
4.	Apakah Anda mempunyai peluang untuk mencapai karier yang Anda inginkan dengan pola jenjang karier yang ada dalam perusahaan?	21	100.00%	10	3.14	7.86
	a) Peluang sangat besar	5	23.81%	4	0.95	
	b) Peluang cukup besar	14	66.67%	3	2.00	
	c) Peluang tidak terlalu besar	2	9.52%	2	0.19	
	d) Sangat sulit mendapatkan peluang tersebut	0	0.00%	1	-	
5.	Bagaimana kondisi pendapatan bersih yang Anda dapatkan dengan beban kerja?	21	100.00%	10	3.71	9.29
	a) sesuai dengan beban kerja	17	80.95%	4	3.24	
	b) tidak terlalu sesuai beban kerja	3	14.29%	3	0.43	
	c) melebihi beban kerja	0	0.00%	2	-	
	d) dibawah beban kerja	1	4.76%	1	0.05	

NO	DAFTAR PERTANYAAN	Total Responden		Bobot	Skor	Nilai
		Responden	%			
6.	Apakah jumlah staff sesuai dengan tugas yang harus diemban pada bagian Anda: a) Ya b) Cukup begitu sesuai c) Tidak begitu sesuai d) Tidak sesuai (berapa jumlah staff yang seharusnya menurut Anda?)	24	100.00%	10	3.25	8.13
		11	45.83%	4	1.83	
		10	41.67%	3	1.25	
		1	4.17%	2	0.08	
		2	8.33%	1	0.08	
7.	Apakah tingkat pendidikan dan jenis pendidikan staff Anda sesuai dengan tugas yang diembannya: a) Ya b) Sebagian besar mendukung c) Sebagian kecil yang mendukung d) Tidak sama sekali	24	100.00%	10	3.29	8.23
		11	45.83%	4	1.83	
		11	45.83%	3	1.38	
		0	0.00%	2	-	
		2	8.33%	1	0.08	
8.	Apakah training yang Anda ikuti dapat membantu mengatasi persoalan teknis pekerjaan Anda? a) Sangat membantu b) Cukup membantu c) Tidak begitu membantu d) Tidak membantu	21	100.00%	10	3.38	8.45
		8	38.10%	4	1.52	
		13	61.90%	3	1.86	
		0	0.00%	2	-	
		0	0.00%	1	-	
9.	Apakah fasilitas kerja (komputer, alat transportasi, dll) yang anda dapatkan dapat membantu dalam penyelesaian pekerjaan? a) Sangat membantu b) Cukup membantu c) Tidak begitu merobantu d) Tidak membantu	21	100.00%	10	3.81	9.52
		17	80.95%	4	3.24	
		4	19.05%	3	0.57	
		0	0.00%	2	-	
		0	0.00%	1	-	
10.	Apakah TUPOKSI yang ada dapat mendukung dalam pencapaian target kinerja? a) Ya b) Sebagian c) Tidak d) Lainnya	26	100.00%	10	3.96	9.90
		25	96.15%	4	3.85	
		1	3.85%	3	0.12	
		0	0.00%	2	-	
		0	0.00%	1	-	
					Total	87.45

Evaluasi BPKP Atas Kinerja PDAM TB Kota Tangerang Tahun 2006 dan 2007

NO	NILAI KINERJA	PENJELASAN
1	<p>KLASIFIKASI KINERJA</p> <p>NILAI KINERJA</p> <p>> 75</p> <p>> 60 - 75</p> <p>> 45 - 60</p> <p>> 30 - 45</p> <p>≤ 30</p> <p>KINERJA</p> <p>BAIK SEKALI</p> <p>BAIK</p> <p>CUKUP</p> <p>KURANG</p> <p>TIDAK BAIK</p>	<p><u>PERHITUNGAN</u></p> <p>= <u>Jumlah nilai yang diperoleh</u></p> <p><u>Maksimum Nilai</u></p> <p>45</p> <p>60</p> <p>=</p> <p>33.75</p> <p>x Bobot</p> <p>x 45 =</p>
2	<p>PENILAIAN KINERJA</p> <p>ASPEK</p> <p>KEUANGAN</p> <p>OPERASIONAL</p> <p>ADMINISTRASI</p> <p>BOBOT</p> <p>45</p> <p>40</p> <p>15</p> <p>100</p> <p>JUMLAH</p> <p>INDIKATOR</p> <p>10</p> <p>10</p> <p>10</p> <p>30</p> <p>MAKSIMUM</p> <p>NILAI</p> <p>60</p> <p>47</p> <p>36</p> <p>143</p>	<p>= <u>Jumlah nilai yang diperoleh</u></p> <p><u>Maksimum Nilai</u></p> <p>23</p> <p>47</p> <p>=</p> <p>19.57</p> <p>x Bobot</p> <p>x 40 =</p> <p>7.828</p> <p>7.828</p> <p>7.828</p> <p>15</p> <p>36</p> <p>=</p> <p>10.00</p> <p>x Bobot</p> <p>x 15 =</p> <p>150.00</p> <p>NILAI KINERJA</p> <p>KINERJA</p> <p>=</p> <p>63.32</p> <p>BAIK</p>

NO	INDIKATOR	RUMUS	TAHUN BUKU 2007 (Tahun Ini)		TAHUN BUKU 2008 (Tahun Lalu)	
			Penilaian	Bobot	Penilaian	Bobot
1.	ASPEK KEUANGAN					
1	Ratio Laba terhadap Aktiva Produktif	$\frac{\text{Laba sebelum pajak Aktiva Produktif}}{\text{Aktiva Produktif}} \times 100\%$	18.69%	18.69%	10.451.727,782,25	15.94%
1a	Peningkatan Ratio Laba terhadap Aktiva Produktif	Ratio Laba terhadap Aktiva Produktif tahun Ini - Ratio Laba terhadap Aktiva Produktif tahun lalu	15.94%	2.75%	65.576.115,614,25	15.94%
2	Ratio Laba terhadap Penjualan	$\frac{\text{Laba sebelum pajak Penjualan}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$	28.40%	28.40%	10.451.727,782,25	29.70%
2a	Peningkatan Ratio Laba terhadap Penjualan	Ratio Laba terhadap Penjualan tahun Ini - Ratio Laba terhadap Penjualan tahun lalu	29.70%	-1.30%	33.186.201,615,00	29.70%
3	Ratio Aktiva Lancar Terhadap Utang Lancar	$\frac{\text{AKTIVA LANCAR}}{\text{UTANG LANCAR}}$	4.46	4.46	15.281.919,145,25	2.10
4	Ratio Utang Jangka Panjang terhadap Ekuitas	$\frac{\text{Utang Jangka Panjang}}{\text{Ekuitas}}$	0.15	0.15	7.284.873,456,85	0.18
5	Ratio Total Aktiva terhadap Total Utang	$\frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Utang}}$	5.96	5.96	9.645.564,898,33	5.00
6	Ratio Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi	$\frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}}$	0.71	0.71	53.615,285,246,97	0.70
7	Ratio Laba Operasi Sebelum Biaya Penjualan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo	$\frac{\text{Laba Operasi sebelum Pajak Penjualan}}{\text{Angsuran Pokok + Bunga Jatuh Tempo}}$	11.35	11.35	70.545,703,602,15	8.89
8	Ratio Aktiva Produktif terhadap Penjualan Air	$\frac{\text{Aktiva Produktif}}{\text{Penjualan Air}}$	1.59	1.59	16.930,439,355,18	1.95
9	Jangka Waktu Penagihan Piutang	$\frac{\text{Piutang Usaha}}{\text{Jumlah Penjualan Per hari}}$	35.82	35.82	24.793.624,011,75	34.28
10	Efektifitas Penagihan	$\frac{\text{Penerimaan Tertagih}}{\text{Penjualan Air}} \times 100\%$	99.72%	99.72%	33.655.872,018,00	94.45%
Jumlah Nilai Yang Diperoleh			45.00	45.00	31.781.224,635,00	47.00
Nilai Kinerja Aspek Keuangan			45	45	47	45
			60	60	60	60
			33.75	33.75	35.25	35.25

NO	INDIKATOR	RUMUS	TAHUN BUKU 2007 (Tahun Ini)		TAHUN BUKU 2008 (Tahun Lalu)				
			Penilaian	Bobot	Nilai	Penilaian	Bobot	Nilai	
B.									
ASPEK OPERASIONAL									
1.a	Cakupan Pelayanan	Jumlah Penderita Tersayang x Jumlah Penduduk	102.808,00 1.637.135,00 x	100%	6,38%	96.806,00 1.547.118,00 x	100%	6,26%	1,00
1.b	Peningkatan Cakupan Pelayanan	Cakupan Pelayanan tahun ini - Cakupan Pelayanan tahun lalu	6,38%	6,26%	0,02%	6,26%	22,47%		
2	Kualitas Air Distribusi	Kualitas Air: - Memenuhi syarat air minum - Memenuhi syarat air bersih - Tidak memenuhi syarat	Memenuhi syarat air bersih			Memenuhi syarat air bersih			2,00
3	Kontinuitas Air	Kontinuitas Air: - Semua pelanggan mendapat air 24 jam - Belum semua pelanggan mendapat air 24 jam	Memenuhi syarat air bersih			Memenuhi syarat air bersih			2,00
4	Produktivitas Pemanfaatan Instalasi Produk	Kapasitas Produk x Kapasitas terpasang	311,00 380,00 x	100%	81,84%	312,00 375,00 x	100%	85,87%	1,00
5.a	Tingkat Kehilangan Air	Jumlah m ³ air yang dibutuhkan - Air terjual	9.828.345,00 8.054.854,00 x	100%	18,04%	10.129.893,00 8.388.313,00 x	100%	17,19%	4,00
5.b	Penurunan Tingkat Kehilangan Air	Jumlah m ³ air yang dibutuhkan Rasio tahun ini - Rasio tahun lalu	18,04%	17,19%	0,85%	17,19%	20,79%		
6	Peneraan Meter	Jumlah pelanggan yang meter alinya ditera Jumlah seluruh pelanggan	3.638,00 16.359,00 x	100%	22,24%	3.638,00 15.492,00 x	100%	0,00%	1,00
7	Kecapatan Penyambungan Air	6 Hari > 6 Hari	> 6 Hari Kerja			> 6 Hari Kerja			1,00
8	Kemampuan Peningkatan Pengaluan Rata-rata Perbulan	Jumlah Pengaluan yang telah selesai diangan Jumlah seluruh pengaluan	785,00 801,00 x	100%	98,00%	608,00 714,00 x	100%	85,15%	2,00
9	Kemudahan pelayanan	Tersedia service point di luar Kantor Pusat	Tersedia			Tersedia			2,00
10	Rasio Karyawan per. 1000 Pelanggan	Jumlah Karyawan Jumlah Pelanggan	160,00 16.359,00 x	1,000	9,78	151,00 15.492,00 x	1,000	10,39	1,00
Jumlah Nilai Yang Diperoleh			22,00			22,00			19,00
Nilai Kinerja Aspek Operasional			22 x 40 = 880			18,72 x 40 = 748,8			16,17

NO	INDIKATOR	RUMUS	TAHUN BUKU 2007 (Tahun Ini)		TAHUN BUKU 2006 (Tahun Lalu)		NILAI
			Penilaian	Bobot	Penilaian	Bobot	
1	ASPEK ADMINISTRASI 1. Rencana Kerja Panjang (Corporate Plan)	<ul style="list-style-type: none"> • Sepenuhnya dipedomani • Dipedomani sebagian • Memulai, belum dipedomani • Tidak memulai 	•	•	•	•	2,00
2	2. Rencana Organisasi dan Urutan Tugas	<ul style="list-style-type: none"> • Sepenuhnya dipedomani • Dipedomani sebagian • Memulai, belum dipedomani • Tidak memulai 	•	•	•	•	3,00
3	3. Prosedur Operasi Standar (SOP)	<ul style="list-style-type: none"> • Sepenuhnya dipedomani • Dipedomani sebagian • Memulai, belum dipedomani • Tidak memulai 	•	•	•	•	3,00
4	4. Gambar Nyata Lokasi (As Built Drawing)	<ul style="list-style-type: none"> • Sepenuhnya dipedomani • Dipedomani sebagian • Memulai, belum dipedomani • Tidak memulai 	•	•	•	•	4,00
5	5. Pedoman penilaian Kerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Sepenuhnya dipedomani • Dipedomani sebagian • Memulai, belum dipedomani • Tidak memulai 	•	•	•	•	1,00
6	6. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)	<ul style="list-style-type: none"> • Sepenuhnya dipedomani • Dipedomani sebagian • Memulai, belum dipedomani • Tidak memulai 	•	•	•	•	3,00
7	7. Tertib Laporan Internal	<ul style="list-style-type: none"> • Dibuat tepat waktu • Tidak tepat waktu 	•	•	•	•	1,00
8	8. Tertib Laporan Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> • Dibuat tepat waktu • Tidak tepat waktu 	•	•	•	•	2,00
9	9. Opini Auditor Independen	<ul style="list-style-type: none"> • Wajar tanpa pengecualian • Wajar dengan pengecualian • Tidak memberikan pendapat • Pandapat tidak wajar 	•	•	•	•	4,00
10	10. Tindakan Lanjut Hasil Pemeriksaan Tahun Terakhir	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada lemuan • Dilaksanakan, tetapi belum selesai • Diwujudkan, sebagian selesai • Tidak dilodidkan/ tidak 	•	•	•	•	1,00
Jumlah Nilai Yang Diperoleh			42,72				61,17
Nilai Kinerja Aspek Operasional			41 x 15 = 36			61 x 15 = 36	25,49

KUESIONER PELANGGAN PDAM**I. Data Umum**

Nama :

Alamat :

Umur :

II. Data Pelanggan

1. Jumlah keluarga dalam 1 rumah:

- a) 1 keluarga
- b) 2 keluarga
- c) 3 keluarga
- d) Lainnya :(sebutkan)

2. Jenis pekerjaan kepala keluarga:

- a) Pegawai Negri
- b) Pegawai Swasta
- c) Wiraswata (sebutkan):
- d) Lainnya :(sebutkan)

3. Jumlah anggota keluarga dalam 1 rumah:

- a) 5 orang
- b) 7 orang
- c) 10 orang
- d) Lainnya :(sebutkan)

4. Tingkat pendidikan kepala keluarga

- a) < SMP
- b) SMA
- c) Perguruan Tinggi
- d) Lainnya :(sebutkan)

5. Rata-Rata pendapatan penanggung jawab keuangan keluarga per bulan:

- a) < Rp 1.000.000,-
 - b) Rp 1.000.000,- - Rp 5.000.000,-
 - c) Rp 5.000.000,- - Rp 10.000.000,-
 - d) Lainnya :(sebutkan)
6. Rata-rata pengeluaran biaya air PDAM:
- a) Rp 50.000,-/bulan
 - b) Rp 75.000,-/bulan
 - c) Rp 100.000,- /bulan
 - d) Lainnya :(sebutkan)
7. Bila air PDAM tidak ada, dari manakah Anda mendapatkan air bersih? (bila menjawab pertanyaan ini maka lanjutkan ke pertanyaan 8, bila tidak maka lanjutkan ke pertanyaan III)
- a) Sumur sendiri
 - b) Tetangga
 - c) Membeli dari tukang air
 - d) Lainnya :(sebutkan)
8. Rata-rata pengeluaran biaya air non PDAM:
- a) Rp 50.000,-/bulan
 - b) Rp 75.000,-/bulan
 - c) Rp 100.000,- /bulan
 - d) Lainnya :(sebutkan)
9. Sudah berapa lama Anda menjadi pelanggan PDAM?
- a) < 1 tahun
 - b) 1 – 2 tahun
 - c) 2 – 3 tahun
 - d) Lainnya :(sebutkan)

III. Kepuasan Pelanggan PDAM

1. Air PDAM mengalir ke rumah Anda:

- a) Sepanjang hari
 - b) Di waktu pagi atau sore saja
 - c) 2 hari sekali
 - d) Lainnya :(sebutkan)
2. Volume/debit air PDAM yang diterima:
- a) Berlebih
 - b) Cukup
 - c) Tidak Cukup
 - d) Sangat kurang
3. Tekanan air :
- a) Berlebih
 - b) Cukup
 - c) Kurang
 - d) Sangat kurang
4. Kualitas air:
- a) Baik
 - b) Cukup
 - c) Kurang Baik
 - d) Lainnya :(sebutkan)
5. Berapa sering Anda menyampaikan keluhan kepada PDAM?
- a) 1 x dalam sebulan
 - b) 2 x dalam sebulan
 - c) Tidak pernah
 - d) Lainnya :(sebutkan)
6. Keluhan yang Anda sampaikan ke PDAM mengenai:
- a) Kualitas air yang tidak baik
 - b) Tidak lancarnya aliran air ke rumah
 - c) Kesalahan pencatatan meter

d) Lainnya :(sebutkan)

IV. Layanan PDAM

1. Pembayaran rekening air PDAM melalui:
 - a) Pengurus warga
 - b) Loker PDAM
 - c) On-line bank
 - d) Lainnya :(sebutkan)
2. Dengan cara apa Anda menyampaikan keluhan kepada PDAM?
 - a) Datang langsung ke PDAM
 - b) Melalui pembaca meter yang datang ke rumah setiap bulan
 - c) Telepon/Fax
 - d) Lainnya :(sebutkan)
3. Bagaimana tanggapan PDAM terhadap keluhan Anda tersebut?
 - a) Langsung ditanggapi
 - b) Ditanggapi setelah 2 minggu
 - c) Tidak ditanggapi
 - d) Lainnya :(sebutkan)
4. Keuntungan Anda dalam menggunakan air PDAM:
 - a) Kebutuhan air dalam keluarga terjamin
 - b) Lebih murah dibandingkan dengan menggunakan yang lainnya
 - c) Kualitas air PDAM lebih baik dibandingkan air lainnya
 - d) Lainnya :(sebutkan)
5. Harapan Anda tentang pelayanan PDAM di masa yang akan datang
 - a) Kualitas air lebih baik
 - b) Tekanan air lebih baik
 - c) Kemudahan dalam pembayaran rekening
 - d) Lainnya :(sebutkan)

KUESIONER INSTITUSI**I. Data Umum**

Bagian :

II. Institusi:

1. Produk yang dikembangkan dalam 3 tahun terakhir :

a)

b)

c)

2. Apakah pengembangan produk tersebut berpengaruh terhadap:

a) Pengurangan keluhan pelanggan (ya/tidak)

b) Peningkatan permohonan penyambungan baru (ya/tidak)

c) Lainnya : (sebutkan)

III. Kepala Seksi

1. Apakah TUPOKSI yang ada dapat mendukung dalam pencapaian target kinerja?

a) Ya

b) Tidak

c) Sebagian

d) Lainnya (sebutkan)

2. Pencapaian karyawan dalam memenuhi target TUPOKSI dalam 1 tahun terakhir:

a) 25% tercapai

b) 50% tercapai

c) 75% tercapai

d) 100% tercapai

3. Ada berapa jumlah staff Anda:

a) (sebutkan)

4. Apakah jumlah staff sesuai dengan tugas yang harus diemban pada bagian Anda:
 - a) Ya
 - b) Cukup begitu sesuai
 - c) Tidak begitu sesuai
 - d) Tidak sesuai (berapa jumlah staff yang seharusnya menurut Anda?)
5. Apakah tingkat pendidikan dan jenis pendidikan staff Anda sesuai dengan tugas yang diembannya:
 - a) Ya
 - b) Sebagian besar mendukung
 - c) Sebagian kecil yang mendukung
 - d) Tidak sama sekali

IV. Karyawan

1. Pendapat karyawan terhadap TUPOKSI:
 - a) Terlalu ringan
 - b) Cukup sesuai
 - c) Terlalu berat
 - d) Lainnya : (sebutkan)
2. Apakah training yang Anda ikuti dapat membantu mengatasi persoalan teknis pekerjaan Anda?
 - a) Sangat membantu
 - b) Cukup membantu
 - c) Tidak begitu membantu
 - d) Tidak membantu
3. Apakah fasilitas kerja (komputer, alat transportasi, dll) yang anda dapatkan dapat mendukung dalam penyelesaian pekerjaan?
 - a) Sangat membantu
 - b) Cukup membantu