

BAB V

PEMBAHASAN

Pada bab ini akan membahas uraian yang sesuai dengan teori dan hasil penelitian terdahulu. Berdasarkan hasil dari analisis data dengan dilakukannya perhitungan maupun penyebaran kuesioner mengenai penggunaan metode *balance scorecard* sebagai tolak ukur penilaian kinerja pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung maka dapat menjelaskan rumusan masalah pada penelitian ini. Penjelasan tersebut sebagai berikut:

A. Penilaian Kinerja pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung

Penilaian kinerja merupakan suatu proses untuk menentukan seberapa baik aktivitas bisnis dilaksanakan. Mengeleminasi pemborosan dan menyajikan informasi tepat waktu. Penilaian kinerja memperlihatkan hubungan yang erat antara tujuan dengan hasil yang telah di capai oleh perusahaan.⁸¹

Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung merupakan perusahaan milik pemerintahan daerah yang bergerak di bidang jasa masyarakat umum yang melayani dan memenuhi pasokan air bersih bagi masyarakat khususnya kabupaten Tulungagung.

⁸¹ Hery, *Balanced Scorecard For Business*, (Jakarta: Grasindo, 2017), hal. 48

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung berdasarkan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Perwakilan Provinsi Jawa Timur (BPKP) yang berlandaskan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999. Yang mana penilaian kinerjanya dapat dilihat di **Tabel 4.3** yang terdiri dari aspek keuangan tahun 2017 memperoleh nilai 27,75 sedangkan di tahun 2018 naik menjadi 29,25, aspek operasional tahun 2017 nilainya 20,43 sedangkan tahun 2018 turun menjadi 16,17, untuk aspek administrasi pada tahun 2017 memperoleh nilai 11,67 sedangkan tahun 2018 naik menjadi 12,08 sehingga total penilaian kinerja pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung tahun 2017 berjumlah 59,84 sedangkan tahun 2018 mengalami penurunan yaitu 57,50.

Berdasarkan hasil pembahasan analisis diatas kesesuaian dengan teori dapat dilihat pada aspek keuangan yang mana pada metode penilaian kinerja *Balance Scorecard* juga terdapat aspek keuangannya⁸², penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Arafah⁸³ yang mana penilaian kinerja di nilai dari segala aspek, hanya saja ada salah satu aspek yang perlu di perbaiki lagi.

⁸² Dewi Utari et.al, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016), hal. 317

⁸³ Yenni Arafah, *Analisis Kinerja Berbasis Balanced ScoreCard pada PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi*, ISBN Juli 2019.

B. Penilaian Kinerja *Balance Scorecard* pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung

1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan pada penelitian ini ada tiga perhitungan yaitu perhitungan berdasarkan *Assets Turnover*, *Return On Assets* dan *Return On Equity*.

Pada analisis data perhitungan *Assets Turnover* Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung mengalami peningkatan namun masih di angka yang sama pada tahun sebelumnya yaitu 0,34. Hal tersebut menunjukkan bahwa Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung dalam mengoperasikan harta (*Assets Turnover*) dikatakan cukup baik.

Return On Assets merupakan rasio untuk mengukur laba bersih setelah pajak dengan total aset. Pada perhitungan *Return On Assets* Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung dari tahun 2017 ke tahun 2018 mengalami peningkatan yang mana pada tahun 2017 sebesar 0,12% sedangkan pada tahun 2018 sebesar 0,13% hal ini menunjukkan bahwa Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung dalam menghasilkan laba dari total aset di katakan baik.

Sedangkan untuk perhitungan *Return On Equity* Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang mana pada tahun 2017 sebesar 0,12% sedangkan pada tahun 2018 sebesar 0,13%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat efektivitas *Return On Equity* Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung dikatakan baik.

Berdasarkan hasil pembahasan analisis tentang perspektif keuangan diatas kesesuaian dengan teori dapat dilihat dari perhitungan aspek keuangan yang mana pada teori perhitungan perspektif keuangan juga di berdasarkan pada *Assets Turnover*, *Return On Assets* dan *Return On Equity*.⁸⁴ Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian Retnawan⁸⁵ yang menunjukkan bahwa perspektif keuangan pada penelitiannya juga dikatakan baik karena nilai pada perspektif keuangan dalam setiap tahunnya mengalami kenaikan.

2. Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja perspektif pelanggan dalam penelitian ini menekankan kepuasan pelanggan yang menggunakan data pengaduan pelanggan dan tingkat pertumbuhan pelanggan.

⁸⁴ Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif...*, hal. 45

⁸⁵ Wendy Areza Dwi Retnawan dkk, *Analisa Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard* (Studi kasus pada PT United Tractor, TBK), *Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi*, Vol. 16, No. 3, 2016.

Berdasarkan data pengaduan pelanggan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung tahun 2017 yang dapat dilihat pada **Tabel 4.7** menunjukkan bahwa total keseluruhan pengaduan pelanggan adalah 593.

Sedangkan untuk pengaduan pelanggan tahun 2018 dilihat di **Tabel 4.8** berjumlah 598 sehingga untuk data pengaduan pelanggan pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung pada tahun 2017 ke tahun 2018 mengalami peningkatan hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan data pengaduan pelanggan di katakan kurang. Seharusnya untuk memperoleh kepuasan pelanggan yang baik tingkat pengaduan pelanggan dari tahun ke tahun harus mengalami penurunan.

Tingkat pertumbuhan pelanggan merupakan kenaikan atau penurunan jumlah pelanggan tiap tahunnya. Tingkat pertumbuhan pelanggan pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung berdasarkan data pelanggan tahun 2017 total pelanggan berjumlah 24.806 sedangkan pada tahun 2018 berjumlah 23.601, hal ini menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan pelanggan dari tahun 2017 ke tahun 2018 mengalami penurunan. Sehingga tingkat pertumbuhan pelanggan pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung dikatakan kurang.

Berdasarkan hasil pembahasan analisis perspektif pelanggan kesesuaian dengan teori dapat di lihat bahwa pada metode penilaian kinerja *Balance Scorecard* perspektif pelanggan yang di nilai berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan dan juga tingkat pertumbuhan pelanggan.⁸⁶

Sedangkan kesamaan dengan penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Arafah⁸⁷ yang mana mengemukakan bahwa penelitiannya mengenai penilaian kinerja *Balance Scorecard* pada PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi masih belum tercapai secara optimal dan kinerja masih perlu diperbaiki, hal ini sejalan dengan penilaian kinerja perspektif pelanggan pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung yang belum maksimal dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dan juga pertumbuhan pelanggan.

3. Perspektif Bisnis Internal

Penilaian kinerja perspektif bisnis internal adalah mengoptimalkan penggunaan harta perusahaan dalam menciptakan produk atau jasa dan menemukan metode kerja baru yang efektif dan efisien. Faktor sumber daya manusia menjadi lokomotif untuk menggerakkan peralatan perusahaan dengan metode kerja yang efektif dan efisien.⁸⁸

⁸⁶ Dewi Utari et.al, *Akuntansi Manajemen...*,hal. 331

⁸⁷ Yenni Arafah, *Analisis Kinerja Berbasis Balanced ScoreCard pada PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi*, ISBN Juli 2019.

⁸⁸ Dewi Utari et.al, *Akuntansi Manajemen...*,hal. 332

Penilaian kinerja perspektif bisnis internal pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung di nilai berdasarkan perkembangan jenis usahanya/Inovasi dan layanan purna jurnal. Pada perkembangan jenis usaha Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung sudah membawahi 13 cabang PERUMDA yang bertempat di wilayah kecamatan, dan inovasi dari Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung yaitu pada sistem administrasi sudah berbasis komputerisasi.

Sedangkan layanan purna jurnal Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung jika ada pengaduan maka para petugas PERUMDA Tirta Cahya Agung Tulungagung akan datang pada hari itu juga untuk mengatasi pengaduan dari pelanggan. Secara keseluruhan perspektif bisnis internal baik dari perkembangan usaha/inovasi maupun layanan purna jurnal dari tahun ke tahun selalu sama sehingga dapat di katakan cukup baik.

Penelitian ini selaras dengan teori yang mana aspek perspektif bisnis internal pada metode penilaian kinerja *Balance Scorecard* juga dilihat dari perkembangan usaha/inovasi dan juga layanan purna jurnal.⁸⁹

⁸⁹ Dewi Utari et.al, *Akuntansi Manajemen...*, hal. 333

Sedangkan kesamaan penelitian ini selaras dengan penelitian Marselia, Katili dan Wahyuni⁹⁰ yang mengemukakan bahwa penilaian kinerja pada PDAM Serang secara keseluruhan dalam kondisi cukup baik.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini akan menunjukkan bagaimana suatu organisasi dapat bertahan dan mampu berubah, tumbuh sesuai dengan tuntutan eksternal.⁹¹ Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berkaitan dengan karyawan. Yang mana organisasi bisnis harus terus memperhatikan karyawan, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya pengetahuan karyawan akan meningkat pula kemampuannya untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas tujuan perusahaan.

Penilaian kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung di nilai berdasarkan produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan dengan cara penyebaran angket bagi karyawan PERUMDA Tirta Cahya Agung Tulungagung.

⁹⁰ Tiara Marselia, Putri Katili, dan Nuraida Wahyuni, *Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard* di PDAM Tirta Al-Bantani Serang, *Jurnal Teknik Industri*, Vol. 5, No. 1, 2017.

⁹¹ Arifin Listia Rahman, *Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada Pdam Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi (Tahun 2013 S.D. 2014))*, E-Journal, 2017.

Pada tingkat produktivitas karyawan yang dihitung berdasarkan rumus diketahui bahwa tingkat produktivitas karyawan pada tahun 2017 sebesar 0,62% sedangkan pada tahun 2018 sebesar 0,65%, hal ini menunjukkan bahwa produktivitas karyawan pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung mengalami kenaikan, sehingga penilaian kinerja berdasarkan produktivitas karyawan dikatakan baik.

Untuk penilaian kinerja berdasarkan kepuasan karyawan yang dinilai dengan penyebaran kuesioner pada masing-masing karyawan menunjukkan bahwa karyawan Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung merasa puas dengan segala hal yang diberikan oleh Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung baik dari segi fasilitas, gaji, kerja sama antar karyawan bahkan kebersihan lingkungannya.

Berdasarkan hasil pembahasan analisis kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada penelitian ini sejalan dengan teori yang mana di teori untuk mengukur atau menilai perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada metode penilaian kinerja *Balance Scorecard* juga menggunakan produktivitas karyawan dan juga tingkat kepuasan karyawan dengan penyebaran angket/kuesioner.⁹²

⁹² Suci R.M Koesomowidjojo, *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif...*, hal. 73

Penelitian ini juga selaras dengan penelitian Kurniasari dan Memarista⁹³ yang mengemukakan bahwa penelitian tentang kinerja PG Lestari Kertosono perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah baik.

C. Penilaian Kinerja di Tinjau dari Perspektif Islam

Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung adalah perusahaan di bidang jasa masyarakat umum yang melayani dan memenuhi pasokan air bersih bagi masyarakat khususnya kabupaten Tulungagung. Dengan bergerak di bidang jasa yang melayani kebutuhan masyarakat, maka Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung ini perlu melakukan pengukuran kinerja agar mengetahui apakah pengelolaan perusahaan saat ini sudah dilakukan dengan baik atau belum. Bukan hanya penilaian kinerja *balance scorecard* dari segi konvensional saja, tetapi penilaian kinerja berdasarkan perspektif Islam juga sangat perlu dilakukan untuk mengetahui apakah Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung dalam melayani masyarakat sudah berlaku adil, jujur dan tidak melakukan kecurangan.

Penilaian kinerja di tinjau dari perspektif Islam pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung dilakukan dengan penyebaran kuesioner kepada karyawan yang berisi tentang pertanyaan-pertanyaan berkaitan dengan perspektif Islam dan hasilnya di hitung dengan rumus.

⁹³ Ika Yuniawati dan Juli Murwani, *Analisis Penerapan Balanced scorecard sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan (Studi kasus pada PT Perkebunan Nusantara X Unit Pabrik Gula Kertosono)*, Jurnal Akuntansi dan Pendidikan, Vol. 3, No. 1, 2014

Hasil dari analisis penilaian kinerja di tinjau dari perspektif islam pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung dilihat pada **Tabel 4.16** menunjukkan bahwa hasil rata-rata sebesar 4,2, dengan skor tersebut maka kriteria penilaian dikatakan baik, dengan begitu maka Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung telah melakukan kinerja berdasarkan perspektif islam dengan baik. Dengan hasil baik tersebut maka pihak Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung sudah paham dalam membedakan antara tujuan yang benar dan salah baik atau buruk sesuai tuntutan agama islam, mencatat transaksi sesuai dengan porsinya tidak dilebihkan maupun dikurangi, serta bekerja dengan jujur dan menyakini nilai kerja lebih ditentukan oleh niat dari pada hasil.

Pembahasan analisis penilaian kinerja di tinjau dari perspektif islam pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung selaras dengan teori yang dikemukakan Fahmi Abu⁹⁴ dan juga pada QS. An-Nahl ayat 90⁹⁵ mengenai pencatatan sesuai porsinya dan pada QS. Al – Muthaffifin⁹⁶ serta Hadis Riwayat Muslim mengenai kecurangan yang mana jika di kaitkan di dalam Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung berkaitan dengan pencatatan transaksi baik transaksi keuangan maupun lainnya.

⁹⁴ Fahmi Abu, *Syariah teori dan Implementasinya*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2014), hal. 183

⁹⁵ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Depok: Alfatih, 2012), hal. 277

⁹⁶ *Ibid.*, hal. 587

Pada QS. An'am ayat 135⁹⁷ mengenai profesional bekerja dan juga pada QS. Al-Ahzab ayat 23⁹⁸ serta pada Hadis Riwayat Bukhori⁹⁹ dan Muslim yang berkaitan dengan kejujuran dalam bekerja.

D. Manfaat Penggunaan Metode *Balance Scorecard* pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung

Balance Scorecard merupakan suatu pendekatan untuk mengukur kinerja baik dari segi keuangan maupun non keuangan. Pemikiran dari *Balance Scorecard* yaitu mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran. Dengan penjelasan tersebut maka dapat diketahui bahwa manfaat penggunaan metode *Balance Scorecard* pada Perusahaan Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung antara lain:

1. Dapat menyediakan kerangka kerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung untuk membangun berbagai tujuan strategi dengan sasaran jangka panjang sebab *balance scorecard* dinilai bukan hanya dari segi finansial (keuangan) saja melainkan juga non finansial.
2. Dapat mengetahui keinginan, harapan, dan pengaduan dari pelanggan sehingga Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung dapat membenahi lagi kekurangan-kekurangannya dengan begitu nantinya kepuasan pelanggan dapat tercapai

⁹⁷ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya ...*, hal. 145

⁹⁸ *Ibid.*, hal. 421

⁹⁹ Mardani, *Ayat-Ayat dan Hadis Ekonomi Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hal.177

Berdasarkan pembahasan analisis manfaat Penggunaan Metode *Balance Scorecard* pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Tirta Cahya Agung Tulungagung selaras dengan teori yang mana di dalam teori manfaatnya juga berkaitan pada strategi dengan sasaran jangka panjang dan kepuasan pelanggan dapat tercapai.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Sony Yuwono, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2007), hal. 29