



**PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH  
AIR MINUM KOTA MAGELANG DENGAN METODE  
*BALANCED SCORECARD***

**SKRIPSI**

**Disusun untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi**

**Oleh**

**NINDY NOVIA PRISTA**

**7311414171**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

**2020**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke Sidang Panitia Ujian Skripsi pada :

Hari : *Jumat*

Tanggal : *24 Januari 2020*

Mengetahui,

Ketua Jurusan Manajemen



Dorojatun Prihandono, S.E, M.M, PhD  
NIP.197311092005011001

Pembimbing

Dwi Cahyaningdyah, S.E., M.Si.  
NIP. 197504042006042001

## PENGESAHAN KELULUSAN

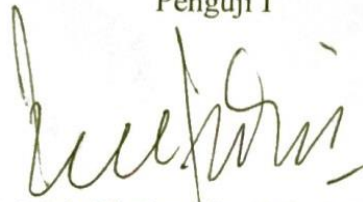
Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas

Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : *Jumat*

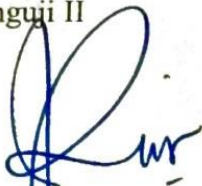
Tanggal : *31 Januari 2020*

Penguji I



Moh Khoiruddin, S.E., M.Si.  
NIP. 197001062008121001

Penguji II



Rini Setyo Witiastuti, S.E., M.M.  
NIP. 197610072006042002

Penguji III



Dr. Dwi Cahyaningdyah, S.E., M.Si.  
NIP. 197504042006042001

Mengetahui,



Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D

NIP.196307181987021001

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nindy Novia Prista  
NIM : 7311414171  
Tempat, Tanggal Lahir : Magelang, 3 November 1995  
Alamat : Jl. Pajang No.729 RT.01/RW.01, Kelurahan  
Kemirirejo, Kecamatan Magelang Tengah, Kota  
Magelang.

Menyatakan bahwa yang tertulis didalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila dikemudian hari terbukti skripsi ini adalah jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 31 Januari 2020



Nindy Novia Prista  
7311414171

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO**

”Jadilah seorang yang tak mudah menyerah, maka kau akan sulit utk dikalahkan” (Penulis)

“Pelaut yang tangguh tidak terbentuk dari laut yang tenang.” (Anonim)

“Semakin keras saya bekerja semakin saya memiliki keberuntungan.”  
(Thomas Jefferson)

### **PERSEMBAHAN**

Skripsi ini dipersembahkan untuk :

1. Allah SWT yang telah memberi kekuatan, kesabaran, kelancaran serta kemudahan.
2. Kedua orang tua yang senantiasa mencurahkan kasih sayang dan doa untuk penulis.
3. Sahabat yang selalu mendukung dan memberi semangat.
4. Almamater Universitas Negeri Semarang

## PRAKATA

Dengan mengucapkan hamdallah, karena tidak ada kata yang patut penulis ucapkan atas syukur yang mendalam kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul: “Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang dengan Metode *Balanced Scorecard*.”

Skripsi ini disusun dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata 1 (S1) dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak dapat tersusun dengan baik tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada :

1. Prof. Dr. Fatkhur Rahman, S.H., M.Hum, Rektor Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto M.B.A., Ph.D., Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang.
3. Dorajatun Prihandono, S.E., M.M., Ph.D., Ketua Jurusan Manajemen Universitas Negeri Semarang.
4. Moh. Khoiruddin, S.E., M.Si., dosen wali yang telah memberikan arahan dan motivasi kepada penulis selama menjalankan studi.
5. Prof. Dr. H. Achmad Slamet, M.Si., selaku Dosen pembimbing dan Dr. Dwi Cahyaningdyah, S.E., M.Si. Dosen Pembimbing Pengganti yang telah memberikan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini hingga akhir.

6. Seluruh Bapak Ibu dosen dan staf Tata Usaha Fakultas ekonomi Universitas Negeri Semarang atas bantuannya dalam kelancaran menempuh studi di Fakultas ekonomi.
7. Direktur, Kepala Bagian dan Karyawan PDAM Kota Magelang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian dan memberikan data yang digunakan sebagai bahan penyusunan skripsi ini.
8. Teman-teman Manajemen Angkatan 2014 atas bantuan dan dukungannya selama penulis kuliah dan menyelesaikan skripsi ini.
9. Terimakasih atas dukungan dan segala kisah perkuliahan kepada Hariyati, S.E, Chusna Rachmawati, S.E, Febri Candra Widyaningsih, S.E, dan Rizma Nhazzla, selaku kawan seperjuangan awal kuliah hingga akhir.
10. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah mendukung baik material maupun spiritual hingga terselesaikannya penyusunan skripsi ini.

Semoga segala bantuan dan kebaikan tersebut mendapat limpahan balasan dari Allah SWT. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan, wawasan yang semakin luas bagi pembaca.

Penulis

## SARI

**Prista, Nindy Novia.** 2019. *Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang dengan Metode Balanced Scorecard*. Skripsi. Jurusan Manajemen. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing Dr. Dwi Cahyaningdyah, S.E., M.Si..

**Kata kunci : Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*, PDAM Kota Magelang.**

PDAM merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih. Salah satu tujuan dibentuknya PDAM adalah untuk mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, untuk itu penting dilakukan pengukuran kinerja perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja PDAM Kota Magelang masih menitikberatkan pada aspek keuangan saja. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan *balanced scorecard* pada PDAM Kota Magelang yang terdiri dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Fokus dari objek penelitian ini adalah PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017 dengan metode *balanced scorecard*. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian diskriptif yang bersifat kuantitatif. Pengumpulan data yang dilakukan adalah dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kota Magelang dengan metode *balanced scorecard* pada perspektif keuangan yang dilihat dari ROE, BOPO, *Cash Ratio*, dan efektivitas penagihan diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan kurang baik. Pada perspektif pelanggan dilihat dari akuisisi pelanggan dan profitabilitas pelanggan mengalami kinerja yang baik, sedangkan pada kepuasan pelanggan mengalami kinerja yang kurang baik, namun pada retensi pelanggan dalam kategori buruk. Pada perspektif proses bisnis internal, PDAM Kota Magelang tidak memiliki inovasi dan layanan purna jual, selain itu proses operasi dengan indikator rasio produksi, tingkat kehilangan air, jam operasional pelayanan, tekanan air sambungan pelanggan, dan penggantian meter air berada pada kategori cukup dan baik. Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan mendapat kategori cukup, kemudian retensi karyawan dikategorikan buruk. Sementara rasio diklat pegawai menunjukkan hasil yang baik.

Simpulan dari penelitian ini adalah kinerja PDAM Kota Magelang dengan menggunakan metode *balanced scorecard* secara keseluruhan dalam kategori cukup baik, metode ini banyak kelemahan, itu berarti metode ini bukan metode terbaik untuk dilakukan pengukuran kinerja. Saran untuk PDAM Kota Magelang Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan. Bagi peneliti selanjutnya, dapat digunakan sebagai sumber informasi atau sumber data untuk menambah kepustakaan dan dapat digunakan sebagai referensi dalam penelitian selanjutnya dan analisis yang sejenis



## ABSTRACT

**Prista, Nindy Novia.** 2019. The Performance Measurement of PDAM in Magelang City Using Balanced Scorecard Method. Thesis. Management Department. Faculty of Economics. Universitas Negeri Semarang. Supervisor: Dr. Dwi Cahyaningdyah, S.E., M.Si.

**Keywords: Performance Measurement, Balanced Scorecard, Local Water Company Magelang city**

PDAM is a company engaged in the provision of clean water services. For this reason, it is important to measure the company's performance. So far, the performance measurement of PDAM in Magelang City still focuses only on the financial aspect. The purpose of this study was to measure company performance based on the balanced scorecard at PDAM in Magelang City which consists of four perspectives: financial, customer, internal business process, learning and growth perspective.

The focus of this research object is PDAM Magelang City performance in 2015-2017 with the balanced scorecard method. The research is descriptive with quantitative approach. Data collection method is documentation.

The results showed that the performance of PDAM in Magelang City with the balanced scorecard method on the financial perspective seen from the ROE, BOPO, cash ratio, and billing effectiveness obtained the results that the company's performance was good performed. On the customer perspective seen from customer acquisition and customer profitability experienced good performance, while in customer satisfaction experienced sufficient performance, but in customer retention in the bad category. The perspective of internal business processes, company innovation and after-sales service, overall, the results have shown good results, besides the operation process with indicators of production ratio, water loss level, service hours of operation, customer connection water pressure, and water meter replacement are in the good category. The measurement of learning and growth perspective, regarding employee productivity gets enough categories, then employee retention was categorized as bad. While the employee training ratio shows good results.

The conclusion of this research was the performed of PDAM Magelang by using the balanced scorecard method as a whole in the sufficient category, this method has many weaknesses, it means this method was not the best method for performance measurement. Suggestions for PDAM Magelang, this research can be used as material for consideration in evaluating company performance. For future researchers, it can be used as a source of information or data source to add to the literature and can be used as a reference in subsequent studies and similar analyzes.

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN .....	iii
PERNYATAAN.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
PRAKATA.....	vi
SARI.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	5
1.3. Rumusan Masalah .....	6
1.4. Tujuan Penelitian.....	6
1.5. Manfaat penelitian.....	6
BAB II LANDASAN TEORI .....	8
2.1. Pengukuran Kinerja.....	8
2.1.1. Pengertian Kinerja Perusahaan.....	8
2.1.2. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	9
2.1.3. Tujuan Pengukuran Kinerja .....	10
2.1.4. Manfaat Pengukuran Kinerja .....	11

2.1.5. Informasi yang dibutuhkan untuk Pengukuran Kinerja .....	14
2.2. Konsep <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2.2.1. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i> .....	15
2.2.2. Perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	16
2.2.2.1. Perspektif Keuangan .....	16
2.2.2.2. Perspektif Pelanggan.....	18
2.2.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	21
2.2.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	23
2.2.3. Hubungan Antarperspektif .....	25
2.2.4. Manfaat <i>Balanced Scorecard</i> .....	27
2.2.5. Keunggulan <i>Balanced Scorecard</i> .....	28
2.2.6. Hubungan <i>Balanced Scorecard</i> dengan Strategi Unit Bisnis.....	29
2.2.7. Prinsip-prinsip <i>Balanced Scorecard</i> .....	30
2.3. Penelitian Terdahulu.....	31
2.4. Kerangka Berpikir .....	34
BAB III METODE PENELITIAN.....	37
3.1. Jenis dan Desain Penelitian .....	37
3.2. Objek Penelitian .....	37
3.3. Variabel Penelitian .....	37
3.3.1. Kinerja Perspektif Keuangan.....	37
3.3.2. Perspektif Pelanggan .....	39
3.3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal .....	40
3.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	41
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	42

3.5. Metode Analisis Data .....	43
3.5.1. Penerjemahan visi, misi dan tujuan PDAM Kota Magelang kedalam empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	45
3.5.2. Penentuan Skor pada setiap perspektif <i>balanced scorecard</i> .....	46
3.5.3. Penilaian kinerja manajemen PDAM Kota Magelang .....	46
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	49
4.1. Hasil Penelitian .....	49
4.1.1. Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan .....	49
4.1.2. Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan .....	54
4.1.3. Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	59
4.1.4. Pengukuran Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan .....	66
4.2. Pembahasan .....	71
BAB V PENUTUP .....	74
5.1. Simpulan .....	74
5.2. Saran .....	75
DAFTAR PUSTAKA .....	77
LAMPIRAN .....	80

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Skor Penilaian .....	46
Tabel 3.2 Skala Pengukuran Kinerja.....	46
Tabel 3.3 Skor Penilaian Tiap Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	47
Tabel 4.1 <i>Return On Equity</i> PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017.....	50
Tabel 4.2 BOPO PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017 .....	51
Tabel 4.3 <i>Cash Ratio</i> PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017 .....	52
Tabel 4.4 Efektivitas Penagihan PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017 .....	53
Tabel 4.5 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017 .....	54
Tabel 4.6 Akuisisi Pelanggan PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017 .....	55
Tabel 4.7 Retensi Pelanggan PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017 .....	56
Tabel 4.8 <i>Number of Complain</i> PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017 .....	57
Tabel 4.9 Profitabilitas Pelanggan PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017.....	58
Tabel 4.10 Kinerja PDAM Kota Magelang pada Perspektif Pelanggan tahun 2015- 2017 .....	59
Tabel 4.11 Rasio Produksi PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017.....	60
Tabel 4.12 Tingkat Kehilangan Air PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017.....	61
Tabel 4.13 Jam Operasi Pelayanan PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017.....	62
Tabel 4.14 Tekanan Air Sambungan Pelanggan PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017.....	64
Tabel 4.15 Penggantian Meteran Air PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017.....	65
Tabel 4.16 Kinerja PDAM Kota Magelang Perspektif Bisnis Internal tahun 2015- 2017 .....	65

Tabel 4.17 Retensi Pegawai PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017 .....	67
Tabel 4.18 Produktivitas Pegawai PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017 .....	68
Tabel 4.19 Rasio Diklat Pegawai PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017 .....	69
Tabel 4.20 Kinerja PDAM Kota Magelang Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan tahun 2015-2017 .....	70
Tabel 4.21 Rekapitulasi Pengukuran Kinerja PDAM Kota Magelang tahun 2015- 2017 .....	71
Tabel 4.22 Hasil Pengukuran Kinerja PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017 .....	71

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan Antar Perspektif .....	26
Gambar 2.2 Kerangka Berpikir .....	36
Gambar 3.1 Penjabaran Visi, Misi dan Tujuan PDAM Kota Magelang ke dalam empat perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	45

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pengukuran kinerja perusahaan merupakan hal yang sangat penting bagi organisasi bisnis swasta maupun pemerintah. Di dalam sistem pengendalian manajemen pada suatu organisasi bisnis, pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil kegiatan yang telah dilakukan oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban yang dibandingkan dengan tolok ukur yang telah ditetapkan. (Adi, 2016)

Handayani (2011) berpendapat bahwa pengukuran kinerja tidak hanya target akhir yang perlu diukur dan menjadi ukuran kinerja perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan, dengan kata lain usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu

Pada sistem pengendalian manajemen, pengukuran kinerja perusahaan berguna untuk pihak manajemen sebagai alat evaluasi, apakah selama pelaksanaan kinerja perusahaan terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, dengan dilakukannya pengukuran kinerja perusahaan tersebut bermanfaat untuk membantu manajer unit kerja dalam memonitoring dan memperbaiki kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. (Lasdi, 2002)

Sistem pengukuran kinerja dalam manajemen tradisional menurut Wardhani (2001:20) ditekankan pada aspek keuangan, karena ukuran keuangan ini mudah dilakukan sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan dengan aspek keuangan. Namun, pengukuran aspek keuangan dirasa kurang layak bagi



perusahaan sektor publik yang berjenis *quasi nonprofit organization* yaitu perusahaan yang menyediakan atau menjual barang jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan, yang tujuan utama perusahaannya tidak hanya profitabilitas namun juga kepuasan pelanggan (Mahsun 2014:164).

Sehingga Kaplan dan Norton (2000:7) menciptakan *Balanced Scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja yang dapat melengkapi seperangkat ukuran kinerja keuangan dengan ukuran kinerja pendorong (*drivers*) dari aspek non keuangan.

Air merupakan kebutuhan pokok bagi setiap makhluk hidup di dunia initermasuk manusia. Tanpa air, manusia akan mengalami kesulitan dalam melangsungkan hidupnya, maka dari itu pengelolaanya harus diatur sedemikian rupa agar dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Air adalah sumber daya nasional yang menyangkut hajat hidup orang banyak, maka pengolahannya dipegang oleh pemerintah (Rusdiyanto, 2010). Di Pasal 10 UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah menyatakan bahwa daerah berwenang untuk mengelola sumber regional yang tersedia di wilayahnya dan bertanggung jawab memelihara kelestarian lingkungan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Sebagai bentuk penyerahan sebagian urusan pemerintah di bidang pekerjaan umum kepada daerah, maka pelayanan air minum diserahkan kepada Pemerintah Daerah. Selanjutnya, melalui Peraturan Daerah pelaksanaannya diserahkan kepada sebuah instansi. Dalam hal ini instansi yang menangani adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), dimana PDAM merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

PDAM Kota Magelang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa penyediaan air bersih. Salah satu tujuan dibentuknya PDAM adalah untuk mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, meliputi penyediaan, pengembangan pelayanan sarana dan prasarana serta distribusi air bersih, tujuan lainnya adalah untuk mengembangkan perekonomian guna menunjang pembangunan daerah dengan memperluas lapangan pekerjaan, serta mencari laba sebagai sumber utama pembiayaan bagi daerah. Pengukuran kinerja yang dilakukan PDAM Kota Magelang masih menitikberatkan pada aspek keuangan. (Rusdiyanto, 2010)

Menurut Mahmudi (2015:131) perusahaan sektor publik yang termasuk dalam jenis *quasi nonprofit organization*, dalam melakukan pengukuran kinerja sebaiknya tidak hanya berdasarkan pada aspek keuangan saja namun juga berdasarkan aspek non keuangan yaitu menggunakan *Balanced Scorecard*, karena *Balanced Scorecard* dalam pengukurannya tidak hanya menekankan pada aspek keuangan, tetapi juga pada aspek non keuangan. Sama halnya dengan perusahaan sektor publik yang menempatkan laba bukan sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang bersifat non keuangan.

Menurut data yang diamati dilapangan, PDAM Kota Magelang terdapat peningkatan komplain atau laporan aduan dari pelanggan, komplain tersebut dapat berupa kebocoran saluran pipa, air yang tiba-tiba mati beberapa hari karena sedang perbaikan, penggantian meter air, tekanan atau aliran air yang kecil dan lain sebagainya. Menurut Kepala Bagian Pelayanan, Pemasaran dan Humas, terdapat beberapa alasan mengapa PDAM tidak segera melakukan penanganan mengenai komplain tersebut, diantaranya pelanggan yang ingin mengganti meter

air mayoritas adalah pelanggan yang selalu menunggak pembayaran, dan pihak perusahaan sudah memberikan surat balasan berupa surat tagihan rekening air dan peringatan akan dilakukan pemutusan apabila tidak segera dilakukan pelunasan. (Data Kabag Pelayanan, Pemasaran, dan Human, 2017)

Laporan mengenai masalah kebocoran pipa saluran air seringkali terjadi pada petang hingga malam hari, dimana terkendala jarak tempuh antara perusahaan dengan lokasi kebocoran pipa, sehingga perusahaan memutuskan untuk menunda perbaikan kebocoran tersebut keesokan harinya. Sebagian besar komplain berupa saluran air yang mati beberapa hari, sebelumnya perusahaan sudah memberi surat edaran bahwa saluran air akan dimatikan sementara karena sedang dalam perbaikan, kepada masyarakat di daerah yang akan terkena dampak perbaikan saluran pipa air atau perbaikan jalan tersebut guna untuk menghindari kebocoran pipa. PDAM Kota Magelang juga melakukan pemutusan sambungan meter air kepada pelanggan yang pasif atau menunggak pembayaran rekening air lebih dari 3 (tiga) bulan. Sebelumnya PDAM Kota Magelang hanya memberi sanksi berupa surat tagihan dengan sejumlah denda kepada pelanggan yang tidak melakukan pembayaran rutin setiap bulannya, namun hal itu tidak dihiraukan masyarakat, akibatnya PDAM Kota Magelang mengalami kerugian. (Data Kabag Pelayanan, Pemasaran, dan Human, 2017)

Penggunaan konsep *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (2001), diharapkan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja. Perbedaan yang terdapat dalam konsep ini adalah digunakannya informasi non keuangan sebagai alat ukur kinerja selain informasi keuangan perusahaan

sehingga tidak menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek saja melainkan dapat mengukur penyebab-penyebab terjadinya perubahan di dalam perusahaan. Atas dasar permasalahan tersebut, penulis mengambil judul “**Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang Dengan Metode *Balanced Scorecard***”

## 1.2 Identifikasi Masalah

Pengukuran kinerja salah satu faktor penunjang keberhasilan suatu perusahaan, sehingga keberadaannya tidak dapat diabaikan begitu saja. Perusahaan dapat mengetahui apakah tujuan atau target sudah tercapai atau belum dengan mengetahui kinerja perusahaan, sehingga dapat dilakukan tindakan untuk perbaikan di masa datang. (Maryudi, 2015)

*Balanced scorecard* adalah salah satu alat yang digunakan oleh manager untuk mengukur kinerja suatu bisnis yang dilihat dari empat perspektif. Keempat perspektif itu terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. (Kaplan dan Norton, 2000).

*Balanced Scorecard* juga merupakan alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Penggunaan BSC dalam organisasi menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan (Mulyadi & Setiawan 2007).

PDAM Kota Magelang dalam melakukan pengukuran kinerja masih menitikberatkan pada kinerja keuangannya dan pelayanannya kepada masyarakat.

Pada peningkatan efisiensi kinerja perusahaan sebaiknya juga memperhatikan kinerja non keuangan yaitu menggunakan *Balanced Scorecard*,

karena *Balanced Scorecard* dalam pengukurannya tidak hanya menekankan pada aspek keuangan, tetapi juga pada aspek non keuangan.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas maka dapat dirumuskan permasalahannya sebagai berikut :

1. Bagaimana kinerja PDAM dari perspektif keuangan tahun 2015 sampai tahun 2017?
2. Bagaimana kinerja PDAM dari perspektif pelanggan tahun 2015 sampai tahun 2017?
3. Bagaimana kinerja PDAM dari perspektif proses bisnis internal tahun 2015 sampai tahun 2017?
4. Bagaimana kinerja PDAM dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2015 sampai tahun 2017?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk dapat menganalisis kinerja PDAM Kota Magelang dalam perspektif keuangan tahun 2015 sampai tahun 2017 dengan metode *balanced scorecard*
2. Untuk dapat menganalisis kinerja PDAM Kota Magelang dalam perspektif pelanggan tahun 2015 sampai tahun 2017 dengan metode *balanced scorecard*.
3. Untuk dapat menganalisis kinerja PDAM Kota Magelang dalam perspektif proses bisnis internal dengan metode *balanced scorecard*.

4. Untuk menganalisis kinerja PDAM Kota Magelang dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan metode *balanced scorecard*.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Berdasarkan tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini, kegunaan atau manfaat teoritis yang diharapkan diantaranya yaitu: Tambahan referensi dan analisis kinerja perusahaan baik kinerja keuangan maupun kinerja non keuangan pada PDAM Kota Magelang dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Berdasarkan tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini, manfaat praktis yang diharapkan diantaranya yaitu :

1. Bagi PDAM Kota Magelang

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil pengukuran kinerja yang lebih baik dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Dapat digunakan sebagai sumber informasi atau sumber data dan menambah pengetahuan, serta bermanfaat untuk menambah kepustakaan dan untuk dapat digunakan sebagai referensi dalam penelitian dan analisis yang sejenis.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kinerja Perusahaan**

##### **2.1.1 Pengertian Kinerja Perusahaan**

Kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan organisasi dalam menjalankan tugas dan fungsi pokoknya dalam rangka mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misinya. Dengan kata lain, kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu. (Trihastuti, 2011)

Kinerja menurut Fauzi (1995:207) adalah suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode, seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya.

Menurut Mulyadi (2001:337) kinerja perusahaan adalah wujud keberhasilan personil, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan, usaha,

dan kesempatan personel, tim, atau unit organisasi dalam melaksanakan tugasnya untuk mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan.

Keberhasilan pencapaian strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang dijadikan basis penilaian kinerja. (Mulyadi, 2001)

### **2.1.2. Pengertian Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja menurut Mahmudi (2015:7) meliputi aktivitas penetapan serangkaian ukuran atau indikator kinerja yang memberikan informasi sehingga memungkinkan bagi unit kerja sektor publik untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan output dan outcome terhadap masyarakat. Pengukuran kinerja bermanfaat untuk membantu manajer unit kerja dalam memonitoring dan memperbaiki kinerja dan berfokus pada tujuan organisasi dalam rangka memenuhi tuntutan akuntabilitas publik.

Mardiasmo (2002:121) berpendapat pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja dapat diperkuat dengan menetapkan *reward* dan *punishment system*.

Menurut Amins (2012:97) pengukuran kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja yang berupa masukan, keluaran, hasil, manfaat dan dampak yang



digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Mulyadi dan Setyawan (2000:353) penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kesimpulannya kinerja merupakan serangkaian aktivitas penetapan penilaian kinerja yang berdasarkan ukuran finansial dan non finansial, untuk mengukur sejauh mana hasil dan manfaat yang telah ditentukan sebelumnya dalam penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dapat dilakukan terhadap aktivitas dari berbagai rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang pelaksanaan suatu rencana di mana perusahaan memerlukan penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian tersebut. (Mulyadi, 2000)

### **2.1.3. Tujuan Pengukuran Kinerja**

Tujuan utama pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2000:353) adalah untuk memotivasi personil dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standard perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Selain itu Mulyadi (2001:416) berpendapat bahwa tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan

dalam mematuhi standard perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan haasil yang diinginkan.

Menurut Mardiasmo (2002), sistem pengukuran kinerja sektor publik adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer sektor publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Sistem pengukuran kinerja ini dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi. Tujuan sistem pengukuran kinerja antara lain:

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down and bottom up*).
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strateginya.
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta motivasi untuk mencapai *good congruence*.
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

#### **2.1.4. Manfaat Pengukuran Kinerja**

Berikut ini adalah manfaat dari pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2002) :

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengawasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan kolektif untuk memperbaiki kinerja.

4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*).
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.
7. Membantu memahami kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

Penilaian kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan (2000:353) dimanfaatkan oleh organisasi untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.

Dalam mengelola perusahaan, manajemen menetapkan sasaran yang akan dicapai beserta langkah-langkah pencapaiannya dalam sebuah perencanaan. Dalam pelaksanaan perencanaan, manajemen menetapkan pengendalian yang efektif. Pelaksanaan rencana dapat ditempuh dengan tangan besi yang dapat menjamin pencapaian sasaran organisasi secara efektif dan efisien namun pencapaian ini akan disertai dengan rendahnya moral karyawan. Kondisi moral karyawan yang demikian tidak akan terjadi apabila pengelolaan perusahaan didasarkan atas maksimalisasi motivasi karyawan. Motivasi akan membangkitkan dorongan dalam diri karyawan untuk menggerakkan usahanya dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.

Penilaian kinerja akan menghasilkan data yang dapat digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan yang berkaitan dengan karyawan seperti promosi, mutasi atau pemutusan hubungan kerja permanen. Data hasil evaluasi kinerja yang diselenggarakan secara periodik akan sangat membantu memberikan informasi penting dalam mempertimbangkan keputusan tersebut.

3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan criteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.

Organisasi memiliki suatu keinginan untuk mengembangkan karyawan selama masa kerjanya agar karyawan selalu dapat menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang terus mengalami perubahan dan perkembangan. Sulit bagi perusahaan untuk mengadakan program pelatihan dan pengembangan bila perusahaan tidak mengetahui kekuatan dan kelemahan karyawan yang dimilikinya. Hasil penilaian kinerja dapat menyediakan kriteria untuk memilih program pelatihan karyawan yang sesuai dan untuk mengevaluasi kesesuaian program pelatihan karyawan dengan kebutuhan karyawan.

4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai mereka.

Dalam organisasi perusahaan, biasanya manajemen atas mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada manajemen dibawah mereka disertai dengan alokasi sumberdaya yang diperlukan dalam pelaksanaan wewenang tersebut.

Penggunaan wewenang dan konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan wewenang itu dipertanggungjawabkan dalam bentuk kinerja.

5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Penghargaan digolongkan dalam 2 kelompok yaitu :

- a. Penghargaan intrinsik, berupa puas diri yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tersebut.
- b. Penghargaan ekstrinsik, terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik berupa kompensasi langsung, tidak langsung, maupun yang berupa kompensasi non keuangan dimana ketiganya memerlukan data kinerja karyawan agar penghargaan tersebut dirasakan adil oleh karyawan yang menerima maupun yang tidak menerima penghargaan tersebut.

**2.1.5. Informasi yang dibutuhkan untuk Pengukuran Kinerja**

1. Informasi Finansial

Penilaian laporan kinerja finansial diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat. Penilaian tersebut dilakukan dengan menganalisis varians (selisih atau perbedaan) antara kinerja aktual dengan anggaran yang dianggarkan. Setelah dilakukan analisis varians maka tahap selanjutnya dilakukan identifikasi sumber penyebab terjadinya varians dengan menelusur varians tersebut hingga level manajemen paling bawah. (Mardiasmo, 2002)

2. Informasi Nonfinansial

Informasi nonfinansial dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Mardiasmo (2002:123) berpendapat teknik

pengukuran kinerja yang komprehensif dan banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi dewasa ini adalah *Balanced Scorecard*.

*Balanced Scorecard* dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena *Balanced Scorecard* tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif-finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai ukuran kinerja utama, namun pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan nonkeuangan (Mahmudi, 2007).

## **2.2. Konsep *Balanced Scorecard***

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

*Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2001:1) terdiri dari dua kata kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Kaplan dan Norton (2000:22) berpendapat bahwa *Balanced Scorecard* memberikan para eksekutif kerangka kerja yang komprehensif untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu.

*Balanced Scorecard* didefinisikan oleh Suwardi L. dan Prima Biromo (2007:16) dalam Nurcahya (2015:22) adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan

sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang semuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

Dari berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem pengukuran kinerja perusahaan yang komprehensif, dimana kinerja perusahaan diukur berdasarkan aspek keuangan dan non keuangan yang dapat menerjemahkan visi dan strategi perusahaan kedalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator yang terjalin dalam hubungan sebab akibat.

### **2.2.2. Perspektif dalam *Balanced Scorecard***

Menurut Kaplan dan Norton (2000:22) *Balanced Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang terusun kedalam empat prespektif, keempat prespektif tersebut yaitu:

#### **2.2.2.1. Perspektif Keuangan**

*Balanced Scorecard* menggunakan perspektif keuangan karena penilaian kinerja merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomis yang telah dilakukan. Penilaian kinerja keuangan dapat dijadikan indikator apakah strategi perusahaan, implementasi dan keputusannya sudah memberikan perbaikan yang pengukuran keseluruhannya melalui persentase rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target *market*. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu :

##### **1. Bertumbuh (*growth*)**

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi

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

## 2. Tahap Bertahan (*Sustain*)

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

## 3. Tahap Penuaian ( *harvest* )

Pada tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin “menuai” investasi yang dibuat pada dua tahap berikutnya. Bisnis tidak



lagi membutuhkan investasi yang besar cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat. Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

#### **2.2.2.2. Perspektif Pelanggan**

Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu, dan suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan pelanggan. (Permana, 2013)

Perusahaan diharapkan membuat suatu segmentasi pasar dan ditentukan target pasarnya yang paling mungkin untuk dijadikan sasaran sesuai dengan kemampuan, sumber daya dan rencana jangka panjang perusahaan. Kaplan dan Norton (2001). Metode *Balanced Scorecard* terdapat dua kelompok pengukuran dalam perspektif konsumen yaitu :

##### **1. Kelompok Pengukuran Inti Konsumen**

###### **a. Pangsa Pasar**

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Ukuran pangsa pasar keseluruhan yang didasarkan atas hubungan bisnis dengan perusahaan – perusahaan ini ditentukan jumlah bisnis keseluruhan yang

telah di berikan oleh perusahaan perusahaan ini di dalam periode tertentu. Maksudnya, pangsa bisnis dengan pelanggan sasaran ini dapat menurun, jikalau pelanggan memberikan bisnis lebih sedikit kepada pemasok.

b. Kemampuan meraih konsumen baru.

Secara umum perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

c. Kemampuan mempertahankan pelanggan

Pertahanan dan peningkatan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan. Selain mempertahankan pelanggan, banyak perusahaan menginginkan dapat mengukur loyalitas pelanggan melalui persentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada pada saat ini.

d. Tingkat Kepuasan konsumen

Retensi dan akuisisi pelanggan ditentukan oleh usaha perusahaan untuk dapat memuaskan berbagai kebutuhan pelanggan. Ukuran kepuasan pelanggan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan melakukan bisnis. Jika pelanggan menilai pengalaman pembeliannya sebagai pengalaman yang memuaskan barulah perusahaan dapat mengharapkan para pelanggan melakukan pembelian ulang.

e. Tingkat Profitabilitas pelanggan

Ukuran profitabilitas pelanggan dapat mengungkapkan pelanggan sasaran tertentu yang tidak memberikan keuntungan . Hal ini terutama mungkin terjadi dengan pelanggan baru, dimana berbagai usaha akuisisi masih harus dikurangkan dari marjin yang didapat dari penjualan produk dan jasa kepada pelanggan baru.

2. Kelompok Pengukuran di Luar Kelompok Utama

Atribut ini dibagi dalam tiga kategori yaitu :

a. Atribut Produk / Jasa

Atribut produk dan jasa mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga dan mutu. Dua segmen pelanggan antara pelanggan yang menginginkan produsen berharga rendah yang terpercaya dengan pelanggan yang menginginkan pemasok yang menerapkan produk, bentuk dan jasa yang khusus.

b. Hubungan Pelanggan

Dimensi hubungan konsumen mencakup penyampaian produk / jasa kepada pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.

c. Citra dan Reputasi

Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa

yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud.

### **2.2.2.3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Pada perspektif proses internal bisnis, perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaikbaiknya, karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. (Mardiasmo, 2002)

Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses bisnis internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. Kinerja perusahaan dari perspektif tersebut diperoleh dari proses bisnis internal yang diselenggarakan perusahaan. Perusahaan harus memilih proses dari kompetensi yang menjadi unggulannya dan menentukan ukuran-ukuran untuk menilai kinerja proses dan kompetensi tersebut. (Permana, 2013)

Berdasarkan identifikasi kebutuhan konsumen, perusahaan mendesain kemudian mengembangkan apa yang dibutuhkan oleh konsumen (fase ini termasuk fase untuk pasar) setelah itu perusahaan mulai memproduksi kemudian memasarkan dan melakukan pelayanan purna jual (fase nilai penawaran). Hal ini guna memenuhi kepuasan pelanggan. (Ayu dan Slamet, 2015)

Masing-masing perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum Kaplan dan Norton (2001) membaginya menjadi 3 prinsip dasar yaitu :

### 1. Inovasi

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

### 2. Proses Operasi

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

### 3. Layanan purna jual

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran.

Pada proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih bersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses operasi, langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generik, adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada

pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan.

#### **2.2.2.4. Perspektif Pembelajaran dan Bertumbuh**

Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari 3 prinsip yaitu *people*, *system*, dan *organizational procedure* (Norton dan Kaplan, 2001) yaitu:

##### **a. *People***

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

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

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

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerjapekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

##### **2. Produktivitas Karyawan**

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

kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

3. Rasio diklat pegawai atau peningkatan kompetensi

Pelatihan atau diklat pegawai dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai di perusahaan tersebut. Tingkat diklat pegawai diukur dengan cara membandingkan jumlah pegawai yang ikut diklat dengan total jumlah pegawai. Apabila semakin tinggi tingkat pegawai yg diklat maka kemampuan pegawai dalam pelayanan semakin baik.

**b. *System***

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh apabila mereka tidak memiliki informasi yang memadai. Karyawan di bidang operasional memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu, dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

**c. *Organizational Procedure***

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

### 2.2.3. Hubungan Antarperspektif

Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *Balanced Scorecard* terutama dalam penjabaran tujuan dan pengukuran masing-masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan di atas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan. (Rusdiyanto, 2010)

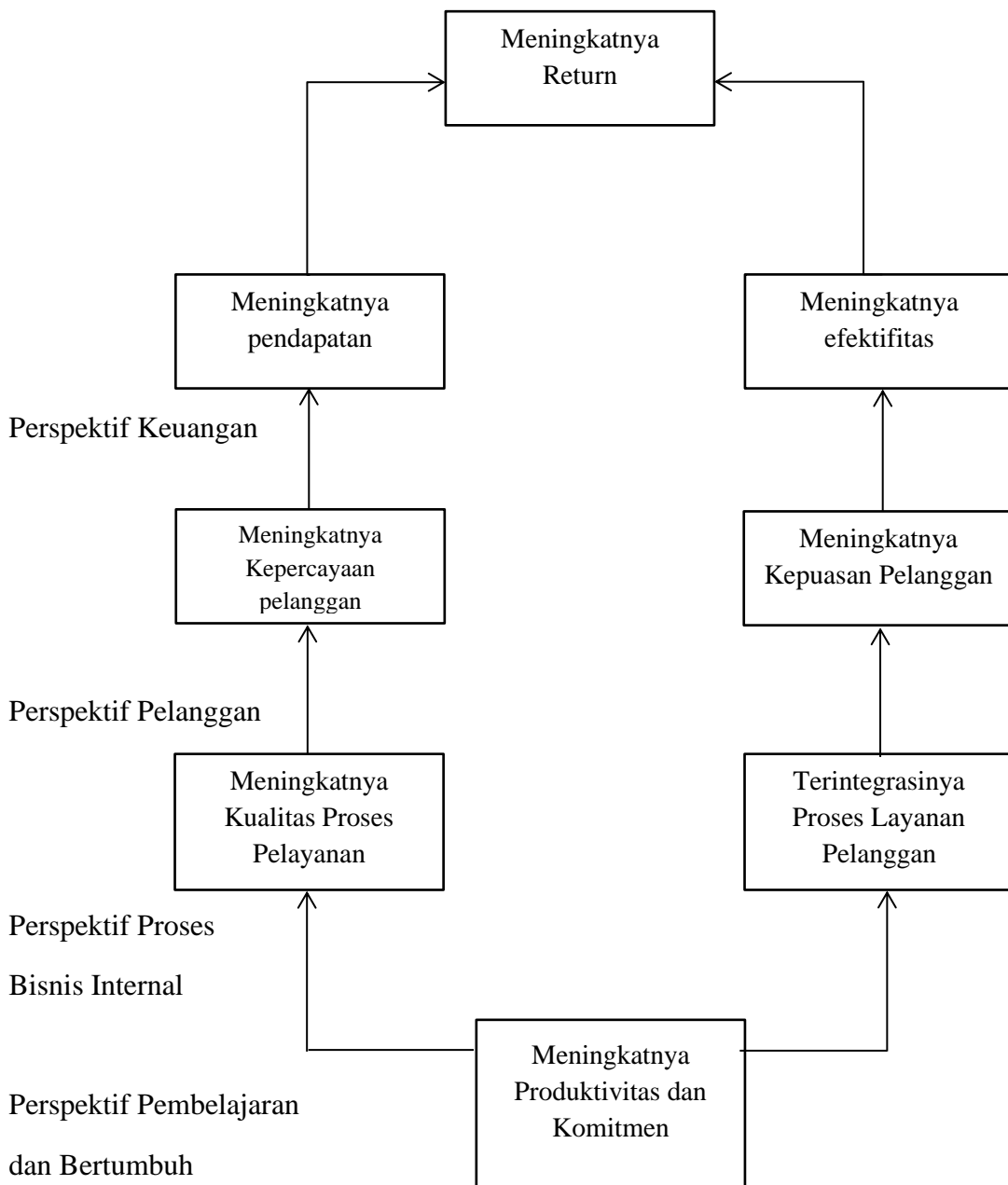
Pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan return. Jadi dari masing – masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Perspektif keuangan sangat dipengaruhi oleh tiga perspektif lainnya yaitu pembelajaran dan bertumbuh, pelanggan, serta internal bisnis. Berawal dari meningkatnya komitmen dan produktivitas dalam perusahaan yang akan meningkatkan kualitas proses layanan pelanggan dan pada akhirnya akan menciptakan kepercayaan terhadap pelanggan. (Rusdiyanto, 2010)

Kepercayaan merupakan modal yang sangat penting bagi perusahaan dalam menunjang keberhasilan dimasa yang akan datang. Tanpa adanya dukungan



dari pelanggan perusahaan akan mengalami kesulitan, hal ini disebabkan karena pelanggan merupakan salah satu faktor penunjang yang sangat penting. Pada akhirnya semua itu bermuara pada perspektif keuangan yang berdampak pada peningkatan return perusahaan ditandai dengan meningkatnya laba perusahaan. Untuk lebih jelasnya mengenai uraian di atas dapat dilihat pada Gambar 2.1:

### Hubungan Antar Perspektif



Gambar 2.1 Hubungan Antar Perspektif  
Sumber : Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999

#### 2.2.4. Manfaat *Balanced Scorecard*

Pada tahap perkembangannya *Balanced Scorecard* dimanfaatkan untuk setiap tahap sistem manajemen strategik, sejak tahap perumusan strategi sampai tahap implementasi dan pemantauan (Mulyadi, 2001). Pada tahap perumusan strategi (*strategy formulation*), *Balanced Scorecard* digunakan untuk memperluas cakrawala dalam menafsirkan hasil penginderaan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri ke perspektif yang lebih luas: keuangan, pelanggan, proses bisnis / intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Melalui empat perspektif *Balanced Scorecard*, manajemen mampu menafsirkan dampak trend perubahan lingkungan bisnis yang kompleks terhadap misi, visi, dan tujuan (*goals*) perusahaan. Disamping itu, pada tahap perumusan strategi, kerangka *Balanced Scorecard* juga dimanfaatkan untuk melakukan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and threats*). Analisis SWOT dilaksanakan melalui empat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut, manajemen dapat secara komprehensif memperoleh gambaran kekuatan dan kelemahan oleh perusahaan serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dimasa depan.

Pada tahap perencanaan strategik (*strategic planning*) *Balanced Scorecard* digunakan untuk menerjemahkan strategi ke dalam sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheran, seimbang dan terukur. Dalam tahap perencanaan strategik ini pula dirumuskan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran-sasaran strategik.

Pada tahap penyusunan program (*programming*), *Balanced Scorecard* digunakan untuk menjabarkan inisiatif strategik di empat perspektif ke dalam program. *Balanced Scorecard* dapat menghasilkan rencana jangka panjang yang komprehensif yang mencakup perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pada tahap penyusunan anggaran (*budgeting*) *Balanced Scorecard* digunakan untuk menjabarkan program ke dalam anggaran sehingga anggaran yang dihasilkan juga bersifat komprehensif.

#### **2.2.5. Keunggulan *Balanced Scorecard***

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2001:18-24) dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

##### 1. Komprehensif

*Balanced Scorecard* memperluas perspektif yang dicakup dalam perencanaan strategik, yaitu dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, meluas ketiga perspektif yang lain : pelanggan, proses bisnis/internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif rencana strategik ke perspektif non keuangan tersebut menghasilkan manfaat berikut ini :

- 1) Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan.
- 2) Memampukan organisasi untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

## 2. Koheren

*Balanced Scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab-akibat (*causal relationship*) di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Setiap sasaran strategi yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

## 3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh system perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Dimana terdapat garis keseimbangan yang perlu diusahakan dalam menetapkan sasaran-sasaran strategik di keempat prespektif tersebut.

## 4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. Semua sasaran strategik ditentukan ukurannya, baik untuk sasaran strategik di prespektif keuangan maupun sasaran strategik diprespektif non keuangan. Dengan keterukuran sasaran strategik diprespektif non keuangan yang sulit untuk diukur, akan menjanjikan perwujudan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.

### **2.2.6. Hubungan *Balanced Scorecard* dengan Strategi Unit Bisnis**

Kaplan dan Norton (2000:128) menyatakan bahwa pentingnya membangun sebuah *balanced scorecard* yang dapat mengkomunikasikan suatu strategi unit bisnis, karena:

1. *Balanced Scorecard* menerangkan visi masa depan perusahaan keseluruhan perusahaan sehingga penciptaan pemahaman yang sama.
2. *Balanced Scorecard* menciptakan model yang *holistic* dari strategi yang mengizinkan semua pekerja untuk melihat bagaimana kontribusi mereka terhadap keberhasilan perusahaan, tanpa keterkaitan seperti itu, pekerja dan departemen perusahaan mungkin mampu mengoptimalkan kinerja lokal masing-masing tetapi gagal memberi kontribusi bagi terciptanya tujuan strategis perusahaan.
3. *Balanced Scorecard* berfokus kepada upaya perubahan, jika tujuan dan ukuran yang tepat sudah diidentifikasi, kemungkinan pelaksanaan yang berhasil sangat besar, jika tidak, investasi dan inisiatif akan terbuang sia-sia.

#### **2.2.7. Prinsip-prinsip *Balanced Scorecard***

Kaplan dan Norton (2000:130) menyatakan ada tiga prinsip dalam *Balanced Scorecard* yang harus diperhatikan dalam pemilihan ukuran-ukuran yang digunakan yaitu :

1. Adanya hubungan sebab-akibat (*cause and effect relationship*)

*Balanced Scorecard* harus mengidentifikasi secara eksplisit strategi bisnis melalui hubungan sebab-akibat diantara berbagai ukuran hasil dan faktor pendorong kinerjanya. Setiap ukuran yang dipilih untuk disertakan harus merupakan unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan arti strategi unit bisnis kepada seluruh perusahaan.

## 2. Adanya faktor pendorong kinerja

*Balanced Scorecard* yang dibangun hendaknya mampu menginformasikan pencapaian atas sasaran yang harus dicapai beserta pemicu kinerjanya, sesuai strategi yang dijalankan perusahaan. Oleh karena itu, *Balanced Scorecard* harus memiliki ukuran hasil.

## 3. Keterkaitan dengan masalah finansial

*Balanced Scorecard* harus tetap menitik beratkan kepada hasil, terutama yang bersifat keuangan seperti *return on capital employed* atau nilai tambah ekonomis.

### 2.3. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja perusahaan telah dilakukan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* lebih memberikan informasi yang akurat, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian tersebut antara lain :

1. Rusdiyanto (2010) menunjukkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan diketahui bahwa kinerja PDAM Kabupaten Semarang secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *Scorecard* yang dihasilkan dari masing – masing perspektif. *Balanced Scorecard* merupakan metode yang terbaik dalam melakukan penilaian terhadap kinerja perusahaan, karena *Balanced Scorecard* mengangkat aspek-aspek penting yang diabaikan oleh pengukuran kinerja secara tradisional, seperti aspek sumber daya manusia, sistem yang digunakan dalam perusahaan, proses operasional, dan aspek kepuasan pelanggan, sehingga hasil

pengukuran dengan *Balanced Scorecard* akan lebih akurat. Hasil pengukuran kinerja yang akurat sangat penting bagi manajemen, baik dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian, serta dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

2. Trihastuti (2011) menunjukkan hasil kinerja pada perspektif keuangan kurang baik karena dalam penggunaan anggaran masih berlebihan, sedangkan kinerja pada perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan sudah cukup baik.
3. Adi (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan penerbit buku Deepublish dengan pendekatan *Balance Scorecard* menghasilkan total pengukuran kinerja yang baik. Perspektif keuangan baik, margin laba kotor sebesar 73,6%, margin laba operasi sebesar 18,27%, ROA sebesar 25,21%. Current Ratio sebesar 445,37%, dan TATO sebesar 137,97%. Perspektif pelanggan baik, namun ada catatan pada akuisisi pelanggan yang mengalami penurunan, retensi pelanggan mengalami penurunan sebesar 0,38%, akuisisi pelanggan mengalami penurunan sebesar 23,34%, dan tingkat kepuasan pelanggan pada tanggapan positif >50%. Perspektif bisnis internal kurang baik, ada bagian yang harus diperbaiki oleh manajemen yaitu pada bagian proses inovasi dan penanganan barang cacat, sedangkan untuk proses bisnis ada penurunan waktu sebesar 6 hari. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kurang baik, produktivitas karyawan mengalami penurunan sebesar Rp

8.138.170,00, perputaran karyawan mengalami peningkatan sebesar 16,62%, pada survey kepuasan karyawan tanggapan positif >60%.

4. Rondos (2016) berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, kinerja RSUD Sleman berdasarkan perspektif keuangan yang mencakup rasio likuiditas, rasio solvabilitas, rasio aktifitas, rasio *return on investment*, dan *cost recovery rate* memperoleh kategori cukup baik. Berdasarkan perspektif pelanggan kinerja RSUD Sleman mencapai kriteria baik. Kinerja RSUD Sleman dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan kategori baik dan pencapaian kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh hasil yang sangat baik.
5. Sari (2016) hasil penelitian menunjukkan bahwa dilihat dari perspektif keuangan berada pada kategori baik namun ROA berada pada kategori sangat baik. Perspektif pelanggan berada pada kategori sangat baik. Perspektif proses bisnis internal NGR berada pada kategori sangat baik, AETR berada pada kategori tidak baik. Sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu produktivitas karyawan dan retensi karyawan berada pada kategori baik, tingkat pelatihan karyawan berada pada kategori sangat baik, dan untuk keputusan karyawan berada pada kategori puas.
6. Nurcahaya (2016) hasil dari penelitian diperoleh bahwa pada tahun 2012 hingga tahun 2014, kinerja pada prespektif keuangan kurang baik karena masih belum tepat dalam proses penganggaran, sedangkan pada kinerja prespektif pelanggan sudah cukup baik, pada prespektif proses internal



bisnis serta prespektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk dalam kategori baik.

7. Sanida (2017) menunjukkan bahwa hasil pengukuran dengan konsep *Balanced Scorecard* kinerja empat aspek PT Kimia Farma Apotik Bandar Lampung secara keseluruhan dinilai cukup baik.

#### **2.4. Kerangka Berpikir**

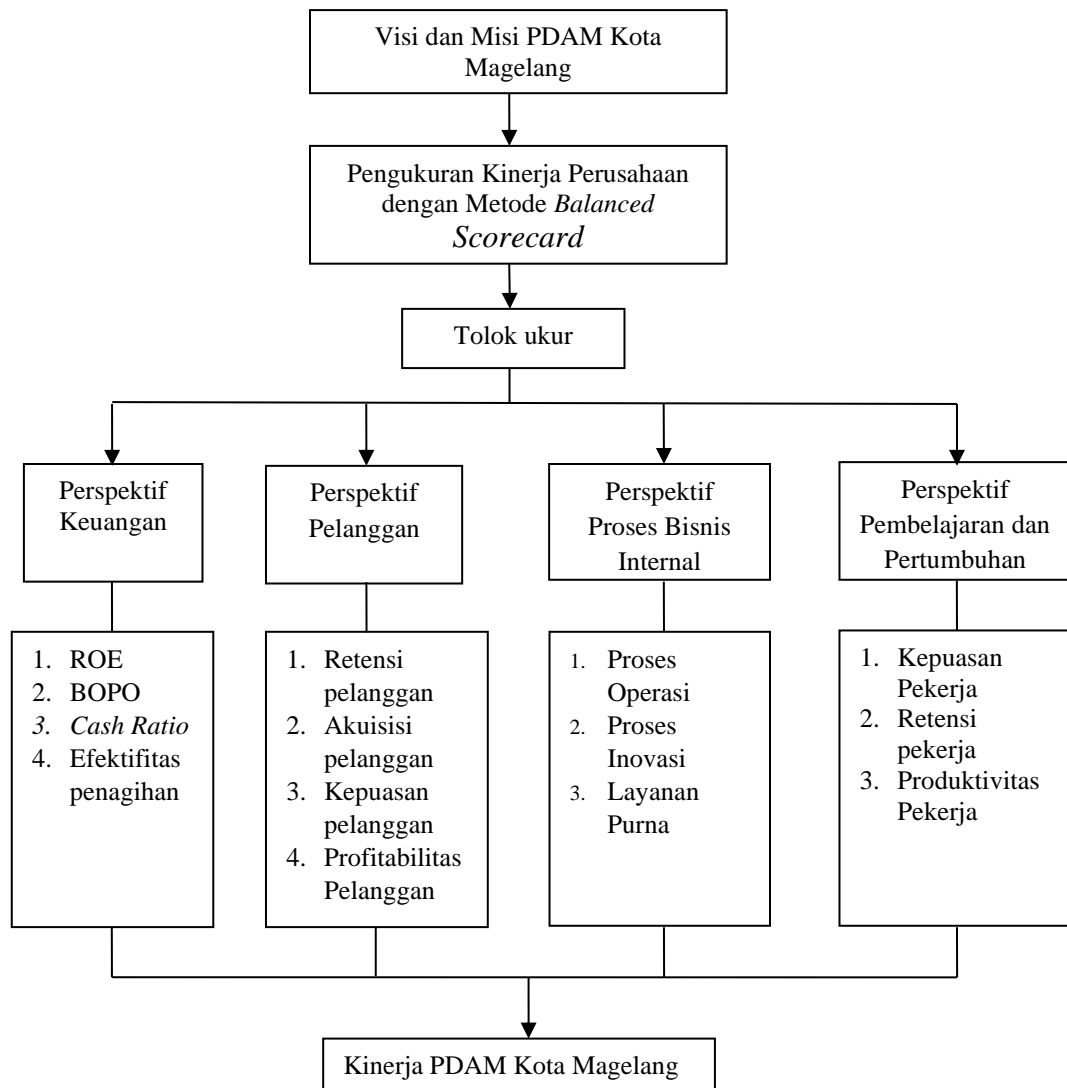
Pengukuran kinerja perusahaan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan seperti BUMD milik pemerintah daerah, dengan dilakukannya pengukuran kinerja perusahaan berguna untuk pihak manajemen sebagai alat evaluasi, apakah selama pelaksanaan kinerja perusahaan terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan. Setiap perusahaan melakukan pengukuran kinerja perusahaan, namun kebanyakan dari perusahaan tersebut masih menggunakan pengukuran yang hanya berdasarkan pada aspek keuangan saja, belum menggunakan aspek non keuangan seperti dari segi konsumen, pelanggan, karyawan dan sebagainya.

Kelemahan dari pengukuran kinerja yang berdasar pada aspek keuangan saja yaitu tidak memiliki daya prediksi ke masa depan, dimana perusahaan harus dapat memprediksi masa depan agar perusahaan tersebut berjalan dengan baik. Oleh karena itu penggunaan konsep *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerja perusahaan yang diukur berdasarkan aspek keuangan dan non keuangan dari empat perspektif merupakan hal yang tepat, karena dapat mengatasi kelemahan dalam pengukuran kinerja yang berdasarkan aspek keuangan. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit

bisnis dari empat persepektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan manajer untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar yang nantinya akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar. Kemudian Perspektif proses bisnis internal memberikan informasi menyangkut proses internal perusahaan yang akan berdampak kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Sementara Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang

Hasil dari penilaian keempat perspektif tersebut mencerminkan kinerja manajemen perusahaan, dapat dilihat pada Gambar 2.2 berikut.



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

Sumber: Kaplan dan Norton, 2001 yang dikembangkan oleh Nurcahya, 2016

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini dikategorikan ke dalam penelitian kuantitatif. Pada penelitian ini, data yang digunakan berupa data laporan keuangan perusahaan, data jumlah pelanggan dan data karyawan, kemudian diolah untuk dapat diketahui hasilnya dan dapat digunakan sebagai keperluan analisis.

#### **3.2 Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah PDAM Kota Magelang yang termasuk dalam bagian perusahaan daerah yang berorientasi pada pelayanan masyarakat. Penelitian ini berguna untuk menilai kinerja perusahaan apakah dapat dikatakan baik apabila kinerja perusahaan sesuai dengan target yang diharapkan pemilik, karyawan dan pelanggan, maka perlu dilakukannya pengukuran kinerja yang tepat.

#### **3.3. Variabel Penelitian**

Berikut keempat variabel dan definisi operasional pada masing-masing perspektif tersebut.

##### **3.3.1. Kinerja Perspektif Keuangan**

Perspektif keuangan menjadi fokus dan tolak ukur dari perspektif *balanced scorecard* lainnya. Perspektif lainnya diharapkan memberikan kontribusi yang nantinya dapat membantu perbaikan laba perusahaan.

Menurut Gaspersz (2005) dalam mengukur perspektif keuangan perusahaan, ada empat aspek yang dinilai, yaitu:

1. *Return on Equity* (ROE)

*Return on Equity* (ROE) adalah rasio untuk mengukur tingkat profitabilitas perusahaan. Rasio ini didapat dari pembagian antara laba bersih sesudah pajak dengan total ekuitas. Perusahaan menggunakan ROE sebagai pengukur profitabilitas karena untuk dapat mengetahui berapa tingkat keuntungan yang diperoleh perusahaan dengan jumlah input atau total ekuitas tersebut.

2. Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)

BOPO merupakan biaya operasi yang terdiri dari biaya langsung dan biaya administrasi/umum dibagi dengan pendapatan operasi yang terdiri dari pendapatan penjualan air dan pendapatan non air. PDAM melakukan pengukuran dengan aspek ini karena untuk mengukur biaya operasional apakah lebih kecil daripada pendapatan operassional, atau sebaliknya.

3. *Cash Ratio*

*Cash Ratio* merupakan kas dibagi dengan utang jangka pendek. Rasio ini menunjukkan posisi kas perusahaan dan kemampuan memenuhi kewajiban/utang jangka pendek.

4. Efektivitas Penagihan

Efektivitas penagihan merupakan perbandingan antara jumlah penerimaan rekening air dengan jumlah rekening penjualan air seluruhnya yang terdaftar. Pengukuran ini digunakan untuk mengukur keefektifan penerimaan penagihan apakah lebih besar atau lebih kecil dari penjualan rekening air perusahaan.

### 3.3.2. Kinerja Perspektif Pelanggan

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

#### 1. Tingkat pemerolehan pelanggan (*customer Acquisition*)

Akuisisi pelanggan mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru, merupakan jumlah pelanggan baru tahun berjalan terhadap jumlah keseluruhan pelanggan dinyatakan dengan persen.

#### 2. Tingkat Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

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

#### 3. Tingkat Kepuasan pelanggan (*customer Satisfaction*)

Kepuasan pelanggan mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Keluhan pelanggan merupakan salah satu variabel untuk menilai kepuasan pelanggan, penanganan yang tepat pada keluhan pelanggan akan meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan (Rosmala dkk, 2012). Pengukuran dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara jumlah komplain pelanggan dengan total pelanggan. Menurut Widhiyaningrat (2015), semakin menurunnya presentase *number of complain*, maka semakin baik pula kinerja suatu perusahaan tersebut.

#### 4. Tingkat Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*)

Profitabilitas pelanggan mengukur seberapa besar keuntungan-keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk atau

jasa kepada para pelanggan, merupakan keuntungan jasa/produk dibagi total pendapatan neto jasa/produk dinyatakan dalam persen.

### **3.3.3. Kinerja perspektif Proses Bisnis Internal**

Perusahaan mengembangkan tujuan dan ukuran ini setelah merumuskan ukuran untuk perspektif keuangan dan pelanggan, dengan adanya urutan perumusan ini, membuat perusahaan lebih fokus pada pengukuran proses bisnis internal kepada proses-proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan pemegang saham. Rantai nilai dalam proses bisnis internal tersebut terdiri dari tiga proses bisnis utama yaitu :

#### **1. Proses inovasi**

Proses inovasi atau penciptaan produk baru, perusahaan berusaha keras untuk mengadakan penelitian dan pengembangan produk baru sehingga tercipta produk yang benar-benar sesuai dengan keinginan *customer*.

#### **2. Proses operasi**

Proses operasi merupakan aktivitas penciptaan nilai yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan

#### **3. Layanan Purna Jual**

Layanan purna jual yaitu untuk mengetahui bagaimana tindakan perusahaan dalam berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada konsumen dalam berbagai bentuk layanan.

### 3.3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*),

Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dari ketiga perspektif lainnya dapat tercapai. Tujuan lainnya perspektif ini merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *scorecard*.

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

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

#### 2. Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

#### 3. Rasio diklat pegawai atau peningkatan kompetensi

Pelatihan atau diklat pegawai dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai di perusahaan tersebut. Tingkat diklat pegawai diukur dengan cara membandingkan jumlah pegawai yang ikut diklat dengan total jumlah pegawai.



### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data yang dikumpulkan bersifat deskriptif sehingga tidak bermaksud untuk mencari penjelasan atau menguji hipotesis. Data yang digunakan adalah data sekunder. Data sekunder yang dibutuhkan untuk melakukan penelitian ini adalah : laporan keuangan, data pelanggan dan data karyawan PDAM Kota Magelang.

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Dokumentasi. Dokumen dapat berupa rekaman atau dokumen tertulis, seperti arsip data base, surat menyurat, rekaman gambar dan benda benda peninggalan yang berkaitan dengan suatu peristiwa. Metode dokumentasi dalam penelitian ini digunakan untuk memperoleh data berupa informasi laporan keuangan, data jumlah pelanggan dan data pegawai PDAM kota Magelang.

### 3.5. Metode Analisis Data

Metode Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif, analisis yang meliputi pengukuran kinerja berdasarkan *balanced scorecard* dengan menentukan bobot nilai setiap indikator dalam empat perspektif tersebut.

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini yaitu alat analisis *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Langkah selanjutnya adalah melakukan pengukuran kinerja masing-masing perspektif dalam konsep *Balanced Scorecard*. Setelah dilakukan pengukuran kemudian memberikan skor masing-masing indikator kinerja yang terdapat dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard* sesuai standar yang telah ditetapkan tiap-tiap perspektif. Langkah terakhir yaitu

membuat skala untuk menilai dari total skor tersebut sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan “buruk”, “cukup”, dan “baik”. (Mulyadi, 2001)

Menurut Mulyadi (2000) yang dikembangkan oleh Nurcahaya (2016), rumus-rumus yang diukur untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut :

1. Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan

$$a. \text{ ROE} = \frac{\text{laba bersih sesudah pajak}}{\text{total ekuitas}} \times 100\%$$

$$b. \text{ BOPO} = \frac{\text{Biaya operasi}}{\text{Pendapatan operasional}} \times 100\%$$

$$c. \text{ Cash ratio} = \frac{\text{Kas dan setara kas}}{\text{Total hutang jangka pendek}} \times 100\%$$

$$d. \text{ Efektivitas penagihan} = \frac{\text{Jumlah penerimaan rek.air}}{\text{Jumlah penjualan rek.air}} \times 100\%$$

2. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

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

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

$$c. \text{ Tingkat Kepuasan Pelanggan / Number of Complain} =$$

$$\frac{\text{Jumlah komplain}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$$

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

### 3. Mengukur Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Inovasi = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut.

b. Proses operasi

$$1) \text{ Rasio produksi} = \frac{\text{volume produksi riil (m}^3\text{)}}{\text{Kapasitas terpasang (m}^3\text{)}} \times 100\%$$

$$2) \text{ Tingkat kehilangan air} = \frac{\text{distribusi air} - \text{air terjual}}{\text{Distribusi air}} \times 100\%$$

$$3) \text{ Jam operasi pelayanan} = \frac{\text{wkt distribusi air ke plggn saat periode evaluasi}}{\text{Periode evaluasi}}$$

$$4) \text{ Tekanan air pelanggan} = \frac{\text{jml plggn dgn tekanan} > 0,7\text{bar}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

$$5) \text{ Penggantian meter air} = \frac{\text{jml meter yg diganti}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

c. Layanan Purna jual = pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar oleh pelanggan.

### 4. Mengukur Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

$$a. \text{ Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$b. \text{ Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$c. \text{ Rasio diklat pegawai} = \frac{\text{Jumlah karyawan yg ikut diklat}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

### 3.5.1. Penerjemahan visi, misi dan tujuan PDAM Kota Magelang ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*

Penjabaran visi, misi dan tujuan perusahaan perlu dilakukan untuk mengetahui sasaran perusahaan berdasarkan empat perspektif yang digunakan yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

Visi PDAM Kota Magelang	Terwujudnya Profesionalisme pelayanan menuju 100% akses aman air minum
Misi PDAM Kota Magelang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyediakan air bersih yang berkualitas, kuantitas dan kontinuitas kepada seluruh lapisan masyarakat.</li> <li>2. Profesionalisme dalam pengelolaan pelayanan air bersih kepada masyarakat.</li> <li>3. Meningkatkan SDM yang berkompeten dan berdaya saing tinggi.</li> <li>4. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.</li> </ol>
Perspektif keuangan	Sasaran : Mengoptimalkan profitabilitas perusahaan dari berbagai faktor yaitu ROE, BOPO, Cash ratio, dan efektifitas penagihan.
Perspektif pelanggan	Sasaran: Meningkatkan kepercayaan pelanggan dan meminimalkan komplain dari pelanggan.
Perspektif proses bisnis internal	Sasaran: Meningkatkan pelayanan dan mutu perusahaan berdasarkan BPPSPAM
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan	Sasaran: Meningkatkan kualitas pegawai melalui diklat, pelayanan dan produktifitas pegawai.

Gambar 3.1 Penjabaran Visi, Misi, dan Tujuan PDAM Kota Magelang ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard*

### 3.5.2. Penentuan Skor pada setiap perspektif *balanced scorecard*

Penentuan skor pada tingkat kepentingan PDAM Kota Magelang terhadap masing-masing perspektif *Balanced scorecard* karena perlu adanya keseimbangan dengan mengasumsikan keempat perspektif tersebut dilihat sama pentingnya bagi perusahaan.

**Tabel 3.1 Skor Penilaian**

Skor	Kriteria
1	Baik
0	Cukup
-1	Kurang baik

Sumber: Mulyadi (2001)

### 3.5.3. Penilaian kinerja manajemen PDAM Kota Magelang

Penilaian kinerja yang di dapat dari PDAM Kota Magelang dari hasil pemberian skor pada setiap indikator dari empat perspektif *Balanced Scorecard* dihitung menggunakan rumus:

$$\text{Kinerja} = \frac{\text{total skor yg dicapai}}{\text{Total skor maksimal}}$$

Langkah selanjutnya membuat skala pengukuran kinerja untuk mengetahui batas kinerja dapat dikatak “kurang baik”, “cukup”, dan “baik”.

**Tabel 3.2 Skala Pengukuran Kinerja**

Skor	Kriteria
-1,0 – 0	Kurang baik
>0 – 0,5	Cukup
>0,5 – 1,0	Baik

Sumber: Mulyadi (2001)

Tabel 3.3 Skor Penilaian Tiap Perspektif *Balanced Scorecard*

Variabel	Sumber	Interval	Kriteria	Bobot nilai
<b>Perspektif Keuangan</b>				
1. ROE	Rangkuti, 2012	>15%	Baik	1
		15%	Cukup	0
		<15%	Kurang baik	-1
2. BOPO		85%-92%	Baik	1
		<85%	Cukup	0
		>92%	Kurang baik	-1
3. <i>Cash Ratio</i>		>35%	Baik	1
		35%	Cukup	0
		<35%	Kurang baik	-1
4. Efektifitas penagihan		>100%	Efektif	1
		100%	Efektifitas berimbang	0
		<100%	Tidak efektif	-1
<b>Perspektif Pelanggan</b>				
5. Retensi Pelanggan	Rusdiyanto, 2010	<80%	Baik	1
		80%	Cukup	0
		>80%	Kurang baik	-1
6. Akuisisi Pelanggan		>15%	Baik	1
		15%	Cukup	0
		<15%	Kurang baik	-1
7. <i>Number of Complain</i>		jika lebih rendah dari tahun sebelumnya	Baik	1
		jika sama dengan tahun sebelumnya	Cukup	0
		jika lebih tinggi dari tahun sebelumnya	Kurang baik	-1
8. Profitabilitas Pelanggan		>80%	Baik	1
		80%	Cukup	0
		<80%	Kurang baik	-1
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>				
9. Rasio Produksi	Nurchahaya, 2016	>60%	Baik	1
		60%	Cukup	0
		<60%	Kurang baik	-1
10. Tingkat Kehilangan Air		<30%	Baik	1
		30%	Cukup	0
		>30%	Kurang Baik	-1

11. Jam Operasi Pelayanan		>20	Baik	1
		20	Cukup	0
		<20	Kurang Baik	-1
12. Tekanan Air Pelanggan		>20%	Baik	1
		20%	Cukup	0
		<20%	Kurang Baik	-1
13. Penggantian Meter Air		<5%	Baik	1
		5%	Cukup	0
		>5%	Kurang Baik	-1
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>				
14. Retensi Pegawai	<2%	Baik	1	
	2%	Cukup	0	
	>2%	Kurang Baik	-1	
15. Produktivitas Pegawai	>10%	Baik	1	
	10%	Cukup	0	
	<10%	Kurang Baik	-1	
16. Rasio Diklat Pegawai	>50%	Baik	1	
	50%	Cukup	0	
	<50%	Kurang Baik	-1	

Sumber: Data Sekunder yang diolah, 2019

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Hasil Penelitian

Hasil dari penelitian ini akan menunjukkan bagaimana kinerja PDAM Kota Magelang dari empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* yang akan digambarkan secara seimbang yang berdasarkan pada aspek keuangan dan non keuangan. Keempat perspektif tersebut adalah perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

##### 4.1.1. Pengukuran Kinerja PDAM Kota Magelang pada Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menjadi fokus dan tolak ukur dari perspektif *balanced scorecard* lainnya. Perspektif lainnya diharapkan memberikan kontribusi yang nantinya dapat membantu perbaikan laba perusahaan. Menurut Gaspersz (2005) dalam mengukur perspektif keuangan perusahaan, ada empat aspek yang dinilai, yaitu *return on equity* (ROE), beban operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO), *cash ratio*, dan efektifitas penagihan.

##### 1. *Return On Equity*

*Return on equity* merupakan rasio yang mengukur tingkat profitabilitas perusahaan. Rasio ini diukur dengan cara pembagian antara laba bersih setelah pajak dengan total ekuitas perusahaan.

Tujuan ROE menurut Kasmir (2015: 197) adalah :

- 1) Menilai besar laba bersih setelah pajak dengan modal sendiri.



2) Mengukur produktivitas semua dana milik perusahaan yang digunakan

Rumus ROE adalah sebagai berikut :

$$\text{ROE} = \frac{\text{laba bersih sesudah pajak}}{\text{total ekuitas}} \times 100\%$$

Berikut hasil perhitungan ROE dari tahun 2015-2017

**Tabel 4.1 Return on Equity PDAM Kota Magelang  
Tahun 2015-2017**

Tahun	Laba bersih stlh pajak	Total Ekuitas	ROE
2015	1.348.344.256	21.578.088.180	6,25%
2016	2.132.153.257	22.631.566.033	9,42%
2017	3.184.296.185	28.637.796.611	11,12%
Rata-rata			8,93%

Sumber: Data Sekunder yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.1 di atas menunjukkan bahwa rasio laba yang di peroleh dari modal perusahaan yang terendah yaitu sebesar 6,25% pada tahun 2015, hal ini menunjukkan bahwa tahun 2015 memiliki nilai <15%, maka dapat dikategorikan kurang baik dan diberi skor -1. Kemudian 2 tahun berturut-turut yaitu tahun 2016-2017 laba perusahaan terhadap modal mengalami peningkatan yaitu sebesar 9,42% dan 11,12%. Hal ini dikarenakan dengan bertambahnya modal/ekuitas perusahaan maka akan bertambah pula laba yang diperoleh, namun tetap pada kategori kurang baik karena persentasenya masih kurang dari 15%, sehingga tahun 2016 dan tahun 2017 diberi skor -1. Rata-rata nilai ROE PDAM Kota Magelang berada pada kategori kurang baik.

## 2. Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional

Rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional adalah rasio yang membandingkan beban operasional dengan pendapatan operasional, dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mengelola beban operasional agar tidak membengkak. Rasio BOPO yang bagus adalah rasio BOPO yang semakin kecil, rasio BOPO yang turun artinya perusahaan mampu menurunkan beban operasional dan memaksimalkan pendapatan. Berikut rumus BOPO.

$$\text{BOPO} = \frac{\text{biaya operasi}}{\text{pendapatan operasional}} \times 100\%$$

Berikut hasil perhitungan BOPO tahun 2015-2017

**Tabel 4.2 BOPO PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017**

Tahun	Biaya Operasional	Pendapatan Operasional	BOPO
2015	13.320.215.743	26.996.908.313	49,34%
2016	14.482.322.766	29.141.656.696	49,70%
2017	15.981.484.110	33.267.070.433	48,04%
Rata-rata			49,03%

Sumber : Data Sekunder diolah, 2019

Pada tabel 4.2 di atas rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional memiliki nilai rata-rata 49,03% yang artinya <85%, sehingga dapat di kategorikan cukup. Jadi tahun 2015, 2016 dan 2017 posisinya sama yaitu berada pada kategori cukup dan masing-masing mendapat skor 0.

## 3. *Cash Ratio*

*Cash Ratio* atau rasio kas merupakan alat yang digunakan untuk mengukur seberapa besar uang yang tersedia untuk membayar hutang. *Cash*

*ratio* menunjukkan kemampuan perusahaan untuk membayar hutang jangka pendek dengan kas dan setara kas. Apabila rasio kas >100% maka kinerja perusahaan dalam kondisi baik, namun jika rasio kas <100% maka kinerja perusahaan dalam kondisi kurang baik. Rumus untuk menghitung rasio kas yaitu sebagai berikut

$$\text{Cash ratio} = \frac{\text{kas dan setara kas}}{\text{total hutang jangka pendek}} \times 100\%$$

**Tabel 4.3 Cash Ratio PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017**

Tahun	Kas dan Setara Kas	Total Hutang Lancar	Cash Ratio
2015	1.751.555.025	946.284.328	185%
2016	396.854.501	1.624.392.951	24%
2017	1.755.419.462	1.225.020.294	143%
rata-rata			118%

Sumber: Data Sekunder yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.3, rasio kas yg terburuk ada pada tahun 2016 hanya sebesar 24%, kemampuan kas untuk membayar hutang jangka pendek hanya sebesar 24% dr total hutang, hal ini dikarenakan total uang yang tersedia untuk membayar hutang jangka pendek lebih kecil dibanding total hutang jangka pendek yg harus di bayar, sehingga dikategorikan buruk karena 24%<35% dan diberi skor -1. Pada tahun sebelumnya yaitu 2015 uang yang tersedia untuk membayar hutang lebih besar dr total hutang jangka pendek yang harus dibayar jadi untuk rasio kasnya senilai 185%>35% sehingga dikategorikan baik dan diberi skor 1.

Hal yang sama terjadi di tahun 2017, rasio kas sebesar 143% menunjukkan bahwa kas yang tersedia sangat mampu digunakan untuk membayar hutang jangka pendek, sehingga dikategorikan baik dan diberi skor

1. Rata-rata rasio kas sebesar 118% menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kota Magelang dalam kondisi baik.

#### 4. Efektivitas Penagihan

Efektivitas Penagihan, merupakan perbandingan antara jumlah penerimaan rekening air dengan jumlah penjualan rekening air seluruhnya yang terdaftar. Pengukuran ini digunakan untuk mengukur keefektifan penerimaan penagihan apakah lebih besar atau lebih kecil dari penjualan rekening air perusahaan. Apabila >100% maka perusahaan dapat dikatakan efektif, namun sebaliknya jika <100% maka kinerja perusahaan tidak efektif.

$$\text{Efektivitas Penagihan} = \frac{\text{jumlah penerimaan rek.air} \times 100\%}{\text{jumlah penjualan rek.air}}$$

**Tabel 4.4 Efektivitas Penagihan PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017**

Tahun	Jml Penerimaan rek.air	Jml Penjualan rek.air	Efektivitas Penagihan
2015	24.632.575.951	25.232.943.600	97,62%
2016	27.018.371.371	27.783.095.150	97,25%
2017	29.309.699.350	31.481.252.600	93,10%
rata-rata			95,99%

Sumber: Data Sekunder yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.4 di atas menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dari tahun 2015 sampai 2017 mengalami penurunan, sehingga dapat dikategorikan tidak efektif karena total nilai yang diperoleh kurang dari 100% dan diberi skor -1. Hal tersebut terjadi karena semakin meningkatnya jumlah rekening air yang tidak tertagih di tahun berikutnya. Rata-rata di atas sebesar 95,99% menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam kondisi tidak efektif dalam hal penagihan rekening air. Jadi untuk selanjutnya harus diperbaiki

dalam sistem penagihannya sehingga ditahun-tahun sebelumnya juga dapat tertagih penjualan rekening airnya.

**Tabel 4.5 Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017**

Perspektif Keuangan	Tahun		
	2015	2016	2017
ROE	-1	-1	-1
BOPO	0	0	0
<i>Cash ratio</i>	1	-1	1
Efektivitas penagihan	-1	-1	-1
Total Skor	-1	-3	-1

Sumber: Data Sekunder yang diolah, 2019

Hasil penilaian keseluruhan kinerja keuangan berdasarkan tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa kinerja manajemen PDAM Kota Magelang berdasarkan perspektif keuangan pada tahun 2015 mendapat skor -1 dan dikategorikan kurang baik, begitu pula pada tahun 2017 mendapat skor yang sama yaitu -1 dan dikategorikan kurang baik. Namun, pada tahun 2016 skor yang diperoleh -3 dan dikategorikan kurang baik, hal ini dikarenakan pada tahun 2016 *cash ratio* mengalami penurunan sehingga mengurangi total skor kinerja keuangan. Selain itu, tahun 2015 hingga 2017 mengalami tren negatif untuk efektivitas penagihan dikarenakan adanya rekening air yang tidak dapat tertagih. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu untuk mencapai target penjualan rekening air, dan adanya ketidakseimbangan antara penjualan rekening air kepada pelanggan dan penerimaan rekening air dari pelanggan.

#### 4.1.2. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran proporsi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan pasar

sasaran. Dengan demikian perspektif pelanggan dapat menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang spesifik berkenaan dengan pelanggan dan segmen yang dituju, untuk nantinya dikomunikasikan ke seluruh perusahaan. Kaplan dan Norton (2000:59-60) mengukur prespektif pelanggan berdasarkan kelompok pengukuran pelanggan utama yaitu akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan yang diukur dengan *number of complain*, dan profitabilitas pelanggan.

### 1. Tingkat Akuisisi Pelanggan

Mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis dalam menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan antara pelanggan baru dengan total pelanggan. Pengukuran ini dilakukan agar menjadi tolak ukur perusahaan dalam menarik konsumen baru. Jika nilai akuisisi pelanggan >15% maka kinerja perusahaan termasuk dalam kategori baik, sedangkan jika nilai akuisisi pelanggan <15% maka kinerja perusahaan termasuk dalam kategori tidak baik (RKAP 2014).

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

**Tabel 4.6 Akuisisi Pelanggan PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017**

Tahun	Pelanggan Baru	Total Pelanggan	Akuisisi Pelanggan
2015	490	28.237	1,74%
2016	626	28.863	2,17%
2017	1335	30.198	4,42%
Rata-Rata			2,78%

Sumber: data sekunder diolah, 2019

Pada tahun 2015 perusahaan hanya mampu menarik pelanggan baru sebesar 1,74%, sehingga dikategorikan buruk karena  $1,74\% < 15\%$  dan diberi skor -1. Tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 0,43% , namun tidak memberikan tren positif bagi perusahaan karena  $2,17\% < 15\%$  sehingga dikategorikan kurang baik dan diberi skor -1. Sama halnya dengan 2017 yang mengalami peningkatan namun tetap memberi tren negatif untuk menarik pelanggan baru, karena  $4,42\% < 5\%$  sehingga dikategorikan kurang baik dengan diberi skor -1.

## 2. Retensi Pelanggan

Retensi Pelanggan, mengukur kemampuan perusahaan mempertahankan atau memelihara pelanggan yang telah ada, dilihat dari pelanggan pertahunnya. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan pelanggan lama dengan total pelanggan. Pengukuran ini dilakukan karena untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggan lama. Tingginya tingkat retensi menggambarkan baiknya kinerja perusahaan dalam hubungan dengan pelanggan. Apabila nilai retensinya mencapai  $>80\%$  mengindikasikan bahwa kinerja pelanggan termasuk dalam kategori baik, sedangkan jika nilai retensi pelanggan  $<80\%$  mengindikasikan kinerja perusahaan kurang baik dalam mempertahankan hubungan dengan para pelanggan. (RKAP, 2014)

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

**Tabel 4.7 Retensi Pelanggan PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017**

Tahun	Pelanggan Lama	Total Pelanggan	Retensi Pelanggan
2015	27747	28237	98,26%
2016	28237	28863	97,83%
2017	28863	30198	95,58%
Rata-Rata			97,22%

Sumber: data sekunder yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.7 di atas, rata-rata retensi pelanggan PDAM Kota Magelang 97,22% > 80% termasuk dalam kategori baik perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya. Retensi pelanggan dari tahun 2015 sampai tahun 2017 mengalami penurunan namun hal ini tidak merubah kinerja perusahaan yang termasuk dalam kategori baik pada retensi pelanggan, sehingga tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 diberi skor 1 karena dalam kategori baik

### 3. *Number Of Complain*

Pengukurannya dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara jumlah keluhan dengan total pelanggan. Menurut Widhiyaningrat (2015), semakin menurunnya presentase *number of complain*, maka semakin baik pula kinerja suatu perusahaan tersebut. Rumus yang digunakan untuk menghitung *Number of complain* adalah:

$$\text{Number of complain} = \frac{\text{jumlah complain} \times 100\%}{\text{Total pelanggan}}$$

**Tabel 4.8 *Number of Complain* PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017**

Tahun	Jumlah keluhan pelanggan	Total pelanggan	Rasio keluhan pelanggan
2015	6860	28237	24,29%
2016	7395	28863	25,62%
2017	7061	30198	23,38%
Rata-rata <i>number of complain</i>			24,43%

Sumber: data sekunder yang diolah 2019

Berdasarkan tabel 4.8 di atas keluhan pelanggan pada tahun 2015 sebesar 24,29%, dapat dikategorikan kurang baik karena angka complain tergolong tinggi dan dapat diberi skor -1. Pada tahun 2016 mengalami kenaikan menjadi 25,62%, sehingga dikategorikan kurang baik dan diberi



skor -1. Kemudian mengalami penurunan pada tahun 2017 menjadi 23,38% meskipun mengalami penurunan komplain, namun hal ini tetap memberi tren negatif karena jumlah komplain pelanggan yang banyak, dapat dikategorikan tidak baik dan dapat diberi skor -1. Hal yang menyebabkan kenaikan jumlah keluhan pelanggan karena sering adanya pipa bocor, air pam mati, pembangunan saluran pipa baru yang menyebabkan pelanggan mengeluh karena sering dimatikan saluran airnya.

#### 4. Profitabilitas pelanggan

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

**Tabel. 4.9 Profitabilitas Pelanggan PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017**

Tahun	Laba Bersih	Pendapatan bersih	Profitabilitas Pelanggan
2015	1.348.344.256	26.996.908.313	4,99%
2016	2.132.153.257	29.141.656.696	7,31%
2017	3.184.296.185	33.267.070.433	9,57%
Rata-rata			7,29%

Sumber: Data Sekunder yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.9 di atas menunjukkan profitabilitas pelanggan PDAM Kota Magelang dari tahun 2015 hingga 2017 memiliki nilai rata-rata 7,29%, dapat dilihat bahwa total nilai tersebut tidak mencapai angka interval yang telah ditentukan sehingga dapat dikatakan  $7,29% < 80%$ , maka dapat dikategorikan kurang baik dan diberi skor -1.

**Tabel 4.10 Kinerja PDAM Kota Magelang pada Perspektif Pelanggan tahun 2015-2017**

Perspektif Pelanggan	Tahun		
	2015	2016	2017
Akuisisi pelanggan	-1	-1	-1
Retensi pelanggan	1	1	1
<i>Number of complain</i>	-1	-1	-1
Profitabilitas pelanggan	-1	-1	-1
Total skor	-2	-2	-2

Sumber: Data sekunder diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.10 di atas menunjukkan bahwa total skor perspektif pelanggan PDAM Kota Magelang dikategorikan kurang baik mendapat skor -2, kemudian tahun 2016 juga sama seperti tahun 2015 yaitu dengan skor -2 dan berada pada posisi cukup baik. Hal ini dikarenakan hasil pengukuran dari setiap indikator menghasilkan skor yang sama setiap tahunnya, seperti akuisisi pelanggan memperoleh skor -1 artinya kurang baik hal tersebut terjadi tiga tahun berturut-turut yaitu 2015, 2016 dan 2017. Kemudian retensi pelanggan mendapat skor 1 artinya baik, dan hal tersebut terjadi di tahun 2015 sampai 2017. Begitu pula dengan *number of complain* dan profitabilitas pelanggan.

#### **4.1.3. Mengukur Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perusahaan mengembangkan tujuan dan ukuran ini setelah merumuskan ukuran untuk prespektif keuangan dan pelanggan, dengan adanya urutan perumusan ini, membuat perusahaan lebih fokus pada pengukuran proses bisnis internal kepada proses-proses yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk pelanggan dan pemegang saham. Rantai nilai dalam proses bisnis internal tersebut terdiri dari tiga proses bisnis utama yaitu :

## 1. Inovasi

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan atau dapat juga dengan melihat inovasi apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan selama jangka waktu tersebut. Pada tahun 2015 sampai 2017 pada PDAM Kota Magelang tidak terdapat penawaran jasa baru sehingga tidak ada proses inovasi yang dilakukan.

## 2. Proses operasi

### a. Rasio Produksi

Efisiensi produksi digunakan untuk menunjukkan sejauh mana PDAM dalam memanfaatkan kapasitas terpasangnya. Jika nilai efisiensi produksi <60% atau di bawah dari standar efisiensi produksi yang ditetapkan BPPSPAM maka kinerja perusahaan termasuk dalam kategori tidak baik, sedangkan jika >60% termasuk dalam kategori baik. Rumus untuk menghitung rasio produksi yaitu :

$$\text{Rasio produksi} = \frac{\text{volume produksi riil (m}^3\text{)}}{\text{Kapasitas terpasang (m}^3\text{)}} \times 100\%$$

**Tabel 4.11 Rasio Produksi PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017**

Tahun	Volume Produksi Riil (m <sup>3</sup> )	Kapasitas Terpasang (m <sup>3</sup> )	Rasio Produksi
2015	15.479.847	18.074.016	85,65%
2016	15.612.119	18.448.560	84,63%
2017	15.261.401	18.448.560	82,72%
Rata-Rata			84,33%

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2019

Pada tabel 4.11 di atas dapat dilihat bahwa rata-rata produksi PDAM Kota Magelang dari tahun 2015 hingga tahun 2017 sebesar

84,33% > 60% yang termasuk dalam kategori baik. Meskipun setiap tahunnya mengalami penurunan namun tetap berada pada tren positif dan di atas standar efisiensi, sehingga dapat diberi skor 1.

b. Tingkat Kehilangan Air

Tingkat kehilangan air merupakan indikator yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana manajemen PDAM mampu mengendalikan penjualan produknya berupa air minum melalui sistem perpipaan. Jika nilai tingkat kehilangan air < 30% atau di bawah dari standar efisiensi produksi yang ditetapkan BPPSPAM maka kinerja perusahaan termasuk dalam kategori baik, sedangkan jika > 30% termasuk dalam kategori tidak baik.

$$\text{Tingkat kehilangan air} = \frac{\text{distribusi air} - \text{air terjual}}{\text{Distribusi air}} \times 100\%$$

**Tabel 4.12 Tingkat Kehilangan Air PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017**

Tahun	Distribusi air terjual	Distribusi air (m3)	Tingkat Kehilangan Air
2015	6.234.067	15.293.008	40,76%
2016	6.093.714	15.388.084	39,60%
2017	5.567.652	14.999.407	37,12%
Rata-rata			39,16%

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.12 di atas bahwa rata-rata tingkat kehilangan air PDAM Kota Magelang dari tahun 2015 hingga 2017 > 30% termasuk dalam kategori tidak baik. Dimana tingkat kehilangan air yg tertinggi berada pada tahun 2015 yaitu sebesar 40,76% sehingga dikategorikan kurang baik dan diberi skor -1, kemudian mengalami penurunan hingga tahun 2017, yakni tahun 2016 sebesar 39,60% dan tahun 2017 sebesar

37,12%, namun hal ini tetap melebihi standar efisien yang telah ditentukan sehingga dikategorikan buruk dan diberi skor -1.

Menurut Kasubag teknik PDAM Kota Magelang tingkat kehilangan air PDAM Kota Magelang disebabkan oleh pembaca meter air yang kurang akurat, pencurian air pada pipa transmisi, meter air yang rusak dan kebocoran pada pipa distribusi yang kondisinya sudah relatif tua.

c. Jam operasi pelayanan

Jam operasi layanan merupakan indikator untuk mengukur sejauh mana PDAM mampu mempertahankan pelayanan pengaliran air kepada pelanggannya dengan tingkat pelayanan kontinyu 1 x 24 jam perharinya. Jika nilai jam operasi pelayanan <20 jam atau di bawah dari standar efisiensi produksi yang ditetapkan BPPSPAM maka kinerja perusahaan termasuk dalam kategori tidak baik, sedangkan jika >20 jam termasuk dalam kategori baik.

$$\text{Jam operasi pelayanan} = \frac{\text{wkt distribusi air ke plggn saat periode evaluasi}}{\text{Periode evaluasi (hari)}}$$

**Tabel 4.13 Jam Operasi Pelayanan PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017**

Tahun	Waktu Distribusi Air Ke Pelanggan Dalam 1 Tahun	Hari	Jam Operasional Layanan
2015	6935	365	19
2016	7471,55	365	20,47
2017	7084,65	365	19,41
Rata-Rata			19,63

Sumber: Data Sekunder yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.13 di atas menunjukkan bahwa rata-rata jam operasi pelayanan PDAM Kota Magelang dari tahun 2015 hingga 2017

<20jam atau di bawah dari standar efisiensi produksi yang ditetapkan BPPSPAM yang termasuk dalam kategori tidak baik. Namun tahun 2016 mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya menjadi 20,47 yang artinya >20 jam sehingga dikategorikan baik. Pada tahun 2015 dan 2017 mengalami penurunan mengakibatkan jam operasi pelayanan <20 jam, sehingga dikategorikan kurang baik dan diberi skor -1.

Menurut Kasubag teknik PDAM Kota Magelang peningkatan jam operasional layanan PDAM Kota Magelang ini dikarenakan semakin bertambahnya jumlah pelanggan dan dilakukan penambahan jam kerja pompa air pada tiap sumber mata air. Dengan adanya peningkatan tersebut dapat disimpulkan bahwa PDAM Kota Magelang berusaha untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada pelangganya.

d. Tekanan air sambungan pelanggan

Tekanan air pada sambungan pelanggan merupakan indikator untuk mengetahui sejauh mana PDAM telah mampu mempertahankan pelayanannya dengan mengetahui rata-rata capaian tekanan air PDAM pada pipa pelanggan. Jika tekanan air pada sambungan pelanggan <30% atau di bawah dari standar tekanan air pada sambungan pelanggan yang ditetapkan BPPSPAM maka kinerja perusahaan termasuk dalam kategori tidak baik, sedangkan jika >30% termasuk dalam kategori baik.

$$\text{Tekanan air pelanggan} = \frac{\text{jml plggn dgn tekanan} > 0,7\text{bar}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

**Tabel 4.14 Tekanan Air Sambungan Pelanggan PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017**

Tahun	Jumlah Plgn Dilayani Dg Tekanan >0,7bar	Jumlah Pelanggan	Tekanan Air Samb Pelanggan
2015	11.929	28.237	42,25%
2016	12.272	28.863	42,52%
2017	12.920	30.198	42,78%
Rata-Rata			42,52%

Sumber: Data Sekunder yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.14 di atas bahwa rata-rata tingkat tekanan air pada sambungan pelanggan PDAM Kota Magelang >30% yang termasuk dalam kategori baik. Dimana setiap tahunnya mengalami peningkatan walaupun hanya sedikit, pada tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 0,27%, kemudian tahun 2017 mengalami kenaikan sebesar 0,26%. pada hal ini PDAM Kota Magelang berada pada kategori baik dan skor yang diperoleh 1 untuk setiap tahunnya.

e. Penggantian meter air

Penggantian meter air pelanggan merupakan indikator untuk menilai sejauhmana manajemen PDAM melakukan penggantian meter pelangganya sesuai ketentuan yang berlaku, agar tingkat ketelitian/akurasi meter air dari pelanggan menjadi lebih terjamin. Jika penggantian meteran air pada sambungan pelanggan <10% atau dibawah dari standar tekanan air pada sambungan pelanggan yang ditetapkan BPPSPAM maka kinerja perusahaan termasuk dalam kategori baik, sedangkan jika >10% termasuk dalam kategori tidak baik.

$$\text{Penggantian meter air} = \frac{\text{jml meter yg diganti}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

**Tabel 4.15 Penggantian Meteran Air PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017**

Tahun	Jml Meter Yg Diganti	Jumlah Pelanggan	Tingkat Penggantian Meteran Air Pelanggan
2015	3.459	28.237	12,25%
2016	5.764	28.863	19,97%
2017	3.318	30.198	10,99%
Rata-Rata			14,40%

Sumber: Data sekunder diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.15 di atas menunjukkan bahwa rata-rata tingkat penggantian meter air pelanggan PDAM Kota Magelang >10% yang termasuk dalam kategori tidak baik. Dimana pada tahun 2016 mengalami kenaikan sebesar 7,72% dan dikategorikan kurang baik, peningkatan ini mengindikasikan bahwa semakin banyak meter air di ganti maka semakin banyak pula meter air yang berada pada kondisi sudah tidak akurat. dan pada tahun 2017 mengalami penurunan 8,98%, penurunan ini mengindikasikan bahwa meter air yang akurat dan terbaru karena penggantian meter dilakukan ketika terdapat meter air yang sudah tidak layak guna atau tidak akurat. Namun tetap berada pada kategori tidak baik karena tahun 2017 10,99%>10% dan diberi skor -1.

**Tabel 4.16 Kinerja PDAM Kota Magelang Perspektif Bisnis Internal tahun 2015-2017**

Perspektif Proses Bisnis Internal	Tahun		
	2015	2016	2017
Rasio Produksi	1	1	1
Tingkat Kehilangan Air	-1	-1	-1
Jam Operasional Layanan	-1	1	-1
Tekanan Air Sambungan Pelanggan	1	1	1
Penggantian Meter Air	-1	-1	-1
<b>Total Skor</b>	-1	1	-1

Sumber: data sekunder yang diolah, 2019



Berdasarkan tabel 4.16 di atas perspektif proses bisnis internal pada PDAM Kota Magelang tahun 2015 dapat dikategorikan kurang baik. Kemudian tahun 2016 berada pada kategori baik karena skor yang diperoleh pada jam operasi pelayanan melebihi 20 jam perhari. Tahun 2017 juga mengalami penurunan kinerja pada jam operasi pelayanan sehingga berada pada kategori kurang baik.

### **3. Layanan Purna Jual**

Pada layanan purna jual ini perusahaan memberikan beberapa pelayanan prima antara lain berupa menerima pengaduan 1 X 24 jam. Apabila ada pengaduan maka para petugas akan datang dan menyelesaikan aduan dari pelanggan pada hari itu juga. Kemudian ada juga penghargaan atau hadiah bagi pelanggan yang rutin membayar rekening tagihan air sebelum tanggal sepuluh bulan berjalan selama beberapa tahun. Hal ini semata mata untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan harapan mendapat rasa puas dari mereka. Pada indikator layanan purna jual perusahaan tidak melakukan perhitungan atau pengukuran, sehingga tidak dapat digunakan sebagai pengukuran kinerja perusahaan.

#### **4.1.4. Mengukur Kinerja PDAM Kota Magelang pada Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dari ketiga perspektif lainnya dapat tercapai. Tujuan lainnya prespektif ini merupakan faktor

pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga prespektif scorecard yang pertama.

### 1. Retensi karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya. Pengukurannya dilakukan dengan membandingkan antara jumlah pegawai yang keluar dengan total jumlah pegawai dalam tahun yang berjalan. Semakin sedikit pegawai yang mengundurkan diri maka semakin baik tingkat perputaran pegawai. Jika retensi pegawai <2% atau di bawah dari target retensi karyawan yang ditetapkan BPPSPAM maka kinerja perusahaan termasuk dalam kategori baik, sedangkan jika >2% termasuk dalam kategori tidak baik.

**Tabel 4.17 Retensi Pegawai PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017**

Tahun	Jml Pegawai Keluar	Jumlah Pegawai	Retensi Pegawai
2015	1	143	0,70%
2016	2	158	1,27%
2017	14	144	9,72%
Rata-Rata			3,90%

Sumber: data sekunder diolah 2019

Berdasarkan tabel 4.17 di atas tingkat retensi pegawai PDAM Kota Magelang rata-rata mencapai >2% maka dapat dikategorikan tidak baik, namun pada tahun 2015 retensi pegawai hanya mencapai 0,70% dimana nilai tersebut <2% yang artinya dapat dikategorikan baik dan diberi skor 1, begitupun tahun 2016, meskipun mengalami peningkatan hal ini tetap tidak

melebihi batas yang di tetapkan, yaitu sebesar 1,27% dan dikategorikan baik. Namun di tahun 2017 mengalami peningkatan yang sangat drastis yaitu mencapai 9,72%. Hal ini dikategorikan tidak baik dan memperoleh skor -1.

## 2. Produktivitas karyawan

Tingkat produktivitas pegawai digunakan untuk mengetahui produktivitas pegawai dalam bekerja untuk periode tertentu. Pengukurannya dilakukan dengan cara membandingkan antara pendapatan perusahaan dengan jumlah pegawai. Semakin tinggi nilai produktivitas pegawai dari suatu perusahaan maka semakin bagus kinerjanya. Jika produktivitas pegawai <10% atau di bawah dari target produktivitas pegawai yang ditetapkan BPPSPAM maka kinerja perusahaan termasuk dalam kategori tidak baik, sedangkan jika >10% termasuk dalam kategori baik.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

**Tabel 4.18 Produktivitas Pegawai pada PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017**

Tahun	Pendapatan Pelayanan	Jumlah Pegawai	Produktivitas Pegawai	Pertumbuhan Produktivitas Karyawan
2015	Rp 26.996.908.313	143	Rp 188.789.569	-
2016	Rp 29.141.656.696	158	Rp 184.440.865	2,36%
2017	Rp 33.267.070.433	144	Rp 231.021.322	20,16%
Rata-Rata				15,50%

Sumber: data sekunder yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.18 di atas rata-rata pertumbuhan produktivitas karyawan >10% yaitu 15,50% maka dapat dikategorikan baik. Namun pada tahun 2016 produktivitas pegawai hanya mencapai 2,36% yang artinya

dikategorikan tidak baik karena tidak mencapai target yang ditetapkan, hanya mencapai 2,36% sehingga dikategorikan tidak baik dan memperoleh skor -1. Tahun 2015 tidak terdapat hasil nilai pertumbuhan produktivitas karyawan dikarenakan tidak adanya data tahun 2014. Tahun 2017 mengalami peningkatan yang drastis sehingga melebihi target yaitu sebesar 20,16%, hal ini dikategorikan baik dan memperoleh skor 1.

### 3. Rasio diklat pegawai atau peningkatan kompetensi karyawan

Pelatihan atau diklat pegawai dilakukan untuk meningkatkan kompetensi pegawai di perusahaan tersebut. Tingkat diklat pegawai diukur dengan cara membandingkan jumlah pegawai yang ikut diklat dengan total jumlah pegawai. Apabila semakin tinggi tingkat pegawai yg diklat maka kemampuan pegawai dalam pelayanan semakin baik

PDAM Kota Magelang menargetkan 50% karyawannya ikut pelatihan. Tingkat pelatihan karyawan diukur dengan membandingkan jumlah karyawan yang sedang atau sudah mengikuti diklat dengan total jumlah keseluruhan karyawan. Nilai diklat pegawai dapat dikatakan baik jika >50% telah mengikuti pelatihan, sedangkan nilai diklat pegawai <25% maka kinerja perusahaan dalam kategori kurang baik.

**Tabel 4.19 Rasio Diklat Pegawai pada PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017**

Tahun	Jml Pegawai Ikut Diklat	Jml Pegawai	Rasio Diklat Pegawai
2015	7	143	4,90%
2016	67	158	42,41%
2017	106	144	73,61%
Rata-Rata			40,30%

Sumber: data sekunder diolah 2019

Berdasarkan tabel 4.19 di atas rata-rata rasio diklat pegawai hanya mencapai 40,30% yang artinya <50%, maka dapat dikategorikan cukup. Tahun 2015 rasio yang dicapai hanya 4,90% dimana nilai tersebut sangat jauh dari target yang telah ditentukan PDAM Kota Magelang sehingga dapat dikategorikan kurang baik dan memperoleh skor -1. Sedangkan tahun 2016 rasio diklat belum mencapai 50% sehingga dikategorikan kurang baik dan diberi skor -1. Namun sebaliknya pada tahun 2017 rasio diklat pegawai melebihi dari target yang ditentukan yaitu sebesar 73,61% yang dapat dikategorikan baik dan memperoleh skor 1.

**Tabel 4.20 Kinerja PDAM Kota Magelang Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan tahun 2015-2017**

Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran	Tahun		
	2015	2016	2017
Retensi Pegawai	1	1	-1
Produktivitas Karyawan	-	-1	1
Rasio Diklat Pegawai	-1	-1	1
<b>Total Skor</b>	0	-1	1

Sumber: Data Sekunder yang diolah, 2019

Berdasarkan tabel 4.20 kinerja PDAM Kota Magelang pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tahun 2015 berada pada kategori cukup, hal ini dikarenakan pada pengukuran produktivitas karyawan mengalami keterbatasan data yang diperoleh pada saat penelitian. Kemudian pada tahun 2016 mengalami penurunan dan kinerja perusahaan berada pada kategori kurang baik. Pada tahun 2017 kinerja PDAM Kota Magelang berada pada kategori baik karena adanya peningkatan pada rasio diklat pegawai.

## 4.2. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian dan penentuan skor pada Subbab 4.1 di atas maka langkah selanjutnya yaitu melakukan skoring atau rekapitulasi dari keseluruhan perspektif yang telah di hitung dan diberi skor.

**Tabel 4.21 Rekapitulasi Pengukuran Kinerja PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017**

Perspektif	Skor		
	2015	2016	2017
1. Keuangan	-1	-3	-1
2. Pelanggan	-2	-2	-2
3. Proses Bisnis Internal	-1	1	-1
4. Pembelajaran dan Pertumbuhan	0	-1	1
<b>Jumlah</b>	-4	-5	-3

Sumber: Data Sekunder yang diolah, 2019

Langkah selanjutnya adalah membuat skala dan batas area sehingga kinerja perusahaan dapat dikatakan “kurang”, “cukup”, dan “baik” (Mulyadi, 2001).

Berikut tabel kinerja PDAM Kota Magelang tahun 2015 sampai 2017.

**Tabel 4.22 Hasil Pengukuran Kinerja PDAM Kota Magelang tahun 2015-2017**

Skala	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017	Kategori
-1,0-0	-	-	-	Kurang
>0-0,5	$-4/-12=0,33$	$-5/-12=0,416$	$-3/-12=0,25$	Cukup
>0,5-1,0	-	-	-	Baik

Sumber: Data Sekunder yang diolah, 2019

Dengan demikian hasil pengukuran kinerja secara keseluruhan dari PDAM Kota Magelang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan pada tahun 2015, 2016, 2017 dikategorikan cukup baik dengan skor total 0,33 pada tahun 2015, 0,416 pada tahun 2016 dan 0,25 pada tahun 2017. Angka -12 pada pembagi yaitu dari jumlah skor keseluruhan perspektif tahun 2015-2017. Artinya kinerja manajemen PDAM Kota Magelang cukup baik apabila diukur dengan menggunakan Metode *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan analisis keempat kinerja berdasarkan perspektif *balanced scorecard* pada PDAM Kota Magelang menunjukkan bahwa kinerja pada perspektif keuangan harus diperhatikan pada rasio kas dan efektivitas penagihan, karena pada rasio kas laba berpengaruh untuk menambah profitabilitas bagi perusahaan. Kemudian untuk penagihan rekening air dinilai kurang baik, artinya selama tiga tahun berturut-turut dari tahun 2015 hingga 2017 penagihan rekening air selalu tidak efektif. Pada kinerja perspektif pelanggan berada pada kategori kurang baik tahun 2015, 2016 maupun 2017 dilihat dari angka aduan pelanggan yang masih tinggi, memberikan tren negatif atau kinerja yang kurang untuk PDAM Kota Magelang. kemudian perusahaan belum mampu menarik pelanggan baru. Pada profitabilitas pelanggan PDAM Kota Magelang belum mampu memenuhi kriteria yaitu >80% untuk kategori baik.

Oleh karena itu perusahaan perlu memberikan motivasi kepada karyawan untuk segera melakukan perbaikan apabila terjadi komplain dari pelanggan. Hal ini berkaitan dengan kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, pada retensi karyawan PDAM Kota Magelang mengalami kenaikan, artinya banyak karyawan yang melakukan pengunduran diri dari pekerjaannya, sehingga dapat memperlambat adanya penanganan mengenai masalah aduan pelanggan. Selain itu, pelatihan pada karyawan PDAM sudah berada pada kategori baik, namun perlu ditingkatkan lagi untuk menambah kompetensi karyawan, selain itu perusahaan masih perlu memberikan motivasi, pengetahuan dan dorongan kepada karyawan agar meningkatkan kinerja karyawan.

Pada kinerja perspektif proses bisnis internal, indikator yang berada pada kategori kurang yaitu jam operasional layanan yaitu kurang dari 20jam

minimalnya, namun akan lebih baik jika operasi layanan air mengalir 1x24jam. Selain itu peningkatan jumlah kunjungan pelanggan baru menunjang kinerja perspektif keuangan dengan meningkatnya pertumbuhan pendapatan perusahaan, sehingga mampu menciptakan nilai tambah dan dapat menutupi defisit yang dialami perusahaan selama tahun 2015 sampai 2017.



## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1. SIMPULAN

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan pada penelitian ini diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Kinerja PDAM Kota Magelang pada Perspektif Keuangan tahun 2015-2017. Pengukuran kinerja perspektif keuangan PDAM Kota Magelang yang diukur menggunakan empat aspek yaitu *return on equity*, beban operasional terhadap pendapatan operasional, *cash ratio*, dan efektivitas penagihan tahun 2015 sampai 2017 menu jukkan kinerja keuangan yang kurang baik, karena hasil rata-rata skor akhir -1.
2. Kinerja PDAM Kota Magelang pada Perspektif Pelanggan tahun 2015-2017. Pengukuran kinerja perspektif pelanggan PDAM Kota Magelang yang diukur menggunakan empat aspek yaitu retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, *number of complain* dan profitabilitas pelanggan menunjukkan hasil pada kategori kurang baik.
3. Kinerja PDAM Kota Magelang pada Perspektif Proses Bisnis Internal tahun 2015-2017. Ada tiga indikator pada perspektif proses bisnis internal yaitu proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual. Pada tahun 2015 sampai 2017 pada PDAM Kota Magelang tidak terdapat penawaran jasa atau inovasi baru sehingga tidak ada proses inovasi yang dilakukan. Pada proses operasi terdapat lima aspek yaitu rasio produksi, tingkat

kehilangan air, jam operasi pelayanan, tekanan air sambungan pelanggan dan penggantian meter air, kelima aspek ini menghasilkan pengukuran kinerja yang cukup baik.

4. Kinerja PDAM Kota Magelang pada Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan tahun 2015-2017. Pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PDAM Kota Magelang yang diukur dengan aspek retensi pegawai, profitabilitas pegawai dan rasio diklat pegawai tahun 2015 sampai 2017 menunjukkan hasil pengukuran yang cukup baik, dengan didukung jumlah pegawai yang ikut pelatihan bertambah setiap tahunnya.

Jadi hasil penilaian kinerja PDAM Kota Magelang dengan metode *balanced scorecard* tahun 2015 sampai 2017 menghasilkan skor rata-rata 0,25 , yang artinya bahwa kinerja perusahaan berada pada kategori “cukup baik”.

Dilihat dari rumus, hasil pengukuran, dan pengkategorian atau *scorecard* pada pengukuran kinerja PDAM Kota Magelang di atas dapat di ketahui bahwa pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard* terdapat banyak kelemahan sehingga tidak dapat dikatakan metode terbaik untuk mengukur kinerja PDAM Kota Magelang.

## **5.2. Saran**

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi PDAM Kota Magelang

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan penilaian kinerja perusahaan, tidak hanya menggunakan cara

tradisional yang menitikberatkan pada aspek keuangan saja melainkan juga aspek non keuangan yaitu perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## 2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber informasi atau sumber data untuk menambah kepustakaan dan dapat digunakan sebagai referensi dalam penelitian selanjutnya dan analisis yang sejenis, namun alangkah lebih baik jika peneliti selanjutnya melakukan penelitian dengan menambah objek ataupun metode pengukuran kinerja perusahaan selain *balanced scorecard* supaya dapat diketahui metode mana yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abran A, Buglione L. A multidimensional performance model for consolidating balanced scorecards. *Advances in Engineering Software*, vol. 34, issue 6 (2003) pp. 339-349 Published by Elsevier
- Adi, F. M. 2016. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Penerbit Buku Deepublish CV. Budi Utama Yogyakarta. Skripsi. Yogyakarta : Universitas Negeri Yogyakarta.
- Ambita. 2013. Pengaruh Pendidikan, Pelatihan, dan Pembinaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai. *Management Analysis Journal*, Volume 2 No. 2, Hal 1–6. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Ayu, M & Slamet, A. 2015. Analisis Kepuasan Pelanggan Mengenai Kualitas Pelayanan Astra Motor Slawi di Kabupaten Tegal. *Management Analysis Journal*, Volume 4 No. 4, Hal 318–325. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum. 2014. Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja PDAM. Jakarta: Kementerian Pekerjaan Umum.
- Bose, S., & Thomas, K. (2007). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 653–665.
- Epstein M, Manzoni J. Implementing corporate strategy. *European Management Journal*, vol. 16, issue 2 (1998) pp. 190-203 Published by Elsevier
- Handayani, B. D. 2011. Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada RSUD Kabupaten Kebumen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, Volume 2 No.1, Hal 78–91. Semarang: Universitas Negeri Semarang.
- Kaplan Robert S dan Norton David P. 2001. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerbit: Erlangga. Jakarta.
- Lasdi, Ludovicas, 2002. *Balanced Scorecard* Sebagai Rerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif dalam Lingkungan Bisnis Global, *Jurnal Widya Manajemen dan Akuntansi*. Vol. 2 no. 2, hal. 150-169

- Mahmudi. 2015. Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: UPP STIMYKPN.
- Mahsun. 2014. Pengukuran Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: BPFE.
- Mardiasmo. 2002. Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Andi
- Maryudi. 2015. Kinerja Puskesmas Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada Puskesmas Juwana Tahun 2010-2014). *Management Analisis Journal*, 2(1).
- Mulyadi. 2001. Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan: *Balanced Scorecard*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2014. Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis *Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mulyadi dan Jony Setiawan. 2000. Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Edisi ke-2. Jakarta: PT.Salemba Empat.
- Nurchaya, A. H. & Slamet, A. 2015. Analisis Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum dengan Metode *Balanced Scorecard*. *Management Analysis Journal*, 4(1), 1-15.
- PDAM Kota Magelang. 2015. Laporan Keuangan.
- PDAM Kota Magelang. 2016. Laporan Keuangan.
- PDAM Kota Magelang. 2017. Laporan Keuangan.
- PDAM Kota Magelang. 2017. Daftar Pegawai PDAM Kota Magelang.
- Permana, M. V. (2013). Peningkatan Kepuasan Pelanggan Melalui Kualitas Produk dan Kualitas Pelayanan. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 4(2), 115-131.
- Purbey, S., Mukherjee, K., & Bhar, C. (2007). Performance measurement system for healthcare processes. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 241–251.
- Rangkuti, Freddy. 2012. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Rondos, Klaudius Sel. (2016). Analisis Penggunaan Metode *Balanced Scorecard* Untuk Menilai Kinerja Rumah Sakit (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Umum Daerah Sleman). Skripsi. Yogyakarta: Universitas Negeri Yogyakarta.

- Rusdiyanto, Ahmad Falah. (2010). Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Semarang. Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Sanida, Nuris. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep *Balanced Scorecard* (Studi pada PT Kimia Farma Apotek Bandar Lampung). Skripsi. Lampung: Universitas Lampung.
- Sari, Monica Kartika. (2016). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Kasus di PT. BPR Chandra Muktiartha). Skripsi. Malang: Universitas Brawijaya
- Srimindarti, Caecilia, 2004. *Balanced Scorecard* sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. *Fokus Ekonomi*, 3(1), April 2004, hal. 52 – 64.
- Sudarma, K. (2012). Mencapai Sumber Daya Manusia Unggul (Analisis Kinerja dan Kualitas Pelayanan). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 3(1), hal 76-83.
- Sugiyono. 2015. *Metodelogi Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Trihastuti, K. (2011). Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode BSC. *Management Analysis Journal*, 1(3), 1-9.

# LAMPIRAN



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI  
 UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
**FAKULTAS EKONOMI**  
 Gedung L1, Kampus Sekaran Gunungpati Semarang - 50229  
 Telepon +6224-8508015, Faksimile +6224-8508015  
 Laman: <http://fe.unnes.ac.id>, surel: [fe@mail.unnes.ac.id](mailto:fe@mail.unnes.ac.id)

Nomor : 7008/UN37.1.7/LT/2019  
 Hal : Izin Penelitian

07 Mei 2019

Yth. Pimpinan Perusahaan  
 Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang

Dengan hormat, bersama ini kami sampaikan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Nindy Novia Prista  
 NIM : 7311414171  
 Program Studi : Manajemen (Manajemen Keuangan), S1  
 Semester : Genap  
 Tahun akademik : 2018/2019  
 Judul : Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum dengan menggunakan Metode Balanced Scorecard

Kami mohon yang bersangkutan diberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi di perusahaan atau instansi yang Saudara pimpin, dengan alokasi waktu 13 Mei 2019 s.d 30 Juni 2019.

Atas perhatian dan kerjasama Saudara, kami mengucapkan terima kasih.

a.n. Dekan FE  
 Wakil Dekan Bid. Akademik,

Dr. Kardoyo, M.Pd.  
 NIP 196205291986011001

Tembusan:  
 Dekan FE;  
 Universitas Negeri Semarang



Nomor Agenda Surat : 425 263 069 5

Sistem Informasi Surat Dinas - UNNES (2019-05-08 14:16:56)



**PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA MAGELANG  
NERACA**

31 Desember 2016

Dengan Angka Perbandingan Tahun 2015

(Dinyatakan dalam rupiah, kecuali disebutkan lain)

Ref. SAK		Catatan	2016	2015
	<b>ASET</b>			
4.6	<b>Aset Lancar</b>			
4.2a	Kas dan Setara Kas	d,3	396.854.501	1.751.555.025
4.2b	Piutang Usaha <i>setelah dikurangi penyisihan piutang sebesar Rp 730.668.972,- (2016 dan 2015)</i>	e,4	4.161.591.109	3.404.202.980
4.2b	Piutang Lainnya	5	594.309.393	289.292.506
4.2c	Persediaan	g,6	130.412.153	106.588.202
	Jumlah Aset Lancar		<b>5.283.167.155</b>	<b>5.551.638.713</b>
	<b>Aset Tidak Lancar</b>			
4.2 e	Aset Tetap dan Inventaris <i>setelah dikurangi akumulasi penyusutan sebesar Rp 29.289.271.847,- dan Rp 26.881.338.074,- (2015)</i>	i,7	16.827.094.035	13.734.664.509
4.2f	Aset Tak Berwujud <i>(setelah dikurangi akumulasi amortisasi sebesar Rp 67.638.184,- (2016) dan Rp 57.517.578,- (2015))</i>	j,8	30.361.816	40.482.422
4.10	Persediaan Bahan Instalasi	g,9	2.087.359.422	1.974.097.035
4.10	Aset Lainnya	10	638.300.184	1.743.588.540
	Jumlah Aset Tidak Lancar		<b>19.583.115.457</b>	<b>17.492.832.506</b>
	<b>JUMLAH ASET</b>		<b>24.866.282.613</b>	<b>23.044.471.219</b>

9 Maret 2017



M. Haryo Nugroho, SE., MT  
Direktur

**PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA MAGELANG**  
**NERACA**

31 Desember 2016

Dengan Angka Perbandingan Tahun 2015

(Dinyatakan dalam rupiah, kecuali disebutkan lain)

Ref. SAK		Catatan	2016	2015
	<b>KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>			
	<b>Kewajiban Jangka Pendek</b>			
4.2g	Hutang Usaha	11	889.693.250	466.007.200
4.2h	Hutang Pajak	0,12	268.588.633	82.459.450
4.2g	Hutang Jangka Panjang Yang Jatuh Tempo	13	-	36.116.867
4.2g	Biaya Yang Masih Harus Dibayar	14	326.173.850	207.507.233
4.2g	Hutang Lainnya	15	139.937.218	154.193.578
	Jumlah Kewajiban Jangka Pendek		<b>1.624.392.952</b>	<b>946.284.328</b>
	<b>Kewajiban Jangka Panjang</b>			
4.10	Kewajiban Imbalan Kerja	1,16	159.048.681	92.943.104
4.10	Cadangan Dana	17	451.274.948	427.155.607
	Jumlah Kewajiban Jangka Panjang		<b>610.323.629</b>	<b>520.098.711</b>
	<b>JUMLAH KEWAJIBAN</b>		<b>2.234.716.581</b>	<b>1.466.383.039</b>
	<b>Ekuitas</b>			
4.2j	Ekuitas Pemerintah Pusat	18	6.189.405.640	6.189.405.640
4.2j	Ekuitas Pemerintah Daerah	19	7.285.272.509	7.285.272.509
4.2j	Ekuitas Hibah	20	502.698.874	502.698.874
4.2j	Revaluasi aset	21	1.391.840.796	1.391.840.796
4.2j	Cadangan Umum	22	4.039.881.683	3.770.212.831
4.2j	Cadangan Tujuan	23	992.460.319	992.460.319
	Laba/( Rugi ) Tahun Tahun Yang lalu	24	97.852.955	97.852.955
	Laba/( Rugi ) Tahun Berjalan		2.132.153.257	1.348.344.256
	<b>JUMLAH EKUITAS</b>		<b>22.631.566.032</b>	<b>21.578.088.180</b>
	<b>JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>		<b>24.866.282.613</b>	<b>23.044.471.219</b>

Lihat Catatan atas Laporan Keuangan yang merupakan bagian tak terpisahkan dari Laporan Keuangan secara keseluruhan

**PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA MAGELANG**  
**LAPORAN LABA RUGI**

Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2016  
 Dengan Angka Perbandingan Tahun 2015  
 (Dinyatakan dalam rupiah, kecuali disebutkan lain)

Ref SAK	Catatan	2016	2015
<b>Pendapatan Usaha</b>			
5.3a	Pendapatan Penjualan Air	27.783.095.150	25.232.943.600
5.3a	Pendapatan Penjualan Non Air	1.358.561.546	1.763.964.713
	<b>Jumlah Pendapatan Usaha</b>	<b>29.141.656.696</b>	<b>26.996.908.313</b>
<b>Beban Langsung Usaha</b>			
5.3b	Beban Sumber Air	9.585.131.115	10.248.498.794
5.3b	Beban Transmisi dan Distribusi	2.270.847.531	1.957.051.954
	<b>Jumlah Beban Langsung Usaha</b>	<b>11.855.978.647</b>	<b>12.205.550.748</b>
<b>Laba Kotor</b>			
		<b>17.285.678.049</b>	<b>14.791.357.565</b>
<b>Beban Tidak Langsung Usaha</b>			
5.3b	Beban Umum dan Administrasi	14.482.322.766	13.320.215.743
	<b>Jumlah Beban Operasional</b>	<b>14.482.322.766</b>	<b>13.320.215.743</b>
<b>Laba ( Rugi ) Usaha</b>			
		<b>2.803.355.283</b>	<b>1.471.141.822</b>
<b>Pendapatan ( Beban ) Lain-lain</b>			
5.3a	Pendapatan bunga deposito	12.808.589	39.460.110
5.3a	Pendapatan bunga giro dan tabungan	-	9.878.387
5.3a	Pendapatan lain-lainnya	249.961.244	547.018.427
	Beban Lainnya	(1.706.000)	(2.326.471)
	<b>Jumlah Pendapatan/( Beban ) Lain-lain</b>	<b>261.063.833</b>	<b>594.030.453</b>
<b>Laba Bersih Sebelum Pajak</b>			
		<b>3.064.419.116</b>	<b>2.065.172.275</b>
5.3d	<b>Beban Pajak Penghasilan</b>	<b>932.265.859</b>	<b>716.828.019</b>
	<b>Laba Bersih Setelah Pajak</b>	<b>2.132.153.257</b>	<b>1.348.344.256</b>



Lihat Catatan atas Laporan Keuangan yang merupakan bagian tak terpisahkan dari Laporan Keuangan secara keseluruhan

**PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA MAGELANG**  
**LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS**

Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2016

Dengan Angka Perbandingan Tahun 2015

(Dinyatakan dalam rupiah, kecuali disebutkan lain)

URAIAN	Penyertaan Pemerintah Daerah	Penyertaan Pemerintah Pusat	Cadangan Umum	Cadangan Tujuan	Modal Hibah	Selisih Revaluasi Aset	Saldo Laba (Rugi) Tahun Yang Lalu	Laba (Rugi) Tahun Berjalan	Jumlah Ekuitas
Saldo Per 1 Januari 2015	3.285.272.509	6.189.405.640	3.150.607.432	992.460.319	502.698.874	1.391.840.796	224.456.159	3.098.026.997	18.834.768.726
Penambahan dan (Pengurangan)	4.000.000.000	-	-	-	-	-	-	-	4.000.000.000
1) Modal Pemerintah Daerah	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2) Modal Pemerintah Pusat	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3) Hibah	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4) Cadangan Umum	-	619.605.399	-	-	-	-	-	(619.605.399)	-
5) Cadangan Tujuan	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6) Deviden	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7) Selisih Revaluasi aset	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8) Saldo Laba (Rugi) Tahun Yang Lalu	-	-	-	-	-	-	(126.603.204)	(2.478.421.597)	(2.478.421.597)
9) Laba Tahun Berjalan	7.285.272.509	6.189.405.640	3.770.212.831	992.460.319	502.698.874	1.391.840.796	97.852.955	1.348.344.256	(126.603.204)
Saldo Per 1 Januari 2016	7.285.272.509	6.189.405.640	3.770.212.831	992.460.319	502.698.874	1.391.840.796	97.852.955	1.348.344.256	21.578.088.180
Penambahan dan (Pengurangan)	-	-	-	-	-	-	-	-	21.578.088.180
1) Modal Pemerintah Daerah	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2) Modal Pemerintah Pusat	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3) Hibah	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4) Cadangan Umum	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5) Cadangan Tujuan	-	-	269.668.851	-	-	-	-	(269.668.851)	-
6) Deviden	-	-	-	-	-	-	-	-	-
7) Selisih Revaluasi aset	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8) Saldo Laba (Rugi) Tahun Yang Lalu	-	-	-	-	-	-	-	(1.078.675.405)	(1.078.675.405)
9) Laba Tahun Berjalan	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo Per 31 Desember 2016	7.285.272.509	6.189.405.640	4.039.881.683	992.460.319	502.698.874	1.391.840.796	97.852.955	2.132.153.257	22.631.566.032

Lihat Catatan atas Laporan Keuangan yang merupakan bagian tak terpisahkan dari Laporan Keuangan secara keseluruhan

**PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA MAGELANG**  
**NERACA**

31 Desember 2017

Dengan Angka Perbandingan Tahun 2016

(Dinyatakan dalam rupiah, kecuali disebutkan lain)

ASET	Catatan	2017	2016
<b>Aset Lancar</b>			
Kas dan Setara Kas	d,3	1.755.419.462	396.854.501
Piutang Usaha	e,4	5.897.405.430	4.161.591.109
<i>setelah dikurangi penyisihan piutang sebesar Rp. 800.723.167,- tahun 2017 dan Rp 730.668.972,- tahun 2016</i>			
Piutang Lainnya	5	288.030.479	594.309.393
Persediaan Bahan Operasi	g,6	122.517.429	130.412.153
<b>Jumlah Aset Lancar</b>		<b>8.063.372.800</b>	<b>5.283.167.155</b>
<b>Aset Tidak Lancar</b>			
Aset Tetap dan Inventaris	i,7	18.723.207.367	16.827.094.035
<i>( setelah dikurangi akumulasi penyusutan sebesar Rp.32.376.514.227,- dan sebesar Rp. 29.289.271.847,- untuk tahun 2017 dan 2016 )</i>			
Aset Tidak Berwujud	j,8	21.239.789	30.361.817
<i>( setelah dikurangi akumulasi amortisasi sebesar Rp. 76.760.211,- tahun 2017 dan sebesar 67.638.184,- untuk tahun 2016 )</i>			
Persediaan Bahan Instalasi	g,9	2.276.944.693	2.087.359.422
Aset lainnya	10	2.459.623.890	638.300.184
<b>Jumlah Aset Tidak Lancar</b>		<b>23.481.015.739</b>	<b>19.583.115.458</b>
<b>JUMLAH ASET</b>		<b>31.544.388.539</b>	<b>24.866.282.613</b>
<b>KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>			
<b>Kewajiban Jangka Pendek</b>			
Hutang Usaha	11	399.526.747	889.693.250
Hutang Pajak	o,12	297.532.076	268.588.633
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	13	372.992.625	326.173.850
Hutang Lainnya	14	154.968.847	139.937.218
<b>Jumlah Kewajiban Jangka Pendek</b>		<b>1.225.020.294</b>	<b>1.624.392.951</b>
<b>Kewajiban Jangka Panjang</b>			
Hutang Bank	15	1.500.000.000	-
Kewajiban Imbalan Kerja	i,16	-	159.048.681
Cadangan Dana	17	181.571.633	451.274.948
<b>Jumlah Kewajiban Jangka Panjang</b>		<b>1.681.571.633</b>	<b>610.323.629</b>
<b>Jumlah Kewajiban</b>		<b>2.906.591.927</b>	<b>2.234.716.580</b>
<b>Ekuitas</b>			
Ekuitas Pemerintah Daerah	18	11.812.929.509	7.285.272.509
Ekuitas Pemerintah Pusat	19	6.189.405.640	6.189.405.640
Modal Hibah	20	502.698.874	502.698.874
Cadangan Tujuan	21	992.460.319	992.460.319
Cadangan Umum	22	4.466.312.334	4.039.881.683
Selisih Revaluasi Aktiva Tetap	23	1.391.840.796	1.391.840.796
Laba/( Rugi ) Tahun Tahun Yang lalu	24	97.852.955	97.852.955
Laba/( Rugi ) Tahun Berjalan		3.184.296.185	2.132.153.257
<b>Jumlah Ekuitas</b>		<b>28.637.796.611</b>	<b>22.631.566.033</b>
<b>Jumlah Kewajiban dan Ekuitas</b>		<b>31.544.388.539</b>	<b>24.866.282.613</b>



Lihat Catatan atas Laporan Keuangan yang merupakan bagian tak terpisahkan dari Laporan Keuangan secara keseluruhan

**PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA MAGELANG**  
**LAPORAN LABA RUGI**

Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2016

Dengan Angka Perbandingan Tahun 2015

(Dinyatakan dalam rupiah, kecuali disebutkan lain)

	Catatan	2017	2016
<b>Pendapatan Usaha</b>	25		
Pendapatan Penjualan Air		31.481.252.600	27.783.095.150
Pendapatan Penjualan Non Air		1.785.817.833	1.358.561.546
<b>Jumlah Pendapatan Usaha</b>		<b>33.267.070.433</b>	<b>29.141.656.696</b>
<b>Beban Langsung Usaha</b>	26		
Beban Sumber, Pengalhn & Perpomp		9.958.275.065	9.585.131.115
Beban Transmisi dan Distribusi		3.770.699.944	2.270.847.531
<b>Jumlah Beban Langsung Usaha</b>		<b>13.728.975.008</b>	<b>11.855.978.647</b>
<b>Laba Kotor</b>		<b>19.538.095.425</b>	<b>17.285.678.049</b>
<b>Beban Tidak Langsung Usaha</b>			
Beban Umum dan Administrasi	27	15.981.484.110	14.482.322.766
Jumlah Beban Operasional		<b>15.981.484.110</b>	<b>14.482.322.766</b>
<b>Laba ( Rugi ) Usaha</b>		<b>3.556.611.315</b>	<b>2.803.355.283</b>
<b>Pendapatan ( Beban ) Lain-lain</b>	28		
Pendapatan Jasa Giro		25.254.711,36	12.808.589
Pendapatan lain-lainnya		824.737.741	249.961.244
Beban Lainnya		(28.306.700)	(1.706.000)
<b>Jumlah Pendapatan/( Beban ) Lain-lain</b>		<b>821.685.753</b>	<b>261.063.833</b>
<b>Laba Bersih Sebelum Pajak</b>		<b>4.378.297.067</b>	<b>3.064.419.116</b>
Beban Pajak Penghasilan	29	1.194.000.883	932.265.859
<b>Laba Bersih Setelah Pajak</b>		<b>3.184.296.185</b>	<b>2.132.153.257</b>


 Magelang, 20 Februari 2018  
**PERUMDA AIR MINUM**  
 M. Haryo Nugroho, SE., MT  
 Direktur

Lihat Catatan atas Laporan Keuangan yang merupakan bagian tak terpisahkan dari Laporan Keuangan secara keseluruhan

**PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA MAGELANG**

**LAPORAN PERUBAHAN EKUITAS**

Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2017

Dengan Angka Perbandingan Tahun 2016

(Dinyatakan dalam rupiah, kecuali disebutkan lain)

URAIAN	Penyertaan Pemerintah Daerah	Penyertaan Pemerintah Pusat	Cadangan Umum	Cadangan Tujuan	Modal Hibah	Selish Revaluasi Aset	Saldo Laba (Rugi) Tahun Yang Lalu	Labas (Rugi) Tahun Berjalan	Jumlah Ekuitas
Saldo Per 1 Januari 2016	7.285.272.509,00	6.189.405.640	3.770.212.832	992.460.319	502.698.874	1.391.840.796	97.852.955	1.348.344.256	21.578.088.180
Penambahan dan (Pengurangan)									
1) Modal Pemerintah Daerah	-	-	-	-	-	-	-	-	0
2) Modal Pemerintah Pusat	-	-	-	-	-	-	-	-	0
3) Hibah	-	-	-	-	-	-	-	-	0
4) Cadangan Umum	-	-	-	-	-	-	-	-	0
5) Cadangan Tujuan	-	-	259.668.851	-	-	-	-	-	0
6) Deviden	-	-	-	-	-	-	-	(269.668.851)	0
7) Selish Revaluasi aset	-	-	-	-	-	-	-	-	0
8) Saldo Laba (Rugi) Tahun Yang Lalu	-	-	-	-	-	-	-	(1.078.675.405)	(1.078.675.405)
9) Laba Tahun Berjalan	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Saldo Per 31 Desember 2016	7.285.272.509,00	6.189.405.640	4.039.881.683	992.460.319	502.698.874	1.391.840.796	97.852.955	2.132.153.257	2.132.153.257
Saldo Per 1 Januari 2017	7.285.272.509,00	6.189.405.640	4.039.881.683	992.460.319	502.698.874	1.391.840.796	97.852.955	2.132.153.257	22.831.566.032
Penambahan dan (Pengurangan)									
1) Modal Pemerintah Daerah	-	-	-	-	-	-	-	-	22.831.566.032
2) Modal Pemerintah Pusat	4.527.656.999,52	-	-	-	-	-	-	-	4.527.657.000
3) Hibah	-	-	-	-	-	-	-	-	0
4) Cadangan Umum	-	-	-	-	-	-	-	-	0
5) Cadangan Tujuan	-	-	426.430.651	-	-	-	-	-	0
6) Deviden	-	-	-	-	-	-	-	(426.430.651)	0
7) Selish Revaluasi aset	-	-	-	-	-	-	-	-	0
8) Saldo Laba (Rugi) Tahun Yang Lalu	-	-	-	-	-	-	-	(1.705.722.606)	(1.705.722.606)
9) Laba Tahun Berjalan	-	-	-	-	-	-	-	-	0
Saldo Per 31 Desember 2017	11.812.929.508,52	6.189.405.640	4.466.312.334	992.460.319	502.698.874	1.391.840.796	97.852.955	3.184.296.185	28.637.796.812

Lihat Catatan atas Laporan Keuangan yang merupakan bagian tak terpisahkan dari Laporan Keuangan secara keseluruhan

PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM  
K O T A M A G E L A N G  
Jl. Veteran 8 Tlp.361974-362838 MAGELANG

LAPORAN JUMLAH LANGGANAN PER KELURAHAN /WILAYAH  
Bulan : DESEMBER 2015

NO.	KELURAHAN	JML. PLGN. BLN LALU					JML. PLGN. BLN INI	
		JML. PLGN	AKTIF	PB	PK	TTL	AKTIF	JML. PLGN
1	KRAMAT UTARA	1,122	1,029				1,027	1,122
2	KRAMAT SELATAN	1,721	1,651	6		1	1,657	1,727
3	KEDUNGSARI	993	874	6		3	877	999
4	WATES	1,634	1,454	3	1	2	1,456	1,637
5	POTROBANGSAN	1,956	1,660	4	1	8	1,657	1,960
6	MAGELANG	1,831	1,748	2			1,750	1,833
7	CACABAN	1,892	1,769	4		1	1,772	1,896
8	KEMIRIREJO	1,716	1,490	3			1,493	1,719
9	GELANGAN	1,641	1,461	5	2	1	1,467	1,646
10	PANJANG	1,160	1,005	3			1,008	1,163
11	REJOWINANGUN UTARA	2,233	1,990	6	3		1,999	2,239
12	TIDAR UTARA	1,597	1,519	4			1,523	1,601
13	TIDAR SELATAN	1,398	1,301	2			1,303	1,400
14	REJOWINANGUN SELATAN	1,540	1,359	1	1		1,361	1,541
15	MAGERSARI	1,939	1,766	5		4	1,767	1,944
16	JURANGOMBO UTARA	1,056	976	1			977	1,057
17	JURANGOMBO SELATAN	1,707	1,600	5			1,605	1,712
18	MERTOYUDAN	664	605	1			606	665
19	BANDONGAN	648	626	7			633	655
20	BANYUWANGI	1,058	1,034	7		1	1,040	1,065
21	T R A S A N	959	948	3		2	949	962
22	TONOBOYO	64	51			1	50	64
23	SECANG	327	321	2			323	329
TOTAL		30,856	28,237	80	9	26	28,300	30,936

Tgl.Cetak:28-05-2019/Jam:12:43:46

Keterangan :

Diperiksa Oleh:  
KaBag. Hub. Langganan

FUAD TOTO SUSILO, SE  
(-----)  
NIK. 63 11 132

Magelang, Desember 2015  
Dibuat Oleh:  
KaSubBag.Plyn, Pemasrn & Humas

ISMİYATI, S.Sos  
(-----)  
NIK. 63 05 134

Mengetahui  
Direktur

M. HARYO N. SE, MT  
(-----)



PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM  
K O T A M A G E L A N G  
Jl. Veteran 8 Tlp.361974-362838 MAGELANG

LAPORAN JUMLAH LANGGANAN PER KELURAHAN /WILAYAH  
Bulan : DESEMBER 2016

NO.	KELURAHAN	JML. PLGN. BLN LALU				JML. PLGN. BLN INI		
		JML. PLGN	AKTIF	PB	PK	TTL	AKTIF	JML. PLGN
1	KRAMAT UTARA	1,131	1,036				1,036	1,131
2	KRAMAT SELATAN	1,777	1,696				1,696	1,777
3	KEDUNGSARI	1,024	901			1	902	1,024
4	WATES	1,669	1,483			2	1,481	1,669
5	POTROBANGSAN	2,000	1,694				1,694	2,000
6	MAGELANG	1,873	1,788				1,788	1,873
7	CACABAN	1,908	1,776			1	1,776	1,908
8	KEMIRIREJO	1,741	1,513				1,513	1,741
9	GELANGAN	1,672	1,488	1			1,489	1,673
10	PANJANG	1,186	1,021	2			1,023	1,188
11	REJOWINANGUN UTARA	2,279	2,024				2,024	2,279
12	TIDAR UTARA	1,650	1,559	2			1,561	1,652
13	TIDAR SELATAN	1,409	1,308	1			1,309	1,410
14	REJOWINANGUN SELATAN	1,565	1,370	1			1,371	1,566
15	MAGERSARI	1,979	1,799				1,799	1,979
16	JURANGOMBO UTARA	1,089	1,007			1	1,006	1,089
17	JURANGOMBO SELATAN	1,745	1,640	1			1,641	1,746
18	MERTOYUDAN	674	612				612	674
19	BANDONGAN	685	660	4			664	689
20	BANYUWANGI	1,115	1,086	2			1,088	1,117
21	T R A S A N	1,003	988	1			989	1,004
22	TONOBOYO	65	51				51	65
23	SECANG	370	363				363	370
TOTAL		31,609	28,863	15	2	4	28,876	31,624

Tgl.Cetak:28-05-2019/Jam:12:44:50

Keterangan : RALAT BULAN NOPEMBER 2016 :

- PLG WIL KRAMAT UTARA BERTAMBAH 1 PLG KRN PB

Diperiksa Oleh:  
KaBag. Hub. Langganan

Magelang, Desember 2016  
Dibuat Oleh:  
KaSubBag.Plyn, Pemasrn & Humas

FUAD TOTO SUSILO, SE  
(-----)  
NIK. 63 11 132

ISMIYATI, S.Sos  
(-----)  
NIK. 63 05 134

Mengetahui  
Direktur

M. HARYO N. SE, MT  
(-----)

PERUSAHAAN UMUM DAERAH  
KOTA MAGELANG  
Jl. Veteran 8 Tlp.361974-362838 MAGELANG

LAPORAN JUMLAH LANGGANAN PER KELURAHAN /WILAYAH  
Bulan : DESEMBER 2017

NO.	KELURAHAN	JML. PLGN. BLN LALU					JML. PLGN. BLN INI	
		JML. PLGN	AKTIF	PB	PK	TTL	AKTIF	JML. PLGN
1	KRAMAT UTARA	1,155	1,047			1		
2	KRAMAT SELATAN	1,875	1,783	3	1		1,048	1,155
3	KEDUNGSARI	1,117	983	1			1,787	1,878
4	WATES	1,717	1,510	3			984	1,118
5	POTROBANGSAN	2,056	1,733	2		1	1,512	1,720
6	MAGELANG	1,970	1,880	1		13	1,722	2,058
7	CACABAN	1,977	1,830	3		5	1,876	1,971
8	KEMIRIREJO	1,768	1,528	2		6	1,827	1,980
9	GELANGAN	1,747	1,550	2		2	1,528	1,770
10	PANJANG	1,227	1,051				1,552	1,749
11	REJOWINANGUN UTARA	2,519	2,244	2			1,051	1,227
12	TIDAR UTARA	1,753	1,652	1			2,246	2,521
13	TIDAR SELATAN	1,463	1,355	1			1,653	1,754
14	REJOWINANGUN SELATAN	1,635	1,434				1,356	1,464
15	MAGERSARI	2,097	1,908	1			1,434	1,635
16	JURANGOMBO UTARA	1,139	1,048		1		1,909	2,098
17	JURANGOMBO SELATAN	1,816	1,716	1		1	1,049	1,139
18	MERTOYUDAN	683	616	3		1	1,716	1,817
19	BANDONGAN	719	692			1	618	686
20	BANYUWANGI	1,161	1,130	2			692	719
21	T R A S A N	1,065	1,047	5			1,132	1,163
22	TONOBOYO	67	53	1			1,052	1,070
23	SECANG	405	395	4			54	68
	TOTAL	33,131	30,185	38	3	29	3,997	4,099

Tgl.Cetak:28-05-2019/Jam:12:45:13

Keterangan : RALAT BULAN NOPEMBER 2016 :

- PLG WIL KRAMAT UTARA BERTAMBAH 1 PLG KRN PB

Diperiksa Oleh:  
KaBag. Hub. Langganan

FUAD TOTO SUSILO, SE  
(-----)  
NIK. 63 11 132

Magelang, Desember 2017  
Dibuat Oleh:  
KaSubBag.Plyn, Pemasrn & Humas

ISMIYATI, S.Sos  
(-----)  
NIK. 63 05 134

Mengetahui  
Direktur

M. HARYO N. SE, MT  
(-----)