

**ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD*  
PADA PDAM KABUPATEN SEMARANG**



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Reguler II Fakultas Ekonomi  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**AHMAD FALAH RUSDIYANTO**  
**NIM. C2C306001**

**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS DIPONEGORO**  
**SEMARANG**  
**2010**

## **PENGESAHAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Ahmad Falah Rusdiyanto

Nomor Induk Mahasiswa : C2C306001

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Akuntansi

Judul Skripsi : **ANALISIS KINERJA DENGAN PENDEKATAN  
*BALANCED SCORECARD* PADA PDAM  
KABUPATEN SEMARANG**

Dosen Pembimbing : Drs. H. Rahardja, M.Si, Akt.

Semarang, April 2010

Dosen Pembimbing,

(Drs. H. Rahardja, MSi, Akt.)

NIP. 130808804

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

*“Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha  
Penyayang”*

*“...Sesungguhnya Allah berkuasa atas segala sesuatu”*

*(QS. Al Baqarah: 20)*

*“Sesungguhnya bersama kesulitan itu ada kemudahan,  
Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan),  
tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain),  
Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap”*

*(QS. Al Insyiroh : 6 – 8)*

*Skripsi ini kupersembahkan untuk:*

*Keluarga tercinta*

## **ABSTRACT**

*To the face the increase of the current business environment into a more complex situation, a method of performance measurement that can accurately and comprehensively assess the company's performance is essentially needed. In this case the method which can be used is the Balanced Scorecard. The objective of the Balanced Scorecard method is to measure the performance of the company from four perspectives, namely: learning and growth perspective, internal business process perspective, customer perspective and financial perspective.*

*The researcher conducted the research on PDAM Semarang District using the data from 2006-2008 to analyze the financial perspective, while for other perspectives using company data and calculation of questionnaires distributed to employees of PDAM Semarang District.*

*The results of the research reveals that the overall performance of PDAM Semarang District is good enough, it is indicated by the value generated from the respective scorecards of each perspective. The conclusion that can be derived through the analysis is that the Balanced Scorecard is the best method in assessing the performance of the company, since the Balanced Scorecard raises the important aspects that are ignored by the traditional performance measurement, such as aspects of human resources, systems used in a corporation, operational processes, and aspects of customer satisfaction, so that the measurement results of the Balanced Scorecard is more accurate. Accurate performance measurement is very important for management, both in the process of planning, decision making, and controlling, and in realizing the vision and mission of the corporation.*

***Keywords: Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customers, Bussines Internal, Learnings and growth.***

## ABSTRAKSI

Dalam menghadapi lingkungan bisnis yang semakin kompleks seperti saat ini dibutuhkan metode pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja perusahaan secara akurat dan menyeluruh. Dalam hal ini metode yang dapat digunakan adalah *Balanced Scorecard*. Tujuan penggunaan metode *Balanced Scorecard* adalah untuk mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu: perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif proses bisnis internal, perspektif pelanggan, dan perspektif keuangan.

Penulis melakukan pengukuran pada PDAM Kabupaten Semarang dengan menggunakan data tahun 2006-2008 untuk menganalisis perspektif keuangan, sedangkan untuk perspektif lainnya menggunakan data perusahaan dan perhitungan kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PDAM Kabupaten Semarang pada tahun berjalan.

Dari hasil pengukuran 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. Kesimpulan yang dapat diambil melalui analisis yang sudah dilakukan adalah bahwa *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.

**Keywords:** *Balanced Scorecard*, **Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.**

# DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iii
<i>ABSTRACT</i> .....	iv
ABSTRAKSI.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR TABEL .....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR LAMPIRAN .....	x
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Kegunaan Penelitian.....	5
1.5 Sistematika Penulisan .....	5
BAB II TELAAH PUSTAKA .....	7
2.1 Landasan Teori .....	7
2.1.1 Penilaian Kinerja dan Tujuan Penilaian Kinerja.....	7
2.1.2 Manfaat Penilaian Kinerja .....	7
2.1.3 <i>Balanced Scorecard</i> .....	10
2.1.3.1 Perspektif Keuangan.....	12
2.1.3.2 Perspektif Pelanggan.....	14
2.1.3.3 Perspektif Proses Internal Bisnis.....	17
2.1.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Bertumbuh.....	19
2.1.4 Hubungan Antar Perspektif... ..	21
2.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi <i>Balanced</i> <i>Scorecard</i> .....	24



4.3.1 Uji Validitas .....	60
4.3.2 Uji Reliabilitas .....	62
4.4 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan .....	62
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>66</b>
5.1 Kesimpulan .....	66
5.2 Keterbatasan dan Saran .....	67
Daftar Pustaka .....	69
Lampiran - Lampiran	



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Rabbil'alamin. Atas bimbingan, rahmat, taufik, dan hidayah Allah SWT, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Kinerja Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Semarang**” yang merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1) pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Dengan ini, penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Moch. Chabachib, MSi, Akt selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
2. Bapak Drs. Idjang Soetikno, MM, Akt selaku dosen wali yang senantiasa memberikan bantuan dan saran kepada penulis selama masa perkuliahan.
3. Bapak Drs. H. Rahardja, M.Si, Akt. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan saran, bimbingan dan pengarahan sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
4. Bapak dan Ibu Dosen, serta seluruh staf karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah berkenan membantu penulis.
5. Bapak Noor Haryadi, Bu Kom, Bu Retno, Pak Joko, Bapak Harsono, Mbak Yosephin, Mbak Win, Mbak Tia, Pak Eko, Mas Marsudi dan seluruh staf karyawan PDAM Kabupaten Semarang yang telah membantu penulis.
6. Keluargaku yang selalu memberikan do'a, perlindungan dan kasih sayang serta perhatian yang tak terhingga.

7. Tantri, Mansyur, Tio yang telah memberikan banyak kontribusi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Mbah Mardi & Teman-teman KKN Desa Gedong '09.
9. Teman-teman Akuntansi '06, khususnya Mas Tri, Arka, Puput atas dukungannya selama ini.
10. Pihak-pihak yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan baik langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Kritik dan saran sangat diharapkan untuk kesempurnaan penelitian di masa datang. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat digunakan sebagai tambahan informasi bagi semua pihak yang membutuhkan.

Semarang, April 2010

Penulis

## DAFTAR TABEL

	Halaman
TABEL 4.1 Cakupan Wilayah Kerja dalam Pelayanan air Minum.....	51
TABEL 4.2 Perkembangan SDM PDAM Kabupaten Semarang.....	52
TABEL 4.3 Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan .....	53
TABEL 4.4 Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan.....	55
TABEL 4.5 Laporan Pengaduan Pelanggan 2006-2008.....	56
TABEL 4.6 Hasil Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	58
TABEL 4.7 Hasil Pengukuran Kepuasan Karyawan.....	59
TABEL 4.8 Hasil Pengujian Validitas.....	61
TABEL 4.9 Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan .....	63

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
GAMBAR 2.1 Model Rantai Generik.....	19
GAMBAR 2.2 Hubungan Antar Perspektif.....	23
GAMBAR 2.3 Kerangka Pemikiran.....	35

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 Perhitungan Perspektif Keuangan
- Lampiran 2 Perhitungan Perspektif Pelanggan
- Lampiran 3 Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan
- Lampiran 4 Kuisisioner Penelitian
- Lampiran 5 Rekapitulasi Kepuasan Karyawan
- Lampiran 6 Tabel Uji Validitas dan Uji Reliabilitas
- Lampiran 7 Neraca
- Lampiran 8 Laporan Laba Rugi
- Lampiran 9 Keputusan Menteri Negara Otonomi Daerah No : 8 Tahun 2000
- Lampiran 10 Keputusan Bupati Semarang No : 061 / 0008 / 2001
- Lampiran 11 Surat Keterangan

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Air merupakan kebutuhan pokok bagi setiap makhluk hidup di dunia ini termasuk manusia. Tanpa air, manusia akan mengalami kesulitan dalam melangsungkan hidupnya, maka dari itu pengelolaannya harus diatur sedemikian rupa sehingga agar dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Air adalah sumber daya nasional yang menyangkut hajat hidup orang banyak, maka pengolahannya dipegang oleh pemerintah. Hal ini sesuai dengan UUD 1945 Pasal 33 ayat (3), yang berbunyi sebagai berikut: “Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh negara dan dipergunakan untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat”. 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 Kabupaten Semarang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih. Salah satu tujuan dibentuknya PDAM adalah mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, meliputi penyediaan, pengembangan pelayanan

sarana dan prasarana serta distribusi air bersih, sedang tujuan lainnya adalah ikut serta mengembangkan perekonomian guna menunjang pembangunan daerah dengan memperluas lapangan pekerjaan, serta mencari laba sebagai sumber utama pembiayaan bagi daerah. PDAM Kabupaten Semarang sebagai salah satu BUMD diharapkan mampu memberikan kontribusi yang memadai. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective* (Mulyadi, 2001).

Dalam rangka mencapai pelayanan prima, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran –sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang.

Penilaian kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja. Seperti yang disebutkan di atas bahwa keuntungan dari pengukuran kinerja tersebut adalah sangat mudah dilakukan sehingga pada umumnya perusahaan menggunakan alternatif tersebut. Akan tetapi pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional tersebut juga mempunyai

beberapa kelemahan, antara lain tidak berorientasi pada keuntungan jangka panjang melainkan berorientasi pada kepentingan jangka pendek. Kelemahan lain dari pendekatan ini adalah ketidakmampuan didalam mengukur kekayaan-kekayaan perusahaan yang sifatnya tidak berwujud (*intangible assets*) maupun kekayaan intelektual (sumber daya manusia). Dengan *Balanced Scorecard* kelemahan – kelemahan tadi dapat diantisipasi dengan melakukan pengukuran pada masing – masing perspektif, sehingga kelemahan yang disebutkan di atas dapat dikurangi.

Maka dari itu penggunaan konsep *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. 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 “ **Analisis Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Semarang** “.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penunjang keberhasilan suatu perusahaan, sehingga keberadaannya tidak dapat diabaikan begitu saja. Dengan mengetahui kinerja perusahaan kita akan mengetahui apakah tujuan atau target perusahaan dapat tercapai atau belum, sehingga dapat dilakukan tindakan untuk perbaikan dimasa datang. Pengukuran kinerja perusahaan umumnya menggunakan



ukuran-ukuran yang terfokus pada aspek keuangan. Namun pengukuran yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja dianggap belum cukup, sehingga masih diperlukan suatu alat penilaian kinerja yang mampu memberikan informasi yang lebih lengkap baik keuangan maupun non keuangan. Untuk itu penggunaan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif penilaian kinerja perusahaan layak untuk digunakan mengingat bahwa *Balanced Scorecard* tidak hanya melakukan penilaian kinerja dari aspek keuangan saja melainkan dari aspek non keuangan.

Bagaimana jika PDAM Kabupaten Semarang diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui kinerja PDAM Kabupaten Semarang dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.
2. Memberikan sebuah alternatif sistem penilaian kinerja yang dapat memberikan pemahaman manajemen tentang kinerja perusahaan secara tepat dan menyeluruh serta dapat diimplementasikan pada PDAM Kabupaten Semarang.
3. Untuk memberikan nilai tambah bagi manajemen perusahaan jika pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian adalah :

1. Bagi perusahaan sebagai bahan evaluasi bagi manajemen PDAM Kabupaten Semarang untuk menilai kinerja perusahaan.

2. Bagi karyawan PDAM Kabupaten Semarang dapat memahami dan melaksanakan strategi perusahaan.
3. Bagi penulis, untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam menerapkan beberapa teori yang diperoleh dalam perkuliahan.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I : Pendahuluan, berisi pengantar menuju penelitian yang berisi Latar Belakang Masalah, Rumusan Masalah, Tujuan dan Kegunaan Penelitian, dan Sistematika Penulisan

BAB II : Telaah Pustaka, berisi tentang Landasan Teori yang dipergunakan untuk memberikan pertanggungjawaban mengenai dasar teoritik yang dijadikan pusat penelitian yang dilakukan. Selain itu juga terdapat Kerangka Pemikiran.

BAB III : Metode Penelitian, berisi tentang Variabel Penelitian dan Definisi Operasional, Penentuan Sampel, Jenis dan Sumber Data, Metode Pengumpulan Data dan Metode Analisis.

BAB IV : Hasil dan Pembahasan, berisi mengenai gambaran umum perusahaan, dan analisis data, baik data finansial maupun data nonfinansial, serta pembahasan terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

BAB V : Penutup, berisi tentang kesimpulan dari hasil analisis data pada PDAM Kabupaten Semarang, serta saran-saran.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Penilaian Kinerja dan Tujuan Penilaian Kinerja**

Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Mulyadi, 2001).

Sedangkan penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasi suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan dalam organisasi (Mulyadi, 2001). Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya memberikan penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Dengan adanya penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua

ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

### **2.1.2. Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja dimanfaatkan manajemen untuk berbagai tujuan antara lain (Mulyadi & Setyawan, 2000) yaitu :

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 bersangkutan dengan karyawan.

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 karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

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 sumber daya 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 :

1. Penghargaan intrinsik, berupa puas diri yang telah berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tersebut.
2. 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.

### **2.1.3 *Balanced Scorecard***

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari *industrial competition* menjadi *information competition* telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan.

Menurut Kaplan & Norton *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu :

#### *1. Scorecard*

Yaitu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang yang nantinya digunakan untuk membandingkan dengan hasil kinerja yang sesungguhnya.

#### *2. Balanced*

Dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang dan dipandang dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, dan dari intern maupun ekstern.

*Balanced Scorecard* memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh perusahaan. *Balanced Scorecard* adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. ( Amien Widjaya Tunggal, 2001).

Tujuan dan ukuran *Balanced Scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2001).

Tujuan dan pengukuran keuangan dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses *top-down* berdasarkan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi harus diterjemahkan oleh *Balanced Scorecard* menjadi suatu tujuan dan ukuran yang nyata. Kata "*Balanced*" disini menekankan keseimbangan antara beberapa faktor :

1. Keseimbangan antara pengukuran eksternal bagi stakeholder dan konsumen dengan pengukuran internal bagi proses internal bisnis, inovasi dan proses belajar dan tumbuh.
2. Keseimbangan antara pengukuran hasil dari usaha masa lalu dengan pengukuran yang mendorong kinerja masa mendatang,
3. Keseimbangan antara unsur obyektivitas, yaitu pengukuran berupa hasil kuantitatif yang diperoleh secara mudah dengan unsur subyektivitas, yaitu pengukuran pemicu kinerja yang membutuhkan pertimbangan.

Dengan demikian, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian secara cepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajemen tentang kinerja bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis dalam perusahaan serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

### 2.1.3.1 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 pengukurannya keseluruhannya melalui prosentase 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* )

Dalam 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.

#### **2.1.3.2. 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.

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

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

Untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar dalam segmen pelanggan sasaran diawali dengan mempertahankan pelanggan yang ada di segmen tersebut. Penemuan riset pada rantai keuntungan jasa telah menunjukkan pentingnya retensi pelanggan. 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 margin yang didapat dari penjualan produk dan jasa kepada pelanggan baru.

2. Kelompok Pengukuran Diluar Kelompok Utama

Atribut ini di bagi 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.

### **2.1.3.3 Perspektif Proses Internal Bisnis**

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

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

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.

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. 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.

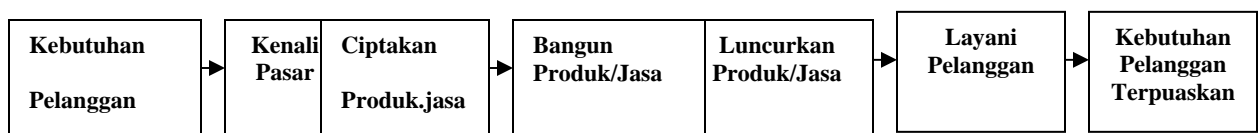
Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih bersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses operasi, langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generik, adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan.

Pelaksanaan operasi yang baik dan penghematan biaya dalam berbagai proses manufaktur dan layanan jasa tetap merupakan tujuan yang penting. Tetapi rantai nilai generik dalam gambar 2.1 dibawah ini menunjukkan bahwa kehebatan operasional mungkin hanya salah satu komponen, dan barangkali bukanlah yang paling menentukan dari upaya perusahaan mencapai tujuan finansial dan pelanggan.

Langkah utama ketiga dalam rantai nilai internal adalah layanan kepada pelanggan setelah penjualan atau penyampaian produk dan jasa. Sebagian perusahaan mempunyai strategi yang eksplisit untuk menyediakan layanan purna jual yang istimewa.

Gambar 2.1.

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



Sumber : Norton Kaplan 2001

#### **2.1.3.4 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 Kepuasan Karyawan**

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

##### **2. 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.

##### **3. 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.

### **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.

#### **2.1.4 Hubungan Antar Perspektif**

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 diatas mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan bertumbuh dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk



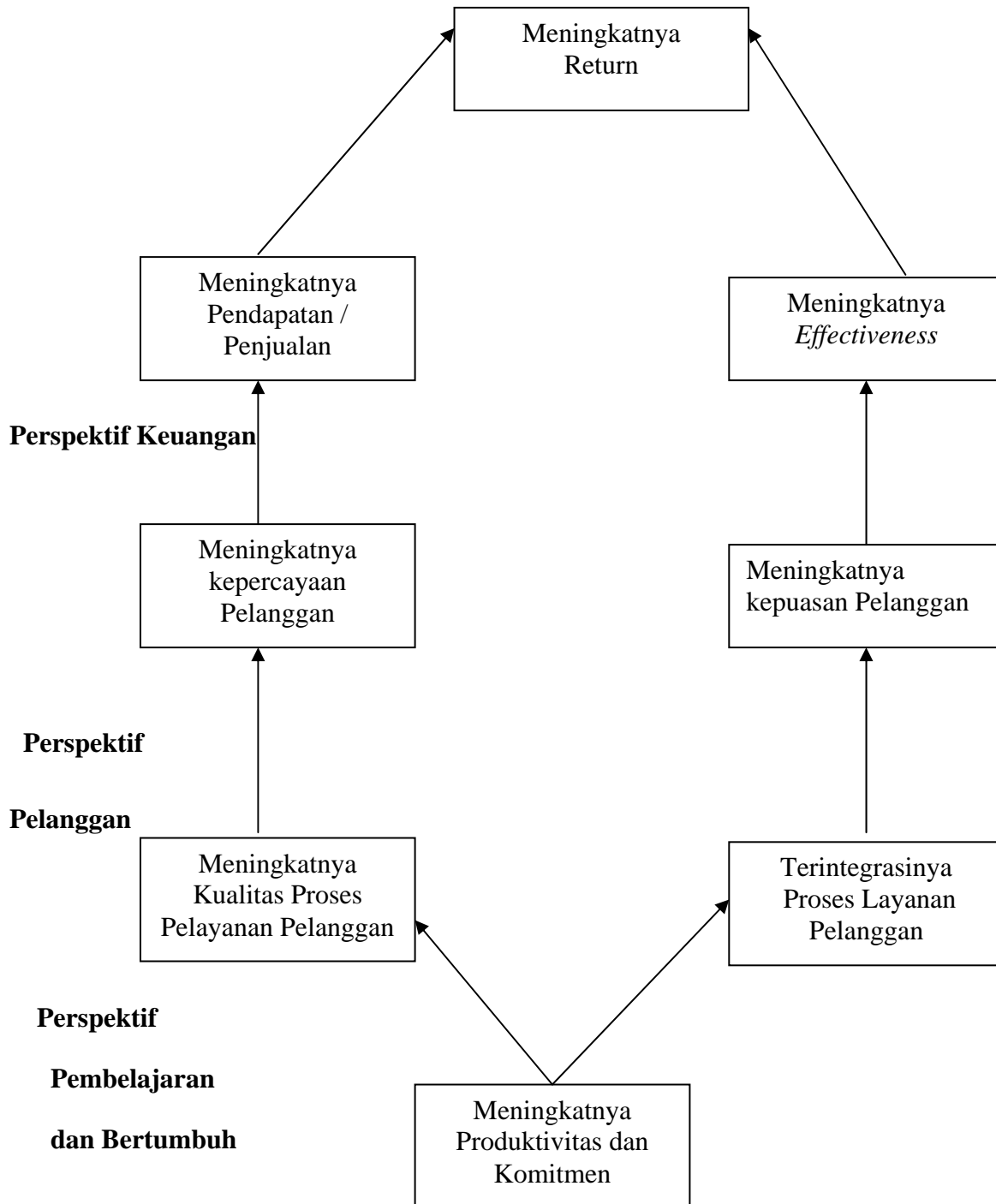
meningkatkan produktivitas dan komitmen personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personel akan meningkat pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses layanan pelanggan akan terintegrasi. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang terlihat dari perspektif pelanggan.

Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan peningkatan return. Jadi dari masing – masing perspektif memiliki peran dan hubungan yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. 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.

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 kita lihat pada gambar 2.2 berikut ini :

**Gambar 2.2**

**Hubungan Antar Perspektif**



Sumber : Mulyadi dan Johnny Setyawan, 1999

### **2.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Implementasi *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*). Kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan *Balanced Scorecard* dipacu oleh faktor-faktor berikut ini (Mulyadi, 2001) :

#### **1. Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan Turbulen**

Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen.

Lingkungan bisnis seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk :

##### **a. Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*.**

Di dalam lingkungan bisnis yang kompetitif produk dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan hanya akan dipilih oleh pelanggan jika memiliki keunggulan tertentu dibandingkan dengan pesaingnya. *Balanced Scorecard* menyediakan rerangka untuk membangun keunggulan kompetitif melalui empat perspektif : keuangan, pelanggan, bisnis intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Diperlukan usaha cerdas, terencana, sistematis dan waktu lama untuk membangun kepercayaan dan kepuasan pelanggan, hubungan kemitraan, serta kapabilitas dan komitmen personel.

##### **b. Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.**

Lingkungan bisnis yang kompetitif pasti akan bergolak karena berbagai perubahan yang diciptakan oleh para produsen untuk menarik perhatian

pelanggan. Untuk memasuki lingkungan yang bergolak seperti itu, perusahaan memerlukan peta perjalanan yang secara akurat mencerminkan kondisi lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan. Oleh Karena lingkungan bisnis senantiasa bergolak, peta perjalanan yang digunakan oleh perusahaan untuk membangun masa depannya tidak akan berumur panjang, peta perjalanan perlu dimutakhirkan secara berkelanjutan agar menggambarkan secara pas kondisi lingkungan yang akan dimasuki oleh perusahaan. Manajemen memerlukan sistem untuk membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.

**c. Menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.**

Lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut perusahaan untuk menempuh langkah-langkah strategik dalam membangun masa depannya. Untuk memotivasi personel dalam memikirkan dan melaksanakan langkah-langkah strategik perusahaan membutuhkan sistem manajemen strategik. Sistem manajemen ini menjanjikan dihasilkannya langkah-langkah strategik untuk membangun masa depan perusahaan.

**d. Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun perusahaan.**

Lingkungan bisnis yang turbulen menjadikan masa depan sangat kompleks dan sulit untuk diprediksi dengan tepat. Dibutuhkan pemikiran dari banyak pihak dan banyak ahli untuk membuat skenario masa depan yang diperkirakan akan terjadi. Perusahaan membutuhkan sistem manajemen yang mampu menampung dan

mensintesakan berbagai pemikiran dari seluruh personel perusahaan untuk membangun skenario masa depan. Masa depan perusahaan terlalu kompleks untuk dipikirkan oleh sebagian kecil personel perusahaan. Disamping itu, lingkungan bisnis yang kompetitif menuntut kekohesivan seluruh personel dalam menghadapi lingkungan seperti itu, sehingga perusahaan memerlukan sistem manajemen yang mampu mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

## **2. Sistem Manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis.**

Sistem Manajemen yang tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis sebagaimana yang digambarkan diatas memiliki karakteristik sebagai berikut:

### **a. Sistem Manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan.**

Jika dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen sekarang ini perusahaan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencana masa depannya, perusahaan akan sangat rentan dalam persaingan. Anggaran tahunan hanya akan menghasilkan langkah-langkah kecil ke depan yang hanya mempunyai masa pelaksanaan satu tahun atau kurang. Langkah-langkah strategik hanya dapat direncanakan dengan baik jika perusahaan menggunakan sistem perencanaan jangka panjang yang didesain untuk itu. Sistem perumusan strategi, sistem perencanaan strategik, dan sistem penyusunan program merupakan sistem manajemen yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk memikirkan dan merumuskan langkah-langkah strategik dalam membangun masa depan perusahaan.

- b. Tidak terdapat kekoherenan antara rencana jangka panjang (atau dikenal dengan istilah *corporate plan*) dengan rencana jangka pendek dan implementasinya.**

Banyak perusahaan telah menyusun rencana jangka panjang (berupa *corporate plan*), namun jarang sekali rencana jangka panjang tersebut diterjemahkan kedalam rencana jangka pendek. Ketidakkohherenan antara rencana jangka panjang dengan rencana jangka pendek ini menyebabkan perusahaan tidak responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang diperkirakan akan terjadi.

- c. Sistem Manajemen yang digunakan tidak mengikutsertakan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.**

Dalam manajemen tradisional, masa depan perusahaan dirumuskan oleh manajemen puncak dengan bantuan staf perencanaan. Manajemen menengah dan bawah serta karyawan mengimplementasikan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek yang telah dirumuskan oleh manajemen puncak dan staf tersebut. Sistem Manajemen seperti ini cocok untuk lingkungan bisnis yang stabil, yang di dalamnya prediksi masih dapat diandalkan untuk memperkirakan masa depan perusahaan. Untuk menghindari lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen, masa depan perusahaan sangat sulit untuk diprediksikan. Dibutuhkan penginderaan secara terus menerus terhadap trend perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis dan diperlukan kecepatan respon terhadap trend perubahan yang teridentifikasi. Penginderaan secara terus menerus dan kecepatan respon terhadap trend perubahan hanya dapat dilakukan oleh

perusahaan jika perusahaan menggunakan sistem manajemen yang melibatkan secara optimum seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

### **2.1.6 Manfaat dan keunggulan *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, rerangka *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. Dengan *Balanced Scorecard* dapat dihasilkan 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.

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

1. Komprehensif.

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

- a. Menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang.
- b. Meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

Kekomprehensivan sasaran strategik merupakan respon yang pas untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompleks. Dengan mengarahkan sasaran-sasaran



strategik keempat perspektif, rencana strategik perusahaan mencakup lingkup yang luas, yang memadai untuk menghadapi 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 strategik yang ditetapkan dalam perspektif nonkeuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kekoherenan juga berarti dibangunnya hubungan sebab akibat antara keluaran yang dihasilkan sistem perumusan strategi dengan keluaran yang dihasilkan sistem perencanaan strategik. Disamping itu, kekoherenan juga dituntut pada waktu menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, dan penjabaran program ke dalam rencana laba jangka pendek (*budget*). Kekoherenan diantara keluaran yang dihasilkan oleh setiap tahap perencanaan strategik penyusunan program, dan penyusunan anggaran menjanjikan kecepatan respon perusahaan terhadap setiap perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis yang dimasuki perusahaan.

## 3. Seimbang

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang. Ada empat sasaran strategik yang perlu diwujudkan oleh perusahaan yaitu : (1) *financial returns* yang berlipat ganda dan berjangka panjang (perspektif keuangan), (2) produk dan jasa yang mampu menghasilkan value terbaik bagi pelanggan (perspektif pelanggan), (3) proses

yang produktif dan *cost effective* (perspektif proses bisnis/intern), dan (4) sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

#### 4. Terukur

Keterukuran sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik menjanjikan ketercapaian berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem tersebut. *Balanced Scorecard* mengukur sasaran-sasaran strategik yang sulit untuk diukur. Sasaran-sasaran strategik di perspektif pelanggan, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah diukur, namun dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sasaran di ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya agar dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian, keterukuran sasaran-sasaran strategik nonkeuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

#### 2.1.7 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) Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Debby Marista (2002) mengenai Analisis Penelitian Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT. Andalan Pasific Samudera Semarang) memperlihatkan hasil dalam perspektif keuangan terdapat peningkatan profit margin dan rasio operasi, namun dalam ROI mengalami penurunan. Dalam perspektif konsumen terdapat peningkatan retensi konsumen,

akuisisi konsumen, profitabilitas konsumen, kepuasan konsumen. Dalam perspektif proses bisnis internal terdapat peningkatan *cycle effectiveness*, dan layanan purna jual. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat peningkatan perputaran karyawan, dan kemampuan sistem informasi.

2) Yuniarsa Adi Prakosa (2006), melakukan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (studi kasus pada PT. Waskita Karya (persero)) dengan hasil sebagai berikut :

a) Perspektif Keuangan

Peningkatan ROI sebesar 4,59 % pada tahun 2004, Profit Margin meningkat sebesar 2,58 %, dan Operating Ratio sebesar 95,05 %.

b) Perspektif Pelanggan

Peningkatan Market Share sebesar 1,5 % pada tahun 2004, akuisisi pelanggan mengalami penurunan sebesar 9,09 %, dan tingkat kepuasan pelanggan meningkat sebesar 93,1 %.

c) Perspektif Internal Bisnis

Tingkat inovasi perusahaan tiap tahunnya adalah 0 %, dan layanan purna jual hampir mendekati 100 %.

d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Produktivitas karyawan meningkat sebesar Rp. 107.665.121,91 pada tahun 2004, kemudian Retensi karyawan sebesar 4,19 % dan kepuasan karyawan rata – rata mencapai 87,8 %.

3) Hendra Adiwijaya (2008), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif pada PT. Arotamas” dengan hasil sebagai berikut :

a) Perspektif Keuangan

Penurunan ROI sebesar 0.45 % pada tahun 2006, Profit Margin juga mengalami penurunan menjadi sebesar 0.40 %, dan penurunan Operating Ratio menjadi sebesar 40.50 % pada tahun yang sama.

b) Perspektif Pelanggan

Penurunan akuisisi pelanggan menjadi sebesar 0 % pada tahun 2006, dan tingkat retensi pelanggan meningkat menjadi sebesar 100 %, namun profitabilitas pelanggan mengalami penurunan menjadi sebesar 0.29 % pada tahun yang sama.

c) Perspektif Internal Bisnis

Rata – rata tingkat inovasi perusahaan selama 3 tahun adalah 56.97 %, dan untuk pemenuhan pesanan kepada pelanggan pada tahun 2006 mencapai 93.79 %.

d) Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Produktivitas karyawan meningkat menjadi sebesar Rp. 1.667.387,82 pada tahun 2006, kemudian Retensi karyawan mengalami penurunan menjadi sebesar 2.08 %.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

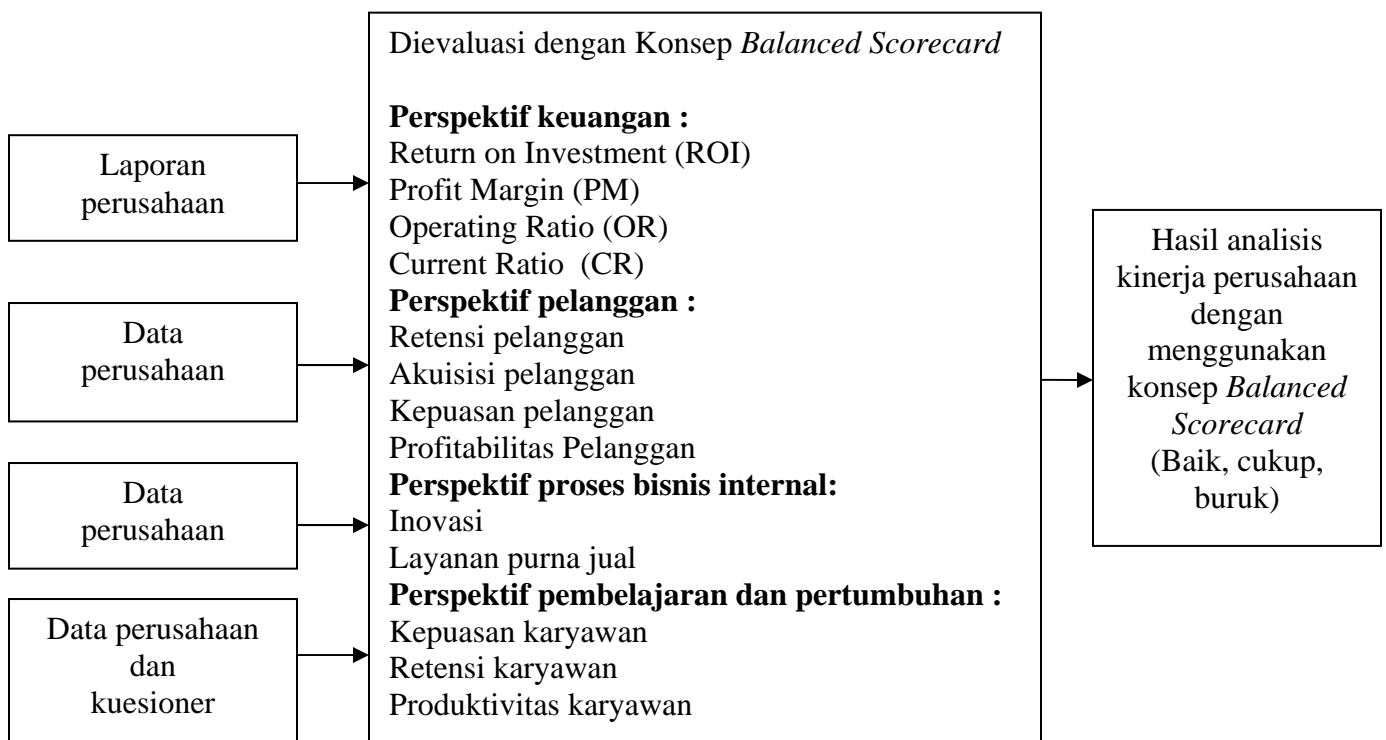
Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat persepektif, yaitu perspektif keuangan, persepektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

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.

Penggunaan kinerja dapat dilihat di gambar bawah ini.

**Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut :

##### **3.1.1 Kinerja Perspektif keuangan**

Penilaian kinerja keuangan perusahaan berhubungan dengan pengukuran profitabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu (Riyanto, 2001).

Rasio-rasio yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. *Current Ratio*

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

2. *Profit Margin*

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

3. *Operating Ratio*

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

4. *Return on Investment (ROI)*

Kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam kesekuruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih. Merupakan rasio keuntungan bersih terhadap total aset dinyatakan dalam persen.

Untuk menghitung rasio dalam perspektif keuangan digunakan laporan keuangan tahunan perusahaan, yaitu Laporan Keuangan PDAM Kabupaten Semarang tahun 2006 sampai tahun 2008. Selanjutnya hasil dari perhitungan rasio dibandingkan antara periode satu dengan periode yang lain, apakah dari rasio tersebut terdapat kenaikan atau penurunan kinerja.

### **3.1.2 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 dibagi 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 dibagi jumlah pelanggan dinyatakan dalam persen.

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

Kepuasan pelanggan mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.

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.

### **3.1.3 Kinerja perspektif Proses Bisnis Internal**

Adapun ukurannya sebagai berikut :

- 1) Inovasi, yaitu untuk mengetahui jumlah produk/ jasa yang ditawarkan dibandingkan dengan jumlah produk/jasa perusahaan yang telah ada.
- 2) Layanan Purna Jual, yaitu untuk mengetahui bagaimana tindakan perusahaan dalam berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada konsumen dalam berbagai bentuk layanan.

### **3.1.4 Kinerja perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.**

Perspektif ini bertujuan mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Proses belajar dan perkembangan organisasi bersumber dari tiga prinsip : *People, system, dan organizational procedur*.

Adapun pengukurannya sebagai berikut :



- 1) Kepuasan karyawan, mengukur tingkat kepuasan karyawan, pengukuran dilakukan dengan survei kepuasan karyawan menggunakan kuesioner yang akan dibagikan kepada karyawan PDAM Kabupaten Semarang .
- 2) Retensi karyawan, merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah seluruh karyawan pada tahun 2006 sampai tahun 2008.
- 3) Produktivitas karyawan, untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu dengan membandingkan keuntungan jasa dengan jumlah karyawan selama tahun 2006 sampai tahun 2008.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Objek penelitian yang diteliti adalah PDAM Kabupaten Semarang. Termasuk didalamnya kondisi keuangan perusahaan, jumlah jasa/produk yang ditawarkan, proses layanan jasa/produk dan hal lain yang berhubungan dengan perusahaan serta karyawan yang bersangkutan, untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan.

Dalam hal ini populasi dan sampel yang digunakan untuk mendukung teknik pengukuran variabel kepuasan karyawan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sedangkan dalam ke-3 perspektif lainnya, variabel-variabel diukur dengan menggunakan teknik analisis data sesuai data sekunder yang telah dikumpulkan (*non sampling*). Kemudian untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kepuasan karyawan diukur melalui penyebaran kuisisioner.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu *simple random sampling*, dimana dilakukan penyebaran kuisioner kepada karyawan perusahaan. Karena jumlah populasi telah diketahui, maka ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan Rumus Slovin, sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1+N.e^2} \quad (3-1)$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e<sup>2</sup> = Prosentase kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampe yang masih ditolerir, yaitu 10 %.

Dari jumlah populasi yang ada, dengan tingkat kelonggaran ketidakteelitian sebesar 10 %, maka dengan menggunakan rumus Slovin diperoleh jumlah sampel sebesar 59 karyawan, yang perhitungannya sebagai berikut :

$$n = \frac{143}{1+143 (0.1)^2} = 58,84 = 59 \text{ Karyawan}$$

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

#### 1. Data Primer

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan diperoleh dari hasil wawancara dan hasil kuesioner yang dilakukan oleh karyawan.

Adapun hasil diantaranya mengenai objek penelitian & data mengenai kepuasan karyawan yang diketahui lewat kuesioner.

## 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain, dalam hal ini diambil dari perusahaan dan dari hasil penelitian lainnya yaitu antara lain : dokumen perusahaan, studi kepustakaan dll.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### a) Wawancara

Yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung kepada pihak-pihak yang berkompeten di perusahaan.

#### b) Kuesioner

Yaitu melalui penyebaran kuesioner untuk dapat mengetahui seberapa tingkat kepuasan karyawan dan pelanggan.

#### c) Dokumentasi

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

#### d) Studi pustaka

yaitu merupakan teknik pengumpulan data berdasarkan sumber-sumber yang diperoleh dari literatur yang membahas mengenai pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*.

### **3.5 Pengujian Instrumen Penelitian**

Pengujian ini dilakukan untuk menguji kuesioner yang nantinya dipergunakan untuk mengukur kepuasan karyawan. Berdasarkan dari hasil penelitian ini diharapkan dapat diperoleh hasil yang benar-benar obyektif, yang dikenal dengan istilah validitas. Selain itu perlu juga diuji konsistensinya yang dikenal dengan istilah reliabilitas. Validitas dan reliabilitas merupakan dua syarat dalam menentukan baik atau tidaknya suatu penelitian.

#### **a. Uji Validitas**

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara (Ghozali, 2006):

1. Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.
2. Uji validitas juga dapat dilakukan dengan melakukan korelasi bivariante antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.
3. Uji dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai undimensionalitas atau apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel.

Dalam penelitian ini, digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Pengujian validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan korelasi *bivariate*.

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu (Ghozali, 2006) :

1. *Reapeted measure* atau pengukuran ulang. Di sini, seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.
2. *One shot* atau pengukuran sekali saja. Di sini pengukurannya hanya sekali saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan yang lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik Cronbach Alfa ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai Cronbach Alfa  $> 0.60$  (Nunnally, 1967 dalam Ghozali, 2006).

Dalam penelitian ini, reliabilitas diukur dengan menggunakan metode *one shot* atau pengukuran sekali saja, yaitu dengan uji statistik Cronbach Alfa. Variabel dikatakan reliabel, jika Cronbach alpha  $> 0,6$  dan uji selanjutnya dapat dilanjutkan karena angket dinyatakan reliabel.

Sedangkan perhitungan bobot penilaian kuesioner kepuasan karyawan menggunakan skala Likert. Skala Likert ini berhubungan dengan pernyataan tentang sikap seseorang terhadap sesuatu (Husein Umar, 1989) :

1) Kemampuan Sistem Informasi

Persentase jumlah pegawai yang dihadapkan langsung dengan pelanggan yang memiliki akses informasi online mengenai data pelanggan.

2) Motivasi, kekuasaan dan keselarasan

Pengukuran yang dapat dilakukan adalah berkaitan dengan jumlah usulan yang diberikan dan diimplementasikan.

Penilaian kepuasan karyawan dilakukan dengan menggunakan skala penilaian sebagai berikut :

1 = Sangat Tidak Puas

2 = Tidak Puas

3 = Cukup Puas

4 = Puas

5 = Sangat Puas

### **3.6 Metode Analisis Data**

a. Analisis kualitatif

Yaitu analisis yang sulit diberikan pembenaran secara sistematis karena lebih cenderung kepada penyampaian perasaan atau wawasan yang meliputi pada

penyampaian perasaan atau wawasan yang terdiri klarifikasi visi, misi dan tujuan ke dalam rencana perusahaan.

b. Analisis kuantitatif

Analisis yang datanya dapat dihitung yang mengukur kinerja masing-masing perspektif.

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

1. Mengukur kinerja perspektif keuangan

$$\text{a. Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\% \quad (3-2)$$

$$\text{b. Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \quad (3-3)$$

$$\text{c. Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Beban Usaha}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\% \quad (3-4)$$

$$\text{d. Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \quad (3-5)$$

2. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

$$a. \text{ Tingkat Pemerolehan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\% \quad (3-6)$$

$$b. \text{ Tingkat Retensi Pelangan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\% \quad (3-7)$$

c. Tingkat Kepuasan Pelanggan = Menggunakan data pengaduan pelanggan PDAM Kabupaten Semarang.

$$d. \text{ Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\% \quad (3-8)$$

### 3. Kinerja Perspektif Bisnis Internal

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

b. Layanan Purna Jual = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar oleh pelanggan.

### 4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

$$a. \text{ Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Total skor}}{\text{Jumlah Karyawan} \times \text{jumlah pertanyaan}} \times 100\% \quad (3-9)$$



$$\text{b. Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \times 100\% \quad (3-10)$$

$$\text{c. Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \quad (3-11)$$

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya PDAM Kabupaten Semarang**

Penyediaan air bersih di Kabupaten Semarang dimulai sejak tahun 1932 pada jaman Pemerintahan Belanda melalui pengambilan air baku dari mata air dan dan dari sumur dalam. Pada perkembangan selanjutnya penyediaan air minum dibentuk unit I Air Minum Perusahaan Daerah Kabupaten Daerah Tingkat II Semarang. Pada tahun delapan puluhan Pemerintah Daerah membentuk perusahaan daerah sendiri sehingga pengelolaan air minum di Kabupaten Semarang diubah statusnya menjadi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Semarang, yang dikukuhkan dalam Peraturan Daerah Tingkat II Kabupaten Semarang No 10 Tahun 1980.

##### **4.1.2 Tujuan Perusahaan**

Berdasarkan Peraturan Daerah No 10 Tahun 1980 tanggal 11 Desember 1980, PDAM Kabupaten Semarang didirikan dengan tujuan turut serta melaksanakan :

1. Pembangunan Daerah khususnya
2. Pembangunan ekonomi nasional umumnya, dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat, menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila.

Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan mengusahakan penyediaan air minum yang bersih dan sehat serta memenuhi syarat – syarat bagi masyarakat. Berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Semarang No 5 tahun 2006 tentang ” Pelayanan Air

Minum Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Semarang” dapat disebutkan beberapa hal penting, yaitu mengenai peran dan fungsi, asas, manajemen serta kerjasama Perusahaan Daerah Air Minum sebagai berikut :

a. Peran dan fungsi PDAM sebagai pengelola jasa pendistribusian air minum adalah:

- Berperan sebagai pelaksana untuk mengelola usaha pendistribusian air minum berdasarkan persyaratan standar air minum yang berlaku untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari masyarakat Kabupaten Semarang dan sekitarnya secara adil, merata, terus menerus dengan memanfaatkan sumber air baku yang berada di wilayah Kabupaten Semarang dan sekitarnya.
- Menyelenggarakan pemanfaatan dan pelestarian sumber daya air dengan merencanakan, membangun, memelihara dan melaksanakan operasi sarana prasarana pendistribusian air minum serta membantu mencegah pengambilan air dari sumber air baku secara ilegal.

b. Asas dan landasan penyediaan air minum meliputi :

- Kelestarian
- Keseimbangan
- Kemanfaatan umum
- Keterpaduan dan kelestarian
- Keadilan
- Keberlanjutan
- Kemandirian
- Nilai ekonomi
- Transparansi dan akuntabilitas

c. Manajemen Perusahaan Daerah Air Minum diselenggarakan atas asas :

- Manajemen ekonomi perusahaan dalam kesatuan pembinaan ekonomi Indonesia untuk menjamin kelangsungan demokrasi ekonomi yang berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat Kabupaten Semarang melalui peningkatan Pendapatan Asli Daerah.
- Perimbangan aspek sosial dalam menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat, sesuai penggolongan pelanggan.

d. Kerjasama

Kesepakatan kerjasama dilakukan dalam dua bentuk, yaitu kerjasama pengelolaan, dan kerjasama patungan.

Kesepakatan kerjasama harus menjamin :

- Peningkatan efektivitas dan produktivitas PDAM dalam melayani masyarakat.
- Pengamanan modal dan atau aset milik PDAM yang menjadi objek kerjasama.
- Untuk meningkatkan Pendapatan Asli Daerah.
- Peranan dan tanggung jawab masing-masing pihak dalam melaksanakan kerjasama terhadap resiko yang dapat terjadi dalam masa kerjasama maupun setelah berakhirnya kesepakatan kerjasama.

### **4.1.3 Visi dan Misi**

#### **4.1.3.1 Visi**

Visi PDAM Kabupaten Semarang yaitu "Terwujudnya Pelayanan Air Minum Yang Prima Baik dari segi Kualitas, Kuantitas dan Berkesinambungan".

#### 4.1.3.2 Misi

Misi PDAM Kabupaten Semarang yaitu :

1. Meningkatkan budaya kerja Profesional, Cerdas, dan Bermoral.
2. Meningkatkan pelayanan dengan mengutamakan kepuasan pelanggan.
3. Meningkatkan peran serta pemerintah, masyarakat dan swasta untuk percepatan pengembangan pelayanan air minum.

#### 4.1.4 Cakupan Wilayah Kerja

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Semarang merupakan perusahaan pelayanan umum yang menyediakan kebutuhan air bersih bagi masyarakat Kabupaten Semarang, yang terdiri dari satu kantor pusat dan tiga kantor cabang. Jumlah penduduk yang terlayani air bersih yang menjadi cakupan wilayah kerja PDAM Kabupaten Semarang selama tahun 2006 sampai dengan 2008 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.1**  
**Cakupan Wilayah Kerja dalam Pelayanan Air Minum**  
**Tahun 2006 – 2008**

		(Jumlah Pelanggan)		
No	Cakupan Wilayah	2006	2007	2008
1	Cabang Ungaran	9,766	9,945	10,398
2	Cabang Ambarawa	4,588	4,688	4,933
3	Cabang Salatiga	7,017	7,245	7,665
	Total	21,371	21,878	22,996

Sumber : Data sekunder yang diolah

#### 4.1.5 Struktur Organisasi dan Kondisi Sumber Daya Manusia

Seiring dengan peningkatan kebutuhan masyarakat akan air bersih, PDAM Kabupaten Semarang dituntut untuk lebih berkembang, mandiri serta didukung dengan SDM yang profesional dalam meningkatkan layanan kepada masyarakat. Guna mengantisipasi hal

tersebut, Bupati Semarang telah menerbitkan Surat Keputusan No 061/0008/2001 tahun 2001 tanggal 27 Januari 2001 tentang Susunan Organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Semarang.

Perkembangan Sumber Daya Manusia PDAM Kabupaten Semarang dari tahun 2006 – 2008 dalam jumlah dan komposisi yang didasarkan pada pembagian tingkat pendidikan dan spesialisasinya dapat digambarkan sebagai berikut :

**Tabel 4.2**  
**Perkembangan SDM PDAM Kabupaten Semarang**  
**Tahun 2006 – 2008**

No	Tingkat Pendidikan	2006	2007	2008
		(Orang)	(Orang)	(Orang)
1	Pasca Sarjana (S2)	1	1	1
2	Sarjana (S1)	18	19	21
3	Sarjana Muda (D3)	8	11	10
4	SLTA	74	76	78
5	SLTP	16	18	17
6	SD	15	14	16
	<b>JUMLAH</b>	<b>132</b>	<b>139</b>	<b>143</b>

Sumber : Data sekunder yang diolah

Struktur organisasi dan Tata Kerja yang berlaku posisi per 31 Mei 2006 masih sesuai dengan perda No 10 tahun 1980 dan SK Bupati No 061/0008/2001 tanggal 27 Januari 2001 dan telah ada pengangkatan Direktur PDAM yang definitif, namun belum dikembangkan sesuai dengan perkembangan beban kerja di perusahaan. Oleh karena itu, dalam pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia lima tahun ke depan, PDAM Kabupaten Semarang mempunyai keinginan untuk memfokuskan perhatian pada :

- Aspek – aspek komposisi kebutuhan (Job Analisis) melalui perencanaan, pengorganisasian, penempatan, penilaian prestasi kerja sesuai dengan perkembangan perusahaan dan perubahan struktur organisasi dan tata kerja yang baru.

- Meningkatkan dan mengembangkan pendidikan dan pelatihan pegawai serta uji kompetensi.

Fokus perhatian utama manajemen tersebut diharapkan akan meningkatkan kemampuan SDM yang dimiliki perusahaan untuk dapat menjawab tuntutan perubahan lingkungan usaha yang dinamis.

## 4.2 Analisis Data

### 4.2.1 Mengukur Kinerja Masing – Masing Perspektif

#### 4.2.1.1 Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan

Dalam pengukuran perspektif keuangan ini digunakan perhitungan terhadap :

**Tabel 4.3**

#### Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan

Ukuran	Tahun			Rata – rata
	2006	2007	2008	
ROI	(10,63)%	(18,99)%	(19,13)%	(16,35) %
<i>Profit Margin</i>	(53,19)%	(35,45) %	(19,22)%	(35,95)%
<i>Operating Ratio</i>	155,80%	137,01%	135,47%	(142,76)%
Current Ratio	6,72 %	12,57 %	20,92%	13,4%

Sumber : Data sekunder yang diolah

Dari data diatas terlihat bahwa nilai ROI mengalami penurunan 8,36% dari tahun 2006 sampai dengan 2007 dan 0,14% dari tahun 2007 sampai dengan 2008. Meskipun angka penurunan pada tahun 2007 tidak sebesar pada tahun 2006, hal ini tentu menjadi pekerjaan yang harus diselesaikan oleh perusahaan mengingat angka ROI yang masih

cenderung menurun. Pada *Profit margin* didapatkan prosentase yang bernilai negatif, hal ini disebabkan karena perusahaan mengalami kerugian pada selang waktu tahun 2006 sampai dengan tahun 2008. Namun demikian kita melihat adanya tren naik yaitu 17,74% pada tahun 2007 dan 16,23% pada tahun 2008. Meskipun prosentase pada *Profit Margin* negatif, akan tetapi mengalami kenaikan yang cukup stabil yang tentu saja berdampak positif bagi kelangsungan perusahaan. Pada *Operating ratio* terjadi penurunan yang cukup signifikan pada tahun 2007 yaitu 18,79%. Sedangkan pada tahun 2008 turun dengan angka 1,54%. Walaupun penurunan pada tahun 2008 tidak sebesar pada tahun 2007, namun hal ini menunjukkan bahwa perusahaan semakin efisien dalam membelanjakan pengeluaran. Pada *Current ratio* mengalami tren positif yaitu mengalami angka kenaikan sebesar 5,85% pada tahun 2007 dan 8,35% pada tahun 2008.

#### 4.2.1.2 Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan ini terdapat beberapa ukuran yang digunakan, yaitu tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan. Hasilnya diringkas pada tabel 4.4 di bawah ini :

**Tabel 4.4**

#### **Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan**

Ukuran	Tahun			Rata – rata
	2006	2007	2008	
Pemerolehan pelanggan	0,98%	2,32 %	4,86 %	2,72%
Retensi pelanggan	99,02%	97,68%	95,13%	97,27%



Profitabilitas pelanggan	(53,19)%	(35,45)%	(19,21)%	(35,95) %
--------------------------	----------	----------	----------	-----------

Sumber : Data sekunder yang diolah

Dari hasil pengukuran Perspektif Pelanggan dapat kita lihat dari prosentase Pemerolehan Pelanggan terjadi kenaikan mulai dari tahun 2006 hingga 2008. Pada tahun 2006 naik sebesar 0,98%, sedangkan pada tahun 2007 sebesar 2,32 % dan pada tahun 2008 sebesar 4,86 %. Kenaikan ini di sebabkan karena jumlah pelanggan baru PDAM Kabupaten Semarang mengalami kenaikan secara progresif dari tahun 2006 hingga 2008. Sedangkan pada prosentase Retensi Pelanggan berbanding terbalik dengan Pemerolehan Pelanggan. Hal ini disebabkan banyaknya pelanggan pasif yang kemudian dilakukan pemutusan oleh perusahaan karena telah menunggak lebih dari tiga bulan. Pada prosentase Profitabilitas Pelanggan dijumpai angka negatif, hal ini terjadi karena perusahaan mengalami kerugian. Akan tetapi kalau dilihat sebenarnya mengalami kenaikan prosentase yang berarti bahwa pelanggan semakin memberikan profit bagi perusahaan, dan ini merupakan hal yang positif bagi perusahaan.

Sementara untuk tingkat kepuasan pelanggan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.5**

**Laporan Pengaduan Pelanggan 2006 - 2008**

No	Jenis Pengaduan	2006	2007	2008	Rata - rata
1.	Meter air	182	178	167	175
2.	Kerusakan pipa dinas	568	561	535	554
3.	Pencurian	0	3	1	1
4.	Kartu meter	2	1	0	1

5.	Pelanggan mau diputus	3	0	0	1
6.	Air macet	81	74	58	71
7.	Aliran kecil	25	23	17	21
8.	Kualitas air	0	4	6	3
9.	Valve bocor	7	5	11	7
10.	Pipa distribusi bocor	384	386	361	377
11.	Kondisi gilir	2	4	10	5
12.	Rekening dobel	1	3	7	3
13.	Salah baca stand meter	4	8	12	8
14.	Pemakaian melonjak	46	60	57	54
15.	Sambungan baru	27	25	22	24
16.	Putus sementara	5	11	8	8
17.	Sambung kembali	34	17	15	22
18.	Pindah meter	24	28	14	22
19.	Balik nama	20	21	28	23
20.	Golongan / tarif	15	9	13	12
21.	Kerusakan setelah meter	122	101	81	101
22.	Tanggapan petugas	1	2	14	5
	Jumlah	1.553	1.524	1.437	

Sumber : Data sekunder yang diolah

Dalam penelitian ini, kepuasan pelanggan dilihat dari data Pengaduan Pelanggan yang terjadi selama kurun waktu tahun 2006 sampai tahun 2008. Dari data di atas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan angka pengaduan pelanggan mengalami penurunan,

dari tahun 2006 sejumlah 1.553 aduan, kemudian 1.524 pada tahun 2007 dan 1.437 pada tahun 2008. Dari data tersebut dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa pelanggan dapat dikatakan merasa semakin puas dengan adanya angka pengaduan yang semakin menurun.

#### **4.2.1.3 Kinerja Perspektif Bisnis Internal**

Adapun ukurannya sebagai berikut :

##### 3) 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 PDAM Kabupaten Semarang dapat dilihat beberapa inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Antara lain adalah inovasi dalam menangani masalah kebocoran, baik kebocoran fisik maupun non fisik. Dalam hal ini perusahaan telah melakukan beberapa upaya antara lain : membentuk zona kebocoran, alat elektronik untuk mendeteksi kebocoran, hingga perubahan sistem administrasi yang berbasis komputerisasi. Hal ini memiliki tujuan utama yaitu memberikan pelayanan yang prima bagi pelanggan.

##### 4) Layanan Purna Jual

Dalam 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.

#### 4.2.1.4 Kinerja Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Pengukuran terhadap Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dapat dilakukan melalui ukuran sebagai berikut :

**Tabel 4.6**

**Hasil Pengukuran Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan**

Ukuran	Tahun			Rata – rata
	2006	2007	2008	
Produktivitas karyawan	Rp. (30.645.342,12)	Rp. (31.079.994,53)	Rp.(18.984.924,24)	Rp.(26.903.420,29)
Retensi karyawan	-	1,44 %	-	0,48 %

Sumber : Data sekunder yang diolah

Pada pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan produktivitas karyawan mengalami penurunan pada tahun 2007 dan mengalami kenaikan pada tahun 2008. Sedangkan untuk retensi karyawan 0% pada tahun 2006, hal ini dikarenakan tidak ada karyawan yang keluar pada tahun tersebut. Pada tahun 2007 prosentase retensi karyawan mengalami kenaikan sebesar 1,44% karena ada 2 orang karyawan yang keluar.

Kemudian pengukuran untuk kepuasan karyawan dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.7**

**Hasil Pengukuran Kepuasan Karyawan**

<b>Faktor Kepuasan</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Kumulasi (%)</b>
Kebijakan perusahaan	81	9	2	77,97 %
Motivasi bekerja	120	23	4	83,05 %
Akses informasi dan komunikasi	96	44	1	79,66 %
Kondisi fisik perusahaan	98	14	0	63,28 %
Kepemimpinan manajemen	75	20	0	80,51 %
Beban kerja dengan gaji	79	9	0	74,58 %
Jumlah	549	119	7	459,05 %
Rata – rata	91,5 %	19,83%	1,16 %	<b>76,51 %</b>

Sumber : Data primer yang diolah

Keterangan :

1 = Sangat Tidak Puas

2 = Tidak Puas

3 = Cukup Puas

4 = Puas

5 = Sangat Puas

Tabel diatas menunjukkan tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan, yaitu sebesar 76.51%. Nilai kepuasan karyawan tersebut merupakan tingkat kepuasan karyawan pada tahun berjalan berdasarkan data yang berasal dari kuesioner yang dibagikan kepada karyawan. Dari data di atas dapat dilihat bahwa motivasi karyawan memiliki prosentase yang cukup tinggi yaitu sebesar 83,05%, disusul kemudian

kepemimpinan manajemen. Hal ini menunjukkan adanya hubungan antara kepemimpinan manajemen dengan motivasi karyawan dalam bekerja. Dengan kata lain bahwa PDAM Kabupaten Semarang memiliki tingkat ketergantungan terhadap sosok figur seorang pemimpin yang dalam hal ini adalah direktur. Aspek lain yang perlu diperhatikan perusahaan adalah kondisi fisik perusahaan yang hanya memiliki prosentase 63,28%. Hal ini tentu sangat memprihatinkan mengingat kenyamanan dalam bekerja merupakan salah satu faktor penting demi terciptanya stabilitas dalam perusahaan.

### **4.3. Variabel Kepuasan Karyawan Terhadap Atribut Perusahaan**

Dalam pengujian validitas dan reliabilitas kepuasan karyawan terhadap atribut perusahaan terdiri dari 15 pertanyaan yang dibagikan kepada 59 karyawan. Dari variabel tingkat kepuasan karyawan terhadap perusahaan tersebut akan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas. Untuk pengujian validitas digunakan skor pada setiap masing – masing pertanyaan. Sementara pengujian reliabilitas digunakan skor total dari masing – masing atribut pertanyaan dalam kuisisioner tingkat kepuasan karyawan.

#### **4.3.1 Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk menguji sejauh mana ketepatan alat ukur dapat mengungkapkan konsep gejala/kejadian yang diukur. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan rumus *pearson correlation*. Hasil pengujian validitas selengkapnya ada pada lampiran dan diringkas pada tabel berikut ini :

**Tabel 4.8****Hasil Pengujian Validitas**

No.	Variabel / Indikator	Korelasi	Sig (2 tailed)	Keterangan
	Kebijakan Perusahaan			
1	Q1	0,770	0,00	Valid
2	Q2	0,876	0,00	Valid
	Motivasi Bekerja			
1	Q1	0,598	0,00	Valid
2	Q2	0,699	0,00	Valid
3	Q3	0,672	0,00	Valid
	Akses Informasi dan Komunikasi			
1	Q1	0,725	0,00	Valid
2	Q2	0,801	0,00	Valid
3	Q3	0,688	0,00	Valid
	Kondisi Fisik Perusahaan			
1	Q1	0,833	0,00	Valid
2	Q2	0,812	0,00	Valid
3	Q3	0,726	0,00	Valid
	Kepemimpinan			
1	Q1	0,846	0,00	Valid
2	Q2	0,853	0,00	Valid
	Beban Kerja dengan Gaji			
1	Q1	0,781	0,00	Valid
2	Q2	0,864	0,00	Valid

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa semua indikator yang digunakan untuk mengukur semua variabel dalam penelitian ini dinyatakan sebagai item yang valid. Karena dari

indikator-indikator variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki nilai korelasi di atas 0,00 (nilai signifikansi) (Ghozali, 2006).

#### **4.3.2 Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji sejauh mana keandalan suatu alat pengukur untuk dapat digunakan dalam penelitian yang sama. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan rumus *Alpha Cronbach* dengan taraf signifikansi yang digunakan adalah 0,6 dengan demikian variabel dikatakan reliabel apabila hasil perhitungan alpha cronbach lebih besar dari 0,6. Setelah dilakukan pengujian dengan menggunakan SPSS, untuk variabel tingkat kepuasan karyawan terhadap atribut perusahaan diperoleh nilai *cronbach alpha* sebesar 0,65 (lihat lampiran) atau lebih besar dari 0,6. Dengan demikian maka untuk variabel tingkat kepuasan karyawan terhadap atribut perusahaan dapat dikatakan cukup reliabel.



**4.4. Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard***

**Tabel 4.9**

**Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan**

Perspektif	Tahun			Rata - rata	Scorecard
	2006	2007	2008		
<i>Perspektif Keuangan :</i>					
ROI	(10,63) %	(18,99) %	(19,53) %	(16,35)%	Buruk
<i>Profit Margin</i>	(53,19) %	(35,45) %	(19,22)%	(35,95) %	Baik
<i>Operating Ratio</i>	155,80 %	137,01 %	135,47 %	142,76 %	Baik
<i>Current Ratio</i>	6,72 %	12,57 %	20,92 %	13,4 %	Baik
<i>Perspektif Pelanggan :</i>					
Pemerolehan pelanggan	0,98 %	2,32 %	4,86 %	2,72 %	Baik
Retensi pelanggan	99,02 %	97,68 %	95,13 %	97,27 %	Buruk
Profitabilitas pelanggan	(53,19)%	(35,45)%	(19,21)%	(35,95)%	Baik
Kepuasan pelanggan(*)	1.553	1.524	1.437	1.505	Baik
<i>Perspektif Internal Bisnis :</i>					
Inovasi perusahaan	-	-	-	-	-
Layanan purna jual	-	-	-	-	-
<i>Perpektif Pembelajaran dan</i>					
<i>Pertumbuhan :</i>					
Produktivitas karyawan	Rp.(30.645.342)	Rp.(31.079.994)	Rp.(18.984.924)	Rp.(26.903.420)	Cukup
Retensi karyawan	0 %	1,44 %	0 %	0,48 %	Cukup
Kepuasan karyawan(*)	-	-	-	76,51 %	Baik

Sumber : Data sekunder yang diolah

\*) Data tahun berjalan

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Semarang secara keseluruhan mengalami peningkatan dari selang waktu antara tahun 2006 sampai tahun 2008. Hal ini dapat dilihat dari Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Pada angka Kepuasan Karyawan sebesar 76,51%, terdapat aspek yang cukup penting yaitu motivasi bekerja yang mencapai angka 83,05 %. Keadaan ini berimbas pada kreativitas karyawan dalam memberikan pelayanan yang prima bagi konsumen dengan melakukan inovasi dan pembaharuan, dibuktikan dengan prosentase pemerolehan pelanggan yang semakin meningkat serta jumlah pengaduan yang semakin menurun. Hal ini tentu saja berdampak positif seiring dengan kenaikan prosentase *Profit Margin* dan *Current Ratio* serta diikuti dengan penurunan angka pada *Operating Ratio*, yang pada akhirnya mengakibatkan jumlah kerugian perusahaan menjadi semakin kecil.

Namun demikian ada beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain, nilai ROI yang semakin menurun. Dengan demikian perusahaan dituntut lebih cermat dalam berinvestasi. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah Kondisi Fisik perusahaan yang hanya mencapai angka 63,28 % , tentu saja hal ini sangat memprihatinkan karena jauh di atas rata-rata angka Kepuasan Karyawan sebesar 76,51 %. Banyaknya pelanggan pasif menyebabkan perusahaan bertindak tegas dengan melakukan pemutusan, dan akibatnya berdampak pada jumlah Retensi Pelanggan yang semakin menurun, meskipun diimbangi dengan Pemerolehan Pelanggan yang cukup baik.

Meskipun masih terdapat beberapa kelemahan namun secara keseluruhan kinerja PDAM Kabupaten Semarang dapat dikatakan baik. Tentu saja masih banyak sekali dibutuhkan pembenahan terkait dengan kelemahan – kelemahan yang ada. Pada akhirnya, penggunaan konsep *Balanced Scorecard* diharapkan dapat mengakomodasi kebutuhan

manajemen perusahaan dalam menilai perusahaan, baik dari sektor keuangan maupun non keuangan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu *Current Ratio*, *Profi Margin*, *Operating Ratio*, diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya.
2. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang baik, dan hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan.
3. Hasil pengukuran Perspektif Internal Bisnis, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik.
4. Hasil pengukuran perpektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan cukup. Sementara tingkat kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang cukup baik, meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki.
5. Hasil pengujian validitas pada tingkat kepuasan karyawan dapat disimpulkan bahwa dari keenam karakteristik pengukuran, yaitu (1) kebijakan perusahaan, (2) motivasi bekerja, (3) akses informasi dan komunikasi, (4) kondisi fisik

perusahaan, (5) kepemimpinan dan, (6) beban kerja dengan gaji, menunjukkan hasil valid. Sementara hasil pengujian terhadap uji reliabilitas juga menunjukkan hasil yang cukup reliabel.

## **5.2 Keterbatasan dan Saran**

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, terdapat beberapa keterbatasan dan saran yang dapat dipergunakan bagi penelitian-penelitian yang akan datang.

### **a. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Semarang, merupakan penelitian yang baru pertama kali diadakan, sehingga penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, yaitu:

- 1.) Penelitian menggunakan data primer yang salah satunya berupa kuisisioner yang diberikan kepada responden. Kelemahan penelitian dengan menggunakan kuisisioner adalah kemungkinan terjadinya bias oleh surveyor (Indriantoro dan Supomo, 2002).
- 2.) Responden penelitian ini merupakan karyawan dari berbagai bagian. Heterogenitas dalam perusahaan dimana responden bekerja, kemungkinan juga dapat menyebabkan hasil yang berbeda dibandingkan jika responden berasal dari bagian yang relatif homogen.

b. Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, saran-saran yang diajukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya adalah :

- 1.) Manajemen hendaknya mulai mempertimbangkan aspek kinerja non keuangan.
- 2.) Manajemen hendaknya harus memperhatikan ROI, kondisi fisik perusahaan, serta tingkat retensi pelanggan, mengingat angka prosentase yang semakin menurun.
- 3.) Masih diperlukan konsep penelitian yang sama untuk meneliti konsistensi dari penelitian ini karena penelitian ini baru pertama kali diadakan.
- 4.) Masih menggunakan data yang terbatas, sehingga untuk penelitian berikutnya, diharapkan dapat menggunakan data yang lebih lengkap.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adiwijaya, Hendra, 2008. **Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif pada PT. Arotamas**. Skripsi Penelitian Mahasiswa tidak dipublikasikan, FE Undip, Semarang
- Asisten Deputi Urusan BUMD, 2000. ***Pedoman Akuntansi Perusahaan Daerah Air Minum***.
- Ghozali, Imam. (2006). **Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS**, Edisi 4, Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Hansen, Don R, dan Maryanne M. Mowen, 2005. **Akuntansi Manajemen**. Edisi 7, Salemba Empat, Jakarta.
- Indrianto, Nur & Supomo, Bambang (2002). **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**. Edisi I, BPFE Yogyakarta.
- Kaplan Robert S dan Norton David P, 2001. ***Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi***; Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad, 2003. **Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi**. Penerbit Erlangga, Jogjakarta.
- Lasdi, Ludovicus, 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.
- Mulyadi, 2001. ***Balanced Scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan***, Cetakan Kesatu, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi dan Setyawan Johny, 2001. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Perusahaan**. Edisi Kedua. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Prakosa, Yuniarsa Adi (2006), **“Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (studi kasus pada PT. Waskita Karya (persero))**. Skripsi Penelitian Mahasiswa tidak dipublikasikan, FE Undip, Semarang
- Purwanto, Erwan Agus dan Sulistyastuti Dyah R, 2007. **Metode Penelitian Kuantitatif; Untuk Administrasi Publik dan Masalah – masalah Sosial**. Cetakan Pertama, Gava Media, Jogjakarta.

Riyanto, Bambang, 2001, **Dasar – Dasar Pembelanjaan Perusahaan**. Cetakan Ketujuh, BPFE Yogyakarta

Srimindarti, Caecilia, 2004. **Balanced Scorecard sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja**. Fokus Ekonomi, 3(1), April 2004, hal. 52 – 64.

Tim Penyusun, 2007. *Coorporate Plan PDAM Kabupaten Semarang Tahun 2007 – 2011*

Tim Penyusun, 2009. **Buku Pedoman Penyusunan skripsi dan Tugas Akhir**; FE Undip, Semarang

UUD 1945 Pasal 33 tentang Perekonomian Nasional dan Kesejahteraan sosial

Yuwono Sony, dkk. 2006. **Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus Pada Strategi**. Cetakan Kedua. Penerbit PT. Gramedia, Jakarta



# **LAMPIRAN**

### Perhitungan Perspektif Keuangan

Ukuran	Tahun		
	2006	2007	2008
Aktiva Lancar	3.430.578.261,66	5.851.988.319,73	10.681.448.713,68
Hutang Lancar	31.399.279.448,50	46.560.111.615,05	51.068.245.276,99
Laba Bersih	(4.045.185.160,53)	(4.320.119.239,58)	(2.714.844.166,74)
Penjualan	7.605.081.517,00	12.186.241.660,00	14.127.845.380,00
HPP	-	-	-
Beban Usaha	11.848.454.707,20	16.696.689.368,03	19.139.644.922,13
Total Aktiva	38.070.908.206,90	22.748.033.399,20	26.192.247.652,90

Sumber : Data sekunder yang diolah

#### 5. Mengukur kinerja perspektif keuangan

Aktiva Lancar

$$e. \text{ Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

#### Tahun 2006

$$\text{Current Ratio} = \frac{3.430.578.261,66}{31.399.279.448,50} \times 100\% = 6,72\%$$

#### Tahun 2007

$$\text{Current Ratio} = \frac{5.851.988.319,73}{46.560.111.615,05} \times 100\% = 12,57\%$$

### Tahun 2008

$$\text{Current Ratio} = \frac{10.681.448.713,68}{51.068.245.276,99} \times 100\% = 20,92\%$$

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

### Tahun 2006

$$\text{Profit Margin} = \frac{(4.045.185.160,53)}{7.605.081.517,00} \times 100\% = (53,19) \%$$

### Tahun 2007

$$\text{Profit Margin} = \frac{(4.320.119.239,58)}{12.186.241.660,00} \times 100\% = (35,45) \%$$

### Tahun 2008

$$\text{Profit Margin} = \frac{(2.714.844.166,74)}{14.127.845.380,00} \times 100\% = (19,22) \%$$

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

**Tahun 2006**

$$\text{Operating Ratio} = \frac{11.848.454.707,20}{7.605.081.517,00} \times 100\% = 155,80 \%$$

**Tahun 2007**

$$\text{Operating Ratio} = \frac{16.696.689.368,03}{12.186.241.660,00} \times 100\% = 137,01\%$$

**Tahun 2008**

$$\text{Operating Ratio} = \frac{19.139.644.922,13}{14.127.845.380,00} \times 100\% = 135,47\%$$

$$\text{h. Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

**Tahun 2006**

$$\text{Return On Investment} = \frac{(4.045.185.160,53)}{38.070.908.206,90} \times 100\% = (10,63) \%$$

**Tahun 2007**

$$\text{Return On Investment} = \frac{(4.320.119.239,58)}{22.748.033.399,20} \times 100\% = (18,99) \%$$

**Tahun 2008**

$$\text{Return On Investment} = \frac{(2.714.844.166,74)}{26.192.247.652,90} \times 100\% = (19,13) \%$$

### Perhitungan Perspektif Pelanggan

Ukuran	Tahun		
	2006	2007	2008
Pelanggan Baru	209	507	1.118
Pelanggan Lama	21.162	21.371	21.878
Jumlah Pelanggan	21.371	21.878	22.996
Pendapatan Bersih	7.605.081.517,00	12.186.241.660,00	14.127.845.380,00
Laba Bersih	(4.045.185.160,53)	(4.320.119.239,58)	(2.714.844.166,74)

Sumber : Data sekunder yang diolah

#### 6. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

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

##### Tahun 2006

$$\text{Tingkat Pemerolehan Pelanggan} = \frac{209}{21.371} \times 100\% = 0,98 \%$$

##### Tahun 2007

$$\text{Tingkat Pemerolehan Pelanggan} = \frac{507}{21.878} \times 100\% = 2,32 \%$$

##### Tahun 2008

$$\text{Tingkat Pemerolehan Pelanggan} = \frac{1.118}{22.996} \times 100\% = 4,86 \%$$

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

**Tahun 2006**

$$\text{Tingkat Retensi Pelangan} = \frac{21.162}{21.371} \times 100\% = 99,02 \%$$

**Tahun 2007**

$$\text{Tingkat Retensi Pelangan} = \frac{21.371}{21.878} \times 100\% = 97,68 \%$$

**Tahun 2008**

$$\text{Tingkat Retensi Pelangan} = \frac{21.878}{22.996} \times 100\% = 95,13 \%$$

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

**Tahun 2006**

$$\text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{(4.045.185.160,53)}{7.605.081.517,00} \times 100\% = (53,19) \%$$

**Tahun 2007**

$$\text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{(4.320.119.239,58)}{12.186.241.660,00} \times 100\% = (35,45)\%$$

**Tahun 2008**

$$\text{Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{(2.714.844.166,74)}{14.127.845.380,00} \times 100\% = (19,21) \%$$



### Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

Ukuran	Tahun		
	2006	2007	2008
Jumlah karyawan yang keluar	0	2	0
Jumlah Karyawan	132	139	143
Laba Bersih	(4.045.185.160,53)	(4.320.119.239,58)	(2.714.844.166,74)

Sumber : Data sekunder yang diolah

#### 7. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

$$d. \text{ Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

##### Tahun 2006

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{(4.045.185.160,53)}{132} = \text{Rp. (30.645.342,12)}$$

##### Tahun 2007

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{(4.320.119.239,58)}{139} = \text{Rp. (31.079.994,53)}$$

##### Tahun 2008

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{(2.714.844.166,74)}{143} = \text{Rp. (18.984.924,24)}$$

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

**Tahun 2006**

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{0}{132} \times 100\% = 0\%$$

**Tahun 2007**

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{2}{139} \times 100\% = 1,44\%$$

**Tahun 2008**

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{0}{143} \times 100\% = 0\%$$

## Correlations (Kebijakan Perusahaan)

Correlations

		Q1	Q2	TOTAL
Q1	Pearson Correlation	1	.368(**)	.770(**)
	Sig. (2-tailed)		.004	.000
	N	59	59	59
Q2	Pearson Correlation	.368(**)	1	.876(**)
	Sig. (2-tailed)	.004		.000
	N	59	59	59
TOTAL	Pearson Correlation	.770(**)	.876(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	59	59	59

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations (Akses Informasi & Komunikasi)

Correlations

		Q1	Q2	Q3	TOTAL
Q1	Pearson Correlation	1	.458(**)	.176	.725(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.182	.000
	N	59	59	59	59
Q2	Pearson Correlation	.458(**)	1	.317(*)	.801(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.014	.000
	N	59	59	59	59
Q3	Pearson Correlation	.176	.317(*)	1	.688(**)
	Sig. (2-tailed)	.182	.014		.000
	N	59	59	59	59
TOTAL	Pearson Correlation	.725(**)	.801(**)	.688(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Correlations (Kondisi Fisik Perusahaan)

Correlations

		Q1	Q2	Q3	TOTAL
Q1	Pearson Correlation	1	.573(**)	.367(**)	.833(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.004	.000
	N	59	59	59	59
Q2	Pearson Correlation	.573(**)	1	.374(**)	.812(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.004	.000
	N	59	59	59	59
Q3	Pearson Correlation	.367(**)	.374(**)	1	.726(**)
	Sig. (2-tailed)	.004	.004		.000
	N	59	59	59	59
TOTAL	Pearson Correlation	.833(**)	.812(**)	.726(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	59	59	59	59

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations (Kepemimpinan)

Correlations

		Q1	Q2	TOTAL
Q1	Pearson Correlation	1	.442(**)	.846(**)
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	59	59	59
Q2	Pearson Correlation	.442(**)	1	.853(**)
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	59	59	59
TOTAL	Pearson Correlation	.846(**)	.853(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	59	59	59

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Correlations (Beban Kerja dengan Gaji)

### Correlations

		Q1	Q2	TOTAL
Q1	Pearson Correlation	1	.360(**)	.781(**)
	Sig. (2-tailed)		.005	.000
	N	59	59	59
Q2	Pearson Correlation	.360(**)	1	.864(**)
	Sig. (2-tailed)	.005		.000
	N	59	59	59
TOTAL	Pearson Correlation	.781(**)	.864(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	59	59	59

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

# Reliability

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	59	100.0
	Excluded( a)	0	.0
	Total	59	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.631	.654	6

## Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1	5.7458	1.04375	59
X2	8.9831	1.29311	59
X3	9.1017	1.51652	59
X4	8.0678	1.54098	59
X5	5.9322	1.04822	59
X6	5.5932	1.00204	59

## Inter-Item Correlation Matrix

	X1	X2	X3	X4	X5	X6
X1	1.000	.252	-.049	.161	.425	.213
X2	.252	1.000	.133	.182	.241	.194
X3	-.049	.133	1.000	.307	.124	.039
X4	.161	.182	.307	1.000	.408	.476
X5	.425	.241	.124	.408	1.000	.482
X6	.213	.194	.039	.476	.482	1.000

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	37.6780	16.601	.284	.219	.614
X2	34.4407	15.354	.304	.110	.610
X3	34.3220	15.498	.194	.134	.666
X4	35.3559	12.268	.507	.340	.520
X5	37.4915	14.703	.536	.382	.532
X6	37.8305	15.557	.449	.342	.564

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
43.4237	20.110	4.48447	6