

BAB V
HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Data Penelitian

Untuk penelitian ini menggunakan metode *Balance Scorecard* yaitu metode yang digunakan untuk menilai kinerja PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang dari 4 aspek yaitu aspek Keuangan, pelanggan, karyawan, dan pembelajaran, pertumbuhan yang didasari oleh data-data berikut:

- a. Data Untuk Perhitungan Perspektif Keuangan

Tabel 5.1
Data Untuk Perhitungan Perspektif Keuangan
PDAM Tirta Bening Lontar
Tahun 2019-2021

Ukuran	Tahun		
	2019 (Rp)	2020 (Rp)	2021 (Rp)
Aset Lancar	13.464.733.162	13.417.036.419	14.456.377.479
Utang Lancar	305.975.877	415.925.850	340.860.771
Laba Bersih	108.793.603	457.251.650	533.604.601
Penjualan	10.341.068.129	11.333.201.465	13.656.858.642
Beban Usaha	10.435.956.812	10.944.499.373	13.255.819.888
Total Aset	35.306.858.792	35.705.476.273	38.219.816.921

Sumber: PDAM Kota Kupang

- b. Data Pelanggan

Tabel 5.2
Data Pelanggan PDAM Tirta Bening Lontar 2019-2021

Ukuran	Tahun		
	2019	2020	2021
Pelanggan Baru	53	92	532
Pelanggan Lama	10.124	10.217	10.371
Jumlah Pelanggan	10.217	10.371	10.903

Sumber: PDAM Kota Kupang

c. Data Pegawai

Tabel 5.3
Data Pegawai PDAM Tirta Bening Lontar 2019-2021

Keterangan	Tahun		
	2019	2020	2021
Pegawai Lama	57	57	57
Pegawai Baru	0	0	20
Jumlah	57	57	76

Sumber : PDAM Kota Kupang

Dalam tabel diatas dapat dilihat bahwa laba yang diterima oleh PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang selalu meningkat setiap tahun begitu pula dengan penjualan yang ada. Lalu untuk jumlah pelanggan juga meningkat setiap tahunnya namun peningkatannya kecil, sedangkan untuk data jumlah karyawan pada 2 tahun sebelumnya tidak ada peningkatan dan baru ada peningkatan pada tahun 2021 sebanyak 20 karyawan . Ketiga data tersebut akan dianalisis menggunakan metode *Balance Scorecard*.

5.2 Hasil dan Pembahasan

5.2.1 Prespektif Keuangan

Pada dasarnya, perspektif keuangan memiliki peran penting yang mempengaruhi perspektif lainnya, dimana semua perspektif akan bergantung pada pengukuran data keuangan yang menunjukkan implementasi dari strategi dan memberi dorongan kepada persepektif lainnya mengenai target wajib perusahaan.

Untuk mengukur kinerja perusahaan dari perspektif keuangan, maka digunakan 4 tolak ukur perhitungan, yaitu sebagai berikut:

1. *ROA (Return on Asset)*

ROA adalah sebuah rasio keuangan yang menunjukkan seberapa menguntungkan perusahaan dalam kaitannya dengan total asetnya. Serta ukuran yang dapat menunjukkan seberapa efisien perusahaan memakai asetnya untuk menghasilkan keuntungan.

Rumus:

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

Tabel 5.4
Kriteria Pengukuran *Return On Assets*

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

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

Tabel 5.5
Hasil Perhitungan ROA PDAM Kota Kupang Tahun 2019-2021

Tahun (a)	Laba Bersih (Rp) (b)	Total Aset (Rp) (c)	Hasil $\left(\frac{b}{c} \times 100\%\right)$	Kriteria
2019	108.793.603	35.306.858.792	0.31%	Buruk
2020	457.251.650	35.705.476.273	1.28%	Buruk
2021	533.604.601	38.219.816.921	1.39%	Buruk

Sumber : PDAM Kota Kupang (data diolah 2022)

Rasio Perhitungan ROA memiliki kriteria >7 % namun pada tabel di atas hasil ROA pada PDAM Kota Kupang selama 3 tahun tidak mencapai kriteria tersebut, sehingga disimpulkan tingkat pengendalian aset

yang dimiliki perusahaan masih buruk, dan harus ada langkah perbaikan bagi perusahaan agar tahun berikutnya hasil yang didapatkan baik.

2. *Profit Margin*

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

Rumus:

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

Tabel 5.6
Kriteria Pengukuran *Profit Margin*

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

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

Tabel 5.7
Hasil Perhitungan *Profit Margin* PDAM Kota Kupang Tahun 2019-2021

Tahun (a)	Laba Bersih (Rp) (b)	Penjualan (Rp) (c)	Hasil $\left(\frac{b}{c} \times 100\%\right)$	Kriteria
2019	108.793.603	10.341.068.129	1.05%	Buruk
2020	457.251.650	11.333.201.465	4.03%	Buruk
2021	533.604.601	13.656.858.642	3.90%	Buruk

Sumber : PDAM Kota Kupang (data diolah 2022)

Rasio Perhitungan *Profit Margin* memiliki kriteria >6 % namun berdasarkan tabel di atas rasio *profit margin* PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang untuk 3 tahun hasil yang didapatkan tidak mencapai kriteria yang ada yaitu di bawah 6%. Tetapi ada peningkatan pada tahun 2020

sebesar 3.02%, namun di tahun 2021 kembali mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa beban operasional yang ditanggung lebih besar dari pada penjualan yang didapatkan perusahaan dan rasio tersebut menunjukkan bahwa tingkat keuntungan bersih yang didapat dari operasi perusahaan buruk.

3. *Current Ratio*

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

Rumus:

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

Tabel 5.8
Kriteria Pengukuran *Current Ratio*

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

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

Tabel 5.9
Hasil Perhitungan *Current Ratio* PDAM Kota Kupang
Tahun 2019-2021

Tahun (a)	Aset Lancar (Rp) (b)	Utang Lancar (Rp) (c)	Hasil $\left(\frac{b}{c} \times 100\%\right)$	Kriteria
2019	13.464.733.162	305.975.877	44%	Buruk
2020	13.417.036.419	415.925.850	32.25%	Buruk
2021	14.456.377.479	340.860.771	42.41%	Buruk

Sumber: PDAM Kota Kupang (data diolah 2022)

Rasio perhitungan *Current Ratio* memiliki kriteria >200% namun berdasarkan tabel diatas hasil perhitungan *Current Ratio* PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang selama tahun selama 3 tahun dinilai buruk karena rasionya berada dibawah 200%. Hal ini dikarenakan hutang lancar perusahaan yang lumayan besar dan dinilai perusahaan kurang mampu membayar hutang-hutang yang ada.

5.2.2 Perspektif Pelanggan

1. Akuisisi Pelanggan

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

Rumus:

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

Tabel 5.10
Kriteria Pengukuran
Akuisisi Pelanggan

Nilai	Kriteria
Menurun	Buruk
Konstan	Sedang
Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton,2001

Tabel 5.11
Hasil Perhitungan Akuisisi Pelanggan
PDAM Kota Kupang
Tahun 2019-2021

Tahun (a)	Pelanggan Baru (b)	Pelanggan Lama (c)	Hasil $\left(\frac{b}{c} \times 100\%\right)$	Kriteria
2019	53	10.124	0,51%	-
2020	92	10.217	0,88%	Baik
2021	532	10.371	4,88%	Baik

Sumber : PDAM Kota Kupang (data diolah 2022)

Berdasarkan tabel di atas akuisisi pelanggan atau tingkat pemerolehan pelanggan PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang pada tahun 2020 dinilai baik karena telah mengalami peningkatan dari tahun 2019. Untuk tahun 2021 juga mengalami peningkatan sebesar 4% dan mendapatkan hasil yang baik. Hal ini menunjukkan adanya kinerja yang baik dari pegawai perusahaan dalam memperoleh pelanggan.

2. Retensi Pelanggan

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

Rumus:

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

Tabel 5.12
Kriteria Pengukuran
Retensi Pelanggan

Nilai	Kriteria
Menurun	Buruk
Konstan	Sedang
Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

Tabel 5.13
Hasil Perhitungan Retensi Pelanggan PDAM Kota Kupang
Tahun 2019-2021

Tahun (a)	Jumlah Pelanggan Lama (b)	Jumlah Pelanggan (c)	Hasil $\left(\frac{b}{c} \times 100\%\right)$	Kriteria
2019	10.124	10.217	0,99%	-
2020	10.217	10.371	0,98%	Baik
2021	10.371	10.903	0,95%	Buruk

Sumber : PDAM Kota Kupang (data diolah 2022)

Berdasarkan tabel di atas retensi pelanggan PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang masih buruk karena setiap tahunnya mengalami penurunan. Terlihat pada tabel retensi pelanggan pada tahun 2020 kriterianya menurun dan hasilnya buruk, artinya presentasi yang didapatkan pada tahun 2020 lebih kecil dibandingkan tahun 2019. Sama halnya di tahun 2021 kriteria yang didapat perusahaan menurun dan hasilnya buruk. Penurunan presentasi retensi pelanggan dalam 2 tahun berturut-turut, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama masih buruk.

3. Profitabilitas Pelanggan

Untuk mengidentifikasi pelanggan yang memberi keuntungan maksimum kepada perusahaan yaitu pelanggan yang mampu meningkatkan laba dari perusahaan tersebut. Karena perusahaan yang

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

Rumus:

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

Tabel 5.14
Kriteria Pengukuran
Profatabilitas Pelanggan

Nilai	Kriteria
Menurun	Buruk
Konstan	Sedang
Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

Tabel 5.15
Hasil Perhitungan Profitabilitas Pelanggan
PDAM Kota Kupang
Tahun 2019-2021

Tahun (a)	Laba Bersih (Rp) (b)	Pendapatan Bersih (Rp) (c)	Hasil $\left(\frac{b}{c} \times 100\%\right)$	Kriteria
2019	108.793.603	10.341.068.129	0.01%	-
2020	457.251.650	11.333.201.465	0.04%	Baik
2021	533.604.601	13.656.858.642	0.03%	Buruk

Sumber : PDAM Kota Kupang (data diolah 2022)

Berdasarkan tabel diatas, profitabilitas pelanggan PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang pada tahun 2020 dinilai baik karena sudah meningkat dibanding tahun 2019. Namun pada tahun 2021 profitabilitas pelanggannya kembali menurun sebesar 0,01%. Dari hasil presentase yang ada perusahaan kurang baik dalam

mengidentifikasi yang memberi keuntungan maksimum dan ini merupakan penurunan kinerja perusahaan terutama pada tahun 2021.

5.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Inovasi

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

Dalam wawancara yang dilakukan peneliti bersama Kepala Bagian Seksi Produksi PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang, beliau mengatakan bahwa saat ini mereka tidak memiliki inovasi selama tahun penelitian, 2019-2021. Terlihat dalam hal pembayaran rekening air masih secara manual atau offline, yaitu pelanggan masih harus datang ke kantor untuk membayar tagihan air setiap bulannya. Alasannya PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang belum menerapkan pembayaran air secara online karena dari pihak kantor mengkhawatirkan pelanggan belum sepenuhnya bisa mengakses internet dan bisa saja pelanggan jadi malas untuk membayar tagihan air jika dengan sistem pembayaran online karena dengan sistem offline saja perusahaan masih menangani pelanggan yang pembayarannya menunggak. Hal ini menunjukkan PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang dalam Proses Inovasi masih buruk, karena tidak memiliki pengembangan inovasi dalam penanganan perbaikan atas keluhan pelanggan maupun dari dalam perusahaan.

a. Operasi

Kemampuan dalam operasi dinilai baik apabila proses operasi mengalami penurunan, dinyatakan sedang apabila fluktuatif, dan dinilai buruk apabila mengalami peningkatan. Tujuan meneliti proses operasi adalah untuk mengukur waktu proses pemasangan sambungan baru bagi pelanggan, perbaikan, atau pengecekan meteran air.

Dalam wawancara yang dilakukan peneliti bersama Kepala Bagian Seksi Produksi PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang, beliau mengatakan bahwa dalam hal proses operasi untuk menangani pemasangan baru bagi masyarakat yang baru pertama kali memasang meteran air, dan pemasangan sambungan kembali bagi pelanggan yang sebelumnya sudah ada meteran namun diputus karena beberapa sebab, serta perbaikan atau pengecekan meteran air selama tahun 2019-2021 proses operasi PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang mengalami penurunan, hal ini dinilai baik karena jika ada pengaduan pelanggan terkait hal tersebut diatas maka PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang akan langsung melakukannya dalam kurun waktu yang singkat yaitu sekurang-kurangnya 1 x 24 jam proses operasinya sudah selesai ditangani.

b. Layanan Purna Jual

Dalam layanan purna jual dinyatakan membaik apabila layanan purna jual meningkat, dinyatakan sedang apabila layanan purna jual fluktuatif, dan dinilai buruk apabila layanan purna jual menurun.

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

Dalam layanan purna jual PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang, memberikan beberapa pelayanan prima antara lain dalam hal menerima pengaduan dari pelanggan 1 x 24 jam, hal ini dapat dilihat dari tersedianya website resmi untuk menerima pengaduan pelanggan yang bisa diakses dengan mudah. Apabila ada pengaduan maka para petugas akan datang dan menyelesaikan aduan dari pelanggan pada hari itu juga. Namun, pada kenyataannya layanan purna jual PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang dinilai masih buruk karena beberapa pengaduan pelanggan masih meningkat dari tahun 2019-2021, dibuktikan pada tabel berikut

Tabel 5.16
Perspektif Pelanggan
Laporan Pengaduan Pelanggan
Tahun 2019-2021

No	Jenis Pengaduan	2019 (a)	2020 (b)	2021 (c)	Rata-Rata $\left(\frac{a+b+c}{3}\right)$
1	Air tidak mengalir	480	625	476	527
2	WM: mati/buram/ meraglukan	10	15	65	30
3	Pipa Bocor/ Kerusakan Pipa	121	113	171	135
4	Aliran Air Kecil,keruh	44	46	91	60,33
5	Kerusakan Acc: stop kran/plug kran	28	24	44	32
6	WM: hilang/pecah/rusak	24	26	0	16,66
7	Teknik lainnya	2	107	77	62
Jumlah		709	956	924	863

Sumber : PDAM Kota Kupang (data diolah 2022)

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat secara keseluruhan bahwa jumlah angka pengaduan pelanggan meningkat setiap tahunnya. Pengeluhan pelanggan terjadi selama kurun waktu 2019-2021 serta mengalami peningkatan dari tahun 2019 sejumlah 709 aduan, kemudian naik menjadi 956 aduan ditahun 2020, dan sedikit menurun di tahun 2021 menjadi 924 aduan, walaupun mengalami penurunan pada tahun 2021 namun hal tersebut belum terlihat signifikan perbedaannya daripada tahun 2020. Hal ini memandakan bahwa adanya penurunan performa layanan purna jual yang diberikan PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang kepada pelanggan dan pelanggan merasa tidak puas akan purna jual yang diberikan perusahaan sehingga masih dinilai buruk.

5.2.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam evaluasi perspektif ini digunakan 3 ukuran yaitu:

a. Retensi Pegawai

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

Rumus:

$$\text{Retensi Pegawai} = \frac{\text{Jumlah Pegawai Yang Keluar}}{\text{Jumlah Pegawai}} \times 100\%$$

Tabel 5.17
Kriteria Pengukuran
Retensi Pegawai

Nilai	Kriteria
Menurun	Buruk
Konstan	Sedang
Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

Tabel 5.18
Hasil Perhitungan Retensi Pegawai PDAM Kota Kupang
Tahun 2019-2021

Tahun (a)	Jumlah Pegawai Keluar (b)	Jumlah Pegawai (c)	Hasil $\left(\frac{b}{c} \times 100\%\right)$	Kriteria
2019	0	57	0%	-
2020	0	57	0%	Sedang
2021	0	76	0%	Sedang

Sumber : PDAM Kota Kupang (data diolah 2022)

Berdasarkan tabel diatas tingkat retensi pegawai PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang dinilai baik karena selama kurun waktu 3 tahun dari tahun 2019-2021 tidak ada pegawai yang keluar, hal ini berarti perusahaan mampu mempertahankan karyawan yang diminati dan diungguli.

b. Produktivitas Pegawai

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

Rumus:

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

Tabel 5.19
Kriteria Pengukuran
Produktivitas Pegawai

Nilai	Kriteria
Menurun	Buruk
Konstan	Sedang
Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

Tabel 5.20
Hasil Perhitungan Produktivitas Pegawai
PDAM Kota Kupang
Tahun 2019-2021

Tahun (a)	Laba Bersih (Rp) (b)	Jumlah Pegawai (c)	Hasil (Rp) $\left(\frac{b}{c}\right)$	Kriteri a
2019	108.793.603	57	1.908.659,7	-
2020	457.251.650	57	8.021.958,77	Baik
2021	533.604.601	76	7.021.113,17	Buruk

Sumber : PDAM Kota Kupang (data diolah 2022)

Berdasarkan tabel di atas, tingkat produktivitas pegawai PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang pada tahun 2020 dinilai baik karena mengalami peningkatan dari pada tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp 6.113.299,07 (dari Rp 1.908.659,7 ke Rp 8.021.958,77), sedangkan untuk tahun 2021 dinilai buruk karena mengalami penurunan dari tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp 1.000.845,6 (dari Rp 8.021.958,77 ke Rp 7.021.113,17). Hal ini menunjukkan produktivitas pegawai PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang dinilai menurun dalam menghasilkan laba perusahaan.

c. Pelatihan Pegawai

Tujuan dari pelatihan pegawai adalah untuk meningkatkan pengetahuan pegawai, sebab dengan meningkatkan pengetahuan

pegawai maka meningkat pula kemampuan pegawai untuk berpartisipasi dalam pencapaian ketiga perspektif lainnya.

Rumus:

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

Tabel 5.21
Kriteria Pengukuran
Pelatihan Pegawai

Nilai	Kriteria
Menurun	Buruk
Konstan	Sedang
Meningkat	Baik

Sumber : Kaplan dan Norton, 2001

Tabel 5.22
Hasil Perhitungan Pelatihan Pegawai PDAM Kota Kupang
Tahun 2019-2021

Tahun (a)	Pegawai Yang Ikut Pelatihan (b)	Total Pegawai (c)	Hasil (Rp) $\left(\frac{b}{c} \times 100\%\right)$	kriteria
2019	26	57	0,45%	-
2020	28	57	0,49%	Baik
2021	40	76	0,52%	Baik

Sumber : PDAM Kota Kupang (data diolah 2022)

Berdasarkan tabel diatas pelatihan pegawai PDAM Tirta Bening Lontar Kota Kupang dari setiap tahunnya mengalami peningkatan. Hal ini akan meningkatkan kemampuan pegawai dalam hal kinerja perusahaan untuk mencapai visi dan misi perusahaan.