

## PENILAIAN KINERJA PDAM KABUPATEN TABANAN BERDASARKAN ASPEK KEUANGAN DAN NON- KEUANGAN

**Gusti Ayu Made Eva Andriani**

Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia  
email: eva\_orion@yahoo.com / telp: +62 81 916 713 728

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja PDAM kabupaten Tabanan dari aspek keuangan dan *non*-keuangan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif dengan sumber data primer menggunakan metode kuisisioner, yang telah melalui uji validitas dan uji reliabilitas. Teknik analisis data yang digunakan untuk menilai kinerja dari aspek keuangan adalah rasio leverage, rasio aktivitas, rasio profitabilitas dan pertumbuhan penjualan sedangkan aspek *non*-keuangan mengukur kinerja perusahaan dari tiga perspektif yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil penilaian kinerja dari aspek keuangan menunjukkan adanya persentase penurunan *total debt to total assets ratio* yang mengindikasikan perbaikan kinerja keuangan, sedangkan rasio aktivitas, profitabilitas dan pertumbuhan menunjukkan hasil fluktuatif dalam periode waktu yang diteliti namun tetap berada pada rentang nilai yang cukup baik, dari aspek *non*-keuangan yang meliputi perspektif pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan puas, perspektif proses bisnis internal, dilihat dari *Service Cycle Efficiency* dalam pemasangan sambungan menunjukkan kinerja yang kurang baik, sedangkan dari segi penanganan keluhan pelanggan menunjukkan kinerja yang baik sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari tingkat produktivitas karyawan memperlihatkan peningkatan dari tahun ke tahun, sedangkan Indeks Kepuasan Karyawan memperlihatkan hasil puas.

**Kata Kunci :** *penilaian kinerja , aspek keuangan , aspek non keuangan*

### ABSTRACT

*Tabanan district PDAM performance assessed from the financial aspect has increased from year to year, which is visible from the profits produced by the company, however this is felt to be able to describe with certainty that the non-financial aspects covering aspects of the customer, internal business process efficiency and employee aspects also increased performance. Data used in this research is quantitative and qualitative data . The primary data source using the questionnaire method, which has tested the validity and reliability testing. Data analysis techniques used to assess the performance of the financial aspect is the leverage ratio, activity ratio, profitability ratios and sales growth while the non-financial aspects. The result of the financial aspects of performance assessment showed the reduction of total debt to total assets ratio indicates the improvement of financial performance. The activity, profitability and growth ratio showed that the result is fluctuating in the study period, but remain at a fairly good range of values. The aspect of non includes financial-customer perspective shows that customer satisfaction, internal business process perspective, viewed from the Service Cycle Efficiency in the installation of the connection shows a poor performance, whereas in terms of handling customer complaints, indicate good performance while learning and growth perspective of the level of productivity of the employee demonstrates increase from year to year, while the Employee Satisfaction Index showed satisfied results.*

**Keywords:** *performance appraisal, financial, non-financial aspects*

## PENDAHULUAN

Organisasi sektor publik adalah organisasi nirlaba, yang terbagi ke dalam unit-unit yang terkait dan mengemban misi yang sama yaitu memberikan pelayanan terhadap public atau masyarakat. Namun pada beberapa organisasi sektor public yang selain menjalankan misi pelayanan public, organisasi juga tidak mengenyampingkan aspek keuangan, karena diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam hal financial pada instansi terkait dalam rangka perkembangan pembangunan serta pembiayaan operasional organisasi itu sendiri.

Salah satu organisasi sektor publik yang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang selain mengemban misi pelayanan dan pemenuhan air bersih kepada masyarakat di daerah tingkat II yaitu kabupaten atau kota juga bertujuan untuk menghasilkan keuntungan sebagai salah satu penyumbang PAD (pendapatan asli daerah) setingkat kabupaten.

Melihat tujuan kompleks PDAM yang berorientasi pada pelanggan tanpa mengabaikan aspek keuangan, dirasa perlu untuk melakukan penilaian kinerja pada PDAM dengan menilai dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan non keuangan. Gabungan informasi keuangan dan non keuangan akan digunakan untuk berbagai kepentingan pada tingkat manajemen. Selain manajemen tingkat atas, informasi keuangan dan non keuangan juga digunakan oleh manajemen pada tingkat bawah. Penilaian kinerja dari aspek keuangan maupun non keuangan

dapat digunakan sebagai alat pengkomunikasian guna melaksanakan keputusan (Sasongko,2004).

Penilaian kinerja dari aspek keuangan dalam hal ini berupa laporan keuangan. Laporan keuangan merupakan sarana utama pengkomunikasian informasi keuangan kepada pihak di luar perusahaan. Penilaian kinerja dari aspek non keuangan dapat diukur dari beberapa perspektif, seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) kabupaten Tabanan, didirikan pertama kali berdasarkan Peraturan Daerah kabupaten Tabanan Nomor 1 Tahun 1985 dan diundangkan dalam Lembaran Daerah kabupaten Tabanan Nomor 25 tahun 1986 seri B No.1, berkewajiban dalam pengawasan, penyediaan, dan pelayanan air bersih, melalui pengelolaan infrastruktur fasilitas air bersih serta pengaturan sistem distribusi, dituntut untuk senantiasa dapat mengadakan pembenahan di bidang pelayanan dengan cara mengembangkan pelayanan secara profesional dalam rangka usaha untuk memberikan kepuasan kepada pelanggannya.

Berdasarkan latar belakang di atas, yang menjadi pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana kinerja PDAM kabupaten Tabanan dinilai dari aspek keuangan dan *non-keuangan* yang meliputi , kinerja aspek keuangan PDAM kabupaten Tabanan yang dihitung berdasarkan analisis rasio keuangan selama periode 2009-2011, kinerja PDAM kabupaten Tabanan yang dinilai dengan mengukur kinerja perusahaan dari segi perspektif pelanggan,perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **Pengertian dan Penilaian Kinerja**

Kinerja merupakan gambaran tentang seberapa besar pencapaian pelaksanaan suatu kebijakan dalam mencapai tujuan, misi dan visi yang tertuang dalam skema strategis (*strategic planning*) organisasi (Bastian, 2001:329), sedangkan menurut Mahmudi (2007:6), kinerja dapat didefinisikan sebagai konstruk (*construct*) multidimensional, yang menggunakan pengukuran bervariasi tergantung kompleksitas faktor pembentuk kinerja.

Penilaian kinerja merupakan penilaian berkala efektivitas operasi perusahaan, bagian perusahaan serta personelnnya, berdasar pada sasaran, standar dan kriteria perusahaan yang ditentukan sebelumnya. SDM (sumber daya manusia) merupakan pelaku utama penggerak operasi perusahaan, maka pengukuran kinerja pada dasarnya adalah pengukuran terhadap perilaku manusia dalam melaksanakan tugasnya dalam organisasi (Mulyadi, 2001)..

### **Teori motivasi terhadap kinerja karyawan**

Motivasi intrinsik merupakan motif untuk menjadi aktif tanpa dibutuhkan rangsang dari luar, karena dalam tiap individu telah memiliki dorongan untuk melakukan sesuatu, yaitu Motivasi yang timbul dari dalam dirinya sendiri tanpa pengaruh dari pihak lain. (Syaiful Bahri Djamarah,2012) .

### **Teori Sinyal**

Teori ini menjelaskan bahwa laporan keuangan yang baik adalah sinyal atau tanda bahwa perusahaan juga telah beroperasi dengan baik. Sinyal yang baik akan direspon dengan baik oleh pihak lain. Sinyal tersebut dinyatakan mampu

merefleksikan hubungan antara data akuntansi saat ini untuk memprediksi perubahan laba di masa datang (Thiagarajan,2010).

### **Teori Kepuasan Konsumen**

Kepuasan konsumen menyatakan sejauh mana manfaat sebuah produk dirasakan (*perceived*) sesuai dengan apa yang diharapkan pelanggan (Amir, 2005). Kotler (2000) mengatakan bahwa kepuasan konsumen merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan antara kinerja produk yang ia rasakan dengan harapannya.

### **Analisa Rasio Keuangan**

Untuk mendapatkam gambaran mengenai pertumbuhan suatu perusahaan dari aspek keuangan perlu adanya analisa terhadap data keuangan perusahaan tersebut. Laporan keuangan yang dikeluarkan oleh organisasi yang menjadi sumber informasi tentang posisi keuangan organisasi, kinerja yang berguna sebagai pendukung dalam pengambilan keputusan yang tepat(Almilia, 2003).

### **Perspektif Pelanggan**

Aset terbesar suatu perusahaan maupun organisasi publik yang bergerak di bidang jasa adalah pelanggan, perspektif pelanggan (*customer*) mengidentifikasi kondisi dari *customer* perusahaan untuk bersaing dengan pesaing (Monika,2000:26).

### **Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pada proses bisnis internal dilakukan penilaian pada seluruh kegiatan bisnis organisasi dari karyawan hingga manajer demi melahirkan produk maupun jasa untuk memberikan pelayanan maksimal terhadap customer (Budiarti, 2009).

### **Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Pelatihan dan perbaikan tingkat keahlian pegawai merupakan salah satu ukuran dalam perspektif ini. Adapun komitmen dalam memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan diharapkan tumbuh seiring terwujudnya kepuasan karyawan (Kaplan dan Norton, 2002:111-114).

### **Organisasi pemerintah**

Organisasi pemerintah sebagian besar merupakan penyedia jasa dan produk yang memiliki fungsi vital bagi anggota masyarakat yang mana jika dikelola oleh organisasi bisnis tidak memiliki nilai ekonomis (Baldrick dan Bonni (2000:3).

### **Organisasi PDAM**

Peraturan Pemerintah (Perda) No. 38 tahun 2007 tentang pembagian urusan pemerintahan antara pemerintah, pemerintahan daerah provinsi, dan pemerintahan daerah kabupaten/kota menyebutkan bahwa tanggung jawab untuk menyediakan suplai air bersih adalah pada pemerintah daerah. Dimana realisasinya, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) ditunjuk sebagai BUMD yang menyediakan dan melayani sebagian besar kebutuhan air bersih di kabupaten, kotamadya dan provinsi di Indonesia.

## **METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif yang menjelaskan secara faktual, akurat serta sistematis karakteristik dan fakta yang berdasarkan penelitian yang dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) kabupaten Tabanan.

### **Lokasi Penelitian**

Lokasi yang dipilih untuk melakukan penelitian ini adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) kabupaten Tabanan. Alasan peneliti memilih lokasi ini, karena PDAM kabupaten Tabanan merupakan salah satu PDAM yang mengalami peningkatan produksi air tertinggi di Provinsi Bali.

### **Definisi Operasional Variabel**

Berikut adalah definisi operasional variabel dalam penelitian ini :

- 1) Aspek keuangan yang dinilai dalam penelitian ini adalah periode penilaian kinerja keuangan dalam penelitian ini adalah laporan keuangan PDAM kabupaten Tabanan tahun 2009-2011 dengan memilih rasio – rasio yang dianggap mampu menggambarkan kinerja keuangan PDAM kabupaten Tabanan, sebagai berikut rasio *leverage*, rasio profitabilitas, rasio aktivitas, serta rasio pertumbuhan.
- 2) Aspek *non*-keuangan yang dinilai dalam penelitian ini adalah kinerja *non*-keuangan pada PDAM Kabupaten Tabanan yang diukur dari perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

- (1) Perspektif pelanggan merupakan pengukuran Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas layanan dari PDAM kabupaten Tabanan.
- (2) Perspektif proses bisnis internal, menggunakan *Service Cycle Efficiency* (SCE) pada pengerjaan pemasangan sambungan standard dan nonstandard serta pengerjaan penanganan keluhan sebagai tolak ukur penilaian kinerja proses bisnis internal pada PDAM kabupaten Tabanan.
- (3) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pengukuran Tingkat Produktivitas Karyawan (TPK) dan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK). Digunakan sebagai tolok ukur untuk menilai kinerja perusahaan dari aspek *non-keuangan* khususnya untuk menilai kinerja serta kepuasan karyawan di PDAM kabupaten Tabanan

### **Populasi dan Sampel**

Pelanggan PDAM kabupaten Tabanan yang dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah pelanggan sampai dengan 31 desember 2011 yang berjumlah 45.164 orang dan populasi karyawan sampai dengan 31 Desember 2011 yang berjumlah 304 orang. Penentuan jumlah sampel dihitung dengan rumus Slovin dengan batas kesalahan 10 persen, jumlah sampel untuk pelanggan adalah 99,80 dibulatkan menjadi 100 responden. Sedangkan jumlah sampel untuk karyawan adalah 75,25 dibulatkan menjadi 75 responden. Adapun pengumpulan sampel yang digunakan metode sampling insidental.

## Teknik Analisis Data

### 1) Penilaian Kinerja Aspek Keuangan

Penilaian kinerja dari aspek keuangan PDAM kabupaten Tabanan menggunakan analisis rasio dengan tolak ukur sebagai berikut:

#### 1. Rasio *Leverage*

$$\text{Total debt to equity ratio} = \frac{\text{Hutang lancar} + \text{Hutang jangka panjang}}{\text{Jumlah Aktiva}} \times 100\% \dots\dots(2)$$

#### 2. Rasio Aktivitas

$$\text{Total assets turn over} = \frac{\text{Penjualan Neto}}{\text{Jumlah Aktiva}} \dots\dots\dots(3)$$

#### 3. Rasio Profitabilitas

$$\text{Gross profit margin} = \frac{\text{Penjualan Neto} - \text{HPP}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\% \dots\dots\dots(4)$$

$$\text{Net profit margin} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\% \dots\dots\dots(5)$$

#### 4. Rasio Pertumbuhan

$$\text{Pertumbuhan penjualan} = \frac{\text{Penjualan Periode Sekarang} + \text{Penjualan Periode Lalu}}{\text{Penjualan Periode Lalu}} \times 100\% \dots\dots\dots(6)$$

Selanjutnya dilakukan uji statistik dengan perhitungan sebagai berikut:

1. Menentukan nilai rata-rata (mean) dari rasio-rasio keuangan yang sebelumnya telah dihitung nilainya.

2. Menentukan nilai standar deviasi, dengan menggunakan formula berikut

(Wirawan, 2001:132):

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}} \dots\dots\dots(7)$$

Keterangan:

- S = standar deviasi
- n = jumlah data
- $X_i$  = nilai rasio tiap tahun
- $\bar{X}$  = nilai rata-rata rasio per tahun

Berikutnya menentukan standar rasio historis (SHR).

Kriteria penilaian untuk rasio *total asset turnover*, *gross profit margin*, *net profit margin*, dan pertumbuhan penjualan :

- Baik = hasil analisis berada diatas ( $X_i^- + S$ )
- Cukup = hasil analisis berada diantara ( $X_i^- + S$ ) dan ( $X_i^- - S$ )
- Kurang = hasil analisis berada dibawah ( $X_i^- - S$ )

Kriteria penilaian untuk rasio *total debt to equity ratio* adalah

- Baik = hasil analisis berada dibawah ( $X_i^- - S$ )
- Cukup = hasil analisis berada diantara ( $X_i^- + S$ ) dan ( $X_i^- - S$ )
- - Kurang = hasil analisis berada diatas ( $X_i^- + S$ )

## 2) Penilaian Kinerja Aspek *Non-Keuangan*

### (1) Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Teknik analisis yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif pelanggan adalah Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan, dengan cara:

- a. Menentukan besarnya derajat kepentingan dimensi-dimensi penentu kepuasan pelanggan.

- b. Menentukan besarnya total nilai kerja (skor kinerja nyata) dari dimensi-dimensi yang telah ditentukan.
- c. Menentukan besarnya Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP). Dengan formulasi IKP:

$$IKP = I (P-E) \dots\dots\dots (1)$$

Keterangan: IKP = Indeks Kepuasan Pelanggan  
 I = *Importance* (derajat kepentingan)  
 P = *Perception* (skor kinerja nyata)  
 E = *Expectation* (harapan pelanggan atau skor tertinggi, yaitu 5)

- d. Menentukan kriteria penelitian
- e. Menentukan rentang nilai untuk masing-masing kriteria penilaian

(2) Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Kaplan dan Norton (diterjemahkan oleh Yosi Pasla, 2000,120:103) dengan formula sebagai berikut untuk dijadikan tolak ukur dalam penilaian keefisienan waktu dalam proses pelayanan terhadap pelanggan:

$$SCE = \frac{\text{Waktu Bernilai Tambah}}{\text{Throughput Time}} \dots\dots\dots(8)$$

Keterangan :

*SCE* = *Service Cycle Efficiency*

Waktu bernilai tambah = waktu standar yang telah diatur oleh perusahaan dalam penyelesaian proses jasa

*Throughput time* = waktu sebenarnya dalam penyelesaian proses jasa.

Dengan kriteria, jika *SCE* sebesar 1 artinya proses produksi atau penyampaian jasa telah mampu menghilangkan waktu tidak bernilai tambah.

### (3) Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Teknik analisis dalam pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebagai berikut

- a. Tingkat produktivitas karyawan untuk tahun 2009-2011, formula yang dipakai adalah : (Kaplan dan Norton, diterjemahkan oleh Yosi Pasla, 2000:113)

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \dots\dots\dots(9)$$

Dengan kriteria tingkat produktivitas karyawan dikatakan baik jika produktivitas karyawan mengalami peningkatan dalam periode waktu yang ditentukan.

- b. Teknik analisis dalam mengukur kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) yang dinilai dengan cara berikut:

- Menentukan bobot atau derajat kepentingan dimensi-dimensi yang telah ditentukan.
- Menentukan total nilai kerja (skor kinerja nyata) dari masing-masing dimensi.
- Menghitung Indeks Kepuasan Karyawan (IKK). Dengan rumus untuk perhitungan kepuasan karyawan (IKK) menurut Tjiptono (2000) adalah:

$$\text{IKK} = \text{I (P-E)} \dots\dots\dots(10)$$

Keterangan:

- IKK = Indeks Kepuasan Karyawan
- I = *Importance* (derajat/bobot kepentingan)
- P = *Perception* (skor kinerja nyata)
- E = *Expectation* (harapan atau skor tertinggi, yaitu skor 5)

d. Menentukan kriteria penelitian

e. Menentukan rentang nilai untuk masing-masing kriteria penilaian

## PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

### Penilaian Kinerja dari Aspek Keuangan

**Tabel 1.**  
**Ikhtisar Rasio Keuangan Tahun 2009-2011**

No.	Tolak ukur keuangan	Periode		
		2009	2010	2011
1	Rasio <i>leverage</i> <i>Total debt to total assets</i>	23,72%	14,07 %	9,78 %
2	Rasio aktivitas <i>Total asset turnover</i>	0,86X	0,60X	0,71X
3	Rasio profitabilitas <i>Gross profit margin</i>	29,70%	33,31%	30,70%
	<i>Net profit margin</i>	17,22%	23,75%	21,29%
4	Rasio pertumbuhan Pertumbuhan penjualan	18,68%	18,00%	19,74%

Sumber: Data diolah

Pengukuran kinerja PDAM kabupaten Tabanan dari aspek keuangan diukur dengan rasio leverage menunjukkan perkembangan ke arah yang cukup baik terlihat dari persentase *total debt to total assets* yang menurun dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011. Dari segi rasio aktivitas kinerja perspektif keuangan menunjukkan hasil yang fluktuatif dimana persentase rasio *total assets turnover* mengalami penurunan pada tahun 2010 dan kembali

meningkat pada tahun 2011. Kinerja perspektif keuangan dari segi rasio profitabilitas juga menunjukkan hasil yang fluktuatif dimana terjadi peningkatan pada tahun 2010 dan mengalami penurunan pada tahun 2011. Hasil perhitungan Rasio pertumbuhan PDAM kabupaten Tabanan menunjukkan hasil yang tidak stabil dimana terjadi penurunan pertumbuhan penjualan pada tahun 2010 dan kembali meningkat pada tahun 2011.

### Penilaian Kinerja Dari Aspek *Non*-Keuangan

#### (1) Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Hasil perhitungan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) dan kriteria penilaian sebagai berikut

**Tabel 2.**  
**Rentang Nilai dan Kriteria Indeks Kepuasan Pelanggan**

No	Rumus	Rentang Nilai	Kriteria
1	$b + 4c \leq IKP \leq a$	$-0,15 \leq IKP \leq 0,00$	Sangat Puas
2	$b + 3c \leq IKP < b + 4c$	$-0,28 \leq IKP < -0,15$	Puas
3	$b + 2c \leq IKP < b + 3c$	$-0,41 \leq IKP < -0,28$	Cukup Puas
4	$b + c \leq IKP < b + 2c$	$-0,54 \leq IKP < -0,41$	Tidak Puas
5	$b \leq IKP < b + c$	$-0,67 \leq IKP < -0,54$	Sangat Tidak Puas

Sumber: Data Diolah, 2012

**Tabel 3.**  
**Hasil Pengolahan Data Kepuasan Pelanggan Periode 1 November – 22 November 2012 pada PDAM kabupaten Tabanan**

No	Dimensi	IKP Nyata	Kriteria
1	Bukti langsung	-0,19	Puas
2	Keandalan	-0,16	Puas
3	Daya tanggap	-0,15	Sangat Puas
4	Kepastian atau Jaminan	-0,15	Sangat Puas
5	Empati	-0,14	Sangat Puas
6	Kualitas & kuantitas air	-0,14	Sangat Puas
<b>Rata-rata</b>		<b>-0,16</b>	Puas

Sumber: Data Diolah, 2012

Sesuai dengan kriteria penilaian yang telah di tentukan maka diperoleh hasil indeks kepuasan karyawan rata-rata dari ke enam dimensi yang disajikan sebesar -0,16 berada pada rentang nilai  $-0,28 \leq IKP < -0,15$  yang menunjukkan hasil puas.

## **(2) Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal**

Proses pemasangan sambungan baru standar dan non-standar dengan menggunakan formula perhitungan SCE memperoleh hasil 0,64 dan 0,42 yang ada di bawah 1, yang menunjukkan masih ada nya aktifitas tidak bernilai tambah pada pada proses pemasangan sambungan di PDAM kabupaten Tabanan.

Sedangkan hasil perhitungan SCE pada proses penanganan keluhan memperoleh hasil 1, yang menunjukkan bahwa PDAM kabupaten Tabanan mampu mengefektifkan waktu dalam penanganan keluhan pelanggan.

## **(3) Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Tingkat Produktivitas Karyawan (TPK)**

Pada tahun 2009 dari hasil perhitungan tingkat produktivitas karyawan didapat bahwa setiap karyawan mampu menghasilkan Rp. 91.805.219 pada tahun tersebut. Selanjutnya Rp. 104.052.716 pada tahun 2010, dan Rp. 124.588.434 pada tahun 2011. Hal ini menunjukkan progress ke arah yang lebih baik, dmn Tingkat produktivitas karyawan PDAM Kabupaten Tabanan dari tahun ke tahun selama periode penelitian terus mengalami peningkatan.

### Penilaian Indeks Kepuasan Karyawan (IKK)

Hasil perhitungan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) dan kriteria penilaian sebagai berikut

**Tabel 4.**  
**Rentang Nilai dan Kriteria Indeks Kepuasan Karyawan**

No	Rumus	Rentang Nilai	Kriteria
1	$b + 4c \leq IKK \leq a$	$-0,16 \leq IKK \leq 0,00$	Sangat Puas
2	$b + 3c \leq IKK < b + 4c$	$-0,32 \leq IKK < -0,16$	Puas
3	$b + 2c \leq IKK < b + 3c$	$-0,48 \leq IKK < -0,32$	Cukup Puas
4	$b + c \leq IKK < b + 2c$	$-0,64 \leq IKK < -0,48$	Tidak Puas
5	$b \leq IKK < b + c$	$-0,80 \leq IKK < -0,64$	Sangat Tidak Puas

Sumber: Data Diolah, 2012

**Tabel 4**  
**Hasil Pengolahan Data Kepuasan Karyawan Periode 1 November – 22 November 2012**

No	Dimensi	IKK Nyata	Kriteria
1	Kerja secara mental	-0,19	Puas
2	Ganjaran	-0,17	Puas
3	Kondisi kerja	-0,16	Sangat Puas
4	Rekan kerja	-0,16	Sangat Puas
5	Kesesuaian kepribadian dan pekerjaan	-0,16	Sangat Puas
<b>Rata-rata</b>		<b>-0,17</b>	<b>Puas</b>

Sumber: Data Diolah, 2012

Dilihat dari kriteria penilaian yang telah di tentukan maka diperoleh hasil indeks kepuasan karyawan rata-rata dari ke enam dimensi yang disajikan sebesar (-0,17) berada pada rentang nilai ( $-0,32 \leq IKK < -0,16$ ) yang menunjukkan hasil puas.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Pengukuran kinerja PDAM kabupaten Tabanan dari aspek keuangan diukur dengan rasio leverage menunjukkan perkembangan ke arah yang cukup baik terlihat dari persentase *total debt to total assets* yang menurun dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2011. Dari segi rasio aktivitas kinerja perspektif keuangan menunjukkan hasil yang fluktuatif dimana persentase rasio *total assets turnover* mengalami penurunan pada tahun 2010 dan kembali meningkat pada tahun 2011. Kinerja perspektif keuangan dari segi rasio profitabilitas juga menunjukkan hasil yang fluktuatif dimana terjadi peningkatan pada tahun 2010 dan mengalami penurunan pada tahun 2011. Hasil perhitungan Rasio pertumbuhan PDAM kabupaten Tabanan menunjukkan hasil yang tidak stabil dimana terjadi penurunan pertumbuhan penjualan pada tahun 2010 dan kembali meningkat pada tahun 2011.
- 2) Pengukuran kinerja PDAM kabupaten Tabanan dari aspek *non-keuangan* menunjukkan hasil dari perspektif pelanggan yang dinilai dengan mengukur tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan pelanggan puas dengan pelayanan dari PDAM kabupaten Tabanan. Dari segi perspektif proses bisnis internal yang dilakukan dengan menghitung *SCE* (service cycle efficiency), untuk pemasangan sambungan standard dan nonstandard menunjukkan bahwa PDAM

kabupaten Tabanan belum mampu mengoptimalkan waktu pemasangan sambungan terlihat dari hasil perhitungan *SCE* yang berada di bawah 1. Dari segi penanganan keluhan pelanggan, menunjukkan waktu proses penyelesaian sudah efisien dilihat dari hasil perhitungan *SCE* yang menunjukkan hasil 1. Sedangkan pengukuran kinerja PDAM kabupaten Tabanan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan tingkat produktifitas karyawan mengalami peningkatan sejak tahun 2009 hingga tahun 2011. Dari hasil perhitungan indeks kepuasan karyawan menunjukkan bahwa karyawan PDAM kabupaten Tabanan Puas.

### **Saran**

Berdasarkan simpulan diatas, maka saran yang dapat disampaikan adalah untuk PDAM kabupaten Tabanan dalam menilai kinerja sebaiknya menggunakan aspek keuangan dan *non*-keuangan, karena metode ini tidak hanya memperhatikan penilaian dari faktor internal organisasi, tapi juga memperhatikan penilaian pada faktor eksternal organisasi. Dari segi perspektif pelanggan sebaiknya lebih memperhatikan kinerja karyawan yang berhubungan dan berinteraksi langsung dengan pelanggan, karena terlihat dari perolehan total skor hasil survei terhadap responden, dimensi empati memiliki total skor terendah dibandingkan dengan ke lima dimensi lainnya dalam kuesioner pelanggan. PDAM kabupaten Tabanan hendaknya juga memperbaiki kinerja perspektif proses bisnis internal pada proses pemasangan sambungan baru dengan menghilangkan aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah pada proses bisnis tersebut. Selanjutnya dari perspektif karyawan diharapkan dapat meninjau ulang mengenai kesesuaian bakat dan

kemampuan serta karakter dan kompetensi yang dimiliki tiap karyawan terhadap pekerjaan dan jabatan yang di berikan, hal ini terlihat dari skor hasil survei terhadap karyawan dimana dimensi kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan memperoleh skor terendah.

Sedangkan bagi disarankan agar peneliti berikutnya dapat menambahkan kriteria dalam pemilihan responden yang akan digunakan sebagai sumber data. Jika memungkinkan untuk menyempurnakan penelitian dapat menambahkan variabel moderasi yang dapat memperkuat hubungan antar variabel, serta memperhatikan kesesuaian periode waktu penelitian dari aspek keuangan dan *non-keuangan* agar nantinya hasil penilaian kinerja dari segi hubungan antar perspektif dapat digambarkan dengan lebih jelas.

## REFERENSI

- Amir .2005.*Financial Ratios and Financial Statement Analysis* : Book News Inc Vol. 26.
- Baldric dan Bonni Siregar. 2000. *Akuntansi Pemerintahan Dengan Sistem Dana*. Edisi ke 2. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Budiarti, Isniar. 2009. Pentingnya Pengukuran Kinerja Melalui Pendekatan Balanced Scorecard, *Jurnal Ilmiah Pendidikan Akuntansi*. Vol.III, No.1:57-68.
- Damayanti, Meitri. 2008. *Penilaian Kinerja dengan Balanced Scorecard pada GraPARI Telkomsel Denpasar*. Skripsi Sarjana Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Denpasar
- Kaplan, Robert S & David P Norton (Peter R Yosi Pasla, Penerjemah). 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: Salembaempat.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah , Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota
- Sasongko .2004.*Financial Ratios and Financial Statement Analysis* : Book News Inc Vol. 26.
- Syaiful Bahri Djamarah.2012.teori-motivasi. (Online). Available: <http://www.google.com> (search engine)
- Thiagarajan.2010.teori-sinyal. Available: <http://www.google.com>
- Tjiptono, Fandy. 2006. *Manajemen Jasa*. Edisi ke-2. Yogyakarta: Andi.
- Wirawan, Nata. 2001. *Statistik I*. Edisi ke-2. Denpasar: Keraras Emas.