

**PENGUKURAN KINERJA *BALANCED SCORECARD*
POLA *MAQÂSHID SYARÎ'AH* PADA PERUSAHAAN
DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA MAKASSAR**



Disertasi

Diajukan untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Doktor dalam Bidang Ilmu Ekonomi Islam
pada Program Pascasarjana UIN Alauddin
Makassar

Oleh:

MOH. RAFID MARWAL

NIM : 80100313029

**P A S C A S A R J A N A
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI ALAUDDIN
M A K A S S A R
2 0 1 8**

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Moh. Rafid Marwal
Tempat, tanggal lahir : Inhil (Riau), 29 Nopember 1963
NIM : 80100313029
Jenjang Pendidikan : Strata Tiga (S-3)
Program : Doktor
Konsentrasi : Ekonomi Islam
Alamat : Perumnas Tibojong Blok C/89, Kel. Tibojong, Kec.
Tanete Riattang Timur, Watampone - Kab Bone

menyatakan dengan sebenarnya bahwa disertasi yang berjudul “*Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Pola Maqâshid Syarî’ah pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar*” adalah benar-benar karya asli saya sendiri, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Disertasi tersebut bukan plagiat dari hasil karya orang lain. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Makassar, Januari 2018
Yang Menyatakan

Moh. Rafid Marwal
NIM 80100313029

PERSETUJUAN PROMOTOR

Disertasi dengan judul "*Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Pola Maqâshid Syari'ah pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar*", disusun oleh Saudara **Moh. Rafid Marwal**, NIM: 80100313029, telah diujikan dan dipertahankan dalam Sidang Ujian Promosi Doktor yang diselenggarakan pada hari **Senin, 15 Januari 2018 M** bertepatan dengan tanggal **28 Rabiul Akhir 1439 H**, dinyatakan bahwa disertasi tersebut telah dapat diterima sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Doktor dalam bidang **Ekonomi Islam** pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar.

PROMOTOR:

1. Prof. Dr. H. Syahrir Mallongi, S.E., M.Si.

KOPROMOTOR:

1. Dr. Siradjuddin, S.E., M.Si.
2. Dr. M. Wahyuddin Abdullah, S.E., M.Si., Ak., CA (.....)

PENGUJI:

1. Prof. Dr. H. Nasir Hamzah, S.E., M.Si. (.....)
2. Prof. Dr. H. Muslimin H. Kara, M.Ag. (.....)
3. Dr. Moh. Sabri AR, M.Ag. (.....)
4. Prof. Dr. H. Syahrir Mallongi, S.E., M.Si. (.....)
5. Dr. Siradjuddin, S.E., M.Si. (.....)
6. Dr. M. Wahyuddin Abdullah, S.E., M.Si., Ak., CA. (.....)

Makassar, Januari 2018

Diketahui oleh:

Direktur Pascasarjana UIN Alauddin

Makassar

Prof. Dr. H. Sabri Saming, M.Ag.
NIP. 19561231 198703 1 022

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur Alhamdulillah ke hadirat Allah swt. atas limpahan karunia kesehatan sehingga penulisan disertasi ini dapat terselesaikan. Tulisan ini merupakan salah satu syarat pada program Doktor dalam bidang ilmu Ekonomi Islam pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar.

Menilai Disertasi ilmiah ini cukup kompleks dan komprehensif, khususnya dalam penilaian kinerja perusahaan berbasis *Balanced Scorecard* pola *Maqâshid Syari'ah*, dengan menggunakan penggabungan analisis kuantitatif dan kualitatif. Penulis menyadari bahwa tulisan ini masih terdapat kekurangan-kekurangan dan berbagai keterbatasan yang dimiliki penulis, untuk itu penulis senantiasa meng-harapkan kritik dan saran dari berbagai pihak dan semoga bermanfaat bagi penulis, para pembaca dan peneliti di masa akan datang.

Selesainya penulisan ini, tentu tidak terlepas dari bimbingan, motivasi, akumulasi perjalanan belajar penulis yang panjang dari seorang murid yang diajari ilmu Ekonomi Islam dari semua dosen Ekonomi Islam, serta bantuan dari berbagai pihak. Karena itu, pada kesempatan ini penulis menghaturkan ucapan terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya atas budi baik dan ketulusannya pada semua pihak yang telah berperan serta dalam proses penulisan ini, terkhusus yang terhormat:

Prof. Dr. H. Musafir Pababbari, M.Si selaku Rektor UIN Alauddin Makassar, atas kesempatan dan fasilitas yang diberikan kepada penulis untuk mengikuti dan menyelesaikan pendidikan Doktor (S3) pada Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar.

Prof. Dr. H. Sabri Samin, M.Ag. selaku Direktur Pascasarjana dan Dr. Muh. Sabri AR, M.Ag. selaku Ketua Program Studi S3 Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar, yang telah memberikan dorongan dan petunjuk dalam penyelesaian studi.

Prof. Dr. H. A. Syahril Mallongi, S.E., M.Si., Dr. Siradjuddin, S.E., M.Si., dan Dr. M. Wahyuddin Abdullah, S.E., M.Si, AK., CA. masing-masing sebagai Promotor dan Kopromotor yang telah memberikan bimbingan, arahan dan atas penulisan disertasi ini. Tanpa jarih payah, pikiran dan restu mereka, disertasi ini tidak akan selesai, ketiganya tidak hanya melalukan koreksi, tetapi juga dengan tulus melakukan kritik konstuktif demi sempurnanya disertasi ini.

Prof. Dr. H. Nasir Hamzah, S.E., M.Si., Prof. Dr. H. Muslimin H. Kara, M.Ag., Dr. Moh. Sabri AR, M.Ag., selaku penguji dan Para Guru Besar dan seluruh Dosen Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Alauddin Makassar. Kehadiran mereka telah memberikan wawasan dan kesadaran intelektual baru dalam memperluas cakrawala keilmuan Islam.

Prof. Dr. H. A. Rajamuddin, SH., MH, selaku Ketua STAI al-Amanah Jeneponto beserta jajarannya, yang telah memberikan berbagai kebijakan demi terwujudnya cita-cita yang mulia ini.

Ir. H. Haris Yasin Limpo selaku Direktur Utama Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar, dan juga Direktur Keuangan Ir. Hj. Kartina Bado, MM, Direktur Umum Irawan Abdi, SS., M.Si, dan Direktur Teknik Asdar Ali, SH., M.H, serta seluruh Kepala Wilayah Pelayanan PDAM Kota Makassar beserta stafnya, yang telah memberikan izin penelitian, fasilitas serta ikut serta sebagai responden dalam penelitian ini. Terima kasih banyak atas pelayanan yang tulus kepada peneliti dalam melaksanakan penelitian dari awal sampai selesai, juga kepada para pelanggan PDAM Kota Makassar yang telah bersedia menjadi responden demi keakuratan data dalam penelitian ini,

Fitrawansah, SE. yang telah meluangkan waktunya dan kesediaannya mendampingi penulis dalam proses penelitian yang sangat melelahkan demi kesempurnaan tulisan ini. Rekan-rekan seangkatan pada Program Doktor Ilmu Ekonomi Islam UIN Alauddin Makassar. Dengan penuh rasa persaudaraan, persahabatan, dan suka cita selama menjalani pendidikan yang penulis tidak dapat melupakannya, terima kasih semua.

Terkhusus dan teristimewa, setinggi-tingginya penulis haturkan kepada kedua orang tua, ayahanda (Alm) H. Daeng Maroa dan Ibunda (Alm) Hj. Andi

Mangking, ayah mertua (Alm) H. Andi Panandrangi dan ibu mertua (Alm) Hj. Andi Samsiar. Dari beliaulah sehingga penulis mendapatkan bekal yang tak ternilai untuk menggapai kehidupan masa depan. Sungguh tak akan pernah bisa penulis membalas semua yang telah diberikan, hanya doa yang tak pernah putus yang penulis dapat panjatkan, semoga beliau senantiasa mendapatkan makam lebih tinggi dari Allah swt Di alam sana. Amin.

Kepada Isteri saya tercinta Hj. Andi Murniaty, S.Pd, yang begitu tabah, sabar dan telah banyak berkorban, memohon doa dan memberikan semangat kepada penulis selama menjalani pendidikan, semoga amal budi baikmu dapat dibalas oleh Allah swt. Amin..

Anakku tersayang, AP. Rafika Wewang, Amd. Keb, terima kasih atas pengertian dan pengorbanan yang telah ananda berikan. Tingkah laku dan sikap ananda menjadi selingan yang tiada duanya diantara aktifitas yang dinamis. Kehadiram ananda telah menjadi pemacu dan motivasi bagi penulis.

Kepada semua pihak yang tak dapat penulis sebutkan satu persatu, yang telah turut serta membantu pelaksanaan penelitian ini. Dengan kerendahan dan ketulusan hati yang paling dalam, penulis sebagai manusia biasa memohon maaf atas segala kesalahan. Semoga Allah swt. Membalas segala kebaikan yang pernah saya terima serta melimpahkan rahmat dan kurunia-Nya kepada kita semua, amiin ya rabbal aalaamiin !

Bone, Januari 2018

Penulis

Moh. Rafid Marwal

NIM : 80100313029

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI	ii
PERSETUJUAN DISERTASI	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
PEDOMAN TRANSLITERASI DAN SINGKATAN	xiv
ABSTRAK	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Fokus Penelitian	16
C. Rumusan Masalah	25
D. Penelitian Terdahulu	27
E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	33
BAB II TINJAUAN TEORETIS	36
A. Hukum Islam	36
1. Ushul Fiqh Ekonomi Islam	36
2. Ijtihad dalam Perspektif Ekonomi Islam	52
3. Maqâshid Syarî'ah	68
4. Konsep Kemashlahatan sebagai Tujuan Maqâshid Syarî'ah	77
B. Kinerja	86
1. Pengertian dan Teori Kinerja	86
2. Penilaian dan Pengukuran Kinerja	92
3. Kinerja dalam Pandangan Islam	96
C. Balanced Scorecard	101
1. Konsep Balanced Scorecard	101
2. Perkembangan Konsep Balanced Scorecard	105
3. Pengertian Visi, Misi, dan Strategi dalam Organisasi	106
4. Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Terpadu	110
5. Perspektif Balanced Scorecard	111
6. Keunggulan Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja	115
7. Penilaian Kinerja PDAM Menurut Pedoman BPPSPAM	116

8. BSC Pola Maqâshid Syarî'ah Bentuk Penilaian Kinerja Berbasis Masalah	131
D. Kerangka Pikir	135
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	137
A. Jenis, Lokasi, dan Waktu Penelitian	137
B. Pendekatan Penelitian	140
C. Etika Penelitian	142
D. Populasi Penelitian	143
E. Sampel Penelitian	144
F. Sumber Data Penelitian	157
G. Prosedur dan Teknik Pengumpulan Data	158
H. Teknik Analisis dan Pengolahan Data	161
I. Pengujian Keabsahan Data	178
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	181
A. Gambaran Umum Kota Makassar dan PDAM	181
B. Profil Responden PDAM Kota Makassar	205
C. Penjabaran Visi dan Misi PDAM Kota Makassar	216
D. Pengukuran Kinerja PDAM Kota Makassar berdasarkan <i>BSC</i> Pola Maqâshid Syarî'ah	223
E. Pencapaian Kinerja <i>BSC</i> Pola Maqasid Syari'ah	280
BAB V PENUTUP	365
A. Kesimpulan	365
B. Implikasi Penelitian	367
DAFTAR PUSTAKA	371
LAMPIRAN-LAMPIRAN	382
BIODATA PENELITI	496

DAFTAR TABEL

No.	Teks	halaman
3.1	Jumlah Pegawai Level Pimpinan PDAM Kota Makassar	145
3.2	Jumlah Pegawai PDAM Kota Makassar Pelayanan Operasi (Wilayah I, II, III, IV), dan Non-Wilayah	145
3.3	Jumlah Pelanggan PDAM Kota Makassar Pelayanan Per Wilayah	147
3.4	Sampel Penelitian Kelompok Pelanggan Wilayah I PDAM Kota Makassar	150
3.5	Sampel Penelitian Kelompok Pelanggan Wilayah II PDAM Kota Makassar	152
3.6	Sampel Penelitian Kelompok Pelanggan Wilayah III PDAM Kota Makassar	154
3.7	Sampel Penelitian Kelompok Pelanggan Wilayah IV PDAM Kota Makassar	157
3.8	Akumulasi Sebaran Sampel 6 Kelompok Pelanggan di 4 Wilayah Pelayanan PDAM Kota Makassar	157
3.9	Indikator Kinerja Perspektif Keuangan dan Non-Keuangan	163
3.10	Indikator Kinerja Perspektif Pelanggan (Eksternal)	165
3.11	Indikator Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Karyawan/Pegawai	166
3.12	Indikator Kinerja Perspektif CSR Karyawan dan Pelanggan	167
3.13	Indikator Kinerja Perspektif al-Daruriyah Karyawan dan Pelanggan	168
3.14	Bobot Perhitungan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> (BPPSPAM)	169
3.15	Bobot Perhitungan Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> Pola <i>Maqashid Syariah</i>	170
4.1	Luas Wilayah dan Jlh Penduduk Per Kec Kota Makassar	188
4.2	Luasan Tipe Penggunaan Lahan Kota Makassar	189
4.3	Daftar unit Instalasi Pengelolaan Air PDAM Kota Makassar	194
4.4	Jaringan Pipa Air Bersih PDAM Kota Makassar	196

4.5	Wilayah Pelayanan Pelanggan PDAM Kota Makassar	199
4.6	Distribusi Karakteristik Responden Karyawan	210
4.7	Distribusi Karakteristik Responden Pelanggan	211
4.8	<i>Return On Equity</i> (ROE) PDAM Kota Makassar	226
4.9	Rasio Operasi PDAM Kota Makassar	227
4.10	Rasio Kas PDAM Kota Makassar	228
4.11	Rasio Efektifitas Penagihan PDAM Kota Makassar	229
4.12	Rasio Solvabilitas PDAM Kota Makassar	231
4.13	Cakupan Pelayanan Teknis PDAM Kota Makassar	232
4.14	Pertumbuhan Pelanggan PDAM Kota Makassar	234
4.15	Tingkat Penyelesaian Pengaduan PDAM Kota Makassar	235
4.16	Konsumsi Air Domestik PDAM Kota Makassar	236
4.17	Kualitas Air PDAM Kota Makassar	237
4.18	Efisiensi Operasi PDAM Kota Makassar	239
4.19	Air Tak Berekening (ATR PDAM) Kota Makassar	240
4.20	Jam Operasi Layanan PDAM Kota Makassar	241
4.21	Penggantian Meter Air PDAM Kota Makassar	242
4.22	Rasio Jumlah Karyawan PDAM Kota Makassar	244
4.23	Rasio Diklat Karyawan PDAM Kota Makassar	245
4.24	Rasio Beban Diklat PDAM Kota Makassar	246
4.25	Distribusi Frekuensi Kualitas Air	248
4.26	Distribusi Frekuensi Kontinuitas Air	249
4.27	Distribusi Frekuensi Tarif Air	251
4.28	Distribusi Pembaca Meteran Air	252
4.29	Distribusi Frekuensi Penanganan Pengaduan	254
4.30	Distribusi Frekuensi Kemitraan Usaha Kecil	255
4.31	Distribusi Frekuensi Bina Lingkungan	257
4.32	Distribusi Frekuensi Perlindungan Agama	258
4.33	Distribusi Frekuensi Perlindungan Jiwa	259

4.34	Distribusi Frekuensi Perlindungan Akal	260
4.35	Distribusi Frekuensi Pelindungan Keturunan	262
4.36	Distribusi Frekuensi Pelindungan Harta	262
4.37	Distribusi Frekuensi Minat dan Sikap terhadap Penggunaan TIK	265
4.38	Distribusi Frekuensi Penguasaan Aplikasi atau Piranti Lunak	266
4.39	Distribusi Frekuensi Kompetensi Teknologi Digital	266
4.40	Distribusi Frekuensi Pengentahuan Padagogis dan Teknologi	268
4.41	Distribusi Frekuensi Peranan dan Kerjasama Karyawan	269
4.42	Distribusi Frekuensi Pengakuan dan Penghargaan	270
4.43	Distribusi Frekuensi Kondisi Kerja	272
4.44	Distribusi Frekuensi Tingkat Keterlibatan Karyawan	273
4.45	Distribusi Frekuensi Program Kemitraan	274
4.46	Distribusi Frekuensi Bina Lingkungan	275
4.47	Distribusi Frekuensi Perlindungan Agama	276
4.48	Distribusi Frekuensi Perlindungan Jiwa	277
4.49	Distribusi Frekuensi Perlindungan Akal	278
4.50	Distribusi Frekuensi Perlindungan Keturunan	279
4.51	Distribusi Frekuensi Perlindungan Harta	280
4.52	Derajat pengelolaan Kinerja Pepektif Keuangan	283
4.53	Kinerja Perspektif Keuangan	287
4.54	Kinerja Perspektif Keuangan (BPPSPAM)	288
4.55	Derajat pengelolaan Kinerja Perspektif Pelanggan (Internal)	290
4.56	Derajat Pengelolaan Kinerja Perspektif Pelanggan (Eksternal)	295
4.57	Kinerja Perspektif Pelanggan (Pembobotan <i>Maqâshid Syarî'ah</i>)	305
4.58	Kinerja Perspektif Pelanggan (BPPSPAM)	306
4.59	Derajat Pengelolaan Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal	307
4.60	Kinerja Aspek Proses Bisnis Internal (Pembobotan <i>Maqashid</i>	313
4.61	Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal (BPPSPAM)	314

4.62	Derajat Pengelolaan Kinerja Perspektif <i>Learning-Growth</i> (Rasio Internal)	315
4.63	Derajat Pengelolaan Kinerja Perspektif <i>Learning-Engrowth</i> (Karyawan)	319
4.64	Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan (Pembobotan <i>Maqashid Syariah</i>)	325
4.65	Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan (Standar BPPSPAM)	326
4.66	Derajat Pengelolaan Kinerja Perspektif <i>CSR</i> (Karyawan)	327
4.67	Derajat Pengelolaan Kinerja Perspektif <i>CSR</i> (Pelanggan)	330
4.68	Kinerja Tanggung-jawab Sosial Perusahaan (<i>CSR</i>)	333
4.69	Derajat Pengelolaan Kinerja Perspektif <i>al-Dlarûriyah</i> Karyawan	335
4.70	Derajat Pengelolaan Kinerja Perspektif <i>Al-Daruriyah</i> Pelanggan	344
4.71	Kinerja Perspektif <i>al-Dûaruriyah</i>	349
4.72	Akumulasi Pengukuran Kinerja PDAM Kota Makassar Tahun 2014-2015 berbasis <i>BSC</i> pola <i>Maqâshid Syaî'iah</i>	350
4.73	Akumulasi Pengukuran Kinerja PDAM Kota Makassar Tahun 2014-2015 Berdasarkan Pedoman Penilaian Kinerja BPPSPAM	351

DAFTAR GAMBAR

No.	Teks	halaman
2.1	Kerangka Konseptual	132
3.1	Metode Perhitungan Nilai Kinerja	172
4.1	Peta Zona Pelayanan IPA Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar	198
4.2	IPA I Ratulangi (Jl. DR. Ratulangi No.3)	200
4.3	IPA II Panaikang (Jl. Urip Sumohardjo)	201
4.4	IPA III Antang (Jl. Antang Raya)	202
4.5	IPA IV Maccini Sombala (Jl. Abdullah Dg. Tata)	203
4.6	IPA (IPA) V Somba Opu (Jl. Poros Malino, Kab. Gowa)	204
4.7	Batas Zona Wilayah Pelayanan PDAM Kota Makassar	205
4.8	Karakteristik Responden Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin	206
4.9	Karakteristik Responden Karyawan Berdasarkan Usia	207
4.10	Responden Karyawan Berdasarkan Masa Kerja	208
4.11	Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan dan Level Jabatan	210
4.12	Responden Pelanggan Berdasarkan Jenis Kelamin	212
4.13	Responden Pelanggan Berdasarkan Usia	213
4.14	Responden Pelanggan Berdasarkan Lama Berlangganan	214
4.15	Karakteristik Responden Pelanggan Berdasarkan Jenjang Pendidikan	215
4.16	Karakteristik Responden Pelanggan Berdasarkan Kelompok Pelanggan	215
4.17	Strategi Map	222
4.18	Diagram Sebab Akibat Indikator <i>Balanced Scorecard</i> Pola <i>Maqasyid Syariah</i>	357

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN KATEGORI SINGKATAN

Pada prinsipnya “Pedoman Transliterasi Arab Latin” yang digunakan dalam penulisan disertasi ini mengacu pada hasil keputusan bersama (SKB) Menteri Agama R.I., dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan R.I tahun 1987, Nomor: 0543/b/U/1987.

A. Transliterasi

1. Konsonan

Huruf hijaiyyah ditransliterasi ke dalam huruf latin, sebagai berikut:

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
1	2	3	4
ا	Alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	sa	ṣ	eṣ (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ḥa	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	zal	ẓ	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	ṣad	ṣ	eṣ
ض	ḍad	ḍ	ḍe
ط	ṭa	ṭ	ṭe
ظ	ẓa	ẓ	ẓet
ع	‘ai	‘	apostrof terbalik
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef

Lanjutan

1	2	3	4
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	,	apostrof
ي	Ya	Y	Ye

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun. Jika ia terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda (').

2. Vokal

Vokal bahasa Arab, seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri atas vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong. Vokal tunggal bahasa Arab yang lambangnya berupa tanda atau harakat, transliterasinya sebagai berikut:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
أ	<i>fathah</i>	A	A
إِ	<i>Kasrah</i>	I	I
أُ	<i>ḍammah</i>	U	U

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
أَي	<i>fathah dan ya</i>	ai	a dan i
أُو	<i>fathah dan wau</i>	iu	i dan u

Contoh:

كَيْفَ : *kaifa*

هَوْلٌ : *hauḷa*

3. *Maddah*

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
اَ ... اِ ...	<i>fathah dan alif atau ya</i>	a	a dan garis di atas
اِ	<i>Kasrah dan ya</i>	i	i dan garis di atas
اُ	<i>ḍammah dan wau</i>	u	u dan garis di atas

Contoh:

مَاتَ : *māta*

رَمَى : *ramā*

قِيلَ : *qīla*

يَمُوتُ : *yamūtu*

4. *Ta marbūṭah*

Transliterasi untuk *ta marbūṭah* ada dua, yaitu: *ta marbūṭah* yang hidup atau mendapat harkat *fathah*, *kasrah*, dan *ḍammah*, transliterasinya adalah [t]. Sedangkan *ta marbūṭah* yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah [h].

Kalau pada kata yang berakhir dengan *ta marbūṭah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al-* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *ta marbūṭah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

Contoh:

رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ : *rauḍah al-aṭfāl*

الْمَدِينَةُ الْفَاضِلَةُ : *al-madīnah al-fāḍilah*

الْحِكْمَةُ : *al-ḥikmah*

5. *Syaddah (Tasydīd)*

Syaddah atau *tasydīd* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda *tasydīd* (ّ), dalam transliterasi ini dilambangkan dengan perulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda *syaddah*.

Contoh:

رَبَّنَا : *rabbānā*
 نَجَّيْنَا : *najjāīnā*
 الْحَقُّ : *al-ḥaqq*
 الْحَجُّ : *al-ḥajj*
 نَعْمَ : *nu‘īma*
 عَدُوٌّ : *‘aduwwun*

Jika huruf *ح* ber-*tasydid* di akhir sebuah kata dan didahului oleh huruf *kasrah* (*حِ*), maka ia ditransliterasi seperti huruf *maddah* (*ī*).

Contoh:

عَلِيٌّ : ‘Alī (bukan ‘Aliyy atau ‘Aly)
 عَرَبِيٌّ : ‘Arabī (bukan ‘Arabiyy atau ‘Araby)

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf *ال* (*alif lam ma‘arifah*). Dalam pedoman transliterasi ini, kata sandang ditransliterasi seperti biasa, *al-*, baik ketika ia diikuti oleh huruf syamsiah maupun huruf qamariah. Kata sandang tidak mengikuti bunyi huruf langsung yang mengikutinya. Kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis mendatar (-).

Contohnya:

الشَّامْسُ : *al-syamsu* (bukan *asy-syamsu*)
 الزَّلْزَلَةُ : *al-zalzalāh* (*az-zalzalāh*)
 الْفَلْسَفَةُ : *al-falsafah*
 الْبِلَادُ : *al-bilādu*

7. Hamzah

Aturan transliterasi huruf hamzah menjadi apostrof (‘) hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan akhir kata. Namun, bila hamzah terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab ia berupa alif.

Contohnya:

تَأْمُرُونَ : *ta‘murūna*

النَّوْءُ : *al-nau'*

شَيْءٌ : *syai'un*

أَمْرٌ : *umirtu*

8. Penulisan Kata Arab yang Lazim digunakan dalam Bahasa Indonesia

Kata, istilah atau kalimat Arab yang ditransliterasi adalah kata, istilah atau kalimat yang belum dibakukan dalam bahasa Indonesia. Kata, istilah atau kalimat yang sudah lazim dan menjadi bagian dari pembendaharaan bahasa Indonesia, atau sudah sering ditulis dalam tulisan bahasa Indonesia, tidak lagi ditulis menurut cara transliterasi. Misalnya kata *Al-Qur'an* (dari *al-Qur'an*), *Sunnah*, *khusus* dan *umum*. Namun, bila kata-kata tersebut menjadi bagian dari satu rangkaian teks Arab, maka mereka harus ditransliterasi secara utuh.

Contoh:

Fī Zilāl al-Qur'an

Al-Sunnah qabl al-tadwīn

Al-'Ibārāt bi 'umūm al-lafz lā bi khusūṣ al-sabab

9. *Lafz al-Jalālah* (الله)

Kata “Allah” yang didahului partikel seperti huruf *jarr* dan huruf lainnya atau berkedudukan sebagai *muḍāf ilaih* (frasa nominal), ditransliterasi tanpa huruf hamzah.

Contoh:

بِاللَّهِ دِينُ اللَّهِ *billāh*

Adapun *ta marbūṭah* di akhir kata yang disandarkan kepada *lafz al-jalālah*, ditransliterasi dengan huruf [t]. Contoh:

هُمْ فِي رَحْمَةِ اللَّهِ *hum fī raḥmatillāh*

B. Singkatan

Kategori singkatan yang dibakukan adalah:

a.s. = *'alaihi al-salām*

Cf. = Bandingkan dengan

Cet. = Cetakan

swt = *subḥānahū wa ta'ālā*

saw = *ṣallallāhu 'alaihi wa sallam*

H	=	Hijrah
h	=	halaman
M	=	Maschi
No.	=	Nomor
Pen.	=	Penerbit
pen.	=	penulis
Q.S.	=	Qur'an, Surah
/... :	=	Nomor Surah : ayat
r.a.	=	<i>radiyallāhu ‘anhu (‘anha)</i>
s.M	=	sebelum Maschi
t.d.	=	tanpa data
t.p.	=	tanpa penerbit
t.t.	=	tanpa tempat
t.th.	=	tanpa tahun
w.	=	wafat tahun

ABSTRAK

Nama Penyusun : Moh Rafid Marwal
NIM : 80100313029
Judul Disertasi : *Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Pola Maqâshid Syari'ah pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar*

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peringkat kinerja PDAM Kota Makassar: 1) Penilaian kinerja yang dikeluarkan oleh BPPSPAM untuk menilai aspek yang diteliti berupa fungsi-fungsi manajerial, 2) Pengukuran kinerja fungsi-fungsi manajerial dengan pengembangan perspektif *CSR* dan *al-Daruriyah* ber-basis pola *Maqâshid Syari'ah* pada PDAM Kota Makassar. Jenis penelitian yang dilakukan adalah bentuk penelitian *mix methods* (penelitian gabungan kuantitatif dan kualitatif). Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan: normatif, komparatif dan *fenomenologi interpretative*. Penarikan sampel dilakukan secara proporsional random untuk instrumen pelanggan diempat wilayah pelayanan PDAM Kota Makassar menghasilkan 178 sampel pelanggan dan 51 sampel karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan pada tingkat kemampuan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek (rasio kas) perusahaan mengalami *illiquid* dimana PDAM Kota Makassar mengalami *financial distress* jangka pendek. Perspektif operasional pada tingkat kepuasan pelanggan, pelanggan merasakan kurang puas terhadap pelayanan PDAM Kota Makassar, karena indikator kontinuitas air dan pertumbuhan pelanggan menunjukkan hasil yang tidak baik. Untuk perspektif proses bisnis internal dengan indikator air tak berekening, juga dikarenakan *human error* terkait pencatatan rekening air, juga menunjukkan hasil yang tidak baik. Sedangkan perspektif SDM pada indikator rasio diklat dan beban diklat karyawan menunjukkan derajat yang tidak baik namun indikator jumlah karyawan, IT sistem dan kompetensi karyawan menunjukkan derajat kinerja sangat baik. Kemudian pada aspek *CSR* dan *al-Daruriyah* masing-masing menunjukkan derajat kinerja sangat baik. Secara akumulasi, kinerja PDAM Kota Makassar berkategori sehat namun dari sisi kacamata *maqâshid syari'ah* belum mencapai tingkat masalah yang lebih baik.

Penelitian ini juga membandingkan nilai kinerja PDAM Kota Makassar melalui pengukuran kinerja berbasis *BCS* pola *Maqâshid Syari'ah* dengan pengukuran kinerja menurut pedoman penilaian kinerja Perusahaan Daerah Air Minum oleh BPPSPAM (Peraturan Pemerintah Nomor: 16 tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum) yang menunjukkan penilaian kinerja berbasis *BCS* pola *Maqâshid Syari'ah* mampu menginterpretasikan pencapaian kinerja perusahaan yang lebih baik yang dibuktikan dengan nilai kinerja lebih tinggi jika dibandingkan dengan penilaian kinerja menurut pedoman penilaian kinerja Perusahaan Daerah Air Minum oleh BPPSPAM.

Kata Kunci: *Balanced scorecard, Kinerja, Maqâshid Syari'ah, Corporate Social Responsibility, al-Darûriyah*

ABSTRACT

Authors Name : Moh Rafid Marwal
NIM : 80100313029
Dissertation Title : **Performance Measurement Balanced Scorecard Pattern
Maqâshid Syarî'ah at Regional Water Company (PDAM)
Makassar City**

This study aims to analyze the performance ratings of PDAM Kota Makassar: 1) Performance assessment issued by BPPSPAM to assess the aspects studied in the form of managerial functions, 2) Measuring the performance of managerial functions with the development of perspective of CSR and *al-Darûriyah* based on the pattern *Maqâshid Syarî'ah* at PDAM Kota Makassar. The type of research conducted is the form of research mix methods (quantitative and qualitative combined research). The research approach used is the approach: normative, comparative and interpretative phenomenology. Sampling is done proportionally random for customer instrument in the service area of PDAM Kota Makassar produce 178 customer sample and 51 sample employees.

The results showed that the performance of financial perspective on the level of ability to meet short-term liabilities (cash ratio) companies experiencing illiquid where PDAM Kota Makassar experiencing short-term financial distress. Operational perspective on the level of customer satisfaction, customers feel less satisfied with PDAM services Makassar City, because the indicators of water continuity and customer growth showed poor results. For internal business process perspective with non-accountable water indicator, also due to human error related to the record of water account, also show bad result. While the human resource perspective on the ratio indicator of training and employee training burden showed a bad degree but the indicator of the number of employees, IT system and employee competence showed very good degree of performance. Then on aspects of CSR and *al-Daruriyah* each showed very good degree of performance. Accumulated, the performance of PDAM Kota Makassar is categorized as healthy.

This study also compares the performance value of PDAM Kota Makassar through performance measurement based on BCS pattern of Maqashid Syari'ah with performance measurement according to performance drink company's drinking area guideline by BPPSPAM (Government Regulation Number: 16 year 2005 regarding Development of Drinking Water Supply System) performance based on BCS pattern of Maqâshid Syarî'ah able to interpret the achievement of better company performance as evidenced by higher performance value when compared with performance appraisal according to BPPSPAM Water Resource Company Performance Appraisal Guideline.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance, Maqâshid Syarî'ah, Corporate Social Responsibility, al-Daruriyah

تجريد البحث

اسم الباحث : محمد رافد مروال
رقم التسجيل : 80100313029
عنوان الأطروحة : قياس أداء بطاقة التهديف المتوازن على نمط مقاصد الشريعة لدى الشركة الإقليمية لتزويد المياه بمدينة مكاسر

هدف هذا البحث إلى تحليل مستويات أداء الشركة الإقليمية لتزويد المياه بمدينة مكاسر بناء على ما يأتي: (1) تقييم الأداء الذي أخرجته هيئة تحسين تنفيذ النظام لتوفير مياه الشرب من أجل تقييم المجالات التي أجري حولها البحث، وهي الوظائف الإدارية، (2) قياس أداء الوظائف الإدارية مع تطوير وجهة نظر المسؤولية الاجتماعية للشركات والضرورية القائمة على أنماط مقاصد الشريعة لدى الشركة الإقليمية لتوفير المياه بمدينة مكاسر. وهذا البحث ضرب من أضرب الدراسات الممتزجة الأساليب بين الدراسة الكمية والدراسة النوعية. ومدخل البحث هو المدخل المعياري، والمقارنة والظواهرى والتفسيري، وتم اختيار عينة البحث بالطريقة النسبية العشوائية للدلالة على الزبائن في أربع مناطق تدور فيها خدمة الشركة وهذه العينة تتكون من 178 شخصا نموذجيا من قبل المستهلكين، و51 شخصا نموذجيا من قبل الموظفين.

ودلت نتائج البحث على أن أداء المنظور المالى عند مستوى القدرة على إشباع المهام القصيرة المدى يعتره شيء من عدم السيولة للمدة القصيرة، وأن المنظور الإجرائي عند مستوى رضى المستهلكين يفيد أنهم قليلو الرضى باستمرار جريان المياه ولا يدل على نتيجة طيبة، وأن منظور إجراء الأعمال الداخلية يعتره نفس الشيء وهي جريان المياه التي لا حساب لها مما يفيد فقدان القدر الكبير من المياه، وذلك أيضا بسبب أخطاء الموظفين بشأن تسجيل مقدار المياه، وهذا يؤدي إلى انخفاض المياه المبيعة، وأن منظور الموارد البشرية عند دلالة الدورات التدريبية وأعباءها للموظفين، ونظام العلوم والتكنولوجيا وكفاءة الموظفين تدل على مستوى الأداء الجيد، وأن كلا من ناحيتي نظر المسؤولية الاجتماعية للشركات والضرورية يدل على مستوى الأداء الجيد، مما يمكن القول بأن أداء الشركة الإقليمية لتوفير المياه بمدينة مكاسر يدل على المستوى الجيد لكنه من منظور مقاصد الشريعة لم يفد مصلحة مطلوبة.

وقد قام البحث أيضا بالمقارنة بين قيمة أداء الشركة الإقليمية لتوفير المياه بمدينة مكاسر عن طريق قياس الأداء القائم على بطاقة المقياس المتوازن بنمط مقاصد الشريعة وبين قياس الأداء القائم على الدليل في تقويم أداء الشركة التي أجرتها هيئة تحسين تنفيذ النظام لتوفير مياه الشرب (بموجب لائحة الحكومة رقم 16 سنة 2005 بشأن تحسين تنفيذ النظام لتوفير مياه الشرب) والذي يفيد أن تقويم الأداء القائم على بطاقة المقياس المتوازن بنمط مقاصد الشريعة قادر على تحقيق أداء الشركة بشكل أكثر جودة من قياس تقويم الأداء الذي أخرجته هيئة تحسين تنفيذ النظام لتوفير مياه الشرب كما تبين كل ذلك في كشف الدرجات التقويمية.

المفردات الأساسية: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء، مقاصد الشريعة، الضرورية

BAB I

PENDAHULUAN

A. *Latar Belakang Masalah*

Agama Islam memandang bahwa bekerja adalah bagian dari ibadah dan jihad jika sang pekerja bersikap konsisten serta berkomitmen terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh Allah swt. Suci niatnya dan tidak melupakan-Nya. Dengan bekerja pula, masyarakat bisa melaksanakan tugas kekhalifaannya, menjaga diri dari maksiat dan meraih tujuan yang lebih besar.¹ Karena itu, orientasi dalam mencapai kinerja yang baik tidak hanya untuk tujuan memaksimalkan laba semata, tetapi juga meliputi lingkup dimensi yang lebih luas dan menyeluruh (maksimalisasi nilai organisasi dan *stakeholder*), berupa usaha dalam mencapai kesejahteraan para *stakeholder* seperti: investor, karyawan, pelanggan, pemasok, komunitas, lingkungan sosial dan keseimbangan alam. Akibat aktivitas dipandang sebagai sarana pencapaian tujuan sehingga hal ini memiliki relevansi terhadap *maqâshid syari'ah* yang merupakan tujuan dasar (kebutuhan primer) yang ingin dicapai manusia dalam upaya mencapai kesejahteraan (*falah*) yang dimaksud tersebut.

Para ulama *Salaf* dan *Khalaf* bersepakat bahwa setiap hukum *syari'ah* pasti memiliki alasan (*illah*) dan juga tujuan (*maqashid*) pemberlakuannya.² Tujuan dan alasannya adalah untuk membangun dan menjaga kemaslahatan

¹ Yusuf Qrdhawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), h.107.

²Yunia Fauzia Ika dan Kadir Riyadi Abdul, *Prinsip Dasar Ekonomi Islam Perspektif Maqashid al-Syari,ah*,.(Jakarta: Kencana Pranada Media Group, Cet I: Februari 2014), h. 44.

manusia.³ Takaran *mashlahah* tidak didasarkan pada penilaian akal manusia yang bersifat relatif subyektif dan dibatasi ruang dan waktu tetapi harus sesuai petunjuk *syarâ'* yang mencakup kepentingan dunia dan akhirat yang merupakan esensi dari kebijakan-kebijakan syarî'at (*siyasah syarîyyah*) dalam merespon dinamika sosial, politik, dan ekonomi.

Al-Mashlahah sebagai salah satu model pendekatan dalam ijtihad menjadi sangat vital dalam pengembangan ekonomi Islam dan *siyasah iqtishadiyah* (kebijakan ekonomi). Para ulama, seperti Imam al-Juwaini, al-Ghazali, asy-Syâtibi, ath-Thûfi dan sejumlah ilmuwan Islam terkemuka lainnya telah sepakat tentang rumusan *maqâshid syarî'ah* (tujuan syariat) yaitu untuk mewujudkan kemaslahatan.

Penerapan *mashlahah* dalam ekonomi Islam (*muamalah*) memiliki ruang lingkup yang bersifat *global* karena itu ruang *ijtihad* untuk bergerak lebih luas, terbuka bagi inovasi dan kreasi baru dalam membangun dan mengembangkan ekonomi Islam. Hal tersebut dikarenakan prinsip *maslahah* dalam bidang *muamalah* menjadi acuan dan patokan penting. Apalagi bila menyangkut kebijakan-kebijakan ekonomi menurut Baqir Shadr,⁴ dikategorikan sebagai *manthiqah al firagh al tasyrîfî* (area yang kosong dari *tasyrîfî*/hukum). Sedikitnya *nash* yang menyinggung masalah yang terkait dengan kebijakan-kebijakan ekonomi teknis membuka peluang yang besar untuk mengembangkan *ijtihad* dengan prinsip *mashlahah*.⁵

³Yunia Fauzia Ika dan Kadir Riyadi Abdul, *Prinsip Dasar Ekonomi Islam Perspektif Maqashid al-Syari'ah*, (Jakarta: Kencana Pranada Media Group, Cet I: Februari 2014), h. 45

⁴Baqir Shadr, *Iqtishaduna*, (Dar al Ta'aruf, Beirut, t.t), h. 637.

⁵Ahmad Al-MursiHusain Jauhar, *Maqashid Syariah*, (Jakarta: Amzah, 2009), h. xv.

Keterkaitan sistem manajemen kinerja dalam perekonomian telah mendapat perhatian besar pada era persaingan bisnis dewasa ini. Darmawan Wibisono berpendapat bahwa mengantisipasi efek persaingan bebas, banyak perusahaan mulai menata ulang strategi persaingan dengan melakukan kajian terhadap tujuan strategi perusahaan didasarkan atas kebutuhan pasar internasional, pandangan perusahaan yang memiliki kinerja terbaik, serta juga melakukan evaluasi yang intens terhadap kompetensi internal perusahaan itu sendiri.⁶

Perubahan konsep manajemen kinerja dari *domestic* ke *global concept* harus dilihat sebagai sebuah kebutuhan bukan keterpaksaan, sehingga hal ini akan menempatkan perusahaan tersebut sejajar dengan perusahaan-perusahaan lain. Irham Fahmi menyatakan bahwa timbulnya kebutuhan sistem manajemen kinerja baru yang dipacu akan diberlakukannya era perdagangan bebas tersebut, jauh sebelumnya telah diantisipasi adanya kesadaran berbagai perusahaan terhadap penurunan keuntungan, dikarenakan tumbuhnya negara-negara pesaing baru di Asia Pasifik (awal 1980-an), dan kelangkaan upaya pengadaan modal sumber daya, pada tataran agregat merupakan pilar utama pertumbuhan ekonomi menyeluruh, sedangkan tingkat bagian terkecil dari itu berbagai usaha/bisnis menganggap bahwa sebagai sumber daya utama untuk keunggulan persaingan berkesinambungan.⁷

⁶Darmawan Wibowo, *Manajemen Kinerja: Konsep, Dasar, dan teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (Jakarta: Erlangga, 2006), h. 2.

⁷Fahmi Irham, 2013, *Manajemen Kinerja Tiori dan Aplikasi*, (Cet III; September 2013. Bandung; Alfabeta, cv), hlm. 25.

Pearce dan Robinson menegaskan bahwa manajemen memainkan peranan penting dalam pilihan strategi yang terus membentuk fase dari proses dimana para manajer memeriksa dan memilih strategi bisnis yang memungkinkan mereka mempertahankan atau menciptakan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan,⁸ sehingga dalam hal ini manajemen memerlukan suatu proses yang terintegrasi diberbagai dimensi dengan cara merefleksikan area fungsional administrasi bisnis. Area fungsional meliputi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Dari berbagai disiplin ilmu ini mempelajari lingkungan bisnis dimana perusahaan beroperasi, dengan menyediakan latar belakang dalam pengambilan keputusan manajerial,⁹ sehingga ekspektasi kedepan mampu menghasilkan biaya yang rendah dan optimalisasi kinerja yang maksimal untuk mengembangkan perusahaan atau organisasi.

Manajemen kinerja berbasis *balanced scorecard (BSC)* lebih mengacu kepada pengembangan alat ukur sebagai pondasi untuk memecahkan setiap persoalan perusahaan, lembaga, organisasi, dan fokus pimpinan manajemen. karyawan serta lingkungan yang saling bersinergi. Pada mulanya *BSC* merupakan sistem manajemen pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer dan karyawan tentang kinerja bisnis manajer.¹⁰

⁸ Pearce J.A dan Robinson R.B. *Manajemen Strategi Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. (Buku 1; Edisi sepuluh; Jakarta: Salemba Empat, 2009), hlm. 306.

⁹ Salvatore, Dominick. *Managerial Economics dalam pekonomian global*. (Buku 1; Edisi Kelima; Jakarta : Salemba Empat. 2005), hlm. 6.

¹⁰ Kaplan R.S and Norton D.P, *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance Harvard Business Review*. (Cambridge: Harvard Business School Press, Januari-Februari, 1992), h. 72.

Pemanfaatan kerangka strategi *balanced* dalam membangun kesatuan kerja dilingkungan perusahaan yang diharapkan akan berjalan secara efektif dan efisien. Pada prinsipnya *BSC* merupakan ekspektasi prinsipal kepada pihak manajemen dalam memenuhi target, sejalan pandangan Irham Fahmi bahwa kinerja keuangan (*financial performance*) sering mengalami kondisi yang fluktuatif yang sangat mungkin disebabkan oleh ketiga faktor dalam perspektif *BSC* itu sendiri.¹¹ Kinerja keuangan akan mengalami penurunan, jika penjualan mengalami hal yang sama dimana penurunan penjualan terjadi karena salah satu pihak konsumen merasa kecewa atau tidak terpuaskan terhadap produk atau jasa yang dipakainya, secara realitas setiap konsumen menginginkan kepuasan (*satisfaction*) yang hanya dapat diperoleh jika produsen mampu melakukan identifikasi pada setiap segmentasi produk atau jasa yang dituju secara akurat.

Kepuasan konsumen dipengaruhi oleh kualitas kinerja internal proses bisnis perusahaan dalam mengembangkan produk yang memiliki nilai kompetitif dipasar. *Research and Development (R&D)* bertugas dalam melakukan penelitian dan pengembangan produk secara berkelanjutan. Sebuah produk memiliki nilai rendah dimata konsumen jika ada sisi cacat, dan begitu pula sebaliknya. Untuk mencapai produk yang berkualitas maksimal harus didukung oleh pembentukan manajemen kinerja yang baik, artinya bahwa para karyawan harus diberikan pelatihan pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Pada saat kualitas telah tercapai sesuai keinginan konsumen, maka penjualan akan terjadi peningkatan. Peningkatan penjualan ini akan mampu mendorong peningkatan

¹¹ Fahmi Irham, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, Cet III: September 2013), h. 213.

dalam perolehan laba perusahaan dimana hal ini akan berdampak pada kinerja keuangan yang terjadi peningkatan lebih jauh. Peningkatan kinerja keuangan ini akan mampu memberi keputusan kepada pemangku kepentingan dalam sebuah organisasi yaitu peningkatan pada perolehan dividen, nilai perusahaan, kewajiban tanggung jawab sosial, dan kewajiban spiritual.

Para pemangku yang berkepentingan suatu organisasi memerlukan informasi yang lebih dalam setiap pengambilan keputusan. Salah satu kelemahan dalam pengambilan keputusan karena perolehan informasi yang tidak maksimal, dimana suatu bagian aplikasi pada suatu perusahaan akan inovasi produk baru (*new product*), tentu didahului oleh tindakan riset pasar. Kebijakan riset dilakukan atas dasar agar penciptaan produk tersebut sesuai dengan harapan konsumen, namun realitas hasil perolehan riset tidak memberikan dampak pada kenaikan penjualan produk di pasar, disebabkan oleh lemahnya riset pasar yang dilakukan terutama pada penggunaan metodologi riset pasar yang dilakukan yang tidak sesuai atau dengan kata lain bias yang dihasilkan terlalu besar.

Pembelajaran tentang metodologi riset merupakan model-model normatif yang berbeda-beda mengenai bagaimana seharusnya manajemen kinerja baru dapat dijalankan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Karena itu perlu dimunculkan peranan sikap kepemimpinan mendasar yang ditentukan oleh faktor kemuculan dari dalam diri manusia itu sendiri secara sugesti yang disebut dengan moral, kecenderungannya perilaku konsisten dan komitmen yang dalam istilah *syar'i* sering kita disebut kata *istiqamah* sepatutnya dimiliki oleh seorang pemimpin dalam mendorong tingkat motivasi dalam organisasi terhadap pengimplementasian alat-alat kinerja *BSC*. Menurut Luis

dan Biromo bahwa *BSC* adalah alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi kedalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan *indicator financial* dan *non financial* yang kesemuanya tejalin dalam suatu hubungan sebab-akibat.¹² Dari definisi tersebut, jelas bahwa *BSC* sangat berperan sebagai penerjemah atau pengubah (*converter*) visi dan strategi organisasi menjadi aksi (*action*). Karena itu *BSC* tidak berhenti pada saat strategi selesai dibangun, tetapi terus memonitor proses eksekusinya.

Balanced Scorecard sebagai aset yang sangat strategi membutuhkan perhatian yang berorientasi pada penciptaan suatu kesatuan pandangan yang sama terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Demikian halnya dalam struktur industri Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar dalam men-dorong pertumbuhan ekonomi nasional khususnya dibidang penyediaan air minum sektor usaha mikro. Disamping itu, telah menjadi penyedia lapangan kerja yang patut diperhitungkan dalam menghadapi kondisi persaingan dewasa ini.

Kenyataan yang tidak dapat dipungkiri, bahwa air merupakan unsur yang sangat vital dalam kehidupan, karena tanpa air kelangsungan hidup tidak akan dapat bertahan.¹³ Hal ini ditegaskan Allah secara tersurat pada ayat Al-Qur'an surah Al-Anbiya ayat 30 sebagai berikut:

¹²Luis. S dan Biromo.P.A, *Step by Step in Coscarding Balanacad Scoreccard to Fungtional Scoreccards*.(Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, Cet. Ketiga, Juli 2009), h. 16.

¹³Dr.Tien Ch. Tirtawiunata dalamdokumen Kementerian Agama Republik Indonesia, *Tafsir Al-Qur'an Temetik (Pelestarian Lingkungan Hidup)*, (Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam: Direktorat Urusan Agama Islam dan Pembinaan Syariah Kementerian Agama, Cet.II, 2012), h. 87.

أَوْ لَمْ يَرَ الَّذِينَ كَفَرُوا أَنَّ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ كَانَتَا رَتْقًا فَفَتَقْنَاهُمَا^ط وَجَعَلْنَا مِنَ الْمَاءِ كُلَّ شَيْءٍ حَيٍّ أَفَلَا يُؤْمِنُونَ ۝ ۳۰

Terjemahnya :

Dan apakah orang-orang yang kafir tidak mengetahui bahwasanya langit dan bumi itu keduanya dahulu adalah suatu yang padu, Kemudian kami pisahkan antara keduanya. dan dari air kami jadikan segala sesuatu yang hidup. Maka mengapakah mereka tiada juga beriman?¹⁴

Muhammad Ali as-Sabûni¹⁵ dalam menjelaskan maksud ayat diatas yang berarti, “Kami jadikan segala sesuatu yang hidup berasal dari air”, menyatakan bahwa Allah telah menjadikan air untuk kebutuhan yang sangat vital bagi semua makhluk hidup dan menjadikan air sebagai sumber segala kehidupan. Karena itu, manusia, hewan, dan tumbuhan-tumbuhan tidak dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya tanpa air. maka mengapa ada manusia yang tidak beriman?.

Kebutuhan akan air menyangkut urusan oleh khalayak banyak tentang kelangsungan hidup sehingga diperlukan penataan proses pengolahan yang memenuhi kriteria kuantitas (jumlah), kualitas (kandungan) dan kontinuitas (kelancaran) terhadap pelayanan khalayak ramai agar dapat tercapai skala ekonomis (kurva biaya rata-rata jangka panjangnya bisa menurun). Jika jumlah *output* yang dihasilkan cukup besar sehingga cukup terdapat satu perusahaan yang memenuhi kebutuhan masyarakat dimana pengelolaan air sedemikian itu

¹⁴Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-quran Tajwid dan Terjemahnya Dilengkapi dengan Ashabul Nuzul dan Hadits Sahih*.(Bandung: Syaamil Quran, 2010), h. 324.

¹⁵Muhammad Ali as-Sabuni dalam Kementrian Agama Republik Indonesia, *Tafsir Al-Qur'an Temetik (Pelestarian Lingkungan Hidup)*, (Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam; Direktorat Urusan Agama Islam dan Pembinaan Syariah Kementrian Agama, Cet.II, 2012), h. 88.

dikenal sebagai monopoli alami (*natural monopoly*).¹⁶ Sejalan dengan struktur pasar demikian hendaknya dikelola oleh perusahaan milik pemerintah (BUMD) dengan kategori pasar monopoli demi kemaslahatan hidup ditegaskan pemberian hak monopoli oleh pemerintah yang diatur dalam UUD 1945 pasal 33 tentang per-ekonomian Indonesia.¹⁷

Penerapan UU Nomor: 32 Tahun 2004 dijelaskan bahwa otonomi daerah menggunakan prinsip otonomi seluas-luasnya dalam arti daerah diberikan kewenangan mengurus dan mengatur sesuatu semua urusan pemerintah pusat yang ditetapkan dalam undang-undang tersebut.¹⁸ Prinsip otonomi nyata adalah suatu prinsip yang menegaskan bahwa urusan pemerintahan dilaksanakan berdasarkan tugas, wewenang dan kewajiban yang senyatanya telah ada dan berpotensi untuk tumbuh, hidup, dan berkembang sesuai dengan potensi dan kekhasanaan daerah.

Pengelolaan daerah harus transparansi sejak pengembangan visi dengan penerapan fungsi manajemen dapat dibedakan kepada empat jenis proses kegiatan diantaranya proses perencanaan, pengorganisir, pelaksanaan/pengawasan, dan evaluasi.¹⁹ Dengan mewujudkan langka-langka strategi dengan mengaktualisasi-kan fungsi-fungsi manajerial dari sudut spesialisasi kerja, yaitu: keuangan, pemasaran, ketenagakerjaan, pembelian, produksi dan lain-lain.²⁰ Terwujudnya kedua pokok fungsi-fungsi dalam pelaksanaan organisasi/

¹⁶ Dominick Salvatore, *Managerial Economics dalam perekonomian global*, (Jakarta: Buku II, Edisi V), h. 24.

¹⁷ Republik Indonesia, Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 33 tentang Perekonomian Indonesia.

¹⁸ Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah.

¹⁹ Sukirno Sadono, *Pengantar Bisnis*, (Rawamangun-Jakarta; Pranada Media Group,, Edisi II Cet. IV, 2004), h. 97.

²⁰ Siswanto H.B, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, Cet.VII 2004), h. 23.

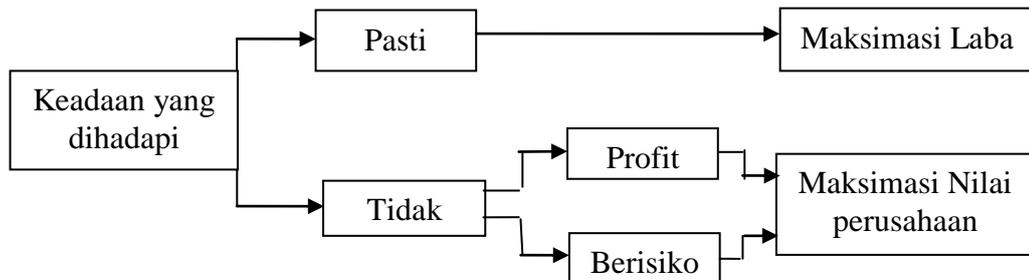
kelembagaan, merupakan pencerminan secara efektif, efisien dan efektivitas sehingga akan melahirkan kinerja yang baik.

Dalam meningkatkan sumber-sumber penerimaan pemerintah daerah terus memacu peningkatan sektor Pendapatan Asli Daerah (PAD) guna untuk membiayai belanja rutin dan pembangunan di daerah. Salah satu bentuk pelayanan publik yang ada di daerah dan perlu mendapat perhatian pemerintah adalah Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), yang dimiliki semua Daerah Tingkat II di Indonesia adalah PDAM, keberadaannya selain ditujukan bagi pelayanan kebutuhan masyarakat dalam penyediaan air bersih juga sebagai sumber PAD. Karena sebagai pelaku ekonomi yang sangat penting peranannya dalam pembangunan daerah maka keberhasilan pengelolaan harus selalu diupayakan guna meningkatkan kinerja perusahaan .

Berdasarkan informasi diatas dapat dikatakan bahwa PDAM Kota Makassar mampu mengangkat kinerja diantara PDAM diteritorial provinsi Sulawesi Selatan sehingga akan bersaing unggul dengan mewujudkan visi organisasi melalui kerja yang telah dihasilkan, pencapaian perwujudan perusahaan termasuk perusahaan milik pemerintah dengan dua aspek pencapaian, yaitu: *profit oriented* (berorientasi pada keuntungan) dan *sosial oriented* (berorientasi sosial) yang berimbang. Dilihat dari sisi kondisi yang dihadapi oleh pemerintah (*Principle*), maka kondisi itu dapat dibedakan atas: 1) kondisi pasti (*certainty*

condition) dan 2) kondisi yang tidak pasti (*uncertainty condition*).²¹ keadaan ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 1.1 Keadaan yang dihadapi dan Orientasi Pencapaian



Gambar di atas menjelaskan bahwa PDAM Kota Makassar berada pada kondisi yang dihadapi yaitu “pasti” dari sisi segmentasi pasar,²² karena struktur pasar yang dimiliki masuk dalam kategori pasar monopoli alami. Yang dimaksud monopoli alami adalah sejumlah *output* yang dihasilkan cukup besar, sehingga hanya terdapat satu perusahaan yang memenuhi peluang kebutuhan seluruh pasar (masyarakat).²³ Dimana pihak kedua telah membeli *output* (keluaran) sampai masa akan datang dan Perusahaan Daerah Air Kota Makassar akan menjual keluaran hanya ke pasar (masyarakat) dan tidak menghadapi pesaing, maka orientasi yang sebaiknya dilakukan adalah maksimalisasi laba tanpa menafikkan kewajiban spritual, dengan pertimbangan aspek sosial. Laba (*profit*) dapat menjaga ke-langsungan hidup tidak memungkinkan suatu perusahaan mampu menanggung rugi secara terus-menerus. Dalam mencari laba itu, perusahaan bersama dalam kualitas barang/jasa, harga yang layak, meningkatkan produktivitas dan peranan serta dalam pertumbuhan ekonomi, untuk

²¹Haming.M dan Basalamah. S, *Study Kelayakan Investasi Proyek dan Bisnis*, (Jakarta: Penerbit PT. Bumi Aksara, Edisi pertama, 2010), h. 8.

²²*Ibid.*, h. 9.

²³Dominick Salvatore, *Managerial Economics dalam perekonomian global*, (Buku 2 Edisi Kelima, 2005), h. 24.

kesejahteraan masyarakat secara ber-kelanjutan. Sebab itu, dunia usaha hanya menjaga faktor kontinuitas usaha, membuat landasan kuat menuju masa depan penuh tantangan.

Berdasarkan kondisi dan tantangan yang semakin berat, maka dalam pengelolaan PDAM harus dilakukan secara profesional dan amanah, hal ini dapat mewujudkan implementasi *BSC* berdasarkan pengukuran kinerja atas empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif operasional, perspektif administrasi, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.²⁴ Dengan tingkat keberhasilan dengan skala nilai yang tinggi, maka akan memperoleh keuntungan secara terus-menerus dalam pelayanan prima kepada konsumen sesuai tujuan didirikannya PDAM yaitu berorientasi laba (*profit oriented*) dan berorientasi sosial (*social oriented*).

Edi Suharto menjelaskan bahwa operasi bisnis yang berkomitmen tidak hanya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan secara *finansial* saja, melainkan pula untuk pembangunan sosial-ekonomi kawasan secara holistik, lembaga, dan berkelanjutan.²⁵ Selanjutnya ditegaskan pula bahwa perusahaan yang baik tidak memburu keuntungan ekonomi belaka (*profit*) melainkan pula memiliki kepedulian terhadap kelestarian lingkungan (*planet*) dan kesejahteraan masyarakat (*people*).²⁶ Sehubungan dengan hal tersebut, pemerintah mengeluarkan peraturan Nomor: 47 Tahun 2012 tentang tanggung jawab sosial

²⁴Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum.

²⁵Edi Suharto, *CSR & COMDEV*, (Bandung: Alfabeta, 2010), h. 4.

²⁶Gus Sultan Hamad. *Implementasi Program Corporate Social Responsibility* (Studi Pada Bina Lingkungan di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya, 2010), h.2.

dan lingkungan perseroan terbatas. Program tersebut wajib dilaksanakan oleh setiap persero dan atau juga BUMN atau BUMD termasuk PDAM yang tersebar pada tingkat kabupaten dan kotamadya di seluruh Indonesia yang disebut dengan program tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility-CSR*). Pelaksanaan program *CSR* diatur secara rinci oleh Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-05 /MBU/27 tahun 2007 tentang program kemitraan BUMN dengan usaha kecil dan program bina lingkungan. Sebagaimana disebutkan dalam peraturan-peraturan diatas mengenai kewajiban suatu perusahaan untuk melaksanakan tanggung jawab sosial yang berupa Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL). Sebagai-mana yang disebutkan dalam pasal (2) bahwa Perusahaan Umum dan Persero wajib melaksanakan Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan dengan memenuhi ketentuan-ketentuan diatur dalam Peraturan tersebut.

Dalam rangka mendukung tumbuhnya PDAM (secara berkelanjutan agar mampu memenuhi fungsinya sebagai penyedia pelayanan kepada pelanggan dan terus melakukan berbagai upaya secara konsisten, baik dalam mendorong penyehatan PDAM bermasalah, menyempurnakan aspek pengaturan dan pengawasan, memperkuat kelembagaan maupun mendukung penguatan infrastruktur industri, sehingga dimasa yang akan datang dapat meningkatkan daya saingnya.

Berdasarkan uraian di atas perlu dipahami bahwa keberadaan PDAM selama ini telah melayani masyarakat, usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) semakin dirasakan penting, khususnya sebagai penyedia air bersih yang memberikan jasa pelayanan. Hal tersebut tidak terlepas dari karakteristik

operasional PDAM yang sesuai dengan pelanggan yang dilayani, yaitu prosedur yang sederhana dan waktu pemrosesan yang singkat. Namun dilihat dari peran dalam penyediaan baku air bersih PDAM masih menempati porsi yang relatif kecil dibanding dengan ketentuan *Millennium Development Goals (MDGs)*, dimana MGDs sendiri mensyaratkan target pelayanan air bersih perkotaan minimal 80% dari total penduduk dengan hasil realisasi hanya 30,8% pada tahun 2015 dengan status perlu usaha keras.²⁷ Hal ini tidak terlepas dari kondisi PDAM yang secara umum masih menghadapi berbagai macam kendala dan tantangan, yaitu: 1) struktur pendanaan, 2) kualitas sumber daya manusia, 3) perilaku nasabah/ pelanggan, 4) lemahnya pengendalian dan inefisiensi kegiatan operasional, dan 5) infrastruktur pendukung.²⁸

Berdasarkan berbagai kendala dan tantangan tersebut hendaknya fungsi-fungsi area administrasi bisnis dapat diakomodir, dijadikan sebagai alasan utama perlunya dilakukan penelitian ini, yaitu berkaitan dengan kinerja yang belum memadai, baik ditingkat *manajerial* (pimpinan) maupun teknis operasional sehingga menyebabkan tingginya biaya *overhead* dan biaya dana (*cost of funds*) yang pada akhirnya menyebabkan bertambahnya biaya modal (resiko kredit). Bersama ini diharapkan dapat menciptakan iklim yang kondusif bagi perkembangan PDAM Kota Makassar agar mampu mencapai target *MDGs*.

Memperhatikan fakta-fakta di atas maka dapat disimpulkan bahwa salah satu faktor penting peningkatan kinerja PDAM adalah ketersediaan sumber daya

²⁷Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional, *Millennium Development Goals*, oktober 2008.

²⁸Dokumen Perencanaan Strategis Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bone. (25 Juli 2014)

manusia yang handal utamanya pemimpin yang dimiliki dalam menjalankan usahanya. Sumber daya manusia yang dibutuhkan dalam mengelola usahanya lebih bersifat spesifik ketimbang yang dibutuhkan pada bidang usaha yang lain.

Kriteria spesifik yang dimiliki adalah tingkat *Istiqamah* (komitmen dan konsistensi) terhadap menjalankan suatu organisasi. Sejalan *statement* kampanye unggulan capres dan cawapres RI nomor urut dua Joko Widodo dan Jusuf Kalla periode 2014-2019 menegaskan bahwa pentingnya revolusi mental (perbaikan moral dan integritas) setiap penyelenggara pemerintahan kedepan. Kepuasan kerja merujuk sikap dan perilaku umum seseorang terhadap pekerjaannya, kepuasan dan ketidakpuasan seorang pekerja terhadap pekerjaannya, sangat boleh jadi diakibatkan oleh adanya kelelahan emosional, selama ini jarang menjadi perhatian dalam pengamatan manajer (*top executive*).²⁹ Maka salah satu faktor yang dapat menyebabkan lemahnya kinerja PDAM Kota Makassar adalah lemahnya sistem pembelajaran dan pertumbuhan sumber daya manusia, pola praktek kepemimpinan yang masih didominasi oleh pemilik karakteristik organisasi yang cenderung mengutamakan pendekatan kekeluargaan dan kultur budaya dibandingkan dengan pertimbangan *intelengensi* dan *profesionalisme* dalam perekrutan atau promosi karyawan perusahaan menjadi pimpinan. Karena itu, penelitian ini akan difokuskan pada pengukuran kinerja Perusahaan yang berfokus kepada sasaran strategi PDAM Kota Makassar. Dengan demikian, kajian penelitian ini akan dibatasi pada judul "*Kinerja Perusahaan Air Minum*

²⁹Siradjuddin, *Analisis Pengaruh Karakteristik Pribadi, Kompetensi Individu, Sikap dan Kemampuan Komunikasi Pemimpin terhadap Kinerja Karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Sulawesi Selatan*, (Makassar: Disertasi UNHAS, 2008), h.12.

Kota Makassar Konektifitas Syar’i (Analisis Balanced Scorecard Pola Maqâshid Syari’ah)”.

B. Fokus Penelitian

Penentuan fokus suatu penelitian memiliki dua tujuan. *Pertama*, penetapan fokus dapat membatasi studi, jadi dalam hal ini fokus akan membatasi bidang penelitian. *Kedua*, penetapan fokus itu berfungsi untuk memenuhi criteria inklusi-eksklusi atau memasukkan-mengeluarkan suatu informasi yang dapat diperoleh di lapangan. Jadi, dengan penetapan fokus yang jelas dan mantap, seorang peneliti dapat membuat keputusan yang tepat tentang data mana yang akan dikumpulkan dan mana yang tidak perlu dijamah atau mana yang akan dibuang.³⁰

Mengingat pentingnya fokus penelitian tersebut, maka yang menjadi fokus penelitian dalam penelitian ini adalah: Kinerja: pencapaian target (keberhasilan) dari sesuatu yang direncanakan dalam organisasi dikembangkan dari visi, misi dan strategi. Dalam kamus bahasa Indonesia, kerja mempunyai arti kegiatan me-lakukan sesuatu.³¹ Dalam *Oxford Advanced Learner’s Dictionary* diterangkan arti lebih detail, kerja merupakan penggunaan kekuatan fisik atau daya mental untuk melakukan sesuatu. Dalam Ensiklopedi Indonesia dengan konteks ekonomi, kerja diartikan sebagai pengerahan tenaga (baik pekerjaan jasmani maupun rohani). Sedangkan konsep kinerja merupakan singkatan dari

³⁰ Lexy J. Moleong, “Metodologi Penelitian Kualitatif”, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998), h. 62.

³¹ Kamus Besar Bahasa Indonesia versi online, <http://kbbi.web.id/kerja>. (Akses pada 13 Mei 2016)

kinetika energi dan kerja yang sinonimnya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering diindonesiakan sebagai performa. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh indikator-indikator suatu pekerjaan dalam kurun waktu tertentu.

BSC adalah salah satu pengukuran kinerja gabungan antara kinerja keuangan dan non-keuangan. Menurut Luis. S dan Biromo,³² bahwa *BSC* adalah suatu alat Manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi kedalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan *indicator financial* dan *non-financial* yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab-akibat. Kaplan dan Norton (1992) selaku penggagas *BSC* pertama yang memperkenalkan empat perspektif yang berbeda dari suatu aktivitas perusahaan yang dapat dievaluasi oleh manajemen. Namun pandangan penulis, bahwa pengungkapan Kaplan dan Norton tentang *BSC* dengan empat prespektif hanya batas pengukuran internal perusahaan tanpa memper-timbangkan faktor-faktor eksternal (*CSR* dan *al-Darûriyah*) yang dapat mem-pengaruhi kinerja perusahaan. Berikut merupakan bahasan perspektif pengukuran kinerja yaitu:³³

1. Perspektif Keuangan

Kinerja perspektif keuangan adalah hasil atau kondisi yang telah dicapai oleh PDAM Kota Makassar dengan menguraikan laporan keuangan. Dilain sisi, perspektif keuangan adalah nilai bagi pemegang saham atau memuaskan *stake-*

³² Luis. S dan Biromo P.A, *Step by step in Coscarding Balanacad Scorecard to Functional Scorecards*. (Jakarta: Gremedia Pustaka Utama, Cet III, Juli 2009), h. 56.

³³ Gaspersz Vincent, *All-in-one 150 Key Performance Indicators and Balanced Scorecard (Malcolm Baldrige, Lean Six Sigma Supply Chain Management)*, (Bogor: Tri-Al-Bros Publishing, Edisi I, 2013), h. 499.

holder lainnya (meliputi: investor, karyawan, pelanggan, pemasok, komunitas lingkungan/sosial dan keseimbangan alam), dapat dikembangkan melalui keterkaitan sebab-akibat. Perspektif keuangan akan diukur melalui perhitungan rasio-rasio keuangan dari indikator-indikator internal perusahaan. Adapun indikator-indikator tersebut adalah :

- a. Rentabilitas
 - 1) *Return on Equity (ROE)*
 - 2) Rasio Operasi
- b. Likuiditas
 - 1) Rasio Kas
 - 2) Rasio Efektifitas Penagihan
- c. Solvabilitas
 2. Perspektif Non-Keuangan

Aspek non-keuangan adalah hasil atau kondisi yang telah dicapai dengan menguraikan faktor-faktor non-keuangan seperti perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhann yang memberikan dorongan (*drive*) nilai pada kinerja keuangan, berikut ini:

- a. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah konsep pemasaran baru yang digunakan mengacu pada jenis keterlibatan/keterkaitan pelanggan dengan pelanggan lain, perusahaan dan merek tertentu. Pencapaian keterlibatan pelanggan (*customer engagement-CE*) pada level tinggi lebih disukai karena hal itu cenderung akan meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap merek, produk

atau organisasi. Selanjutnya Ron Shevlin (2007), menyatakan bahwa keterlibatan pelanggan (*customer engagement-CE*) meliputi beberapa dimensi berikut:³⁴

- 1) Keterlibatan Produk (*Product Involvement*), seorang pelanggan yang tidak peduli tentang produk, mungkin kurang berkomitmen secara emosional untuk terlibat dengan perusahaan yang menghasilkan produk itu.
- 2) Frekuensi Pembelian (*Frequency of Purchase*), seorang pelanggan yang membeli lebih sering mungkin akan lebih terlibat dari pelanggan lain.
- 3) Frekuensi Interaksi Pelayanan (*Frequency of Service Interactions*), interaksi positif dengan pelanggan akan meningkatkan keterlibatan pelanggan.
- 4) Jenis Interaksi (*Types of Interactions*), tidak semua interaksi diperlakukan sama. Pemeriksaan rekening di bank akan berbeda dengan permintaan informasi tentang pilihan produk atau jasa.
- 5) Perilaku *Referral* (*Referral Behavior/Intention*), pelanggan yang memberikan referensi tentang perusahaan kepada teman atau anggota keluarga mungkin akan terlibat secara emosional dari pada kepada orang lain.
- 6) Kecepatan (*Velocity*). Tingkat atau kecepatan perubahan dalam indikator-indikator yang disebutkan di atas dapat menjadi signal dari keterlibatan pelanggan (*customer engagement*).

³⁴ *Ibid.*, h. 171-172.

Perspektif pelanggan pada dasarnya dalam *BSC* bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan, dikarenakan data yang dibutuhkan dimana model ukuran dilakukan dari sisi sumber data primer (eksternal) dan data sekunder (internal), maka dimensi kepuasan pelanggan akan dijabarkan menjadi indikator-indikator yang disesuaikan dengan jasa yang diriset, yaitu kepuasan pelanggan. Adapun indikator-indikator tersebut adalah :

- 1) Instrumen Internal. Perspektif pelanggan (internal) akan diukur melalui perhitungan rasio-rasio yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan dari indikator-indikator internal perusahaan yang meliputi: a) cakupan Pelayanan Teknis, b) Pertumbuhan Pelanggan, c) Konsumsi Air Domestik, d) Tingkat Penyelesaian Pengaduan , dan e) Kualitas Air Pelanggan
- 2) Instrumen Eksternal. Perspektif pelanggan (eksternal) berkaitan dengan kepuasan pelanggan dari indikator-indikator eksternal perusahaan yang meliputi: a) Kualitas Air Distribusi, b) Kontinuitas Air, c) Tarif Air, d) Pembaca Meteran, dan e) Penanganan Pengaduan

b. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal adalah proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif finansial). Biasanya dalam *balanced scorecard* dipergunakan model rantai nilai prosesbisnis internal yang terdiri dari tiga komponen utama antara lain:³⁵

³⁵Gaspersz Vincent, 2013. *All-in-one 150 Key Performance Indicators and Balanced Scorecard*. Malcolm Baldrige, *Lean Six Sigma Supply Chain Management*, hlm 522.

- 1) Proses inovasi, adalah mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan itu. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar, preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik, sehingga mampu menciptakan dan menawarkan produk sesuai dengan kebutuhan pelanggan dan pasar.
- 2) Proses operasional, adalah mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu agar meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produksi dan proses, memperpendek waktu siklus (*cycle time*) sehingga meningkatkan penyerahan produk ber-kualitas tepat waktu, dll. Proses operasional dapat ditingkatkan melalui melakukan eliminasi terhadap semua pemborosan (*waste*) serta melakukan pengendalian kualitas pada setiap sub proses kritis dalam proses itu.
- 3) Proses pelayanan, adalah pelayanan kepada pelanggan, seperti: pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama yang cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*).

Perspektif ini dari *BSC*, harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi *stakeholder* meliputi: investor, karyawan, pelanggan,

komunitas, lingkungan sosial, dan keseimbangan alam. Sehingga dalam hal ini organisasi PDAM Kota Makassar memfokuskan untuk melakukan peningkatan proses operasional.

Perspektif proses bisnis internal akan diukur melalui perhitungan rasio-rasio yang berkaitan dengan proses operasional dari indikator-indikator internal perusahaan yang meliputi: (1) Efisiensi Produksi, (2) Air tak berekening-ATR (NRW), (3) Jam operasi layanan, dan (4) Penggantian/Kalibrasi Meter Air

c. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah mengembangkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Keseimbangan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat bergantung pada perspektif ini (sumber daya manusia) betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan. Terdapat empat dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran dalam perspektif ini, yaitu: 1) kemampuan karyawan. 2) kemampuan sistem informasi, 3) adanya motivasi, 4) pemberian wewenang dan pembatasan wewenang kepada karyawan.³⁶

³⁶Mochriono, *Indikator Kinerja Utama (IKU): Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan*, (Jakarta: Rajawali Press, Ed. 1-2, 2012), h. 92- 93.

Perspektif ini dalam organisasi pemerintah adalah sebagai pengendali (*drives*) untuk mencapai keunggulan hasil dalam perspektif-perspektif yang lain. Kemampuannya meningkatkan dan memenuhi kebutuhan masyarakat berkaitan secara langsung dengan kemampuan karyawan untuk memenuhi permintaan masyarakat itu, maka dimensi perspektif ini akan dijabarkan menjadi indikator-indikator internal yang terbagi atas dua yaitu dengan menggunakan data sekunder perusahaan dan data primer berupa penyebaran kuesioner kepada karyawan yang disesuaikan dengan jasa yang diriset, yaitu pertumbuhan dan pembelajaran karyawan Perusahaan Dalam Air Minum. Adapun indikator-indikator tersebut adalah :

- 1) Instrumen Internal (data sekunder). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diukur melalui perhitungan rasio-rasio yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dari indikator-indikator internal perusahaan yang meliputi: (1) Rasio Jumlah Pegawai terhadap 1.000 Pelanggan, (2) Rasio Diklat Pegawai, dan (3) Rasio Beban Diklat.
- 2) Instrumen Internal (data primer)
 - a) Sistem teknologi dan informasi. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (internal) sub-sistem teknologi dan informasi memiliki indikator-indikator dibawah ini yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia internal perusahaan yang meliputi: 1) Minat dan sikap terhadap penggunaan TIK, 2) Penguasaan Aplikasi Lunak, 3) Kompetensi Teknologi Digital, dan 4) Pengetahuan pedagogis dan Teknologi.

b) Kompetensi karyawan. Kompetensi ini berkaitan dengan kompetensi karyawan dari indikator-indikator internal perusahaan yang meliputi: 1) Peranan dan kerjasama karyawan, 2) Pengakuan dan penghargaan, 3) Kondisi kerja, dan 4) Tingkat keterlibatan karyawan.

d. Perspektif Tanggungjawab Sosial Perusahaan (CSR)

Tanggung jawab sosial perusahaan bukan hanya sekadar program amal, tapi merupakan bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap keputusan (kebijakan) yang dikeluarkan pada *stakeholder* dan lingkungan, sekitar lingkungan mempunyai dampak nyata terhadap strategi operasional, hubungan antara lingkungan dan strategi akan menentukan keberhasilan kinerja perusahaan. Sedangkan kebijakan (keputusan perusahaan) berdampak terhadap reputasi perusahaan adalah persepsi terhadap karakteristik, perilaku perusahaan, dan kinerja, maka dapat dikonstruksikan faktor-faktor pembentuk reputasi perusahaan yang bersumber dari persepsi tersebut.

Perspektif tanggungjawab sosial perusahaan berkaitan dengan program CSR perusahaan dari indikator-indikator internal perusahaan yang meliputi: (1) Program Kemitraan dengan Usaha Kecil, dan (2) Program Bina Lingkungan

e. Perspektif al-Dlarûriyat

Secara etimologi *maqâshid syarî'ah* terdiri dari dua kata, yakni *maqâshid* dan *syarî'ah*. *Maqâshid* adalah bentuk jamak dari *maqashud* yang berarti kesengajaan, atau tujuan. Adapun *syarî'ah* adalah jalan menuju air,

atau bias dikatakan dengan jalan menuju kearah sumber kehidupan. *Maqâshid Syari'ah* dapat diartikan sebagai tujuan awal dari terciptanya syariat Islam yakni dalam mencapai kemaslahatan manusia di dunia maupun di akhirat. Sedangkan kemaslahatan inti/pokok/kepentingan hidup manusia yang bersifat primer disebut dengan istilah *al-Dlarûriyat* yaitu tujuan utama yang harus dipelihara oleh hukum Islam.³⁷

Al-Dlarûriyat merupakan bentuk penegakan kemaslahatan agama dan dunia. Artinya, ketika *al-Dlarûriyat* itu hilang maka kemaslahatan dunia itu (bahkan akhirat) juga akan hilang. Dan, yang akan muncul adalah justru kerusakan dan bahkan musnahnya kehidupan.³⁸

Perspektif *al-Dlarûriyat* berkaitan dengan inti/pokok yang merupakan dasar-dasar dan tujuan umum syariat Islam yang harus dijaga dan menjadi indikator penelitian ini, yang meliputi: (1) Perlindungan Agama (*Hifz al-Din*), (2) Perlindungan Jiwa (*Hifz al-Nafs*), (3) Perlindungan Akal (*Hifz al-'Aql*), (4) Perlindungan Keturunan (*Hifz al-Nasl*), dan (5) Perlindungan Harta (*Hifz al-Mal*).

C. *Rumusan Masalah*

Berdasarkan latar belakang diatas maka pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana tingkat kinerja PDAM Kota Makassar berdasarkan standar penilaian tingkat kinerja menurut Keputusan Ketua BPPSPAM

³⁷ Ahmad Al-Mursi Husain Jauhar, *Maqashid Syariah*, (Jakarta: AMZAH, 2009), h. xv.

³⁸ Juhaya S. Praja, *Filsafat Hukum Islam*, (Bandung: LPPM Universitas Islam Bandung, 1995), h. 101-105

No.002/KPT/K-6/IV/2010 Tentang Penilaian Kinerja Pelayanan Penyelenggaraan Sistem Penyedia Air Minum Pada PDAM, berlandaskan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 18/PRT/M/2007 Tentang penyelenggaraan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum. Untuk mengkaji pokok permasalahan tersebut maka penulis membreakdown ke dalam beberapa sub-masalah dilihat dari keempat perspektif *BSC* kontemporer dan tambahan dua perspektif baru yaitu perspektif *al-Dlarûriyat* dan perspektif *CSR* yang diprediksi akan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dalam jangka panjang karena merupakan isu hangat belakangan ini. Adapun rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengukuran kinerja perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PDAM Kota Makassar berdasarkan penilaian kinerja yang dikeluarkan oleh BPPSPAM (Peraturan Pemerintah Nomor 16 tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum)?.
2. Bagaimana pengukuran kinerja perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif *CSR* dan perspektif *al-Dlarûriyat* berbasis pola *Maqâshid Syarî'ah* pada PDAM Kota Makassar?.
3. Bagaimana nilai kinerja PDAM Kota Makassar melalui pengukuran kinerja berbasis *BSC* pola *Maqâshid Syarî'ah* dalam menginterpretasikan pencapaian kinerja perusahaan yang lebih baik jika dibandingkan dengan pengukuran kinerja menurut pedoman penilaian kinerja PDAM oleh BPPSPAM (Peraturan Pemerintah Nomor 16 tahun 2005 tentang

Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum)?.

4. Bagaimana hubungan sebab-akibat perspektif *BSC* pola *Maqâshid Syarî'ah* dan orientasi konsep kemaslahatan dalam pengukuran kinerja *BSC* pola *Maqashid Syarî'ah* pada PDAM Kota Makassar ?.

D. *Penelitian Terdahulu*

Perbandingan dan acuan penelitian diperoleh dari penelitian terdahulu yang dilakukan secara konsisten, sistematis dan logis. Penelitian terdahulu bisa berupa jurnal publikasi, tesis atau disertasi yang telah diseminarkan dan dipertanggungjawabkan di depan dewan penguji sehingga memiliki tingkat pengabsahan yang dapat dipercaya untuk dijadikan sebagai standar acuan dan perbandingan dalam melakukan penelitian. Hal ini dinilai bermanfaat jika terdapat perbandingan dan acuan yang memberikan gambaran terhadap hasil-hasil penelitian atau kasus terdahulu mengenai *balanced scorecard* yang dijadikan referensi pembandingan dalam penelitian.

Penelitian Muhammad Alwi (2004),³⁹ "Analisis Kinerja PT Telkom Divisi Regional VII Makassar (Pendekatan *Balanced Scorecard*)" dengan menggunakan metode analisis *balanced scorecard* dan penilaian kinerja berdasarkan Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan BUMN No. KEP-215/M-BUMN/1999. Populasi penelitian adalah pelanggan Telkom dengan sampel yang diteliti sebanyak 150 responden. Variabel yang digunakan adalah aspek keuangan yang meliputi:

³⁹ Muhammad Alwi, *Analisis Kinerja PT Telkom Divisi Regional VII Makassar (Pendekatan Balanced Scorecard)*, (Makassar, 2004)

likuiditas, solvabilitas, aktivitas dan profitabilitas serta aspek non-keuangan meliputi: pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum kinerja PT Telkom, Divisi VII Makassar cukup baik. Kinerja keuangan meliputi rasio likuiditas, rasio solvabilitas dan rasio aktifitas dari tahun ke tahun cukup baik walaupun masih ada rasio yang mengalami penurunan. Perspektif pelanggan secara keseluruhan cukup baik, PT Telkom dapat mempertahankan dan meningkatkan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun. Produk baru yang ditawarkan PT Telkom banyak menarik pelanggan baru. Tingkat kepuasan pelanggan terhadap dimensi *responsiveness*, *emphaty* dan *reliabilty* sangat rendah sedangkan dimensi *assurance* dan *tangible* cukup tinggi.

Perspektif proses bisnis internal cukup baik. Inovasi dilakukan dengan melengkapi fasilitas telepon dengan berbagai *fitur*, inovasi baru dengan pembuatan jaringan fiber optik dan peluncuran telkom flexi. Proses operasi dilakukan dengan *one day service*. Layanan purna jual meliputi aktifitas perbaikan, penggantian produk yang rusak serta proses pembayaran. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan cukup baik, tingkat kepuasan pegawai adalah sedang. Tingkat perputaran serta pendapatan yang dihasilkan pegawai dari tahun ke tahun cenderung meningkat. Program pelatihan dan pendidikan dilaksanakan sesuai dengan stream masing-masing pegawai dan dilaksanakan sesuai kebutuhan perusahaan.

Berdasarkan penilaian Surat Keputusan Menteri BUMN No. EP-215/BUMN/1999 kinerja PT Telkom Divisi VI Makassar belum optimal. Kinerja korporasinya termasuk kategori BBB dengan klasifikasi kinerja keuangan sehat

dan kinerja operasional berpotensi tinggi untuk tumbuh, sedangkan kinerja manajemen termasuk kategori BA atau baik.

Penelitian Belly Sultrawijaya (2004),⁴⁰ "Penerapan *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Dalam Rangka Pelaksanaan Strategi Perusahaan pada PT Usaha Lokal Malang". Metode analisis yang digunakan adalah analisis pada empat perspektif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan). Penelitian dilakukan di PT Usaha Lokal Malang.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: a) PT Usaha Lokal Malang belum memiliki ukuran kinerja yang menyeluruh, seimbang dan yang dapat memicu kinerja perusahaan. Tolak ukur kinerja yang ada pada saat ini hanya pada kinerja keuangan. Pada bagian produksi, pengukuran kinerja dilakukan untuk mengetahui volume hasil produksi, tingkat kerusakan produk dan analisis kualitas mutu dari suatu yang dihasilkan. Sebelum menyusun *scorecard-scorecard* bagian produksi, maka perusahaan terlebih dahulu harus menerjemahkan misi dan tolak ukur dalam *balanced scorecard* perusahaan. Tidak semua perspektif pada *balanced scorecard* PT Usaha Lokal Malang berkaitan langsung dengan kinerja bagian produksi sehingga *scorecard* bagian produksi hanya menerjemahkan sasaran-sasaran dan tolak ukur pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, b) Berdasarkan hasil pengukuran *balanced scorecard*, bahwa pada perspektif keuangan terjadi penurunan laba pada tahun 2001. Hal ini disebabkan terjadinya peningkatan biaya yang tinggi dari tahun 2000, sehingga menyebabkan harga jual per *feet* mengalami kenaikan.

⁴⁰Belly Sultrawijaya, *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja dalam Rangka Pelaksanaan Strategi Perusahaan pada PT. Usaha Lokal Malang*, (Malang, 2004).

Kenaikan ini diikuti me-nurunnya jumlah penjualan sehingga pertumbuhan penjualan tahun 2001 sebesar 2,8%. Ini berarti prestasi manajer menurun sehingga perlu pengevaluasian dan perbaikan mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan dan pengendalian proses produksinya, c) Berdasarkan perspektif pelanggan, PT Usaha Lokal Malang secara keseluruhan dapat dikatakan baik dan mengarah pada pencapaian visi dan strateginya. Hal ini terlihat dari keberhasilan perusahaan dalam mem-pertahankan pelanggan serta menarik pelanggan yang baru. Keberhasilan ini disebabkan pemberian pelayanan serta, kepuasan yang terbaik bagi konsumennya, d) Hasil pengukuran dalam proses bisnis internal menunjukkan bahwa kinerja PT Usaha Lokal Malang kurang mengarah pada pencapaian visi dan strategi. Hal ini terlihat dari banyaknya produk cacat, sehingga memerlukan perbaikan kembali dan itu akan menambah biaya dan waktu agar produk dapat dijual kembali, e) Hasil pengukuran dari pertumbuhan dan pembelajaran, sudah mengarah pada visi dan strategi meskipun ada beberapa bagian yang kurang sesuai yaitu dengan banyaknya karyawan yang absen tanpa izin (*alpha*) dan terlambat.

Penelitian Gusti Ayu Made Eva Andriani (2013),⁴¹ "Penilaian Kinerja PDAM Kabupaten Tabanan Berdasarkan Aspek Keuangan dan Non-Keuangan" bertujuan untuk mengetahui kinerja PDAM kabupaten Tabanan dari aspek keuangan dan non-keuangan. Teknik analisis data yang digunakan untuk menilai kinerja dari aspek keuangan adalah rasio *leverage*, rasio aktivitas, rasio

⁴¹ Gusti Ayu Made Eva Andriani, *Penilaian Kinerja Pdam Kabupaten Tabanan Berdasarkan Aspek Keuangan Dan Non-Keuangan*, (Bali: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Publikasi E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, 2013), h. 176-195.

profitabilitas dan pertumbuhan penjualan sedangkan aspek non-keuangan mengukur kinerja perusahaan dari tiga perspektif yaitu perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil penilaian kinerja dari aspek keuangan menunjukkan adanya persentase penurunan total *debt to total assets ratio* yang mengindikasikan perbaikan kinerja keuangan, sedangkan rasio aktivitas, profitabilitas dan pertumbuhan menunjukkan hasil fluktuatif dalam periode waktu yang diteliti namun tetap berada pada rentang nilai yang cukup baik, dari aspek non-keuangan yang meliputi perspektif pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan puas, perspektif proses bisnis internal, dilihat dari *Service Cycle Efficiency* dalam pemasangan sambungan menunjukkan kinerja yang kurang baik, sedangkan dari segi penanganan keluhan pelanggan menunjukkan kinerja yang baik sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari tingkat produktivitas karyawan memperlihatkan peningkatan dari tahun ke tahun, sedangkan Indeks Kepuasan Karyawan memperlihatkan hasil puas.

Penelitian Putu Youdhitia Saraswati, dkk.⁴² "*Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Pdam Kabupaten Buleleng*" bertujuan untuk mengetahui kinerja PDAM Kabupaten Buleleng dengan menggunakan *balanced scorecard* dan memberikan sebuah alternatif sistem penilaian kinerja yang dapat memberikan pemahaman manajemen tentang kinerja perusahaan secara tepat dan menyeluruh serta dapat diimplementasikan pada PDAM

⁴² Putu Youdhitia Saraswati, Ni Kadek Sinarwati, dan Anantawikrama Tungga Atmadja, *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Pdam Kabupaten Buleleng*, (Singaraja: Jurusan Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha, Publikasi e-Journal S1 Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha Vol: 2 No: 1 Tahun 2014).

Kabupaten Buleleng. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dan kualitatif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Buleleng secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai scorecard masing-masing perspektif. Saran yang diajukan kepada manajemen PDAM dan peneliti selanjutnya adalah manajemen hendaknya mulai mempertimbangkan aspek kinerja non-keuangan dan peneliti selanjutnya disarankan untuk melakukan penelitian pada perusahaan yang berbeda seperti misalnya pada perusahaan swasta.

Penelitian Ely Uzlifiatil Jannah,⁴³ "Model Pengukuran Kinerja Pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya" bertujuan untuk mendeskripsikan model pengukuran kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa: perspektif keuangan, diperoleh hasil kinerja perusahaan yang baik. Pada perspektif pelanggan, pelaksanaan visi dan misi yang berkaitan dengan peningkatan kepuasan pelanggan mengalami peningkatan. Pada pengukuran perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja yang semakin baik. Sementara untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menghasilkan kinerja yang baik. Meskipun kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif menunjukkan kinerja yang baik, namun demikian tetap diperlukan pengembangan model pengukuran kinerja yang relevan, sejalan dengan dinamika lingkungan bisnis dimasa mendatang.

⁴³Ely Uzlifiatil Jannah dan Ikhsan Budi Riharjo, *Model Pengukuran Kinerja Pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya*, (Surabaya: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 4 No. 8, 2015).

Penelitian Dewi Fitriani, Wiwik Tiswiyanti, dan Eko Prasetyo,⁴⁴ dengan judul "Pengukuran Kinerja PDAM Berdasarkan *Balanced Scorecard*" bertujuan untuk mengukur kinerja dengan empat perspektif *balanced scorecard* pada 5 (lima) Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Provinsi Jambi. Data yang digunakan dalam penelitian ini data primer dan data sekunder.

Hasil analisis data diperoleh simpulan bahwa skor kinerja PDAM yang diukur menggunakan *balanced scorecard* memperlihatkan secara keseluruhan kinerja PDAM masih dikategorikan kurang dari target kinerja maksimal. Kinerja PDAM didukung oleh jumlah pelanggan dan perkembangan kabupaten/kota yang semakin memerlukan air bersih untuk pemukiman dan usaha serta kondisi geografis.

E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengukur kinerja perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PDAM Kota Makassar berdasarkan penilaian kinerja yang dikeluarkan oleh BPPSPAM (Peraturan Pemerintah No. 16 Tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum).
2. Mengukur kinerja perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif

⁴⁴Dewi Fitriani, Wiwik Tiswiyanti, dan Eko Prasetyo, *Pengukuran Kinerja PDAM Berdasarkan Balanced Scorecard*, (Jambi: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi, Jurnal Publikasi pada Konferensi Regional Akuntansi II Malang, 2015).

proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif *CSR* dan perspektif *al-Dlarûriyat* berbasis pola *Maqâshid Syarî'ah* pada PDAM Kota Makassar.

3. Mengidentifikasi nilai kinerja PDAM Kota Makassar melalui pengukuran kinerja berbasis *BSC* pola *Maqâshid Syarî'ah* dalam menginterpretasikan pencapaian kinerja perusahaan yang lebih baik jika dibandingkan dengan pengukuran kinerja menurut pedoman penilaian kinerja PDAM oleh BPPSPAM (Peraturan Pemerintah No. 16 tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum).
4. Mengidentifikasi hub sebab-akibat perspektif *BSC* pola *Maqâshid Syarî'ah* dan orientasi konsep kemaslahatan yang diwujudkan dalam pengukuran kinerja *BSC* pola *Maqâshid Syarî'ah* pada PDAM Kota Makassar ?

Adapun kegunaan penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan daya guna sebagai berikut :

1. Kegunaan Ilmiah. Penulisan disertasi ini diharapkan dapat memperkaya hazanah intelektualitas dalam bidang ekonomi Islam khususnya dalam mengembangkan konsep pengukuran kinerja *BSC* pola *Maqâshid Syarî'ah* yang diharapkan dapat berlaku umum sehingga hal ini memberikan kontribusi bagi pengembangan konsep tersebut dimasa mendatang. Disampng itu, diharapkan pula disertasi ini dapat berperan sebagai media bagi masyarakat luas dalam menambah wawasan tentang pengukuran kinerja organisasi sektor publik khususnya dalam penelitian ini memberikan gambaran lebih komprehensif tentang pengukuran kinerja pada PDAM Kota Makassar.

2. Kegunaan Praktis. Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk membuka wacana pentingnya perencanaan yang komprehensif antara pihak yang terkait dengan penyediaan prasarana perkotaan khususnya dalam bidang penyediaan air bersih untuk masyarakat luas sehingga perencanaan pengelolaan air bersih menjadi terpadu. Selain itu, dengan adanya konsep pengukuran kinerja *BSC* pola *Maqâshid Syari'ah* pada organisasi sektor publik diharapkan akan menjadi cikal bakal dibentuknya lembaga pengawas syariah di setiap organisasi sektor publik maupun organisasi sektor privat yang bertugas menjamin perlindungan dan hak-hak esensial setiap individu (karyawan dan masyarakat luas) berdasarkan pemenuhan kebutuhan perspektif *al-Dlarûriyat* dan perspektif tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*).

Kontribusi lain yang juga menjadi fokus dalam penelitian ini diharapkan dapat menghimpun informasi dan merumuskan konsep baru dalam pengukuran maupun pencapaian kinerja melalui visi dan misi organisasi sektor publik maupun organisasi sektor privat, khususnya dalam hal ini Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar sehingga akan berdampak pada kelangsungan usaha perusahaan kedepannya.

BAB II

TINJAUAN TEORETIS

A. *Hukum Islam*

1. Ushul Fiqh Ekonomi Islam

Al-Din (Agama) sempurna mencakup ajarannya seluruh aspek kehidupan manusia mengatur dari hal-hal kecil sampai kepada hal-hal yang besar dinamakan Islam (*Syar'i*), karena Islam memiliki dua sumber utama hukum utama dari Allah Dzat yang maha mengetahui, yaitu: a). *an-Naql*, yakni sumber-sumber riwayat, seperti dari *al-Qur'an* dan as-Sunnah, b). *ar-Ra'yu* atau *al-'Aql*, sumber-sumber *dirayah*, yang didasarkan pada pemikiran rasional para ulama mujahidin, sebagaimana *ijma'*, *qiyas*, *ijtihad*, dan *mashalih al-mursalah*.⁴⁵

Sejalan dengan itu hukum yang ada dalam *al-Qur'an* selalu teraplikasi dalam segala sikap perbuatan Rasul yang disebut dengan Hadis atau as-Sunnah. Jika kedua sumber hukum Islam tersebut tidak mencakup suatu masalah *Furu'iyah*, maka *ra'yu* atau *ijtihad* menjadi sumber hukum setelah *al-Qur'an* dan al-Sunnah.

- a. *Al-Qur'an*. *Al-Qur'an* merupakan bentuk *mashdar* dari kata *qaraa*, yang diambil dari *wajan fu'lan*, yang berarti “bacaan” atau apa yang tertulis padanya, *maqrū*, seperti terungkap dalam QS. *al-Qiyamah* Ayat 17-18 sebagai berikut:

⁴⁵Bani Ahmad Saebani dan Januri, *Ushul Fiqh*, h. 201.

إِنَّ عَلَيْنَا جَمْعَهُ وَقُرْآنَهُ ﴿١٧﴾ فَإِذَا قَرَأْتَهُ فَاتَّبِعْ قُرْآنَهُ ﴿١٨﴾

Terjemahnya :

Sesungguhnya atas tanggungan kamilah mengumpulkannya (didadamu) dan (membuatmu pandai) membacanya (17) Apabila kami Telah selesai membacakannya Maka ikutilah bacaannya itu. (18).⁴⁶

Melihat secara terminologi definisi *al-Qur'an* adalah kalam yang diturunkan kepada Nabi Muhammad saw. dalam bahasa Arab yang dinukilkan kepada generasi sesudahnya secara mutawatir, tertulis dalam mushaf, membacanya merupakan ibadah, dimulai dari surat *al-Fatihah* dan diakhiri dengan surat *an-Nas*.⁴⁷

Sumber utama dalam Islam adalah *al-Qura'an* dimana keseluruhan orang dapat merujuk (bersumber) kepada *al-Qur'an* karena didalamnya terdapat bermacam-macam keyakinan kepada Allah swt. (akidah), ilmu pengetahuan, nilai-nilai, tolak ukur kebenaran, ibadah, syair, akhlak, aturan, semua diungkap dalam al-Quran secara mendasar, dan *as-Sunnah* yang akan memperjelas dan merinci secara rinci universal *al-Qur'an*, begitu juga mengungkap hakekat *ghaib*, jiwa, kehidupan, masyarakat, ketentuan-ketentuan Allah (*sunnatullah*), tanda-tanda kekuasaan-Nya dalam diri manusia dan alam dimana manusia tidak merasa cukup untuk mengetahui dan mengambil petunjuk dirinya.⁴⁸

Al-Qur'an adalah sebagai *hujjah* (argumentasi) dalam segala tindakan ini kesepakatan para ulama, artinya segala sikap dan perilaku manusia harus

⁴⁶Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-quran Tajwid dan Terjemahnya Dilengkapi dengan Ashabul Nuzul dan Hadits Sahih*. (Bandung: Syaamil Quran, 2010), h. 577.

⁴⁷Hasbiyallah, *Fiqh dan Ushul Fiqh*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cet I, 2013), h.10.

⁴⁸Hasbiyallah, *loc.cit.*

seirama dengan tuntunan *al-Qur'an*. Para ulama berbeda pendapat dalam masalah apakah *al-Qur'an* itu lafasnya dan maknanya atau hanya lafasnya saja. Menurut Imam Syafi'i bahwa *al-Qur'an* hanya lafadznya saja. Lafadz adalah bahwa jika *al-Qur'an* diterjemahkan ke dalam bahasa lain (*ghairu al-arab*) tidak bisa dikatakan *al-Qur'an*, karena *al-Qur'an* hanya merangkai huruf berbahasa Arab. Firman Allah swt. "Dan begitulah kami turunkan *al-Qur'an* dengan berbahasa Arab". Menurut Abu Hanifah berpendapat bahwa *al-Qur'an* mencakup lafadz dan maknanya, sehingga dalam pendapatnya membolehkan shalat dengan selain bahasa Arab.⁴⁹

Kembali menegaskan Muin Salim, Mardan, dan Abu Bakar, bahwa *al-Qura'an* sebagai kitab suci menjadi objek penelitian Tafsir. Dia adalah sebuah realitas karena itu dalam posisi demikian ia dapat dikatakan postulat dalam arti sesungguhnya sebagai pangkalan kebenaran. Penegasannya sebagai *al-Hak* menunjukkan keberadaan objektif dan realitas yang tidak dapat terbantahkan.⁵⁰ Firman Allah yang diwahyukan kepada Nabi Muhammad saw. yang menjadi persoalan lahirnya dua kolompok besar, kolompok yang menerimanya (mukmin) *al-Qur'an* sendiri bahwa ia adalah *al-Hak* dan itu pun yang merupakan bagian dari nya juga hak. Kolompok yang mengingkari-nya (kafir) diberi peluang, bahwa suatu tantangan untuk membuktikan keyakinan mereka terhadap *al-Qur'an* sebagai ungkapan Muhammad saw, belaka. Fenomena ini merupakan daya tarik dan *drive* untuk menggali *al-Qur'an* dari berbagai disiplin ilmu dan pengetahuan baik dari internal muslim

⁴⁹ *Ibid.*, h. 11.

⁵⁰ Abdul Muin Salim, Mardan, dan Achmad Abubakar, *Metodologi Penelitian Tafsir Maudu'i*, (Yogyakarta: Pustaka Al-Zikra, 2011), h. 78.

maupun eksternal. *Outcame* bermacam warna peng-alaman *qurani* berkaitan dengan pengungkapan ini adalah penelitian *tafsir*. Bersama dan senantiasa taufik, hidayah, hidayahnya dilimpahkan kepada mereka yang terlibat dan antusias pada kajian *Qur'ani*.

Berkaitan penjelasan diatas ada beberapa keistimewaan yang terkandung dan dimiliki *al-Qur'an* adalah sebagai berikut:⁵¹ (1) *Kalamullah* (Kalam Allah) adalah firman Allah tanpa ada keraguan sedikit pun, bukan karya manusia dan tidak dapat diubah oleh manusia serta semua isi *al-Qur'an* dari Allah swt. dari mulai huruf *alif* sampai *ya'* bukan dari jibril dan bukan pula dari Muhammad saw. dan mereka penyampai dan penerima; (2) Ke-mudahan untuk mempelajari dan menghafalnya. Kemudahan yang diberikan oleh Allah swt. yaitu mudah dibaca, dipahami, dan diamalkan tentunya bagi orang yang berkehendak mengamalkannya. Allah swt. tidak membebankan manusia untuk berkesusahan dan kesulitan. Hal ini berkaitan firman Allah swt. yaitu “Dan sesungguhnya telah kami mudahkan *al-Qur'an* untuk pelajar-an, maka adakah yang mengambil pelajaran” (QS. *al-Qomar*: 17); (3) Ke-mukjizatan. Mukjizat adalah melemahkan orang-orang yang tidak meyakini bahwa *al-Qur'an* bersumber dari Allah swt. Hal ini sebagaimana perintah Allah kepada Rasulnya, Muhammad, untuk menantang kaum musyrik Arab untuk mendatangkan perkataan yang serupa dengan *al-Qur'an* (seluruh *al-Qur'an*), atau satu surah saja. Akhirnya mereka pun kalah dan tidak berdaya membuatnya; (4) Abadi (Kekal) yaitu *al-Qur'an*

⁵¹Hasbiyallah, *Fiqh dan Ushul Fiqh*, (Bandung; PT. Remaja Rosdakarya, Cet I, 2013), h.10. h. 13-15.

merupakan kitab yang abadi bukan kitab satu generasi, bukan pula satu masa, dan bukan pula generasi tertentu, tetapi merupakan kitab penutup bagi risalah terakhir. Karena itu, Allah bertanggung jawab untuk memeliharanya, firman Allah swt. yaitu “Sesungguhnya Kami telah menurunkan peringatan (*al-Qur’an*), dan kamilah yang memeliharanya” (*QS. al-Hajarat: 9*); (5) Mencakup seluruh aspek ke-hidupan manusia yaitu *al-Qur’an* mencakup seluruh aspek kehidupan manusia. Tidak ada yang terlewatkan dalam *al-Qur’an*, semuanya dibahas dalam *al-Qur’an*.

- b. *As-Sunnah*. Sumber utama hukum dalam Islam adalah *al-Qur’an*, dalam rangka untuk mentilawah, mentazkiyah, dan mengajarkannya segala macam penjelasan-penjelasan dapat terungkap kontennya lewat ucapan, perbuatan, bahkan taqirir beliau, itulah yang disebut dengan sunnah atau hadis. Al-Hadis dapat didefinisikan adalah sesuatu yang distandarkan kepada Nabi saw baik berupa perkataan, perbuatan, maupun penetapan atau pengakuannya, sedangkan al-Sunnah adalah sesuatu yang telah dipraktekkan atau dilaksanakan oleh Nabi saw yang patut diikuti dan dilaksanakan oleh ummatnya.⁵² Selanjutnya Subhi al-Salih, “*Al-sunnah* adalah perbuatan Nabi saja, al-Hadis mencakup percakapan dan perbuatannya.⁵³ Menurut ulama Hadis mendefinisikan “As-sunnah adalah apa yang ditinggalkan oleh Nabi saw. berupa perkataan, perbuatan, taqirir, sifat-sifat keperibadian, atau perjalanan hidupnya

⁵²Ambo Asse, *Ilmu Hadis Pengantar Memahami Hadis Nabi SAW* (Makassar: Alauddin Press, Dar al-Hikmah wa al-‘Ulum, 2004), h. 3.

⁵³Subhi al-Salih, *Ulum al-Hadis wa Mustalahuhu* (Bairut: Dar al-‘al-‘Ilmi li al-Malayin, Cet.IX 19977), h. 6.

baik sebelum maupun sesudah beliau diangkat menjadi Rasul”.⁵⁴ Sedangkan Ulam Ushul menyatakan bahwa “Apa yang diriwayatkan dari Nabi saw. berupa perkataan, perbuatan, dan taqirir sesudah diangkat menjadi nabi”.⁵⁵

Para ulama membagi perbuatan Rasulullah Muhammad saw, ini kepada tiga hal:⁵⁶ 1) Perbuatan yang menyangkut penjelasan syariat. Halal ini wajib dilakukan dan ditiru oleh ummatnya; 2) Perbuatan yang khusus bagi Nabi (seperti nikah lebih dari 4 istri, puasa wisal, dll), perbuatan ini tidak berlaku bagi ummatnya; 3) Perbuatan yang merupakan tuntutan tabiat kemanusiaan/adat kebiasaan yang berlaku di Negara Arab (seperti berjanggut, berbadan ideal, ganteng, gagah berani, dsb), perbuatan ini tidak perlu ditiru oleh ummatnya, jika ummatnya berkehendak, sah-sah saja, namun tidak dinilai ibadah, karena hal ini sulit diikuti.

Pemahaman tentang as-Sunnah, berkaitan dengan wahyu *al-Qur'an* yang kemudian dijelaskan oleh Rasulullah saw. dan diformulasikan dalam berbagai praktik keberagaman umat Islam sehingga saat ini, tetapi bentuk tingkah lakunya telah diformat melalui paradigma yang berbeda-beda, baik dikalangan ummat fiqh maupun ulama ushul. Para ahli ushul melakukan proses penggalian hukum Islam dengan memahami makna linguistik *al-Qur'an* dan al-Hadis, serta mengungkapkan maksud-maksud syar'i-nya dengan berbagi kaidah ushul fiqh yang dipandang telah baku. Hasil kerja ahli

⁵⁴Muhammad Ajjaj al-Katib, *Ushul al-Hadis Ulumuhu wa Musta-lahuhu* (Damsyiq: Dar al-Fikr, 1395 H / 1975 M), h. 28.

⁵⁵Manna' al-Quttan, *Mabahis fi 'Ulum al-Hadis* (Maktabah Wahbah, Cet. VIII, 1412 H/1992 M), h. 7.

⁵⁶Hasbiyallah, *Fiqh dan Ushul Fiqh*, (Bandung; PT. Remaja Rosdakarya, Cet I, 2013), h.20.

ushul adalah fiqh yang merupakan hukum praktis, yang akhirnya juga disebut sebagai “*syarī’at* atau hukum Islam”. Perilaku umat Islam yang berpedoman pada produk fiqh para fuqaha sangat signifikan dalam bentuk corak amaliyah syur’iyah umat islam di belahan dunia ini, karena metodologi dan madzhab yang beragam, bahkan aliran ketokohan yang tidak sama. Akan tetapi, dari semua perilaku *syar’iyah*, yang mengandung reduktisitas yang tinggi dengan pemahaman ulama tersebut ujung-ujungnya bertemu dengan istilah sunnah dan bid’ah. Dikalangan ulama syafi’iyah, bid’ah adalah mengada-ngada dengan mengandung baik suatu perbuatan yang tidak ada contohnya dari nabi atau membuat syariat sendiri. Disamping dalam kontek kajian usul fiqh sebagai sasaran objektif terutama pada kegiatan penelitian dalam memecahkan suatu aturan.⁵⁷

- c. *Ijtihad* (Al-Ra’yu). Menurut Kiai Muchith, Perubahan adalah sebuah keniscayaan. Cara yang digunakan untuk merespon perubahan tersebut adalah dengan *ijtihad*. Pasca meninggalnya Rasulullah saw, ketika daerah Islam bertambah luas dan berbagai problematika yang tidak pernah ada di masa Nabi berkembang luas, maka kebutuhan untuk menjawab permasalahan ini adalah dengan cara *ijtihad*. Secara *historis*, *ijtihad* pada dasarnya telah tumbuh sejak masa awal Islam, yakni pada zaman Nabi Muhammad saw, dan kemudian berkembang pada masa-masa sahabat dan tabi’in serta masa-masa

⁵⁷Ahmad Saebani Bani dan Januri, *Fiqh ushul Fiqh*, h. 161.

generasi selanjutnya hingga kini dan mendatang dengan pasang surut dan karakteristiknya masing-masing.⁵⁸

Hal ini tercerminkan dari sikap Rasulullah ketika akan mengangkat Muadz bin Jabal sebagai pejabat kehakiman. Rasulullah bertanya kepada Muadz: “*Dengan apa engkau akan memutuskan persoalan hukum?*” Muadz menjawab: “*Dengan kitab Allah.*” Rasulullah bertanya lagi. “*Jika tidak menemukannya?*” Muadz menjawab: “*Dengan sunnah Rasulullah (hadis).*” Rasulullah bertanya kembali, *Jika engkau tidak menemukannya juga?*, Muadz menjawab, *Aku akan berijtihad dengan pendapatku.* Rasulullah bersabda: “*Alhamdulillah, Allah telah menolong utusan Rasulullah menjalankan agama sesuai dengan apa yang diridhoi Allah dan Rasulnya.*”⁵⁹

Secara *lughawi*, kata *ijtihad* berasal dari kata *ijtihad* yang berarti usaha sungguh-sungguh, kerja keras, pengerahan daya upaya dan pengerahan daya pikir.⁶⁰ Dari segi bahasa, *Ijtihad* ialah mengerjakan sesuatu dengan segala kesungguhan, Perkataan *ijtihad* tidak digunakan kecuali untuk perbuatan yang harus dilaksanakan dengan susah payah. Menurut istilah *ijtihad* ialah menggunakan seluruh kesanggupan untuk menetapkan hukum-hukum syari’ah.⁶¹

Ijtihad yang ditawarkan oleh Kiai Muchith adalah *ijtihad* yang standar, tegak lurus dan terpelihara kemurniannya dalam proses pewarisan

⁵⁸ Muhammad Amin, *Ijtihad Ibn Taimiyah dalam Bidang Fikih Islam*, (Jakarta: INIS, 1991), h. 45-46.

⁵⁹ Ibrahim Abu Sinn Ahmad, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Terjemahan dari buku aslinya Al-Idarah fi al-Islam oleh Dimyauddin Djuwaini, (Jakarta: Rajawali Pers, Ed: 1-3, 2012), h. 109-110.

⁶⁰ K.H. Abd. Muchith Muzadi, *Sistem Bermadzhab Paling Proporsional Realistik*, <http://jurnalfalasifa.files.wordpress.com/2012/11/4-mn-harisudin-ijtihad-dan-taqlid-dalam-pandangan-k-h-abd-muchith-muzadi.pdf>. (diakses 28/12/2014).

⁶¹ Hanafie. A, *Ushul Fiqhi*, (Jakarta: Fa. Widiaya, Cet VII, 1981), h. 151.

ajaran Islam. *Ijtihad* yang demikian ini adalah *ijtihad* yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya karena *ijtihad* ini memahami kandungan *al-Qur'an* dan *al-Hadis* sesuai prosedur. Kiai Muchith mengkritik model *ijtihad* yang langsung kembali pada *al-Qur'an* dan *al-Hadis* secara bebas, tanpa pola, tanpa metode dan tanpa prosedur.⁶²

Lain halnya gagasan Muhammad Abduh, seorang pembaharu dalam pemikiran Islam mengatakan bahwa: Jika *al-Qur'an* dan *as-Sunnah* dipandang tidak memiliki hubungan yang dapat menjelaskan masalah, bukan perilaku atau pendapat sahabat yang dijadikan rujukan, melainkan menggunakan *ijtihad* sebagai penggunaan akal yang mereka dalam memahami teks, konteks, bahkan isyarat-isyarat dalam *al-Qur'an*.⁶³ *Ijtihad* menurut Al-Amidi adalah "mencurahkan segenap kemampuan dalam mencari hukum-hukum syar'i yang bersifat *dzanni*, dalam batas sampai dirinya merasa tidak mampu melebihi usahanya itu, "Definisi tersebut diatas memberi pemahaman kepada kita, bahwa lapangan *ijtihad* hanya terbatas pada mengeluarkan hukum syara' yang berada dalam peringkat *zanni*. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa hasil *ijtihad* dari seorang *mujtahid* adalah relatif, tidak mutlak benar atau salah.⁶⁴

Ra'yu (akal) secara harafiah berarti pendapat atau pertimbangan dengan menggunakan akal sebagai landasan suatu metode penggalian hukum Islam merupakan alat utama *ijtihad*. Karena alat utama *ijtihad* adalah akal,

⁶²K.H. A. Muchith Muzadi, *NU dan Fiqh Kontekstual* (Yogyakarta: LKPSM NU, 1995), h. 54.

⁶³Harun Nasution, *Pembaruan dalam Islam*, (Jakarta: UI. Press, 1987), h. 34.

⁶⁴Jurnal Diskursus Islam, Volume 1 Nomor 2, Agustus 2013. <http://www.uinalauddin.ac.id/downloadJurnal%20Diskursus%20Islam%20Vol%201%20No%202%20Agustus%202013.90-100.pdf>. (Diakses 28/12/2014. Jam17.02 wita.)

patut dipertanyakan sejauh mana batasan penggunaan akal dalam *ijtihad*. *Ar-Ra'yu* ialah berfikir keras dengan menggunakan perantara berbagai jalan yang telah dijelaskan syar'i sebagai petunjuk dalam menggali hukum suatu per-masalahan yang tidak didapat *nash* hukumnya.⁶⁵

Menurut Ibrahim Hosen dalam buku Ahmad Saebani Beni dan Januri, *ra'yu* digunakan sepenuhnya ketika berijtihad, sedangkan proporsi *ijtihad* sebagai metode istimbath hukum dari penerapannya terhadap dalam dua masalah, yaitu: 1) masalah yang ditentukan dalil-dalilnya dari *al-Qur'an* atau as-Sunnah, tetapi keadaannya *zhanni dilalah*. 2) masalah yang sama sekali tidak terdapat dalil dari *al-Qur'an* atau as-Sunnah dan ijema'. Jalan keluar untuk kedua masalah yang dihadapi adalah mengadakan *ra'yu*, dan harus memakai metode *ijtihad* dalam menetapkan hukumnya. Ulama fiqh dituntut berfikir kuat dan sungguh-sungguh untuk mengeluarkan kandungan hukum dari dalil-dalil yang *zhanni* tersebut. Adapun untuk masalah yang sama sekali tidak ada dalilnya, digunakan sebagai pendekatan, misalnya analogi (*qiyas*) dan sebagainya.

Dengan penjelasan di atas, konsep *ijtihad* dapat dibatasi pada cara kerja akal atau *ra'yu* dalam menggali al-Quran atau as-Sunnah untuk dikeluarkan makna, maksud, dan ketetapan hukum yang ada di dalamnya. *Ijtihad* yang sepenuhnya menggunakan *ra'yu*, kebenarannya sangat personal dan tidak mengikat kepada yang lain. Karena itu, dalam *ijtihad* terdapat ber-

⁶⁵ Abdul Wahab Khalaf, *Ilmu Ushul Fiqh*, (Ad-Dar Al-Kuwaitiyyah, 1978), h. 216.

bagai pendekatan rasional, sebagaimana *qiyas* yang merupakan salah satu pendekatan paling populer di kalangan ulama ahli ushul.⁶⁶

Kedudukan *ijtihad* sangatlah penting dalam dunia Islam, terlebih jika berhubungan dengan hukum *syari'ah amaliyah* yang membutuhkan dalil-dalil pasti. *Al-Qur'an* menyuruh kepada orang yang beriman agar menggunakan akalinya dengan baik untuk *berijtihad*. Telah diketahui bahwa *al-Qur'an* adalah sumber hukum Islam yang salah satu fungsinya menetapkan hukum diantara manusia. Hukum-hukum yang dikandung *al-Qur'an* mengatakan bahwa seluruh pemahaman terdapat ayat-ayat *al-Qur'an* akan menciptakan suatu syariat bagisemua kaum muslimin.⁶⁷ Sehubungan dengan ini, *ijtihad* yang dilakukan oleh *fuqaha* didasarkan kepada firman Allah dalam QS. *Al-Hasyr* ayat 2 sebagai berikut:

...يُخْرِبُونَ بُيُوتَهُمْ بِأَيْدِيهِمْ وَأَيْدِي الْمُؤْمِنِينَ فَاعْتَبِرُوا يَا أُولِيَ الْأَبْصَارِ ﴿٢٠﴾

Terjemahnya:...Maka ambillah (Kejadian itu) untuk menjadi pelajaran, Hai orang-orang yang mempunyai wawasan.⁶⁸

Orang-orang yang ahli dalam berbagai penelitian (*bashirah*) dan memahami serta merenungkan wahyu-wahyu Allah swt. diperintahkan agar mengambil *Ibrah* (pelajaran), terlebih lagi dalam menghadapi ayat-ayat *qur'aniyah*-Nya, yang *zhanni dalalah*-Nya, atau pada masalah yang tidak terdapat ketetapan hukumnya dari wahyu Allah dan as-Sunnah Rasulullah saw. Diperintahkan untuk mengarahkan kemampuan berfikir agar pada ayat-

⁶⁶Amiur Nuruddin, *Metode Ijtihad Umar bin Khattab*,(Jakarta, 1991), h. 51-53

⁶⁷Al-Qashimi, *Mabahits fi 'Ulum al-Qur'an*, h. 1539.

⁶⁸ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-quran Tajwid dan Terjemahnya Dilengkapi dengan Ashabul Nuzul dan Hadits Sahih*. Bandung: Syaamil Quran, 2010. h 545.

ayat Allah swt. tersebut dapat dikeluarkan kandungan hukum serta hikmah-hikmahnya. Jalan untuk mengarahkan akal pikiran sehingga dapat memahami ayat secara mendalam, dan menerapkannya dalam kehidupan, baik secara personal maupun komunal, adalah *ijtihad*. Dalam QS. al-Ankabut ayat 69 Allah SWT menjelaskan sebagai berikut :

وَالَّذِينَ جَاهَدُوا فِينَا لَنَهْدِيَنَّهُمْ سُبُلَنَا وَإِنَّ اللَّهَ لَمَعَ الْمُحْسِنِينَ ٦٩

Terjemahnya :

Dan orang-orang yang berjihad untuk (mencari keridhaan) kami, benar-benar akan kami tunjukkan kepada mereka jalan-jalan kami. dan Sesungguhnya Allah benar-benar beserta orang-orang yang berbuat baik.⁶⁹

Ayat tersebut menunjukkan dua macam *mujahadah*, yaitu kerja keras yang sungguh-sungguh dengan fisik, yang disebut *jihad*, dan mengarahkan pikiran untuk menggali makna, maksud, dan hukum-hukum dalam *nash al-Qur'an* atau as-Sunnah, yang disebut dengan *ijtihad*. Dasar hukum adanya *ijtihad* dalam menggali hukum Islam, atau *ijtihad* sebagai metode *istinbath* hukum, bukan hanya dari *al-Qur'an*. Menurut Kiai Muchit, terma *ijtihad* menegaskan beberapa hal yang tidak masuk kategori *ijtihad*: 1) Mengerahkan daya pikir untuk mendapatkan kesimpulan apakah sebidang tanah tertentu sebaiknya ditanami padi atau ditanami mangga tidak termasuk *ijtihad* karena bukan pendapat keagamaan, 2) Berpikir menyimpulkan bahwa shalat lima waktu itu wajib, tidak pula termasuk *ijtihad* karena sudah demikian shahih dalilnya dalam *al-Qur'an* dan *Hadis*, 3) Berpikir dan menyimpulkan bahwa mendirikan pabrik di tengah-tengah pemukiman

⁶⁹ *Ibid.*, h. 404.

dilarang dengan dasar undang-undang tidak termasuk *ijtihad* karena tidak menggunakan dalil umum *al-Qur'an* dan *Hadis*.⁷⁰

Dalam perspektif ushul fiqih, setidaknya terdapat tiga pola (*tariqat*) atau metode *ijtihad*, yaitu *bayani* (linguistik), *ta'lili* (*qiyasi: kausasi*) dan *istislahi* (teleologis).⁷¹ Ketiganya, dengan modifikasi, merupakan pola umum dipergunakan dalam menemukan dan membentuk peradaban fiqih dari masa ke masa.

- 1) Pola *Bayani*. Pola *ijtihad bayani* adalah upaya penemuan hukum melalui kajian kebahasaan (*semantik*). Konsentrasi metode ini lebih berfokus pada sekitar penggalan pengertian makna teks: kapan suatu lafaz diartikan secara majaz, bagaimana memilih salah satu arti dari lafaz *musytarak* (ambigu), mana ayat yang umum dan mana pula ayat yang khusus, kapan suatu perintah dianggap wajib dan kapan pula sunat, kapan larangan itu haram dan kapan pula makruh dan seterusnya.
- 2) Pola *Qiyasi* (*Ta'lili*). Pola *ijtihad* yang kedua yaitu *ta'lili* (kausasi).⁷² Pola ini berusaha meluaskan proses berlakunya hukum dari kasus nas ke kasus cabang yang memiliki persamaan *illat* (Keadaan atau sifat yang menjadi tambatan hukum) atau suatu pola yang dimaksudkan semua penalaran yang menjadikan *illat* sebagai titik tolaknya. Dalam

⁷⁰ K.H. Abd. Muchith Muzadi, *Sistem Bermadzhab Paling Proporsional Realistik*, <http://jurnalfalasifa.files.wordpress.com/2012/11/4-mn-harisudin-ijtihad-dan-taqlid-dalam-panda-ngan-k-h-abd-muchith-muzadi.pdf>, (diakses 28/12/2014).

⁷¹ Ijtihad *istihisani* tidak dianggap sebagai pola ijtihad yang berdiri sendiri dengan alasan beberapa bagian aplikasinya masuk bahasan ijtihad *qiyasi* dan sebagian yang lain dalam kategori *istislahi*, Lihat lebih lanjut pada Muhammad Ma'ruf ad-Dawalibi, *al-Madhal ila 'Ilm Usul al-Fiqh*, (Ttp: Dar al-Kitab al-Jadid, 1965), h. 419.

⁷² Mahsun Fuad, *Ijtihad Ta'lili sebagai Metode Penemuan Hukum Islam* (Telaah dan Perbandingannya dengan Analogi Hukum positif), (Hermedia Jurnal Kajian Islam Interdisipliner, Vol.3, No. 1, Januari-Juni 2004), h. 57-79.

epistemologi hukum Islam pola ini teraplikasi melalui *qiyas*. Dasar rasional aplikasi pola ini adalah adanya keyakinan kuat *mujtahid* yang melakukan *qiyas* mengenai adanya suatu atribut (*wasf*) pada kasus pokok yang menjadi alasan ditetapkannya hukum yang berlaku terhadap kasus tersebut dan atribut yang sama terdapat pada kasus cabang sehingga hukum kasus pokok itu berlaku pada kasus cabang. Sebagai contoh didalam hadits ada perintah untuk mengambil zakat hanya dari tiga jenis tanaman yaitu: gandum, kurma (kering) dan anggur (*kismis*).⁷³

Namun sebagian ulama berupaya menemukan *illat* dari jenis tanaman tersebut dan lantas memperluasnya kepada tanaman lain yang mempunyai '*illat* sejenis. Ada yang menyatakan mengenyangkan, ada yang menyatakan jenis biji-bijian dan ada pula yang mengatakan ditanam lah sebagai '*illat* nya.

- 3) Pola *Istislahi*. Dalam pola ini, ayat-ayat umum dikumpulkan guna menciptakan beberapa prinsip umum yang digunakan untuk melindungi atau mendatangkan kemaslahatan. Prinsip-prinsip tersebut disusun menjadi tiga tingkatan yaitu: *al-dlarûriyat* (kebutuhan esensial), *hâjjiyat* (kebutuhan primer), *tahsîniyyah* (kebutuhan kemewahan). Prinsip umum ini di-tujukan kepada persoalan yang ingin diselesaikan.

Upaya penemuan metode yang perspektif *futuristik* (mengarah ke yang akan datang) sebenarnya dapat diharapkan pada pola ijtihad *istislahi* yang lebih memberi ruang kepada kemungkinan analisis sosial.

⁷³Yusuf al-Qardhawi, *Fiqh al-Zakah* (Beirut: Muassasah al-Risalah,1980), h.350.

Namun usaha yang dirintis oleh al-Ghazali,⁷⁴ dan tertata sebagai bidang keilmuan yang mantap dan terstruktur di tangan as-Syâtibi,⁷⁵ ini tidak begitu ber-kembang, dipakai sebagai metode *ijtihad*. Alasan umum realitas ini adalah tiadanya kata mufakat diantara pemikir akan landasan epistemik pola ini sebagai metode penemuan hukum Islam. Sebagaimana akan terlihat nanti betapa prospek metode ini akhirnya hilang dan baru muncul pada akhir-akhir ini dengan format, struktur dan kemasan yang modern.

Sampai di sini, terasa sekali kesan bahwa studi hukum Islam yang berkembang selama ini adalah semata-mata bersifat normatif. Kesan demikian ini sesungguhnya tidak terlalu berlebihan, karena jika kita cermati dari awal dan mendasar, *usul al-fiqh* sendiri, yang notabene merupakan induk dasar metode penemuan Islam itu sendiri, selalu saja didefinisikan sebagai "القواعد" "*seperangkat kaidah untuk mengistimbathkan hukum syar'i amali dari dalil-dalilnya yang tafsili*".⁷⁶

Istilah yang tidak pernah lepas tertinggal dari semua definisi *usul al-fiqh* tersebut adalah kalimat *من أدلتها التفصيلية*. Ini memberi kesan sekaligus membuktikan bahwa kajian metode hukum Islam memang terfokus dan tidak lebih dari pada analisis teks.⁷⁷ Lebih dari itu, definisi di atas juga memberi petunjuk

⁷⁴ Al-Ghazali, *Al Mustasfâ min Ilm al-Usul*, (Beirut: Dar al-Fikr, tt), h. 251.

⁷⁵ Asy-Syatibi, *al-Muwafaqat fi Ushul al-Ahkam*, (Ttp: Dar al-Fikr, 1341 H).

⁷⁶ Abu Zahrah misalnya mendefinisikannya sebagai العلم با القواعد التي ترسم المناهج لإستنباط الأحكام الشرعية العملية من أدلتها التفصيلية. Lihat Abu Zahroh, *Usul al-Fiqh*, (ttp.: Dar al-Fikr al-‘Araby, tt.), h. 7. Wahhab Khallaf juga mendefinisikannya sebagai العلم با القواعد والبحوث التي يتوصل بها إلى إستفادة الأحكام الشرعية العملية من أدلتها التفصيلية. . Lihat Abdul Wahhab Khallaf, *‘Ilm Ushul al-Fiqh*, (Kuwait: Dar al-Qalam, tt.), h. 12.

⁷⁷ Secara tegas Hasyim Kamali bahkan menyebut bahwa *ushul al-fiqh* merupakan ilmu yang menjelaskan sumber-sumber hukum dan sekaligus *metode deduksi hukum* dari sumber-

bahwa hukum dalam Islam hanya dapat dicari dan diverifikasi dari teks-teks wahyu saja (*law in book*). Sementara itu, realitas sosial empiris yang hidup dan berlaku di masyarakat (*living law*) kurang mendapatkan tempat yang proporsional di dalam kerangka metodologi hukum Islam klasik.

Kesulitan ini dari masa ke masa tetap saja merupakan tantangan yang belum terjawab tuntas. Walaupun usaha menjawab tantangan ini telah banyak dilakukan diantaranya melalui tawaran metodologis yang diusulkan oleh para pemikir hukum Islam klasik seperti al-Ghazali dengan metode induksi dan tujuan hukumnya maupun asy-Syatibi dengan induksi tematisnya. Menurut sebagian pengamat, meskipun telah merintis jalan pengembangan analisis empiris, tetapi dalam praktek dan kebanyakan tulisan mereka masih terpusat pada analisis normative-tekstual.⁷⁸ Demikian juga upaya pembaruan pemikiran kontemporer, sebagaimana dilakukan oleh Fazlur Rahman sampai Muhammad Sahrur, masih belum memberikan ketegasan untuk menjawab pertanyaan sekaligus persoalan di atas. Artinya, meskipun telah demikian jauh diupayakan perluasan (makna) teks melalui berbagai cara, kecenderungan mendasar tekstualitas sekaligus kurangnya analisis empiris metode penemuan hukum Islam masih belum terselesaikan. Paling tidak secara metodologis hukum Islam. Dengan demikian, masih menyisakan ruang kosong (jarak) antara dirinya dengan realitas di sekelilingnya.

Pola *ijtihad* yang berkembang dalam dunia Islam saat ini dan khususnya di Indonesia belum memberikan kontribusi yang maksimal untuk menyelesaikan

sumber tersebut. M. Hasyim Kamali, *Principles of Islamic Jurisprudence*, (Cambridge: The Islamic Texts Society, 1991), h. 1.

⁷⁸Syamsul Anwar, *Teori Hukum Islam al-Ghazali dan Pengembangan Metode Penemuan Hukum Islam*, dalam M. Amin Abdullah *et. al.*, *Tafsir Baru Studi Islam dalam Era Multi Kultural*, (Yogyakarta: Kurnia Kalam Semesta, 2002), h. 198.

persoalan-persoalan kontemporer yang terus berkembang seiring dengan perkembangan dan kemajuan zaman. Para ulama Islam masih banyak yang menggunakan metode *ijtihad*, *bayani* dan *qiyas* karena dianggap paling sesuai dengan *nash*, baik al-Qur'an maupun hadits dan mengenyampingkan salah satu pola yang dirasa paling tepat untuk diterapkan yaitu pola *istislahi*. Hal ini dikarenakan semakin berkembangnya permasalahan-permasalahan yang timbul ditengah-tengah masyarakat kita yang memang sangat membutuhkan penyelesaian. Pola *istislahi* tidak menyalahi *al-Qur'an* dan hadits, karena sesuatu itu boleh dilakukan selama tidak ada dalil yang melarang atau tidak bertentangan dengan dalil.

2. *Ijtihad* dalam Perspektif Ekonomi Islam

Bagian akibat muatan teks *al-Qur'an* selalu seiring dengan perkembangan zaman di balik maknanya yang universal yaitu adanya sistem penafsiran dan *ijtihad* terhadap bagian *al-Qur'an* yang *dzanny*. Dengan mekanisme tersebut, isi kandungan *al-Qur'an* selalu bisa diterima oleh mekanisme perkembangan zaman yang terus mengalami perubahan dari masa ke masa. Jika tidak ada sistem penafsiran dan *ijtihad* oleh para ulama, mustahil teks-teks *al-Qur'an* bisa diterima pada konteks kekinian di era modernisasi ini. Termasuk perkembangan bisnis Islam yang berkembang pada masa Rasulullah saw, tidak akan relevan lagi jika tidak ada mekanisme *ijtihad* yang dilakukan oleh para ulama.

Ahmad Rajafi ingin memberikan salah satu sistem dan metodologi *ijtihad* yang dilakukan oleh Yusuf Al-Qaradawi dan relevansinya terhadap perkembangan hukum bisnis Islam dalam menghadapi dunia modern di Indonesia, misalkan dengan kemunculan bank syari'ah, pegadaian syari'ah, dan beberapa akad

modern yang terus berkembang seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka *ijtihad* untuk menghadapi fenomena demikian sangat diperlukan secara mutlak.⁷⁹ Karena jalan *ijtihad* adalah salah satu solusi untuk menjaga dinamika dan perkembangan ketetapan Islam agar lebih progresif sehingga ajaran Islam bisa terealisasi dengan baik dan tanpa menimbulkan gejolak. Namun, dalam reaktualisasi dan realisasi ajaran Islam melalui *ijtihad* ini, kita juga tetap harus kritis terhadap perkembangan pemikiran-pemikiran baru agar tidak menyimpang jauh dari sumber hukum Islam, yakni *al-Qur'an* dan *al-Sunnah*.⁸⁰

Kenyataan *ijtihad* umumnya dikaitkan dalam area hukum, yaitu proses untuk menemukan hukum suatu masalah tertentu dari dalil-dalil yang ada. Namun demikian, tentu *ijtihad* bukan hak milik area hukum semata, karena ekonomi atau bisnis Islam pun (apalagi jika ia diidentikkan dengan *fiqh mu'amalat*) juga mempunyai "hak" untuk dikembangkan melalui proses *ijtihad*. Bahkan tidak ada kata final untuk proses *ijtihad*, karena ekonomi/bisnis Islam harus elastis sesuai dengan dinamika perputaran roda peradaban yang tak mengenal kata berhenti. Syaikh Muhammad Al-madani menjelaskan bahwa lingkup *ijtihad* adalah Hukum-hukum yang tidak ditetapkan secara jelas dan *qat'i* baik periwayatannya maupun artinya.⁸¹

Terkait dengan posisi teori *Maqâshid* sebagai pokok pangkal dari proses berijtihad, Syaithibi mengintroduksi dua langkah dalam proses *ijtihad*, yaitu *ijtihad istinbathi* dan *ijtihad tathbigi*. Pembagian yang dilakukan oleh Syaithibi

⁷⁹ Buku Telaah Hukum Islam di Indonesia, <http://www.nu.or.id/apublic-m.dynamic-s.detail-ids.12-id.54329-lang.id-c.buku-t.Telaah+hukum+Bisnis+Islam+di+Indonesia-.php>

⁸⁰ Ahmad Rajafi, *Masa Depan Hukum Bisnis Islam di Indonesia Telaah Kritis Berdasarkan Metode Ijtihad Yusuf al-Qaradawi*, (Jakarta: LKIS, Cet. I, 2013), h. viii.

⁸¹ Amir Mualim dan YUSDANI, *Ijtihad, Suatu Kontroversi Teori dan Fungsi*, h. 60.

ini dapat mempermudah untuk memahami mekanisme *ijtihad*. Dalam *ijtihad istinbathi*, seorang ekonom muslim memfokuskan perhatiannya pada upaya penggalan ide yang dikandung dalam teks (*al-Qur'an* dan *Sunnah*) yang masih abstrak. Setelah memperoleh ide-ide tersebut maka kemudian menerapkan ide-ide abstrak tadi pada permasalahan-permasalahan yang terjadi di lapangan; inilah yang disebut dengan *ijtihad tathbigi* atau "*ijtihad* penerapan".⁸²

Jadi obyek *ijtihad istinbathi* adalah teks, sedangkan obyek kajian *tathbigi* adalah manusia dengan dinamika perubahan dan perkembangan yang dialaminya. Sehingga masuk akal jika kemudian Syâthibi menyebut *ijtihad tathbigi* sebagai *ijtihad* yang tidak akan berhenti sampai akhir zaman.⁸³ Pembicaraan epistemologi ekonomi atau bisnis Islam mensyaratkan digunakannya metode deduksi dan induksi. *Ijtihad tathbigi* yang banyak menggunakan induksi akan menghasilkan kesimpulan yang lebih operasional, sebab ia didasarkan pada kenyataan empiris.

Selanjutnya, dari keseluruhan proses ini, yaitu kombinasi dari elaborasi kebenaran wahyu Allah dan as-Sunnah dengan pemikiran dan penemuan manusia yang dihasilkan dalam *ijtihad* akan menghasilkan hukum dalam berbagai bidang kehidupan.⁸⁴ Terkait dengan hal tersebut, maka *al-kulliyah al-khamsah* sebagaimana yang diintrodusir oleh Syathibi bukanlah sesuatu yang eksklusif harga mati yang tidak bisa dikembangkan lebih banyak lagi. Jika para ahli fiqh klasik telah merumuskan pada masa mereka, kebutuhan-kebutuhan primer mereka yang kita kenal dalam *al-kulliyah al-khamsah*, maka kebutuhan kita tidak cukup hanya

⁸²Djumadi Tambu Djunaidy, *Studi Dampak Kinerja Perbankan Syariah dan Pengeluaran Pemerintah Terhadap Ketimpangan Regional di Propinsi Maluku*, (Makassar: Disertasi Universitas Islam Negeri Alaudin Makassar, 2014), h. 51.

⁸³Asafri Jaya Bakti, *Konsep Maqashid Syari'ah Menurut al-Syatibi*, h. 127-128.

⁸⁴Agustianto, *Epistemologi Ekonomi Islam*, www.Pelita.Or.Id (Akses 29 Oktober 2012).

lima kebutuhan primer tersebut. Kemampuan menggali dan meletakkan kebutuhan-kebutuhan primer kekinian sebagai *maqashid al-syari'ah*, seperti hak kebebasan berpendapat, berpolitik, pemilu dan suksesi, hak mendapat pekerjaan, sandang, pangan dan papan, hak mendapat pendidikan, hak pengobatan dan sebagainya.⁸⁵ Sebagaimana M. Fahirn Khan juga menyatakan bahwa:

*"Following the lines of Shatibi, the Islamic jurists and economists in the contemporary world are required to work together to determine in detail the determinants of human life. For example, freedom may be the sixth element which may be required to be promoted along with the promotion of the five elements described by Shatibi."*⁸⁶

Selanjutnya ia juga menyatakan bahwa :

*"It may be mentioned that the list of basic elements given by Shatibi may be not an exhaustive list. For example, one element that seems to be missing from the list is freedom. Islam has given great importance to freedom at the individual level as well as at the society level... Freedom from the dominance of non-muslim rule is extremely important."*⁸⁷

Ibnu 'Asyur juga menyatakan bahwa meskipun *al-kuliyah al-khamsah* memang sangat penting, namun secara substansial sudah tidak memadai untuk mengawal perkembangan dinamika *ijtihad* kontemporer. Untuk itu, Asyur menawarkan paradigma baru bahwa poros syari'at sejatinya terletak pada nilai-nilai universal seperti fitrah, kebebasan (*huriyyah*), toleran (*samahah*), egalitarianisme, dan hak asasi manusia.⁸⁸

Seperti yang telah disinggung sebelumnya, bahwa kata kunci dari *Maqashid Syari'ah* adalah masalah, Tawaran yang sangat menghentak dan

⁸⁵ Muhammad Abid al-Jabiri sebagaimana yang dikutip Muhammad Guntur Romli, *Menggagas Fiqh Magashiddzlam*, www.islamlib.com, (Akses 12 Nopember 2012).

⁸⁶ M. Fahim Khan dan Nur Muhammad Ghifari, *Shatibi's Objectives of Shari'ah and Some Implications for Consumer Theory*" dalam Abdul Hasan M. Sadeq dan Aidit Ghazali (eds.), *Reading in Islamic Economic Thought* (Malaysia: Longman Malaysia, 1992), h. 194.

⁸⁷ Abdul Hasan M. Sadeq dan Aidit Ghazali, 1992, h. 195.

⁸⁸ Muhammad Thahir bin 'Asyur, *Magashidal-Syari'at al-Mamiyyab*, h. 233-312.

kontradiktif dengan arus *mainstream* adalah apa yang digagas oleh at-Tûfi mengenai teori Maslahat. At-Tûfi membangun pemikirannya tentang maslahat tersebut berdasarkan atas empat prinsip, yaitu:⁸⁹ 1) Akal mempunyai kebebasan menentukan maslahat dan kemafsadatan, khususnya dalam lapangan mu'amalah dan adat. Untuk menentukan suatu maslahat atau kemafsadatan dalam wilayah mu'amalat cukup dengan akal; 2) Sebagai kelanjutan dari poin pertama tersebut, at-Tufi berpendapat bahwa maslahat merupakan dalil syar'i mandiri yang ke-hujjahannya tidak tergantung pada konfirmasi nas, tetapi hanya tergantung pada akal semata. Dengan demikian, maslahat merupakan dalil mandiri dalam menetapkan hukum; 3) Maslahat hanya berlaku dalam lapangan mu'amalah dan adat kebiasaan, sedangkan dalam bidang ibadat (*mahdah*) dan ukuran-ukuran yang ditetapkan syara (agama), tidak termasuk objek maslahat, karena masalah-masalah tersebut merupakan hak Allah semata; dan 4) Maslahat merupakan dalil syara' paling kuat. Karena itu, at-Tufi juga menyatakan apabila nas dan ijma' bertentangan dengan maslahat, didahulukan maslahat dengan cara pengkhususan (*takhsis*) dan perincian (*bayari*) nas tersebut.

Meskipun tergolong liberal untuk ukuran sezaman at-Tufi, maka idealitas dari apa yang disampaikan oleh at-Tufi jika dikaitkan dengan Ekonomi/Bisnis Islam, adalah sudah semestinya Ekonomi/Bisnis Islam akan selalu hidup dan tidak berjalan tertatih di belakang perkembangan peradaban manusia. Ekonomi

⁸⁹Untuk bahasan lebih terperinci lihat dalam Mustafa Zaid, *Al-Maslahah fi at-Tasyri' al-Islami wa Najmuddin at Tufi*, (Beirut: Dar aUFikr, 1954).h.127=132 dan Husein Hamid Hasan, *Nazariah al-Maslahah G al-Fiqh al-Islami*, (Kairo: Dar an-Nahdali al-Ajabiyah, 1971), h. 529.

Islam akan bersifat elastis, lentur dan dinamis sehingga dapat menjawab setiap persoalan ekonomi umat.

Namun demikian elastisitas ini tidak serta-merta diiringi dengan pola pikir yang liberal, yang dapat mencabut Ekonomi Islam dari akar-akarnya. Sementara itu berbagai macam "versi" *Maqashid Syari'ah* yang ditawarkan oleh kalangan cendekiawan muslim, merupakan sebuah proses berkesinambungan untuk mencari dan menemukan kehendak Allah swt. Meskipun sepintas terlihat ada perbedaan dan pertentangan antar mereka, namun upaya-upaya tersebut semestinya tidak dihadapkan secara diametris dan kontradiktif,

Liberalitas at-Tufi tidak perlu dipertentangkan dengan kehati-hatian Syathibi yang tetap berpegang pada dalil naqli sebagai *ushul*. Demikian halnya ekstensifikasi *al-kuliyah al-khamsah* sebagaimana yang diwacanakan Ibnu 'Asyur adalah langkah untuk melengkapi apa yang sudah ada, baik dari sisi metodologis. Selanjutnya, pasti akan muncul tokoh-tokoh lain dengan tawaran ide yang lebih menggigit yang mungkin saja akan menjadikan pemikiran tokoh sebelumnya terkesan "usang".

Pertanyaan kemudian yang mengedepan adalah, siapa dan kriteria bagaimanakah yang mempunyai hak untuk melakukan *ijtihad* dalam Ekonomi/Bisnis Islam, yang itu merupakan wilayah yang lebih luas dari pada *fiqh mu'amalafi*. Apakah kriteria seorang *mujtahid* dalam ekonomi/bisnis Islam seketat *mujtahid* dalam Hukum Islam?. Jika memang *Maqashid Syari'ah* itu adalah *ushulnya ushul*, apakah persyaratan bahwa seorang *mujtahid* dalam ekonomi/bisnis Islam itu

harus menguasai Bahasa Arab sebagaimana syarat yang diajukan Syathibi untuk dapat menemukan *Maqâshid Syarî'ah* berlaku pada setiap orang.⁹⁰

Adapun bagi *mujtahid* pada masa sekarang yang cenderung bersifat parsial, tentu saja syarat-syarat tingkat ijtihad klasik tidak menjadi suatu kemestian sebagaimana yang dikemukakan oleh al-Ghazâli dalam *Al-Mustashfâ*. Sebagai contoh, orang yang menguasai kemampuan analitis dan metode *qiyâs* dapat berfatwa dalam masalah-masalah yang berhubungan dengan *qiyâs* sekalipun ia bukan seorang ahli hadis.⁹¹

Metode pengambilan hukum dalam bisnis Islam melalui *ushul fiqh* terdapat metode-metode Ijtihad yang dijadikan acuan dalam pengambilan hukum ekonomi Islam, adapun perinciannya yaitu sebagai berikut:

a. *Ijmâ'*

Ijmâ' adalah kesepakatan semua *mujtahidin*,⁹² di kalangan umat Islam pada suatu masa, setelah kewafatan Rasulullah SAW atas suatu hukum *syar'i* mengenai suatu kejadian ataupun kasus. *Ijmâ'* hanya ditetapkan setelah wafatnya Rasulullah SAW, karena ketika Beliau masih hidup, beliau sendiri tempat kembalinya hukum syariat Islam. Sehingga tidak ada perselisihan mengenai hukum *syarî'ah* pada waktu itu. Adapun beberapa sendi dalam *Ijmâ'* antara lain:⁹³ (1) Adanya sekelompok mujtahid pada

⁹⁰Djumadi Tambu Djunaidy, *Studi Dampak Kinerja Perbankan Syariah dan Pengeluaran Pemerintah Terhadap Ketimpangan Regional di Propinsi Maluku*, (Makassar: Disertasi UIN Alaudin Makassar, 2014), h. 54

⁹¹Yûsuf Qaradhâwi, *Al-Ijtihâd fi al-Syarî'ah al-Islâmiyyah ma'a Nazharât Tahliliyyatfi al-Mu'âshir*, h. 43.

⁹²Beberapa orang yang melakukan ijtihad. Ada beberapa persyaratan yang ketat sebelum seseorang menjadi seorang mujtahid

⁹³Abdul Wahhab Khallaf, *Ilm Ushul Fiqh*, terj. Noer Iskandar al-Barsany dan Moh. Tolchah Mansoer, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1996), h. 65-66.

waktu terjadinya peristiwa, karena kesepakatan itu tidak dapat dicapai kecuali melalui beberapa pendapat, yang masing-masing di antaranya sesuai dengan lainnya; (2) Adanya kesepakatan semua mujtahid umat Islam atas suatu hukum syara' mengenai suatu peristiwa pada waktu terjadinya, tanpa me-mandang negeri mereka, kebangsaan, dan kelompoknya; (3) Adanya kesepakatan mereka dengan menampilkan pendapat masing-masing secara jelas mengenai suatu kejadian, baik penampilan itu berbentuk ucapan (*qawli*), maupun berbentuk perbuatan (*fi'il*); dan (4) Dapat direalisasi kesepakatan dari semua mujtahid atas suatu hukum.

Adapun *Ijmâ'* ulama yang berkaitan dengan ekonomi Islam, beberapa di antaranya berkaitan dengan permasalahan keuangan dan beberapa kontrak dalam perbankan syari'ah dan lembaga keuangan syari'ah.

b. Qiyâs

Qiyâs adalah menghubungkan suatu kejadian yang tidak ada *nash*-nya kepada kejadian lainnya yang ada *nash*-nya, dalam hukum yang telah ditetapkan oleh *nash*. Dikarenakan adanya kesamaan dua kejadian dalam illat *al-hukm*. Contoh *qiyâs* yaitu hukum meminum arak di dalam al-Qur'an adalah haram, karena termaktub dalam QS. *Al-Maidah* ayat 90. Adapun illat dari pelarangan terhadap arak adalah memabukkan. Maka dari itu, setiap minuman yang mengandung unsur yang memabukkan (walaupun jenisnya berbeda dengan arak), maka hukumnya disamakan dengan hukum arak, yaitu haram. Karena faktor kesamaan illat yang terdapat di dalamnya.⁹⁴

⁹⁴ Ibid., h. 76-77.

Qiyâs biasanya dirumuskan sebagai kiat untuk menetapkan hukum, berdasarkan rumusan ini maka dalam menggunakan metode *qiyâs*, ada empat rumusan unsur yang harus ada. Keempatnya antara lain *asl*, *lar'u*, *hukmu al-ashl*, dan *illat*. Dari keempat unsur ini, *illat* sangat penting dan sangat menentukan. Ada atau tidaknya suatu hukum tergantung *illat* pada kasus tertentu. *Illat* merupakan tujuan terdekat dan dapat dijadikan dasar penetapan hukum, sedangkan hikmat merupakan ‘tujuan jauh’ yang tidak dapat dijadikan dasar bagi penetapan hukum. Pernyataan ini dianut oleh jumhur ulama. *Illat* adalah suatu sifat tertentu yang jelas dan dapat diketahui secara objektif, dapat diketahui dengan jelas dan ada tolok ukurnya, dan sesuai dengan ke-tentuan hukum (*munasib*), yang keberadaannya merupakan penentu adanya suatu hukum. Adapun hikmah adalah sesuatu yang menjadi pendorong (motif) ditetapkannya suatu hukum dan merupakan tujuan akhirnya, yakni maslahat yang menjadi maksuul syarî'ah.⁹⁵

Al-Syâtibhi dalam bukunya *al-Muwafaaqat fi Ushul al-Ahkam* mempunyai pendapat yang berbeda dengan para jumhur *ushul fiqh*, Syâthibi berpendapat bahwa yang dimaksud dengan *illat* adalah hikmat itu sendiri, dalam bentuk masalah dan mafsadah yang berkaitan dengan ditetapkannya perintah, larangan, baik keduanya itu bersifat zahir atau tidak, *mundzabit* atau tidak. Sebenarnya hikmat dan *illat* mempunyai hubungan yang sangat erat dalam rangka penetapan hukum. Hikmat merupakan sifat yang *zahir* tetapi tidak *mundzabit*, dan hikmat baru menjadi *illat* setelah dinyatakan *mundzabit*. Untuk itu maka perlu dicari madzinnatnya, yaitu indikator yang

⁹⁵ Fathurrahman Djamil, *Filsafat Hukum Islam*, (Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999), h. 136

menerang-kan bahwa hikmat itu dapat dinyatakan sebagai *mundzabit*.⁹⁶ Dalam bidang muamalat biasanya dikemukakan contoh tentang hak *syufah*, yakni hak pembelian bagi seseorang yang berserikat dengan penjual dalam sebidang tanah ataupun tempat tinggal. Dalam hal ini persekutuan merupakan *illat* adanya hak syufah. Adapun hikmatnya adalah untuk menghindari kesulitan yang timbul disebabkan masuknya orang lain yang bukan sekutunya. Dengan demikian, persekutuan dijadikan sebagai *illat* adanya hak *syufah*, karena diasumsikan bahwa masuknya unsur lain ke dalam persekutuan itu akan terjadi kesulitan. Pernyataan terakhir dianggap sebagai *madzinnat*.⁹⁷ Adapun contoh qiyas daam fikih muamalat kontemporer adalah pengqiyasan *swap valas* pada pada *bay' waf'a*.

c. Istihsân

Istihsân,⁹⁸ secara umum dapat diartikan sebagai upaya untuk *tawaqquf*-kan prinsip-prinsip umum dalam satu *nash* disebabkan adanya *nash* lain yang menghendaki demikian, Adapun *istihsan* menurut bahasa adalah menganggap baik sesuatu, sedangkan menurut istilah ulama ushul adalah berpindahnya seorang mujtahid dari tuntutan *qiyas jaly* (*qiyas* yang nyata) kepada *qiyas khafy* (*qiyas* yang samar). Atau dari hukum kulli (umum) kepada hukum pengecualian, karena ada dalil yang menyebabkan dia men-

⁹⁶ Al-Syathibi, *Al-Muwafaqat fi ushul al-Ahkam*, Jilid 1, (t.tp.: Dar al-Fikr, 4, th) h. 185 dalam Fathurrahman Djamil, 137.

⁹⁷ Abu Zahrah, *Ushul Fiqh*, (t. tp. Dar al-Fikr al-Arabi, t. th) h. 237-238, dalam Fathurrahman Djamil, 138.

⁹⁸ Kebanyakan ulama yang menggunakan *hujjah istihsan* adalah kelompok Hanafiyah, akan tetapi Imam Syafi'I menentang penggunaan istihsan. Imam Syafi'I berkata: bahwa barangsiapa yang yang melakukan *istihsan* berarti telah membentuk syariat. Terlepas dari perbedaan pendapat tersebut, *istihsan* hanyalah kemenangan *qiyas* atas *qiyas* yang lain, ataupun mengambil dalil dengan *maslahah mursalah* (kepentingan umum). Lihat Khallaf, *Ushul Fiqh*, 124-125.

cela akalnya, dan dimenangkan baginya perpindahan ini. Jadi, apabila terjadi suatu kejadian dan tidak terdapat *nash* mengenai hukumnya, maka untuk membicarakan hal itu ada dua segi yang bertentangan, yaitu: (1) segi nyata yang menghendaki suatu hukum dan (2) segi tersembunyi yang menghendaki hukum lain.

Kadang kala seorang mujtahid, sudah mempunyai dalil yang memenangkan segi pandangan secara tersmbunyi, maka perpindahan dari pandangan yang nyata inilah yang menurut syara' disebut *istihsan*. Beberapa contoh yang berkaitan dengan *istihsan* seperti yang diungkapkan oleh Imam Hanafi adalah ketika seseorang mewakafkan hartanya (*waqif*). Apabila yang diwakafkan sebidang tanah pertanian, maka akan termasuk di dalamnya hak pengairannya (irigasi) dan jalan untuk bias mengakses tanah wakaf tersebut. Hal ini berdasarkan *istihsan* padahal menurut qiyas, semua tidak masuk perhitungan kecuali bila terdapat ketentuan seperti halnya jual beli. Kemudian *istihsan* memberikan solusi yang baik mengenai wakaf, yaitu bagaimana cara memanfaatkan harta yang diwakafkan. Adapun kaitannya dengan pemanfaat-an sebidang tanah pertanian yang telah diwakafkan tersebut, tidak bisa di-realisasikan kecuali dengan cara memasukkan unsur pengairan dan juga pemanfaatan jalan. Maka semua itu termasuk dalam wakaf sekalipun tidak menyebutkannya. Karena wakaf bukanlah sewa-menyewa, yang kemudian mengharuskan adanya biaya tambahan atau tidak ketika menginginkan fasilitas pengairan ataupun jalan. Contoh *istihsan* dalam ekonomi Islam di antaranya jual beli *sallam*, jual beli *istisna* di perbankan *syari'ah*, dan penerapan *revenue sharing* pada suatu kerja sama.

d. Al-Mashlahah Al-Mursalah

Mashlahah mursalah adalah kemaslahatan yang dimutlakkan, yang menurut ulama ushul adalah kemaslahatan dimana syari' tidak mensyariatkan hukum untuk mewujudkan mashlahah tersebut, akan tetapi juga tidak terdapat dalil yang menunjukkan atas pengakuannya ataupun pembatalannya.⁹⁹ Mashlahah ini disebut mutlak karena tidak dibatasi oleh dalil pengakuan ataupun pembatalan. Contohnya adalah karena kemaslahatan, para sahabat Rasulullah saw, mensyariatkan pengadaan penjara, mencetak mata uang, ataupun mashlahah lainnya yang dituntut oleh keadaan darurat yang bertujuan untuk kebutuhan atau kebaikan. Hal tersebut belum disyariatkan hukumnya, juga tidak terdapat saksi syara' yang mengakuinya atau membatalkannya. Penjelasan tentang definisi ini adalah pembentukan hukum dimaksudkan untuk merealisasikan kemaslahatan umat manusia. Artinya bertujuan untuk mendatangkan keuntungan bagi mereka dan menolak mudarat serta menghilangkan kesulitan daripadanya.¹⁰⁰ Adapun contoh *masalahah mursalah* dalam ekonomi Islam adalah larangan *dumping* (*siyasa al-ighraq*) pada penjualan suatu produk, pengadaan pengadilan niaga syari'ah, dan lain sebagainya.

e. Al-'Urf

'Urf adalah sesuatu yang sering dikenal manusia dan menjadi tradisinya, baik berupa ucapan atau perbuatannya. Menurut istilah ahli *syara'*, 'urf yang bersifat perbuatan adalah seperti pengertian manusia tentang jual beli

⁹⁹ Khallaf, *Ushul Fiqh*, h. 120-124.

¹⁰⁰ Khallaf, *Ushul Fiqh*, h. 126-127.

dengan pelaksanaan tanpa *shighah* yang diucapkan. Adapun '*urf*' yang bersifat ucapan adalah seperti pengertian manusia tentang kemutlakan lafaz *lahm* (daging) yang bermakna daging (sapi, kambing), tanpa mengaitkan daging ikan.¹⁰¹ Contoh '*urf*' dalam transaksi adalah jaminan untuk konsumen bagi pembelian. ponsel, lemari es, mesin cuci, sepeda motor, televisi, dan lain sebagainya, yang diberikan oleh produsen maupun penjual kepada konsumen. Jaminan diberikan jikalau ada kerusakan dalam jangka waktu tertentu, misalnya tiga bulan ataupun satu tahun.

Sebenarnya hukum asli dari transaksi jual beli dengan memberikan jaminan pada konsumen termasuk dalam kajian jual beli dengan memberikan syarat. Seakan-akan penjual berkata "aku jual kulkas ini, dan syaratnya adalah apabila ada kerusakan harap dikembalikan untuk kemudian ditukar dengan yang baru." Mengenai jual beli dengan persyaratan, Rasulullah saw, bersabda: Dari Amru bin Sha'ib yang diriwayatkan dari ayahnya, kemudian ayahnya meriwayatkan dari kakeknya, dan kakeknya meriwayatkan dari Rasulullah saw, "sesungguhnya Rasulullah saw, melarang jual beli dengan persyaratan, jual belinya rusak (tidak sah), syaratnya juga rusak." Jikalau melihat kepada Hadis di atas, praktik jual beli dengan menyertakan garansi (jaminan) adalah termasuk jual beli dengan persyaratan. Hal ini dilarang jika bersandar kepada Hadis di atas. Akan tetapi dengan mempertimbangkan konsep '*urf*', persoalan-nya bisa jadi lain. Praktik jual beli ini bisa menjadi boleh dengan alasan sederhana, karena sudah menjadi suatu kebiasaan dalam masyarakat.

¹⁰¹ Khallaf, *Ushul Fiqh*, h. 133-134.

'*Urf* secara umum tidaklah membatalkan kebenaran *Hadis* di atas, atau bertentangan dengannya. Ia hanya bertentangan dengan konsep *qiyas*. Cara jual beli dengan menyertakan jaminan di-*qiyas*-kan dengan jual beli bersyarat seperti yang tertera dalam *Hadis*. Karena jual beli bersyarat tidak boleh, sementara jual beli dengan jaminan adalah sejenis dengan jual beli dengan syarat atas dasar *qiyas*, maka dengan demikian jual beli dengan jaminan adalah tidak boleh hukumnya jika diputuskan dengan *qiyas*.

Pembolehan jual beli dengan jaminan pernah disyaratkan oleh Ibn 'abidin, yang berpendapat bahwa, "*Hadis* di atas memiliki dasar yang dimaksudkan untuk menghindari adanya perselisihan (*niza'*), maka adanya jual beli dengan menyertakan garansi adalah sesuai dengan tujuan dari *Hadis* tersebut, yaitu menghindari perselisihan." Hukum akhirnya adalah kebiasaan memberikan jaminan yang diputuskan dengan cara '*urf*' untuk menghindari perselisihan. Maka ini sesuai dengan makna *Hadis*, dan juga sesuai dengan *maqashid al-syari'ah*. Kecuali ada satu faktor yang bertentangan dengan '*urf*' yaitu: *qiyas*. Di dalam kasus ini '*urf*' lebih didahulukan dari pada *qiyas*. Contoh lainnya pelaksanaan '*urf*' dalam beberapa praktik ekonomi Islam adalah pelaksanaan jual beli dengan sistem Multi Level Marketing Syari'ah sebagai sesuatu yang baru dan belum ada pada zaman dahulu, konsinyasi, *franchising*, dan lain sebagainya.

f. Istishab

*Istishab*¹⁰² menurut istilah ushul adalah menetapkan sesuatu menurut keadaan sebelumnya sehingga terdapat dalil yang menunjukkan perubahan keadaan, atau menjadikan hukum yang telah ditetapkan pada masa lampau menjadi kekal menurut keadaan, sampai terdapat dalil yang menunjukkan atas perubahannya.¹⁰³ Apabila seorang mujtahid ditanya tentang kontrak atau pengelolaan, dan dia tidak menemukan dalil syara' yang memutuskan hukumnya, maka dihukumi dengan kebolehan kontrak atau pengelolaan tersebut atas dasar bahwa "pangkal segala sesuatu (muamalah) itu boleh sampai ada dalil yang mengharamkannya." Yaitu keadaan yang mana Allah telah menciptakan di atasnya segala sesuatu yang ada di Bumi secara keseluruhan. Maka sesuatu yang tidak terdapat dalil yang menunjukkan atas perubahannya, maka sesuatu itu dihukumi atas kebolehan yang bersifat asal.¹⁰⁴

g. Sadd al-Dzarf'ah dan Fath al-Dzari'ah

Secara terminologi, bisa dipahami bahwa *fath adz-dzari'ah* adalah menetapkan suatu hukum yang merupakan sarana bagi penetapan hukum yang lainnya. Contohnya, jika menuntut ilmu adalah sesuatu yang diwajibkan, maka usaha untuk mencapai tujuan tersebut menjadi wajib pula. Misalnya membangun infrastruktur yang mendukung sarana pendidikan, mempersiapkan peralatan pendidikan dalam rangka mendukung upaya trans-

¹⁰² Istishab menurut bahasa arab adalah mengakui hubungan perkawinan

¹⁰³ Muhammad Baqir al-Shadr, *Durus fi ilm al-ushul*, (t.tp.: Mu'assasah al Nashr al-Islami, 1418 H), h. 414

¹⁰⁴ Khallaf, *Ushul Fiqh*, h. 139.

formasi pengetahuan, dan lain sebagainya. Contoh *fath adz-dzarf'ah* yang ber-kaitan dengan ekonomi Islam adalah penerapan manajemen risiko pada berbagai macam lembaga keuangan syari'ah, perbankan, dan juga perusahaan, dalam rangka meminimalisasi risiko di masa depan. Kaitannya dengan *dzarî'at*, para ahli *ushul fiqh* mencoba membagi *dzarî'at* menjadi empat kategori.

Keempat kategori tersebut antara lain: (1) *Dzarî'at* yang secara pasti akan membawa kepada kerusakan (*mafsadat*), contohnya penggalian sumur di suatu jalan umum yang tidak ada penerangannya. Penggalian tersebut memastikan siapa pun yang lewat di jalan umum itu pastinya akan terjatuh ke dalam lubang. Para ahli *ushul fiqh* telah sepakat melarang *dzari'at* dengan bentuk ini; (2) *Dzari'at* yang jarang membawa kerusakan. Contohnya menggalakkan Pertanian anggur, meskipun terdapat kemungkinan bahwa buah dari anggur tersebut bisa dijadikan minuman keras, akan tetapi hal tersebut jarang terjadi, karena buah anggur juga bisa dikonsumsi secara langsung. Para ahli *ushul fiqh* berpendapat bahwa hal ini tidak berdampak pada kerusakan. Lain halnya ketika berhadapan dengan pertanian anggur, yang sudah jelas-jelas sebagai supplier bagi perusahaan minuman keras, maka akan mendatangkan hukum yang berbeda; (3) *Dzarî'at* yang berdasarkan pada dugaan yang kuat, yang akan membawa kepada mafsadah atau kerusakan. Seperti halnya pen-jualan buah anggur untuk perusahaan yang biasa memproduksi minuman keras. Maka *dzari'at* seperti ini haruslah dilarang; dan (4) *Dzar'at* yang sering kali membawa kerusakan. Hal ini didasarkan atas asumsi semata tidak disertai dengan bukti yang kuat.

Contohnya jual beli kredit yang diasumsikan akan membawa kerusakan (mafsadah) bagi debitur. Akan tetapi mengenai dzari'at seperti ini, para ahli ushul fiqh berbeda pendapat.

Ada yang berpendapat harus dilarang dan ada yang berpendapat sebaliknya. Jual beli dengan sistem kredit memberikan kemudahan bagi debitur, karena debitur tidak bisa membayarkan uangnya dalam jumlah yang banyak. Maka tidak ada unsur kerusakan (mafsadah) di sini. Sehingga mengkaitkan model jual beli kredit dengan dzari'at semacam ini menjadi tidak sah.

3. *Maqâshid Syarî'ah*

Kata *Maqashid* merupakan bentuk plural (jama) dari *maqshid*, sedangkan akar katanya berasal dari kata verbal *qasada*, yang berarti menuju; bertujuan; berkeinginan dan kesengajaan.¹⁰⁵ Kata *maqshud-maqashid* dalam ilmu *Nahwu* disebut dengan *maf'ul bih* yaitu sesuatu yang menjadi objek, oleh karenanya kata tersebut dapat diartikan dengan “tujuan” atau “beberapa tujuan”. Sedangkan *al-Syarî'ah*, merupakan bentuk subjek dari akar kata *syara'a* yang artinya adalah jalan menuju sumber air sebagai sumber kehidupan.¹⁰⁶ Secara terminologi, *al-Maqashid as-Syarî'ah* dapat diartikan sebagai “tujuan-tujuan ajaran Islam” atau dapat juga dipahami sebagai “tujuan-tujuan pembuat *syarî'at* (Allah) dalam meng-gariskan ajaran/syarî'at Islam”.

Menurut ar-Raysuni, *Maqashid* digunakan pertama kali at-Turmudzui al-Hakim, cendikiawan muslim yang hidup pada abad 3 H. Istilah *Maqashid*

¹⁰⁵Hans Wehr, *A Dictionary of modern Written Arabic* (London: McDonald & Evan Ltd, 1980), h. 767.

¹⁰⁶Ibn Mansur al-Afriqi, *lisan al-Arab*, (Cet.VIII, Beirut: Dar ash-Shadr, t.th), h. 175.

tersebut digunakan oleh at-Turmudzi dalam beberapa kitabnya, antara lain ash-Shalah wa Maqhasiduhu, al-Haj wa Asraruhu, al-‘Illah, al-Ial asy-Syari’ah dan al-Furuq. Setelah itu, *Maqashid* dibahas juga oleh beberapa tokoh, antara lain Abu Mansur al-Muturudy, Abu Bakar al-Qaffal asy-Syasyi, Abu Bakar al-Abhari dan al-Baqillani.¹⁰⁷ Sedangkan menurut Hammadi al-Ubaydi, tokoh yang menggagas pertam kali tentang *maqashid* adalah Hibrahiman Nakhai (wafat 96 H). Beliau adalah tabi’in, yang juga kemudian menjadi guru tidak langsung dari Imam Abu Hanifah. Setelah al-Ubaydi, *Maqashid* kemudian dielaborasi lebih lanjut oleh al-Ghazali, Izzuddin Abdussalam, Najmuddin ath-Thufi dan yang terakhir adalah Syâthibi.¹⁰⁸

Syâthibi adalah peletak dasar Ilmu *Maqashid* sehingga wajar jika kemudian ia disebut sebagai “Bapak *Maqashid as-Syari’ah*”. Syathibi juga kali pertama menyusun *al-Maqashid as-Syari’ah* secara sistimatis disusun lebih komunikatif. Teori *Maqashid* dipopulerkan oleh as-Syâthibi melalui salah satu karyanya yang berjudul *al-Muwafaqat fi Ushul asy-Syari’ah*, sebuah kitab yang ia tulis sebagai upaya untuk menjembatani beberapa titik perbedaaan antara ulama-ulama Malikiyah dan ulama-ulama Hanafiyah.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Ahmad ar-Raysuni, *Nadzariyat al-Maqashid ‘inda al-Imam asy-Syathibi* (Beirut: International Islamic Publishing House, 1995), h. 40-46

¹⁰⁸ Aes Sac pulloh Darusmanwiati, *Imam Syathibi: Bapak Maqashid asy-Syari’ah pertama*, www. Islamlib.com, (Akses 15 Januari 2015).

¹⁰⁹ Seperti yang tercatat dalam rekaman sejarah bahwa Syathibi hidup masa rezim yang berkuasa menggunakan mazhab Maliki sebagai mazhab resmi Negara. Imam Syathibi mengkeritik fanatisme berlebihan yang diperaktekkan para ulama Granada dan masyarakat Andulusia saat itu terhadap mazhab Maliki. Mereka memandang setiap orang yang bukan mazhab Maliki adalah sesat. Karena mereka terlalu berlebihan dalam ta’asub, merekan tidak lagi mengenal bahkan cendrung tidak bersahabat dengan mazhab2 lainnya terutama mazhab Hanafi schingga Muhammad Fadhil bin Asyur melukiskan: Mereka tidak lagi mengenal selain al-Qur’an dan al-Muwatha’ Imam Malik. Para ulama yang tidak bermadzhab Maliki saat itu tidak pernah

Syâthibi juga mempersentasikan pada situasi lain mengenai teori *Maqashid* sebagai upaya untuk mengatasi fiqh karena ilmu ushul yang dibangun Imam Abu Hanafiah dan Imam asy-Syafi'i masih terjebak dalam literalisme teks dan kurang menyentuh aspek paling dalam sebuah teks. Syathibi melengkapi taori ushul fiqh klasik tersebut dalam *al-Muwafaqat* (sebelum diberi nama kitab *al-Muwafaqat*, pada awalnya kitab ini diberi judul *al-at'rif bi Asrar al-Taklif*.) dan merumuskan *maqashid al-Syari'ah* yang berpijak pada *al-kulliyatu al-Khamsah* (tujuan umum diturunkan hukum-hukum dalam *al-Qur'an* dalam Perspektif makro ekonomi).

Teori *Maqashid* tidak dapat dipisahkan dari pembahasan tentang masalah. karena sebenarnya dari segi substansi, wujud *al-maqashid asy-Syari'ah* adalah kemaslahatan.¹¹⁰ Menurut Syâthibi, *Maqashid* dapat dipilih menjadi dua bagian, yaitu *maqshud al-Syari'* dan *maqshud al-Mukallaf*. Pada kesempatan ini terkait apa yang kita maksud dalam pembahasan ini berfokuskan pada *maqshud asy-Syari'*, karena dalam bagian ini terdapat teori-teori pokok tentang *maqashid*. *Maqashid asy-Syari'* terdiri dari empat bagian, yaitu: (1) *Qashdu asy-Syari' fi Wadh'i asy-Syari'ah* (maksud Allah dalam menetapkan syariat), (2) *Mashud asy-Syari' fi Wadh'I asy-Syari'ah lil Ifham* (maksud Allah dalam menetapkan syari'ah-Nya ini adalah agar dapat dipahami), (3) *Mashud asy-Syari' fi Wadh'i asy-Syari'ah li al-Taklif bi Muqtadhaha* (maksud Allah dalam menetapkan syari'ah agar dapat dilaksanakan), (4) *Mashud asy-Syari' fi Dukhul al-Mukallaf-*

lepas dari cercaan bahkan penjiksaan seperti yang dialami oleh al-Allammah Baqa bin Mukhlid, seorang ulama besar bermadzhab Hanafi.

¹¹⁰Asafri Jaya Bakri, *Konsep Maqashid Syari'ah menurut al-Syatibi* (Jakarta: Rawali Press,1996), h. 69

tahta Ahkam asy-Syari'ah (maksud Allah mengapa individu harus menjalankan syari'ah). Jika individu telah melaksanakan syari'ah maka ia terbebas dari ikatan-ikatan nafsu dan menjadi hamba yang dalam istilah Syathibi *Ikhtiyaran* dan bukan *idhtiraran*.¹¹¹ Pandangan Muhammad Abu Zahrah yang menyatakan bahwa tujuan hakiki Islam adalah kemaslahatan. Tidak ada suatu aturan pun dalam syari'ah baik dalam *al-Qur'an* dan Sunnah melainkan di dalamnya terdapat kemaslahatan.¹¹²

Jika kembali melihat kebelakang, masalah dapat dibagi menjadi tiga bagian utama yang berurutan secara hierarkis, yaitu: *dlarûriyyat* (*necessitas/primer*), *hajjiyyat* (*requirements/sekunder*), dan *tahsiniyyat* (*beautification/tersier*),¹¹³ dapat dijelaskan diantaranya:

a) Maslahah Dlarûriyyat

Maslahat Dharûriyat adalah sesuatu yang harus ada atau dilaksanakan untuk mewujudkan kemaslahatan yang terkait dengan dimensi duniawi dan ukhrawi. Apabila hal ini tidak ada, maka akan menimbulkan kerusakan bahkan hilangnya hidup dan kehidupan seperti makan, minum, shalat, puasa,

¹¹¹Imam as-Syathibi, *al-Muwafaqat fi Ushul asy-Syari'ah. juz, I* (Beirut: Dar al-Kitub ai-Ilmiyyah, t. th), h. 128.

¹¹²Muhammad Abu Zahrah, *Ushul al-Fiqh* (Mesir: Dar al-Fikr al-'Arabi, 1958), h. 336.

¹¹³Teori hirarki kebutuhan ini kemudian "diambil" oleh William Nassau Senior yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia itu terdiri dari kebutuhan dasar (*necessity*), sekunder (*decency*), dan kebutuhan tersier (*luxury*). Bandingkan juga dengan pembagian al-Juwaini tentang al-Mugashid asy-Syari'ah, yang ia bagi menjadi lima tingkatan jika dilihat dari 'illah-nya, yaitu: *asl* yang masuk katagori *daruriyat* (*primer*), *al-hajat al-ammah* (*sekunder*), *makramat* (*tersier*), sesuatu yang tidak masuk dalam kelompok *daruriyah* dan *hajiyat*, dan sesuatu yang tidak termasuk ketiga kelompok sebelumnya. Abd al-Maliki ibn Yusuf Abu al-Ma'ali al-Juwaini, *al-Burhan fi ushul al-fiqh*, Jilid II, (Kairo: Dar al-Ansar, 1400 H), h 923-930. Bandingkan juga dengan hirarki *al-maslih* yang diintroduksi oleh Asmuni, yaitu pertama *al-masalih al-hayawiyah*, kedua *al-maslih al-agliyah* dan ketiga *al-maslih al-ruhiyah*. Asmuni, *Penalaran Induktif Syathibi dan perumusan al-Maqashid menuju Ijtihad yang dinamis*, dalam www.yusdani.com. (Akses 15 januari 2015.)

dan ibadah-ibadah lainnya.¹¹⁴ Syathibi mencontohkan dalam hal mu'amalah, harus adanya *iwadh* tertentu dalam transaksi perpidahan kepemilikan, jual-beli.¹¹⁵ Dharûriyat menunjukkan kebutuhan dasar ataupun primeryang harus selalu ada dalam kehidupan manusia. Dlarûriyat di dalam syariah merupakan suatu yang paling asasi dibandingkan dengan hajiyah dan tahsaniyah. Apabila dhariryah tidak bias dipenuhi, maka berakibat akan rusak dan cacatnya jahiyah dan tahsaniyah. Tetapi jika hajiyah dan tahsaniyat tidak bias dipenuhi, maka tidak akan mengakibatkan rusak dan cacatnya dharuriyah. Jadi, tahsaniyah dijaga juga untuk membantu hajiyah, dan hajiyah dijaga untuk membantu dharuriyah.

Ada lima tujuan dalam masalahah *dlarûriyyah* ini, yang disebut dengan dengan al-kulliyat al-khamsah, yaitu: 1) penjagaan terhadap agama (*hifdzud-din*), menjaga jiwa (*hifdzun-nafs*), menjaga akal (*hifdzud-'aql*), menjaga keturunan (*hifdzud-nasl*), dan menjaga harta (*hifdzud-maal*). Apabila kelima hal diatas dapat terwujud, maka akan tercapai suatu kehidupan yang mulia dan sejahtera di dunia dan di akhirat, atau dalam ekonomi islam biasa dikenal dengan *falah*. Tercukupinya kebutuhan masyarakat akan memberikan dampak yang disebut dengan masalahah, karena kelima hal tersebut merupakan kebutuhan dasar yang harus dipenuhi oleh masing-masing individu dalam masyarakat. Apabila salah satu dari kelima hal tersebut tidak terpenuhi dengan baik, maka kehidupan di dunia juga tidak akan berjalan

¹¹⁴Imam As-Syathibi, *al-Muwafaqat*, juz. II, h. 7.

¹¹⁵Imam As-Syathibi: t. th, *al-Muwafaqat*, juz. II, h. 4.

dengan sempurna dan terlebih lagi akan berdampak negatif bagi kelangsungan hidup seseorang.

b) *Maslahah Hajjiyyah*

Maslahah Hajjiyyah adalah sesuatu yang sebaiknya ada sehingga dalam melaksanakannya leluasa dan terhindar dari kesulitan. Kalau sesuatu ini tidak ada, maka ia tidak akan menimbulkan kerusakan atau kematian namun demikian akan berimplikasi adanya *masyaqqah* dan kesempitan.¹¹⁶ Contoh yang diberikan oleh Syathibi dalam hal mu'amalat pada bagian ini adalah dimunculkannya beberapa transaksi bisnis dalam *fiqh mu'amalat*, antara lain *istisnah*, *hiwalah*, *musaqah*, *salam* dan lain-lain.¹¹⁷

c) *Maslahah Tahsiniyyat*

Maslahah Tahsiniyyat adalah sesuatu yang tidak mencapai taraf dan kategori di atas. Hal-hal yang masuk dalam katagori *tahsiniyyat* jika dilakukan, akan mendatangkan kesempatan dalam suatu aktivitas yang dilakukan. Ilustrasi yang digunakan Syâthibi dalam bidang mu'amalat untuk hal ini adalah dilarang jual-beli barang najis dan efisiensi dalam penggunaan air dan rumput, sehingga produktivitas manusia bisa berjalan dengan baik, dan ketimpangan terhadap penggunaan tiga jenis kebutuhan di atas dapat dihindari.¹¹⁸

Tahsiniyyat adalah “melakukan kebiasaan-kebiasaan yang baik dan menghindari yang buruk sesuai dengan apa telah diketahui akal sehat.”

¹¹⁶Imam As-Syathibi: t. th, *al-Muwafaqat fil Ushul al-Syari'ah*, h. 9.

¹¹⁷*Ibid*, h. 5.

¹¹⁸As-Syathibi: t. th, *al-Muwafaqat fil Ushul al-Syari'ah*, h. 5.

Seseorang ketika menginjak keadaan tahsiniyah berarti telah mencapai keadaan, dimana ia bias memenuhi suatu kehidupan yang bias meningkatkan kepuasan dalam kehidupan. Meskipun kemungkinan besar tidak menambah efisiensi, efektivitas, dan nilai tambah bagi aktifitas manusia. Tahsiniyah juga bias dikenali dengan kebutuhan tersier, atau identik dengan kebutuhan yang bersifat mendekati kemewahan.

Lebih lanjut mengenai maqashid syariah, tujuan diturunkan *syari'ah* tidak lain untuk mencapai kemaslahatan dan menghindari kemafsadatan pada dua dimensi waktu yang berbeda (Dunia dan akhirat). Sudah jelas bahwa semua perspektif ajaran Islam harus berorientasi pada tercapainya tujuan yang dimaktub, tidak terkecuali perspektif ekonomi. Karena itu ekonomi Islam harus mampu menjadi *one solution* terhadap akutnya problematika ekonomi kontemporer. Teori *Maqashid* merupakan landasan yang sempurna untuk membangun Ekonomi Islam, sejalan pernyataan Syaikh Muhammad Thahir ibn 'Asyur bahwa melupakan pentingnya sisi *maqasid* dalam syri'ah Islam adalah faktor utama penyebab terjadinya stagnasi pada *fiqh*.¹¹⁹ Menghidupkan kembali Ekonomi Islam yang telah sekian lama terkuburkan dan nyaris menjadi sebuah fosil, merupakan lahan *ijtihadi*, artinya bahwa dituntut kerja keras (*ijthad*) dari pada ekonomi muslim untuk mencari nilai-nilai yang terkandung dalam al-Qura'an dan al-Sunnah yang terkait dengan ekonomi. Untuk selanjutnya nilai-nilai ideal

¹¹⁹ Ahmad ar-Raysuni, *Nadzariyat al-Maqashid 'inda al-Imam asy-Syathibi*, h. 10.

tersebut diverifikasi menjadi teori-teori ekonomi yang kemudian dapat dijadikan rumusan ditataran peraktis.¹²⁰

Nilai-nilai yang terkandung dalam aturan syar'i lebih mengarah pada arti pemahaman *fiqh*. *Fiqh al-maqashid al-Syari'ah* yaitu sebuah fiqh yang dibangun atas dasar tujuan ditetapkannya sebuah hukum. Pada teknisnya, metode ini ditujukan bagaimana memahami nash-nash syar'i yang *juz'i* dalam konteks *maqashid al-Syari'ah* dan mengkaitkan sebuah hukum dengan tujuan utama ditetepkannya hukum tersebut, yaitu melindungi kemaslahatan bagi seluruh manusia, baik dunia maupun akhirat.¹²¹

Ekonomi Islam yang dalam banyak hal adalah “reinkarnasi” dari *fiqmu'amalah*,¹²² semestinya mengembalikan kelenturan dan elastisitas *fiqh* dengan menjadikan *maqashid syari'ah* sebagai *the ultimate goal* dalam proses tersebut. Dalam masalah muamalat, irama teks tidak lagi dominan, tetapi yang dominan adalah irama maslahat. Pendapat *al-Gawl* yang unggul bukan hanya memiliki dasar teks tapi juga bisa menjamin kemaslahatan dan meng-hindar dari kerusakan (*al-Mafsadah*). Karena itu, menggunakan kacamata *fiqh Maqashid* utk mengoprasionalisasikan nili-nilai kemanusiaan universal, seperti kamaslahatan, keadilan dan kesetaraan kedalam ekonomi Islam men-jadi sebuah keniscayaan.

¹²⁰Djumadi Tambu Djunaidy, *Studi Dampak Kinerja Perbankan Syariah dan Pengeluaran Pemerintah Terhadap Ketimpangan Regional di Propinsi Maluku*, (Disertasi, 2014), h. 46

¹²¹Yusuf Qardhawi, *as-Syar'iyah fi Dhau'I Nushuh asy-Syari'ah wa maqashidiha*, (Kairo: Maktabah Wahbah, 1998), h. 228.

¹²²A. Qodri Azizy, *Membangun Fondasi Ekonomi Umat: Mencropong Prospek Berkembangnya Ekonomi Islam*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), h. 175-199.

Para ekonom muslim saat melakukan berbagai kajian dan analisis terhadap Ekonomi Islam, sebagai salah satu komponen dalam lingkaran *Islamic studies*, sudah sewajarnya jika melakukan tafsir ulang terhadap nalar syari'ah yang selama ini berkembang. Dengan menggunakan "peking" yang agak menggelitik apa yang ditawarkan oleh Yudian Wahyudi untuk mensinergikan antara apa yang ada di Harvard dan apa yang ada dibalik nama besar Sunan Kalijaga dalam bingkai *maqashid syari'ah*, pada proses mengembangkan Ekonomi Islam juga layak untuk diapresiasi. Harvard merupakan salah satu ikon pesatnya perkembangan *Islamic studies* diluar kawasan Timur Tengah, sementara Sunan Kalijaga adalah simbol keberhasilan *dak'wa/ Islamisasi* yang mampu mensinergikan antara apa yang tercantum dalam tataran normatif dengan realitas yang terjadi di masyarakat.¹²³

Ilmu ekonomi Islam semestinya dibangun tanpa menafikan realitas yang ada namun tetap dalam bingkai *maqashid syari'ah*. Ini karena *maqashid syari'ah* sendiri berupaya untuk mengekspresikan penekanan terhadap hubungan antar kehendak Tuhan dengan aspirasi yang manusiawi.¹²⁴ Sampai disini dapat kita tarik sebuah benang merah bahwa teori *maqashid* menempati posisi yang sangat sentral dan vital dalam merumuskan metodologi pengembangan Ekonomi Islam, bahkan Syathibi sendiri menyatakan bahwa *maqashid syari'ah* merupakan ushulnya usul.¹²⁵ Ini

¹²³Yudian Wahyudi, *Maqashid Syariah dalam Pergumalan Politik: Berfilsafat Hukum Islam dari Harvard ke Sunan Kalijaga* (Yogyakarta: Nawesea, 2007), h. 53.

¹²⁴Wael B. Hallaq, *The Primacy of The Qur'an in Syathibi Legal ThiorY*, dalam Wael B. Hallaq dan Donald P. Little (eds), *Islamic Studies Presented to Charles I. Martin* (Leiden: EJ. Brill, 1991). h. 89.

¹²⁵Iman as-Syathibi, (1995, h. 32). Lihat lanjut ia juga menjelaskan bahwa karena posisinya sebagai *ushulnya ushul*, maka Maqashid Syari'ah harus berdasar pada dalil-dalil yang qath'it

berarti bahwa menyusun ushul fiqh sebagai sebuah metodologi, tidak dapat lepas dari *maqâshid syarî'ah*. Hal ini karena teori *maqashid* dapat mengantarkan para *mujtahid* untuk menentukan standar kemaslahatan yang sesuai dengan syariat/ hukum.¹²⁶ Bahkan terlebih lagi, menurut at-Tufi, hanya dalam wilayah mu'amalat sajalah rasionalisasi kemaslahatan ini dapat diterapkan.¹²⁷

4. Konsep Kemaslahatan sebagai Tujuan *Maqâshid Syarî'ah*

Hukum dapat memberikan banyak manfaat bagi umat manusia. Selain itu, Hukum juga diharapkan dapat memberikan nilai-nilai keadilan. Secara substansial, hukum harus ditentukan menurut dua asas, yaitu asas keadilan dan faedah (kemanfaatan). Teori Kemanfaatan (utilitas) ini secara umum sangat tepat dan berguna dalam pembahasan yang berkaitan dengan perekonomian. Hanya saja dalam kajian yang berkaitan dengan bisnis syari'ah, teori kemanfaatan (utilitas) nampaknya masih mengandung banyak kelemahan. Kelemahan tersebut terletak pada sesuatu yang dapat dikatakan manfaat tetapi belum tentu maslahat. Karena nilai manfaat itu seringkali hanya diukur dari kesenangan sepihak dan bersifat sementara. Kesenangan bagi seseorang, belum tentu berarti kesenangan bagi orang lain. Bahkan terkadang bisa merupakan penderitaan baginya. Contoh dari hal ini adalah pengambilan keuntungan melalui jalan riba. Bagi pihak yang beruntung, riba memang dapat dikatakan manfaat, karena dapat mendatangkan

atau definitive, bukan yang dhonny. Karena itu, menurut as-Syathibi, dalil-dalil naqli yang diguna-kan sebagai dasar adalah yang mutawatir, sanatnya bersambung dan matannya tidak mengandung kecatatan. Selain itu ia juga menelak intervensi nalar/rasio dalam wilyah ini, karena jika digunakan maka nalar/rasio akan dengan mudahnya “menghakimi” agama.

¹²⁶Muhammad Khalid Mas'ud, *Islamic Legal Philosophy*, (Islamabad: Islamic Research Institute, 1977, h. 223-224.

¹²⁷Yusdani, *at-Tufi dan Teorinya tentang Maslahat*, www.yusdani.com, (Akses 16 Nopember 2012).

kesenangan. Tetapi bagi pihak lain (yang diambil keuntungannya) sesungguhnya merupakan penderitaan yang tidak disadari. Sekalipun demikian teori kemanfaatan (utilitis) di sini, diidentikkan dengan teori kemaslahatan (perspektif Hukum Islam). Karena teori kemaslahatan dalam kerjanya selalu berpijak pada nilai manfaat terlebih dahulu.

Teori kemaslahatan berasal dari teori hukum Islam yang orientasi bidikannya lebih menekankan kepada unsur kemaslahatan atau kemanfaatan untuk manusia daripada mempersoalkan masalah-masalah yang normatif belaka. Teori kemaslahatan tidak semata-mata melihat bunyi teks hukum (bunyi ayat *al-Qur'an* dan al-Hadits) maupun undang-undang tertulis, melainkan lebih menitikberatkan pada prinsip-prinsip atau tujuan yang hendak dicapai, yang terkandung di dalam nas atau teks tersebut (Maqâshid Syarî'ah). Karena itu, terkadang teori ke-maslahatan ini secara lahiriah nampak tidak sejalan dengan teks undang-undang baik berupa ayat *al-Qur'an* maupun al-Hadits, akan tetapi kalau dicermati sesungguhnya justru dapat mengembangkan dan membawa prinsip-prinsip dan misi hukum yang terkandung di dalam teks tersebut. Najm al-Din al-Thûfy dalam hal ini berpendapat lebih ekstrim lagi. Ia lebih mengedepankan kemaslahatan dari pada nas (teks *al-Qur'an* dan al-Hadits) dalam hal muamalah (hubungan antara manusia dengan manusia yang lain, seperti bisnis dan lain sebagainya).¹²⁸ Hanya saja pendapat Najm al-Thûfy ini kemudian dikomentari oleh sebagian pakar hukum, bahwa yang dimaksudkan di

¹²⁸ Wahbah al-Zuailly, *Ushul al-Fiqh al-Islamy*, juz 2, Damaskus, Dar al-Fikr, 1986. h. 818

sini adalah manakala masalahat tersebut dihadapkan dengan nas yang dhanny.¹²⁹ Adapun nas yang qoth'y¹³⁰ menurutnya nas harus tetap didahulukan, dalam arti kemaslahatan tidak boleh bertentangan dengan nas. Itulah sebabnya, dalam pembaruan pemikiran hukum Islam, Saltut juga menggunakan metode masalahat, bahkan dalam kasus tertentu ia lebih mendahulukan masalahat daripada nas¹³¹ sebagaimana pernyataan al-Thufy.

Teori kemaslahatan dikemukakan oleh beberapa tokoh dengan sedikit per-bedaan, akan tetapi keseluruhannya mengarah pada kemaslahatan manusia, baik di dunia maupun di akhirat. Tokoh-tokoh tersebut di antaranya adalah Imam Al-Ghazali (w. 505 H) dengan bukunya yang berjudul Al-Mustasyfa, Imam Syatibi dengan bukunya yang berjudul Al-Muwafaqat, Imam Najm al-Din al-Thûfy (w.716 H) dengan bukunya yang berjudul Al-Ta'yin fi Syarh al Arba'in, dan masih banyak lagi tokoh-tokoh lainnya yang bersifat komplementer dalam pem-bahasan teori kemaslahatan ini.

Adapun pengertian masalahat ditinjau dari segi etimologis berasal dari kata bahasa Arab al-mashlahah (المصلحة) dari kata kerja shalaha-yashluhu (- صلح) yang berarti kebaikan. Kata al-mashlahah adalah bentuk tunggal (mufrad),

¹²⁹ Yang dimaksud dengan nas dhanny adalah nas yang memberikan peluang pemikiran manusia untuk ikut memikirkan pengembangan hukum berdasarkan nas yang tertulis (teks) dengan metode penalaran ilmiah (ijtihad). Itulah sebabnya ulama' ushul mengartikan ayat-ayat yang mengandung hukum dhanny sebagai lafadh-lafadh yang dalam al-Qur'an mengandung pengertian lebih dari satu dan memungkinkan untuk dita'wilkan. Misalnya lafadh musytarak (mengandung pengertian ganda, yaitu lafadh quru' yang terdapat dalam surat al-Baqarah ayat 228) yang sekaligus memiliki makna suci dan haid. Selanjutnya baca Nasrun Haroen, 1997, Ushul Fiqh, Jakarta, Logos Waacana Ilmu, hal.33, dan Mahmud Saltut, 1966, Al-Islam Aqidah wa Syari'ah, Cetakan III, Dar al-Qalam, h.516-519

¹³⁰ Sedangkan yang dimaksud dengan nas qath'y adalah nas yang memberikan kepastian hukum, sehingga tidak memberikan peluang kepada pemikiran manusia untuk pengembangan hukum melalui jalur penalaran (ijtihad). Maka dengan demikian ayat yang bersifat qath'y adalah lafadh yang mengandung pengertian tunggal dan tidak bisa dipahami makna lain darinya. Selanjutnya baca Nasrun Haroen, Ibid, hal. 32.

¹³¹ Mahmud Saltut, Al-Islam Aqidah wa Syari'ah, Cetakan III, Dar al-Qalam, 1966, h.516-519.

sedangkan jamaknya adalah al-mashaalih (المصالح) mengikuti wazan (timbangan kata) al-mafaa'il (المفاعيل) yang menunjukkan arti sesuatu yang banyak. Karena itu, kata maslahat berarti sesuatu yang banyak kebaikan dan manfaatnya. Sedangkan di dalam Ensiklopedi Islam, pengertian maslahat dinegasikan dengan mafsadat (Al-mafsadah) sesuatu yang membawa madarah (madarat, bahaya, bencana, atau kerusakan) atas agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta benda. Menurut istilah keagamaan, berarti lawan makna maslahat.¹³²

Berdasarkan pengertian etimologis di atas, maslahat memiliki dua pengertian. *Pertama* yaitu hakiki, yaitu maslahat sama dengan manfaat,¹³³ baik dari segi lafal maupun maknanya. *Kedua* yaitu majazi (metaforis), yaitu maslahat berarti suatu pekerjaan yang mengandung shalah (kebaikan) yang berarti manfaat. Apa-bila dikatakan perdagangan itu suatu kemaslahatan dan menuntut ilmu itu suatu kemaslahatan, maka hal tersebut berarti bahwa perdagangan dan menuntut ilmu itu penyebab diperolehnya manfaat lahir dan batin.¹³⁴ Terkadang yang menjadi sebab kemaslahatan itu adalah mafsadat atau kerusakan, karena itu diperintahkan atau dibolehkan mengerjakannya. Hal itu bukan karena ia merupakan mafsadat atau kerusakan, tetapi karena ia mengantarkan kepada kemaslahatan.¹³⁵

¹³² Ensiklopedi Hukum Islam, PT. Ichtiar Baru van hove, Jakarta, hal. 1038

¹³³ Teori maslahat dalam pengertian ini sama dengan teori utilitarianisme oleh Bentham. Menurutnya, hakikat kebahagiaan adalah kenikmatan dan kehidupan yang bebas dari kesengsaran. Baca Lili Rasyidi, 2003, Hukum sebagai Suatu Sistem, Bandung, Mandar Maju, 2003, h. 116.

¹³⁴ Muhammad Taufiq, Al-Maslahah sebagai Sumber Hukum Islam, Jurnal Hukum dan Ekonomi Islam "Istimbath" No.2, Vol. 2, Juni 2005.

¹³⁵ Izzu al-Din Abdu al-Salam, Qaawaid al Ahkam fi Mashalih al-Anam, jilid 2, Beirut, Dar al-Fikr, tth., h. 5.

Mencermati berbagai pendapat tentang pengertian teori kemaslahatan di atas dapat disimpulkan bahwa secara etimologis, kata *maslahat* menunjuk kepada pengertian manfaat yang hendak diwujudkan oleh manusia. Penunjukan makna tersebut dimaksudkan untuk meraih kebajikan atau hal yang lebih baik dalam kehidupan umat manusia dikemudian hari yang dalam kenyataannya selalu berkembang seiring dengan berkembangnya peradaban dan kebudayaan umat manusia. Sementara itu, *al-Qur'an* dan al-Hadits sebagai sumber utama hukum Islam hanya menjelaskan segala aspek kehidupan ini secara garis besar atau global. Teks-teks dalam *al-Qur'an* dan al-Hadits sebagai nas hukum itu terbatas (*ijaz*), sedangkan problematika hukum yang memerlukan solusi tidak terbatas. Karena itu, diperlukan *ijtihad* untuk menginterpretasi nas yang terbatas itu agar berbagai masalah yang tidak dikemukakan secara eksplisit dalam nas dapat dicari pemecahannya.¹³⁶ Karena itu, persoalan-persoalan baru yang muncul karena kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, tidak harus dihadapkan dengan ketentuan-ketentuan nas secara konfrontatif, tapi harus dicari pemecahannya secara *ijtihadi*.¹³⁷ Wawasan semacam ini memang merupakan anjuran bahkan perintah para pakar hukum Islam dari generasi ke generasi guna menggali dan mengembangkan keilmuan di bidang hukum. Anjuran tersebut secara monumental banyak dihafal oleh generasi sekarang dari berbagai elemen atau sekte dalam Islam sebagai slogan yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan mereka. Bunyi slogan tersebut adalah menjaga hal-hal lama yang baik dan mengambil hal-hal baru yang lebih baik. Bahkan tidak hanya mengambil yang

¹³⁶ Al-Syahrastani, *Al-Milal wa al-Nihal*, Mesir, Mustafa al-Baby al Halaby, 1967, hal. 199.

¹³⁷ Abdul Salam Arif, *Pembaharuan Pemikiran Hukum Islam Antara Fakta dan Realita*, Kajian Pemikiran Hukum Mahmud Syaltut, Yogyakarta: Lesfi, 2003, h. 3.

lebih baik melainkan menciptakan yang lebih baik, sebagai nalar progresif demi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang pembinaan dan pembangunan hukum.

Tinjauan terminologis, kemaslahatan memiliki pengertian yang beragam sesuai dengan pendapat masing-masing pakarnya. Al-Imam al-Ghazali kitabnya al-Mustasyfa mengemukakan pendapatnya bahwa kemaslahatan pada dasarnya adalah suatu gambaran dari mendatangkan manfaat (*jalb al-manafi'*) atau menghindarkan kerusakan atau bahaya (*daf'ul mafasid*). Lebih lanjut al-Ghazali menegaskan bahwa al-Mashlahah adalah memelihara tujuan syara' (*al-muhafadhah li al maqashid al syar'iyyah*). Al-Mashlahah adalah meraih manfaat dan menghindarkan bahaya dalam rangka memelihara tujuan syara' yang meliputi lima hal, yaitu memelihara agama, jiwa, akal, keturunan dan harta.¹³⁸

Bertitik tolak dari pengertian maslahat yang dikemukakan Al-Ghazali tersebut, maka argumentasi apapun yang dikemukakan oleh seseorang dengan mengatasnamakan kepentingan, manakala bertentangan dengan dalil syara' (hukum Islam), maka ia akan ditolak dan tidak dapat disebut sebagai maslahat, bahkan disebut sebagai mafsadat (kerusakan). Segala sesuatu yang mengandung pemeliharaan tujuan syara' yang lima ia berhak dinamakan maslahat akan tetapi kalau mengabaikan tujuan syara' yang lima tersebut berhak dinamakan mafsadat (kerusakan). Bahkan menolak sesuatu yang mengabaikan tujuan syara' tersebut justru merupakan suatu maslahat.¹³⁹ Dilain pihak, Al-Khawarismi menyatakan

¹³⁸ Abu Hamid Muhammad bin Muhammad al-Ghazali, Al-Mustasyfa min 'Ilm al-Ushul, jilid I, Beirut, Dar al-Fikr, tth, h. 140

¹³⁹ *Ibid*, hal. 287

bahwa al-Mashlahah adalah memelihara tujuan syara' dengan cara menghindarkan kerusakan dari manusia.¹⁴⁰

Definisi *maslahat* oleh Al-Khawarismi memiliki ruang lingkup yang lebih sempit bila dibandingkan dengan definisi oleh Imam Al-Ghazali. Al-Khawaritsmi hanya memandang *maslahat* dari sisi menghindar dari kerusakan saja. Sementara Al-Ghazali, disamping dari sisi kerusakan juga dari sisi manfaatnya. Karena itu, hasil pandangan dari kedua pakar tersebut jelas menunjukkan adanya perbedaan sekaligus menunjukkan kesamaan di sisi yang lain. Hal tersebut karena ketika orang menghindar dari mafsadat atau kerusakan, belum tentu ia mendapatkan manfaat, kecuali hanya manfaat terhindar dari kerusakan yang dimaksud. Sedangkan manfaat secara material (partikular) tidak diduplikasinya. Berbeda bila memakai optik definisi al-Ghazali, selain manfaat terhindar dari kerusakan juga mendapatkan manfaat secara material dari obyek hukum yang dimaksudkan.

Berkaitan dengan tradisi, Najm al-Din al-Thufi (w.716 H.) menjelaskan bahwa kemaslahatan diartikan sebagai sesuatu yang menjadi sebab mendatangkan kebaikan dan kemanfaatan. Sedangkan menurut syara' maslahat adalah sesuatu yang menjadi sebab mendatangkan kepada tujuan pembuat hukum (al-Syari') baik secara ibadah maupun adat kebiasaan.¹⁴¹ Pada dasarnya, definisi yang disampaikan oleh Al-Thufi tersebut tidaklah jauh berbeda dengan yang disampaikan oleh Al-Ghazali, perbedaannya hanya terdapat pada formasi antara meraih kemanfaatan-an (*jalb al-manafi'*) yang dikemukakan oleh Al-Ghazali dengan rumusan sebab yang mendatangkan atau melahirkan kebaikan dan

¹⁴⁰ Wahbah al-Zuhaili, op. cit, h. 757.

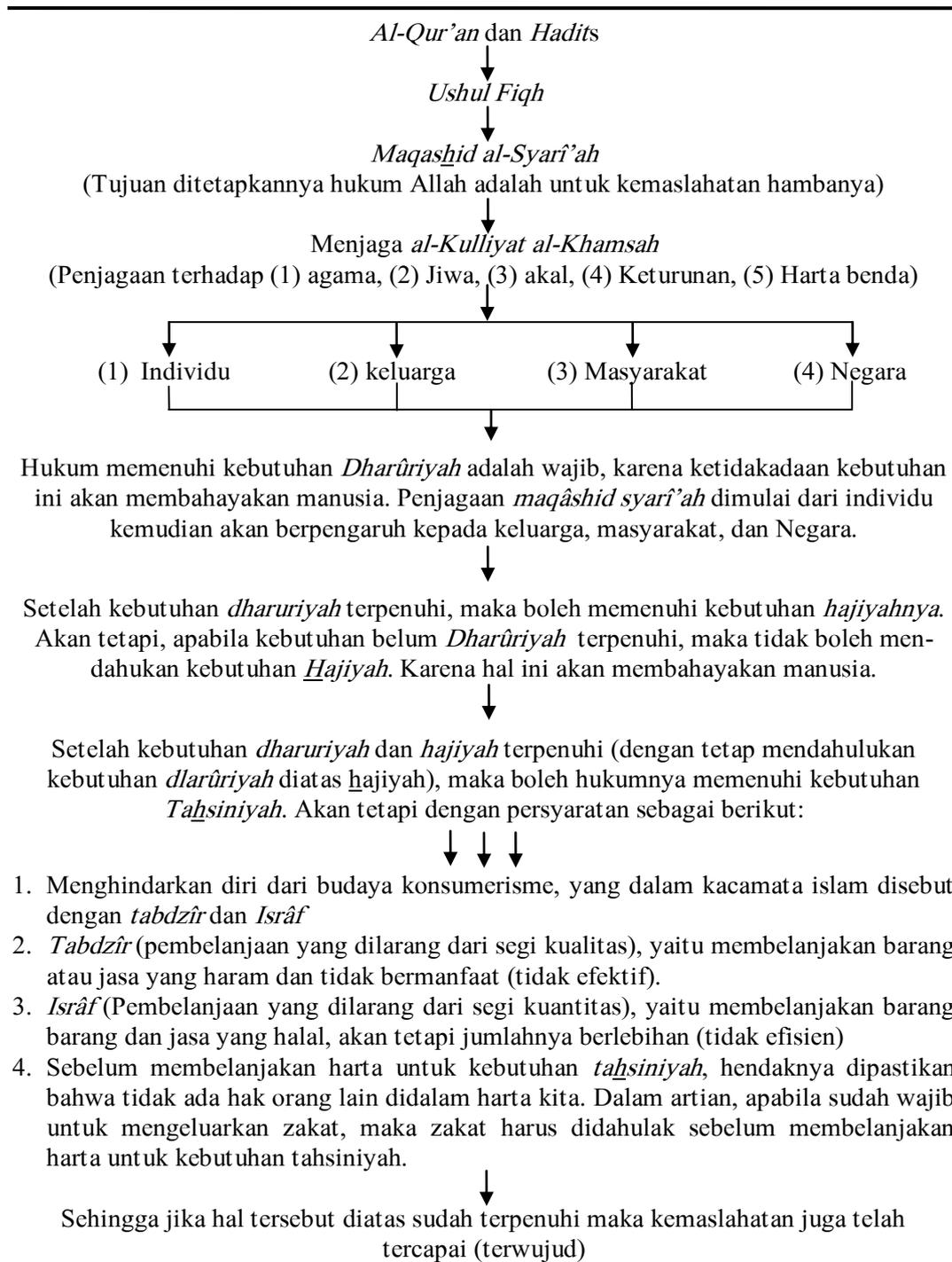
¹⁴¹ Najm al-Din al-Thufi, Syarh al-Mukhtashar al-Raudlah, jilid III, Beirut, Muassasah al-Risalah, 1989, h. 239 .

kemanfaatan (*al-Sabab al-maaddi ala al-shalah wa al-naf'i*) oleh Al-Thufi. Demikian juga dengan rumusan yang kedua, secara *syar'i* (hukum islam), yakni yang menghubungkan antara al-maslahah dengan al-maqashid *al-syar'i'ah* (tujuan-tujuan hukum) yang pada hakikatnya sama dengan pengertian tersebut.

Pengertian-pengertian sebagaimana telah disebutkan diatas merupakan batasan yang diberikan oleh para pakar hukum Islam klasik, Sedangkan pakar-pakar hukum Islam belakangan (kontemporer), sepertinya mencukupkan definisi-definisi tersebut di atas. Artinya mereka menganggap cukup untuk merujuk pada pendapat Al-Ghazali, Al-Thufi dan lain-lainnya. Beberapa definisi tentang kemaslahatan dengan rumusan yang berbeda di atas dapat dipahami adanya persamaan persepsi antara pakar hukum Islam yang satu dengan yang lainnya. Akan tetapi, secara keseluruhan bahwa teori kemaslahatan dalam pengertian *syari'at* adalah kemaslahatan yang dipandang baik oleh akal sehat karena mendatangkan kebaikan dan menghindarkan kerusakan bagi manusia dan sejalan dengan tujuan syari'at dalam menetapkan hukum.

Kemaslahatan tersebut tidak hanya terbatas di dunia saja, melainkan kemaslahatan yang berkelanjutan di akhirat, dengan kata lain dari pengertian ini adalah mereka mengkaitkan kemaslahatan dengan tujuan *syari'at*, dan sepakat bahwa pengertian kemaslahatan tidak hanya terbatas meraih manfaat saja, melainkan juga menghindarkan bahaya dan kerusakan. Untuk lebih jelasnya aplikasi *maqashid syari'ah* dalam ekonomi Islam dalam menjawab konsep kemaslahatan, dapat dilihat gambar berikut ini:

Gambar 2.1
Kesejahteraan dalam Perspektif *Maqâshid Syari'ah*



B. *Kinerja*

1. Pengertian dan Tiori Kinerja

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan oleh sebuah perusahaan. Kerja menurut kamus bahasa Indonesia adalah melakukan sesuatu, sesuatu yang dilakukan.¹⁴² Sedangkan konsep kinerja merupakan singkatan dari *kinetika energi kerja* yang sinonimnya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Istilah *performance* sering diindonesiakan sebagai *performa*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh indikator-indikator suatu pekerjaan dalam kurun waktu tertentu.¹⁴³

Sudarmanto berpendapat bahwa kinerja sangat beragam, akan tetapi dari berbagai perbedaan pengertian, dapat dikategorikan dalam dua garis pengertian dibawah ini: a) Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil, kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivifitas selama periode waktu tertentu; dan b) Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku, kinerja merupakan seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi tempat orang bekerja.¹⁴⁴

Beberapa pengertian berikut ini akan memperkaya wawasan tentang kinerja. Menurut Wibowo,¹⁴⁵ yaitu kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas,

¹⁴² Kamus Besar Bahasa Indonesia, <http://kbbi.web.id/kerja>. (Akses pada 13 Mei 2016)

¹⁴³ Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), h. 5.

¹⁴⁴ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), h. 8.

¹⁴⁵ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2007), h. 7.

bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Mangkuprawira:¹⁴⁶ Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika. Adapun definisi dari kinerja organisasi yang dikemukakan oleh Chaizi Nasucha dalam Fahmi,¹⁴⁷ adalah sebagai efektivitas organisasi secara menyeluruh untuk memenuhi kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan dengan usaha-usaha yang sistemik dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus mencapai kebutuhannya secara efektif. Indra Bastian,¹⁴⁸ menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, visi organisasi yang tertuang dalam perusahaan skema

¹⁴⁶ Mangkuprawira, *Komitmen Karyawan dan Budaya Kerja* (2009), h. 220, <http://ronawijah.wordpress.com>. (Akses 05 Januari 2015).

¹⁴⁷ Chaizi Nasucha dalam Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, Cet. III, 2013), h. 3.

¹⁴⁸ Indra Bastian, *Akutansi Sektor Publik*, (Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi UGM, Ed. I, 2001), h. 329.

strategi suatu organisasi. Selanjutnya kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri).¹⁴⁹ Sejalan dengan ini dapat digambarkan kinerja sebagai fungsi perpaduan antara kemampuan (*ability*), motivasi (*motivation*) dan kesempatan (*opportunity*).

Berdasarkan beberapa definisi kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan capaian hasil kerja sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dan tidak bertentangan dengan moral atau etika, selain hasil kerja kinerja juga merupakan proses untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan kinerja seseorang diukur dari sejauh mana ia dapat mencapai tujuan yang ditetapkan baginya. Bahwa pengukuran kinerja karyawan identik dengan apakah karyawan mampu melaksanakan tugasnya dengan baik. Artinya, karyawan memiliki tanggung jawab, mampu melaksanakan pekerjaannya tepat waktu dan dapat mencapai target yang telah ditentukan.

Terkait dengan konsep kinerja, ada 3 level kinerja yakni: 1) Kinerja organisasi; merupakan pencapaian hasil (*outcome*) analisis organisasi. Kinerja pada level ini terkait dengan tujuan, rancangan dan manajemen organisasi; 2) Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk dan layanan; 3) Kinerja individu; merupakan pencapaian atau efektifitas

¹⁴⁹Rivai, V. dan A. Fawzi, M..Basri, 2004. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada), h. 7.

tingkat pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan rancangan dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.¹⁵⁰ Dalam penelitian ini yang dikaji lebih spesifik adalah kinerja organisasi. Kinerja organisasi adalah bagaimana sebuah organisasi itu dapat mencapai hasil (*out come*) yang optimal sesuai dengan tujuan organisasi itu didirikan.

Termaktub pengertian pandangan tentang kinerja dan definisi tersebut sejalan dengan apa yang tercantum dalam Instruksi Presiden Nomor: 7 Tahun 1999 tentang Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Keputusan Kepala Lembaga Administrasi Negara tanggal 25 Maret 2003 Nomor 239/IX/6/8/2003 tentang Perbaikan Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah, Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah. Berkaitan penentuan kesehatan PDAM di Indonesia berdasarkan pada penilaian tingkat kinerja yang diatur dalam penilaian kinerja Perusahaan Air Minum (PDAM) sesuai dengan keputusan ketua pendukung pengembangan sistem penyedia air minum No. 002/KPST/K-6/IV/2010, dengan keputusan poin (1) yaitu Penilaian kinerja pelayanan penyelenggaraan pengembangan sistem penyediaan air minum. PDAM dilakukan dengan menggunakan pendekatan *BSC* dengan pengukuran terhadap aspek keuangan, pelayanan, oprasi dan sumber daya manusia. Menurut Wilson Bangun, kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*) dimana suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk

¹⁵⁰Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, h. 7.

dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut sebagai standar pekerjaan (*job standard*).¹⁵¹

Veitzhal Rivai mengemukakan bahwa kinerja merujuk pada penampilan kerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, atau hasil kerja.¹⁵² Sedangkan menurut Moehariono, kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.¹⁵³ Berdasarkan beberapa definisi kinerja di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan pencapaian hasil kerja yang sesuai dengan tanggung jawab dan wewenang masing-masing.

Manajemen kinerja merupakan aktivitas untuk memastikan bahwa tujuan organisasi secara konsisten dapat dicapai secara efektif dan efisien. Manajemen kinerja berfungsi untuk mengelola agar tujuan dan sasaran yang ditetapkan bisa dicapai. Karena organisasi merupakan entitas besar yang terdiri dari beberapa unit bisnis, departemen, tim, dan individu, maka manajemen kinerja juga diterapkan pada semua level tersebut. Manajemen kinerja dapat diterapkan baik pada level organisasi, departemen, tim, atau bahkan individu.¹⁵⁴

Kinerja organisasi adalah fungsi hasil-hasil pekerjaan atau kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dipengaruhi faktor intern dan ekstern organisasi

¹⁵¹ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), h. 231

¹⁵² Veitzhal Rivai, *Islamic Human Capital: Dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Islami*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2009), h. 633.

¹⁵³ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, Cet.I, 2012), h. 95.

¹⁵⁴ R. Chang, *Measuring Organizational Performance, Mengukur Kinerja Organisasi*, (Jakarta: PP Manajemen, 2011), h. 4.

dalam mencapai tujuan yang ditetapkan selama periode tertentu.¹⁵⁵ Menurut S Rasul, kinerja organisasi atau kinerja instansi merupakan efektivitas operasional organisasi dari segi manajerial dan ekonomi atau kesesuaian kinerja karyawan selaku penanggung jawab organisasi dengan standar yang ditentukan.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan hasil kerja seluruh elemen yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan Sasaran.¹⁵⁶ Manfaat pengukuran kinerja antara lain:

- a. Memberi fokus, arah dan pemahaman bersama. Karyawan tidak dapat bekerja dengan baik jika tidak mengetahui organisasi perlu dijabarkan kepada sasaran dituju. Sasaran keseluruhan memberikan kontribusi kepada organisasi
- b. Memberi pengetahuan untuk membuat keputusan yang lebih baik Pengukuran kinerja memerlukan pengumpulandatayangcermatdanakurat. Data yang baik membantu manajer dan karyawan membuat keputusan yang baik.
- c. Memberi umpan balik bagi peningkatan kinerja. Untuk melakukan peningkatan kinerja berkelanjutan diperlukan umpan balik yang menginformasikan

¹⁵⁵ Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja: Proses Terbentuk, Tumbuh Berkembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*, h. 214

¹⁵⁶ S. Rasul dan Tim Penyusun, *Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan pada Instansi Pemerintah*, (BPKP, 2000), dikutip dari Siti Thayibatun, "Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Perilaku Tidak Etis dan Kecenderungan Kecurangan Akuntansi serta Akibatnya terhadap Kinerja Organisasi", (*Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, Vol. 12, No. 2, Juni 2012), h. 251.

posisi saat ini dan sampai seberapa jauh pencapaian sasaran kinerja yang ditetapkan.¹⁵⁷

2. Penilaian dan Pengukuran Kinerja

Salah satu cara untuk melihat kemajuan kinerja suatu organisasi yakni dengan melakukan penilaian pada organisasi tersebut. Menurut Fahmi¹⁵⁸ penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Robert L, Mathi dan Jackson dalam Fahmi¹⁵⁹ menjelaskan “penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut”. Penilaian yang dilakukan akan menjadi masukan informasi yang berarti nilai kinerja yang dilakukan dan selanjutnya dapat dilakukan perbaikan secara kontinuitas atau yang biasa disebut perbaikan yang berkelanjutan. Kinerja menurut Mulyadi,¹⁶⁰ adalah: “Penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang

¹⁵⁷ R. Chang, *Measuring Organizational Performance, Mengukur Kinerja Organisasi*, (Jakarta: PP Manajemen, 2011), h. 11.

¹⁵⁸ Menurut Irham Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, Cet. III, 2013), h, 65.

¹⁵⁹ Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, (2013), h. 65

¹⁶⁰ Mulyadi dan Setyawan, *Sistem dan Pendekatan Balance Scorecard (Bagian Pertama) Usahawan*. (Penerbit Salemba Empat, No. 02, 1999) , h. 415

diinginkan oleh organisasi (Mulyadi dan Johny setyawan).¹⁶¹ Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya di inginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Penilaian kinerja dapat digunakan manajer puncak untuk memperoleh dasar yang obyektif dalam memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

Menurut Mulyadi dan Setyawan¹⁶² penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk: 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum; 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian, mutasi; 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan; 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka; dan 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

¹⁶¹Mulyadi dan Setyawan, *Sistim dan Pendekatan Balance Scorecard (Bagian Pertama) Usahawan*. (1999), h. 416

¹⁶²Mulyadi dan setyawan., loc.cit.

Menurut Alimuddin,¹⁶³ penilaian kinerja itu dibagi dalam empat perspektif yaitu material, mental, spiritual dan persaudaraan perusahaan yang dikelola dengan cara Islam, kinerja yang diharapkan tidak hanya kinerja material, tetapi lebih luas ruang lingkungannya, karena mencakup kinerja non-material. Kinerja utama non-material yaitu untuk membatasi upaya untuk meningkatkan kinerja yang menggunakan segala cara yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja, dan karena itu perilaku akan lebih etis dan selaras dengan moralitas sesuai dengan ajaran Islam. Berdasarkan beberapa definisi penilaian kinerja di atas dapat di-simpulkan bahwa penilaian kinerja pada dasarnya adalah penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan tanggungjawab dalam pencapaian tujuan organisasi. Namun perusahaan dikelola dengan cara Islam, kinerja diharapkan bukan hanya dari segi material tetapi juga dari segi non-material (moral).

Adanya kesadaran moral beberapa kriteria lebih penting bagi perusahaan secara keseluruhan dibandingkan dengan tujuan lain, maka perusahaan melakukan pembobotan terhadap ukuran kinerjanya. Misalnya manajer keuangan dan manajer operasional diukur kinerjanya dengan menggunakan masing-masing 10 indikator dengan pembobotan masing-masing 45 dan 40. Dengan cara ini manajer keuangan dan operasional mengerti yang harus ditekankan agar tercapai sasaran yang dituju manajer puncak. Pengukuran kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi.¹⁶⁴ Menurut Mathis, kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi

¹⁶³ Alimuddin dalam Icha Mustamin. "Penilaian Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif Islam Pada BMT al-Amin Makassar", (Makassar: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Unhas Makassar, 2013), h. 26-27.

¹⁶⁴ Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM* (Bandung : Refika Aditama, 2009) h. 10.

seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antar lain:

1) Kualitas output, 2) Kuantitas output, 3) Jangka waktu output, 4) Kehadiran ditempat kerja, 5) Sikap kooperatif.¹⁶⁵

Dharma menyatakan tiga kriteria utama dalam pengukuran kinerja yaitu:

a) Pengukuran kuantitas, yang melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan (berapa banyak pekerjaan yang diselesaikan, jumlah yang harus diselesaikan); b) Pengukuran kualitas yang melibatkan perhitungan keluaran yang mencerminkan pengukuran “tingkat kepuasan” yaitu seberapa baik penyelesaian-nya, hal ini berkaitan dengan mutu hasil pekerjaan yang telah diselesaikan. Untuk pengukuran kualitas kerja dalam penelitian meliputi pengetahuan khusus tentang pekerjaan, ketelitian dalam bekerja, loyalitas terhadap perusahaan, bersikap cermat, cepat, tepat, dan ekonomis dalam melaksanakan pekerjaan, profesio-nalisme tinggi terhadap pekerjaan dan pekerjaan yang dilakukan memberikan manfaat bagi orang lain diantaranya siswa dan pihak-pihak yang memerlukan bantuan mereka; dan c) Pengukuran ketepatan waktu, merupakan jenis pengukur-an khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu pe-nyelesaian suatu kegiatan atau pekerjaan (jangka waktu yang digunakan dalam pencapaian sasaran, kapan harus diselesaikan).¹⁶⁶

¹⁶⁵Robert L. Mathis, Robert L. Mathis dan John H, Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2002), h. 78.

¹⁶⁶ Agus Dharma, *Manajemen Prestasi Kerja*, (Jakarta: Rajawali Pers, 1991), h. 46

Pengukuran ketepatan waktu dalam penelitian antara lain mengenai ketepatan waktu dalam penyelesaian tugas dan ketepatan waktu dalam kehadiran ditempat kerja. Kinerja organisasi dipengaruhi pula oleh disiplin dan inisiatif para pesertanya. Perilaku yang berkaitan dengan disiplin, inisiatif, wewenang, dan tanggung jawab akan mencerminkan apakah organisasi berjalan secara efisien dan efektif atau tidak.

Efektifitas dan efesien tersebut pada akhirnya akan menentukan *performance* (kinerja) organisasi tersebut, dengan kata lain, secara umum, efektivitas dan efisiensi merupakan instrumen untuk mengukur kinerja suatu organisasi.¹⁶⁷ Berdasarkan beberapa hal diatas, dapat diketahui bahwa tidak ada ukuran tunggal yang dapat mencakup semua aspek-aspek kinerja, yang diperlukan adalah seperangkat ukuran yang sesuai dengan aktifitas obyektif yang akan di-ukur, dalam penelitian pengukuran kinerja menggunakan pendapat dari Agus Dharma dimana pengukurannya dilihat dari kuantitas kerja, kualitas kerja dan ketepatan waktu

3. Kinerja dalam Pandangan Islam

Kinerja perspektif Islam memiliki cakupan yang lebih komprehensif dibandingkan teori kinerja secara umum. Kinerja dalam Islam tidak sekedar pencapaian kinerja untuk kepentingan dunia, tetapi juga kepentingan akhirat. Kinerja tidak hanya harus dilakukan dengan cara yang baik, tetapi juga dengan

¹⁶⁷ Suyadi Prawirosentono, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE, 1999), h. 19.

cara yang benar.¹⁶⁸ Hal inilah yang menjadi pembeda dengan teori kinerja modern yang berlaku pada saat ini. Indikator kinerja dalam Islam terdiri atas lima yaitu pertama kualitas. Unsur-unsur yang ada untuk menilai kualitas antara lain dengan bekerja dengan baik dan benar sesuai tuntunan syariah, ikhlas, ramah, dan efisiensi. Indikator kedua yaitu kuantitas.

Unsur-unsur yang ada untuk menilai kuantitas antara lain dengan jumlah kerja, bekerja sesuai target, dan mampu mengeluarkan zakat, infaq dan sedekah. Indikator ketiga adalah ketepatan waktu yang unsur-unsurnya diketahui melalui bekerja secara cepat dan tepat serta menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Indikator keempat adalah keandalan. Unsur-unsur yang ada untuk menilai keandalan antara lain dengan adanya sikap hati-hati, mengikuti instruksi, teliti, dan mampu bekerja sama. Indikator kelima adalah kreativitas. Unsur-unsur yang ada dalam menilai kreativitas yaitu mempunyai kemampuan peningkatan diri dan mempunyai ide dalam penyelesaian masalah.¹⁶⁹ Kinerja merupakan prestasi kerja, mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi yang hendak dicapai. Sehingga untuk mencapai tujuan strategi tersebut, aktivitas manajemen PDAM yang transparan, responsif, dan akuntabel mutlak dilaksanakan. Keterkaitan prinsip-prinsip keadilan terhadap kinerja diharapkan akan mendorong pertumbuhan PAD dengan perluasan cakupan pelanggan agar dapat terlayani air baku bersih, karena diyakini perinsip keadilan yang merupakan keunggulan dapat memberikan kontribusi bagi kemaslahatan masyarakat.

¹⁶⁸ Ilfi Nur Diana, Kinerja dalam Islam, (Materi Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang), <http://fc.uin-malang.ac.id/wp-content/uploads/10.-kinerja-islam.ppt> (diakses 12 Desember 2015).

¹⁶⁹ *Ibid*, (diakses 12 Desember 2015).

Kontribusi tersebut dapat diamati melalui kinerja penggunaan alat *balanced scorecard*. Sehingga untuk mengetahui dan mengukur kinerja PDAM dari segi input-proses-output dapat diukur antara lain melalui fungsi manajerial dan dilengkapi masing-masing indikatornya dan dalam tradisi pemikiran ekonomi Islam dapat diukur melalui *maqâshid al-Syarî'ah* atau dampak terhadap ke-maslahatan manusia. Konsep *maqâsyid al-Syarî'ah* jika diamati dan dikaji secara mendalam maka tujuan yang ingin dicapai memiliki kesamaan dengan landasan falsafah hidup bangsa Indonesia yaitu pancasila sekaligus sebagai dasar Negara Kesatuan Republik Indonesia dan dalam konteks ajaran *mu'tasilah* menghasilkan masing-masing lima konsep dasar/ajaran.

Kelima dasar tersebut jika diamati memiliki keterkaitan antara satu konsep dengan konsep lain sehingga kelima konsep itu tidak dapat dipisahkan salah satu bagian dengan bagian lainnya. Jika kelima konsep itu dihubungkan dengan pe-nilaian kinerja lembaga keuangan misalnya, maka tentunya diharuskan adanya kontribusi yang berimbang antara satu dengan yang lainnya dan inilah konsep keadilan dalam Islam.¹⁷⁰

Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut *level of performance*. Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif

¹⁷⁰Djumadi Tambu Djunaidy, *Studi Dampak Kinerja Perbankan Syariah dan Pengeluaran Pemerintah Terhadap Ketimpangan Regional di Provinsi Maluku*, (Makassar: Disertasi UIN Alaudin Makassar, 2014), h. 31-32.

atau ber *performance* rendah.¹⁷¹ Firman Allah dalam QS. *Al-Ahqaaf* ayat 19 yaitu sebagai berikut :

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمُ أَجْرَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Terjemahnya :

Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang Telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan.¹⁷²

Ayat tersebut menjelaskan bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya. Firman Allah dalam QS. *Al-A'raaf* ayat 39 yaitu sebagai berikut:

Dan Berkata orang-orang yang masuk terdahulu di antara mereka kepada orang-orang yang masuk kemudian: "Kamu tidak mempunyai kelebihan sedikitpun atas kami, Maka rasakanlah siksaan Karena perbuatan yang Telah kamu lakukan".¹⁷³

Ayat di atas menjelaskan bahwasanya segala kelebihan hanya milik Allah, oleh karena itu bekerja tidak hanya sebatas *ubudiyah* saja, karena pekerjaan merupakan proses yang frekuensi logisnya adalah pahala (balasan) yang akan kita terima. Dalam konteks ini, pekerjaan tidak hanya bersifat ritual dan *ukhrowi*, akan tetapi juga merupakan pekerjaan sosial yang bersifat duniawi. Beberapa uraian kinerja dalam pandangan Islam diatas bahwasanya ketika seseorang menghadirkan dimensi keyakinan akidahnya ke dalam kehidupannya sering

¹⁷¹Moh As'ad, *Psikologi Industri*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, Ed. IV, 1991), h. 48.

¹⁷² Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-quran Tajwid dan Terjemahnya Dilengkapi dengan Ashabul Nuzul dan Hadits Sahih*. (Bandung: Syaamil Quran, 2010), h. 504.

¹⁷³*Ibid.*, h. 155.

punya keyakinan dapat meningkatkan energi spiritual yang berguna untuk meningkatkan kinerja. Lebih lanjut lagi bahwa organisasi dalam perspektif Islam tidak lain adalah "amanah" yaitu amanah menyebarkan rahmat bagi seluruh alam.

Menurut Triwuyono¹⁷⁴ amanah adalah sesuatu yang dipercayakan kepada orang lain untuk digunakan sebagaimana mestinya sesuai dengan keinginan yang mengamanahkan. Hal ini berarti bahwa pihak yang mendapat amanah tidak memiliki hak penguasaan (pemilikan) mutlak atas apa yang diamanahkan. Kewajiban untuk memelihara amanah tersebut dengan baik dan memanfaatkannya sesuai dengan yang dikehendaki oleh pemberi amanah.

Konsep amanah yang kemudian dikembangkan oleh Iwan Triyuwono diturunkan ke dalam metafora zakat yang berarti bahwa organisasi bisnis orientasinya tidak lagi profit oriented atau stakeholders oriented tetapi zakat oriented. Orientasi zakat dijadikan sebagai dasar bagi perusahaan sementara laba bersih tidak lagi menjadi ukuran kinerja perusahaan, tetapi sebaliknya zakat menjadi ukuran kinerja perusahaan.¹⁷⁵ Hal ini berarti bahwa dalam perspektif Islam, kinerja tidak hanya diukur berdasarkan laba bersih tetapi dengan melibatkan zakat sebagai salah satu unsur pengukuran kinerja. Penilaian kinerja dalam perspektif Islam dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja serta pemberian penghargaan baik yang bersifat instrinsik dan ekstrinsik.¹⁷⁶

¹⁷⁴ Iwan Triyuwono, *Akuntansi Syariah: Perspektif, Metodologi, dan Teori*, (Jakarta: Rajawali Pers, Edisi Kedua, 2015), h. 208

¹⁷⁵ *Ibid*, h. 213.

¹⁷⁶ Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital: Dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Islami*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2009), h. 685.

C. *Balanced Scorecard*

1. Konsep *Balanced Scorecard (BSC)*

Terdapat tiga model sistem pengukuran kinerja terintegrasi yang sangat populer dan digunakan secara luas di dunia industri atau perusahaan,¹⁷⁷ yaitu: 1) *Balanced Scorecard* dari *Harvard Business School*; 2) *Integrated Performance Measurement System (IPMS)* dari *Centre for Strategic Manufacturing University of Strathclyde*; 3) dan *Performance Prism* dari kolaborasi antara *Accenure* dengan *Cranfield School of Management (Cambridge University)*.

BSC dikembangkan pada tahun 1990 oleh dua orang jenius bernama Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Paling menarik, Kaplan adalah seorang professor akuntansi di Harvard University, yang tentu cara pandanginya terhadap posisi angka-angka sangatlah mendominasi pikirannya dalam mengatur suatu kinerja perusahaan. Namun Kaplan merupakan seorang yang visioner dan dia menyadari bahwa posisi angka-angka finansial saja tidak akan cukup untuk organisasi yang mencoba bertahan atau bahkan bersaing di abad kekinian ini.

Mereka berdua mengadakan penelitian terhadap beberapa perusahaan di Amerika untuk mendapatkan sebuah pola pengukuran kinerja yang terbaik dan berhasil dipublikasikan dalam suatu artikel Robert S. Kaplan dan David P. Norton di *Harvard Business Review* pada tahun 1992. Setelah itu, mereka pun mendapat-kan metode baru dalam pengukuran kinerja perusahaan yaitu *BSC*.

¹⁷⁷Neely dan Adams dalam Friska Sipayung, *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis*, (Staf Pengajar Fakultas Ekonomi USU).

Pengertian *BSC sendiri*, terdiri dari dua kata, yaitu kata *balanced* (berimbang) dan kata *scorecard* (kartu skor), kata *score* dapat diartikan sebagai suatu penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan dengan pengertian yang lebih bebas, *scorecard* juga berarti suatu kesadaran bersama untuk mencatatkan hasil pengukuran tersebut sebelum dilakukan evaluasi. Selain itu dapat juga diartikan bahwa kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan dimasa akan datang.

Tambahan kata "*balanced*" di depan kata "*score*" maksudnya adalah bahwa angka-angka atau *score* tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari dua sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal. Dengan begitu, *Balanced Scorecard* merupakan metode pengukuran strategi yang melihat bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh aspek keuangan saja, tetapi juga oleh aspek non-keuangan.

Kaplan dan Norton,¹⁷⁸ mengemukakan, *Balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja non *finansial* masa depan, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan,

¹⁷⁸Kaplan R.S. dan Norton D.P, *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000), h. 17.

diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara *eksplisit* dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

BSC merupakan suatu alat yang membantu fokus perusahaan, memperbaiki komunikasi, menentukan tujuan organisasi dan menyediakan umpan balik atas strategi, dan didalamnya dinyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan dengan berbagai ukuran internal proses bisnis dan pembelajaran/pertumbuhan.¹⁷⁹ Hansen dan Mowen,¹⁸⁰ menyatakan bahwa, “*BSC* adalah sistem manajemen strategi yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tujuan ukuran operasional”. *BSC* merupakan suatu kerangka kerja baru yang menginteraksikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Selain ukuran finansial masa lalu, *BSC* juga menggunakan pendorong kinerja masa depan. Walaupun demikian, *BSC* bukan merupakan sistem pengukuran semata. Berbagai perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai kerangka kerja proses manajemen perusahaan.

Pearson dan Robinson mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai satu kumpulan dari empat ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu perusahaan: kinerja keuangan, pengetahuan mengenai pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.¹⁸¹

¹⁷⁹ Alicia, *Pengukuran Kinerja*, <http://aliciakomputer.blogspot.com/2008/01/tentang-pengukuran-kinerja-dengan.html>

¹⁸⁰ Hansen dan Mowen, *Manajemen Accounting*, (Ohio: International Thompson Publishing, 2006), h. 521.

¹⁸¹ Pearson and Robinson dalam Friska Sipayung, *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis*, (Staf Pengajar Fakultas Ekonomi USU).

BSC merupakan sekelompok ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu perusahaan. *BSC* mengarahkan suatu perusahaan untuk mengaitkan strategi jangka panjangnya dengan sasaran dan tindakan yang nyata. Karena itulah, mengapa dalam persaingan beberapa perusahaan bisa sukses, sementara sebagian lainnya mengalami kegagalan.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton meyakini bahwa jawabannya terletak dalam bentuk empat penghalang yang harus, dirobohkan sebelum semua strategi perusahaan dapat dijalankan dengan efektif. Keempat penghalang dalam keberhasilan suatu perusahaan antara lain: 1) Visi dan strategi perusahaan tidak dapat dijalankan. Hal tersebut biasa terjadi dalam setiap perusahaan, karena belum tentu siap semua individu yang ada pada perusahaan dapat menjalankannya secara penuh; 2) Strategi tidak terhubung dengan sasaran. Suatu hal fatal yang kerap terjadi ketika perusahaan makin membesar adalah tidak dilakukannya perencanaan strategi SDM agar tercipta keselarasan antara tujuan, visi dan kompetensi individu dengan perusahaan disetiap tingkatan. Seperti sistem insentif yang sering-kali diabaikan oleh perusahaan; 3) Strategi tidak terhubung dengan alokasi sumber daya. Seharusnya dalam setiap menyusun anggaran harus dipergunakan strategi yang baik, agar dapat membedakannya dengan perusahaan para pesaing; dan 4) Umpan balik yang diperoleh masih saja bersifat taktis, bukannya strategis. Artinya, porsi pembahasan dan perbincangan tentang strategi yang telah dibuat amatlah minim. Hal ini juga dapat diartikan perusahaan tidak saja kehilangan momentum untuk mengevaluasi efektivitas strateginya secara berkesinambungan. Namun yang lebih parah lagi, perusahaan

bahkan tidak akan mampu membuat skenario keunggulan dan kelemahan perusahaan di masa yang akan datang.

2. Perkembangan Konsep *Balanced Scorecard (BSC)*

BSC adalah alat yang menyediakan pengukuran komprehensif bagi para manajer tentang bagaimana organisasi mencapai kemajuan lewat sasaran-sasaran strategisnya. *BSC* diperkenalkan pertama kali oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 dalam artikel di *Harvard Business Review* yang berjudul *The Balanced Scorecard Measures That Drives Performance*. Dalam artikel ini disebutkan bahwa *balanced scorecard* merupakan suatu alat akuntansi manajemen yang di-gunakan mengukur kinerja perusahaan yang ditinjau dari perspektif finansial (*financial perspective*) dan perspektif non-finansial (*Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, dan Learning and Growth Perspective*) secara seimbang.

Artikel yang bertujuan *Putting The Balanced Scorecard To Work*, Kaplan dan Norton¹⁸² mengungkapkan bahwa *BSC* lebih dari sekedar sistem pengukuran kinerja perusahaan, namun *BSC* juga dapat digunakan untuk mengkomunikasikan dan menggabungkan sistem pengukuran tersebut dengan strategi perusahaan. *BSC* digunakan sebagai alat untuk membantu perusahaan dalam menerjemahkan dan mengimplementasikan strateginya.

Perkembangan selanjutnya pada tahun 1996, Kaplan dan Norton menulis artikel yang berjudul *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Di dalam artikel ini disebutkan bahwa *BSC* sebagai alat akuntansi

¹⁸²Kaplan R.S. dan Norton D.P, *Putting The Balanced Scorecard To Work*, (1993). h. 56.

manajemen telah berkembang dari suatu sistem pengukuran kinerja menjadi suatu sistem manajemen strategi. Hal ini berarti perusahaan yang inovatif dapat menggunakan *BSC* tidak hanya untuk menjelaskan dan mengkomunikasikan strategi, melainkan juga untuk mengelola strateginya dalam jangka panjang.

Maman Suhendra,¹⁸³ berpendapat bahwa *BSC* merupakan suatu kerangka kerja baru yang mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, menjadi demikian populer karena fungsinya sebagai strategi korporasi, lebih dari sekedar pengukur kinerja semata. Keunggulannya dibanding dengan konsep pengukuran lain adalah keterkaitan antara empat perspektif *BSC* itu sendiri. Dengan menggunakan data sekunder terkini, kajian dilakukan untuk menjelaskan bagaimana pengalaman korporasi menggunakan *balanced Scorecard* sehingga mampu memberikan manfaat lebih dari ukuran kinerja lainnya. Bahkan, *BSC* oleh berbagai akademisi diintegrasikan terhadap konsep lain untuk memperoleh alat yang sinergi dalam pengembangan korporasi.

3. Pengertian Visi, Misi, dan Strategi dalam Organisasi

a. Pengertian Visi

Crown Dirgantoro,¹⁸⁴ menyatakan bahwa “visi adalah suatu pandangan yang jauh tentang perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut”. Secara singkat dinyatakan, visi adalah pernyataan *want to be* dari organisasi atau perusahaan. Merupakan hal yang sangat bagus jika setiap orang dalam perusahaan

¹⁸³Maman Suhendra, *Evaluasi Atas Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan*, (Kajian Ekonomi dan Keuangan, Vol. 8, No. 2, 2005), h. 83.

¹⁸⁴Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik Konsep, Kasus & Implementasi*. (Jakarta: PT Grasindo, 2001), h. 24.

mengerti akan menjadi apa perusahaan tempat mereka bekerja di masa depan. Dermawan Wibisono¹⁸⁵ menyatakan bahwa visi dapat dikatakan baik bila memiliki kriteria sebagai berikut: (1) Menyatakan cita-cita atau keinginan perusahaan dimasa depan; (2) Singkat, jelas, fokus dan merupakan *standard of excellence*; (3) Realistis dan sesuai dengan kompetensi organisasi; (4) Antraktif dan mampu menginspirasi komitmen serta antusiasme; (5) Mudah diingat dan dimengerti seluruh karyawan serta mengesankan bagi pihak yang berkepentingan; dan (6) Dapat ditelusuri tingkat pencapaiannya.

b. Pengertian Misi

Misi merupakan penjelasan mengenai visi yang telah ditetapkan, atau dengan kata lain bagaimana cara perusahaan dalam usaha pencapaian visi. Misi adalah suatu pernyataan tentang apa yang dilakukan oleh berbagai unit organisasi dan apa yang mereka harapkan untuk mencapai visi organisasi. Selain itu, misi juga merupakan rangkaian kalimat yang menyatakan tujuan atau alasan eksistensi organisasi, yang memuat apa yang disediakan oleh perusahaan kepada masyarakat, baik berupa produk ataupun jasa".Crown Dirgantoro,¹⁸⁶ menjelaskan bahwa Misi perusahaan adalah tujuan dan alasan mengapa perusahaan ada. Misi akan memberikan arah sekaligus batasan proses pencapaian tujuan. Misi merupakan bagian dari visi yang biasanya mencerminkan norma perilaku yang menjadi pedoman para karyawan.

¹⁸⁵Dermawan Wibisono, *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Erlangga, Jakarta, 2006, h. 4.

¹⁸⁶Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik Konsep, Kasus & Implementasi*. (Jakarta: PT Grasindo, 2001), h. 28.

Menurut Crown Dirgantoro,¹⁸⁷ menyatakan bahwa ada beberapa informasi dasar yang biasanya terdapat dalam statement misi, yaitu: (1) Produk dan jasa perusahaan, (2) Pasar, (3) Teknologi, (4) *Objective*, (5) Filosofi perusahaan, (6) *Concern* untuk pertumbuhan, keuntungan, *survive*, (7) *Concern* terhadap karyawan, dan (8) *Image*.

Menurut Dermawan Wibisono,¹⁸⁸ misi dapat dikatakan bagus bila memenuhi hal-hal berikut ini: (1) Cukup luas untuk dapat diterapkan selama beberapa tahun sejak ditetapkan, (2) Cukup spesifik untuk menkomunikasikan arah, (3) Fokus pada kompetensi atau kemampuan yang dimiliki perusahaan, (4) Bebas dari jargon dan kata-kata yang tidak bermakna.

c. Pengertian Strategi

Strategi perusahaan merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama atau kebijakan perusahaan dengan rangkaian tindakan dalam sebuah pernyataan yang saling mengikat. Strategi perusahaan biasanya berkaitan dengan prinsip-prinsip secara umum untuk mencapai misi yang dicanangkan perusahaan, serta bagaimana perusahaan memilih jalur spesifik untuk mencapai misi tersebut. Strategi adalah cara penegasan tujuan dan sasaran objektif jangka panjang per-usahaan, menempatkan aksi dan alokasi energi yang dibutuhkan dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Crown Dirgantoro,¹⁸⁹ menyatakan strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti kepemimpinan dalam ketentaraan. Bila ditranslasikan definisi klasik

¹⁸⁷ *Ibid.*, h. 29.

¹⁸⁸ *Ibid.*, h. 47-48 Dermawan Wibisono, *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (2006), h. 47-48

¹⁸⁹ Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik Konsep, Kasus & Implementasi*. (Jakarta: PT Grasindo, 2001), h. 5-6.

ini ke dalam kompetisi bisnis di era 1990-an bisa dikatakan bahwa strategi adalah hal menetapkan arah kepada "manajemen" dalam arti orang tentang sumber daya di dalam bisnis dan tentang bagaimana mengidentifikasi kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan di dalam pasar. Dengan kata lain, definisi strategi mengandung dua komponen yaitu tujuan jangka panjang dan keunggulan bersaing. Strategi adalah sebuah langkah dalam menentukan kerangka kerja dari aktivitas bisnis perusahaan dan memberikan pedoman untuk mengkoordinasikan aktivitas, sehingga perusahaan dapat menyesuaikan dan mempengaruhi lingkungan yang selalu berubah. Strategi mengata-kan dengan jelas lingkungan yang diinginkan oleh perusahaan dan jenis organisasi yang diinginkan oleh perusahaan dan jenis organisasi apa yang hendak dijalan-kan".

Definisi-definisi para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa strategi adalah langkah-langkah suatu perusahaan dalam mencapai tujuan jangka panjang yang berbeda dari para pesaingnya. Karena itu, strategi sangat penting bagi perusahaan atau organisasi, karena: (1) Strategi perusahaan melibatkan semua pihak dalam organisasi, yang mencakup seluruh area dan fungsi bisnis, (2) Strategi perusahaan berkonsentrasi pada kelangsungan hidup perusahaan, sebagai tujuan minimal, dan pada menciptakan nilai tambah, sebagai tujuan maksimal, (3) Strategi perusahaan meliputi seluruh jangkauan dan kedalaman aktivitas organisasi, (4) Strategi per-usahaan mengarahkan perubahan dan mencakup hubungan antara perusahaan dan lingkungannya, (5) Strategi perusahaan merupakan pusat bagi pengembangan keunggulan kompetitif perusahaan yang berkelanjutan, (6)

Pengembangan strategi perusahaan merupakan hal yang sangat krusial untuk memicu penjualan, ke-untungan, pangsa pasar, dan nilai saham.

Dermawan Wibisono, menyebutkan terdapat empat elemen kunci yang sebaiknya terkandung dalam pernyataan strategi, yaitu: (1) Berkesinambungan keputusan-keputusan dalam perusahaan dapat dijaga/dipeliharasehingga hidup perusahaan akan langgeng, (2) Mengembangkan proses untuk menyampaikan strategi, bagaimana mengembangkan organisasi atau memberikan kesempatan pada organisasi untuk berkembang demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan, (3) Menawarkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan melebihi pesaing yang ada saat ini maupun yang berpotensi menjadi pesaing, dan (4) Mengeksploitasi keterkaitan antara organisasi/perusahaan dan lingkungannya. Strategi harus mengeksploitasi berbagai keterkaitan yang ada antara organisasi dengan lingkungannya: pemasok, pelanggan, kompetitor, dan pemerintah.¹⁹⁰

4. *Balanced Scorecard (BSC)* sebagai Sistem Manajemen Terpadu

BSC menekankan ukuran kinerja terpadu dan merupakan bagian sistem informasi kepada karyawan (*information system for employee*) pada setiap jenjang organisasi. Karyawan garis depan (*front line employee*) harus mengerti konsekuensi keuangan dari keputusan dan tindakan mereka, para eksekutif harus memahami berbagai faktor yang mendorong keberhasilan *finansial* jangka panjang. Tujuan dan ukuran dalam *BSC* lebih dari sekedar sekumpulan ukuran kinerja *finansial* dan *non finansial*, khusus semua tujuan dan ukuran ini diturunkan dari suatu proses atas ke bawah (*top-down*) yang digerakkan oleh misi dan

¹⁹⁰ Dermawan Wibisono, *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, (2006), h. 51.

strategi unit bisnis. *BSC* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang.

BSC memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategi, dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi itu sendiri. Proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru di mana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, di-perbaharui dan diganti agar sesuai dengan pandangan kekinian mengenai hasil strategis dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang.¹⁹¹

5. Perspektif *Balanced Scorecard* (*BSC*)

Empat perspektif *BSC* memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Kaplan dan Norton berpendapat bahwa *balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran *finansial* kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan.¹⁹² Tujuan dan ukuran kinerja perusahaan dari empat perspektif: *finansial*, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran/pertumbuhan.¹⁹³ Empat perspektif ini memberi kerangka bagi *BSC* sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Mengenai *balanced scorecard*, *financial* atau keuangan tetap menjadi perhatian karena keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi

¹⁹¹Kaplan R.S dan Norton D.P, *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000), h 13.

¹⁹² Kaplan R.S dan Norton D.P, *Translating Strategi, (Info Action The Balanced Scorecard*, (Boston: Bussines School Process, 1996), h. 7.

¹⁹³Kaplan R.S dan Norton D.P, *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, (Jakarta: Erlangga, 2000), h 23.

ekonomi yang terjadi. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan mendasar. Tolak ukur yang digunakan tergantung pada posisi badan usaha dalam *business life cycle*. Menurut Kaplan dan Norton daur hidup bisnis dibagi dalam tiga tahapan yaitu: *Growth*, *Sustain*, dan *Harvest*.¹⁹⁴

b. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Kinerja kedua ini dianggap penting dewasa ini mengingat semakin ketatnya persaingan dalam mempertahankan pelanggan lama dan merebut pelanggan baru. Pada masa lalu, badan usaha lebih memfokuskan pada kemampuan internal tanpa kewajiban untuk mengerti apa keinginan konsumen. Tetapi pada saat ini, konsumen lebih banyak mempunyai pilihan sehingga badan usaha berlomba menawarkan produk atau jasa yang lebih sesuai dengan keinginan pasar. Suatu produk atau jasa dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima dari suatu produk dan jasa kerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan konsumen.

Sebelum menentukan tolak ukur kinerja pelanggan, Kaplan dan Norton menyarankan agar badan usaha menetapkan lebih dahulu segmen pasar yang akan menjadi target atau sasaran serta mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para calon pelanggan yang berada pada segmen tersebut sehingga tolak ukurnya dapat lebih terfokus.¹⁹⁵ Ada dua kelompok pengukur-

¹⁹⁴ Kaplan R.S dan Norton D.P, *Translating Strategi, (Info Action The Balanced Scorecard*, (Boston: Bussines School Process, 1996), h. 42.

¹⁹⁵ *Ibid.*, h. 59.

an dalam kinerja konsumen. *Pertama* adalah *core measurement group* (kelompok inti) yang terdiri atas lima tolak ukur yaitu: (1) *Market Share* yang mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang di-kuasai oleh bidang usaha, (2) *Customer acquisition* yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil menarik pelanggan yang baru, (3) *Customer retention* yang mengukur seberapa banyak badan usaha berhasil memper-tahankan hubungan dengan pelanggan-pelanggan baru, (4) *Customer satisfaction* yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan badan usaha, (5) *Customer profitability* yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh badan usaha dari hasil penjualan produk pada target pasar yang dilayani. *Kedua* adalah *cost value proposition* yang menggambarkan atribut dari badan usaha dalam kelompok atau jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. Atribut yang disajikan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu: (1) *Product or service attribute* yang menekankan pada fungsi harga dan mutu. Dalam hal ini keinginan konsumen berbeda-beda, ada konsumen mengutamakan fungsi produk, penyampaian yang tepat waktu dan harga yang murah. Di lain pihak konsumen rela membayar pada tingkat harga yang tinggi untuk ciri dan atribut dari produk yang dibelinya, (2) *Customer relationship* menyangkut perasaan pelanggan pada proses pembelian yang dapat dipengaruhi oleh tingkat *responsibilities* dan komitmen badan usaha terhadap pelanggan, dan (3) *Image and reputation* menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan badan usaha. Membangun reputasi dan *image* ini

dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas.

c. Perspektif Proses Internal Bisnis (*Internal Business Process Perspective*)

Pengukuran yang berdasarkan pada pelanggan merupakan pengukuran yang penting, tetapi pengukuran tersebut harus disesuaikan kedalam pengukuran yang menentukan apa yang harus dilakukan oleh badan usaha secara internal untuk dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya. Pengukuran internal ini seharusnya berasal dari proses bisnis yang mempunyai pengaruh besar kepada kepuasan pelanggan. Karena itu, bagaimana juga kinerja kepada pelanggan yang baik berasal dari proses-proses, putusan-putusan dan tindakan-tindakan yang terjadi didalam seluruh organisasi.

Saat ini ada banyak badan usaha yang berfokus pada *operation process* saja, yang bertujuan untuk menciptakan produk dan mengirimkan produk yang ada pada saat ini kepada pelanggan pada saat itu juga. Padahal apabila badan usaha ingin menarik pelanggan baru, badan usaha harus menciptakan produk baru. Didalam *internal business proses perspective* terdapat tiga tahapan proses: (1) *Innovation process*, (2) *Operation process*, dan (3) *Postale service* (proses pelayanan puma jual).

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning & Growth Perspective*)

Tujuan dalam perspektif belajar dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk memungkinkan tujuan yang ambisius pada tiga perspektif lain tercapai. Upaya yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan melakukan investasi infrastruktur yaitu *reskilling employes*, meningkatkan kemampuan sistem informasi dan mempertahankan motivasi pekerja, serta

pemberian wewenang dan pengarahan organisasi dan individu. Perspektif belajar dan pertumbuhan ini menyediakan upaya investasi masa depan sehingga memungkinkan organisasi mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang. Ada tiga kategori prinsip yang perlu diperhatikan dalam perspektif pembelajar dan pertumbuhan yaitu:

- 1) Kemampuan pekerja,
- 2) Kemampuan sistem informasi, dan
- 3) Motivasi, pemberdayaan dan keserasi-an individu badan usaha.

6. Keunggulan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja

Program pengukuran kinerja dengan *Balance scorecard* yang bersifat komprehensif, koheren, seimbang dan terukur dapat bermanfaat bagi para pemakainya karena mengidentifikasi umpan balik (*feed back*) yang membantu manajer dalam mengidentifikasi masalah yang timbul, mengevaluasi dan membantu dalam pemecahannya sehingga dapat berguna untuk membantu operasi perusahaan. Pada tahap inilah langkah pengendalian strategi dilaksanakan. Hal tersebut sejalan dengan pendapat Atkinson at.al:¹⁹⁶

"An effective performance measurement program, should help the people managing the process to identify problems and suggest solutions to them. This attribute reflects the purposeful nature of performance measurement in assessing operation and providing a guide for improvement".

Menurut Mulyad,¹⁹⁷ *balanced scorecard* sebagai inti sistem manajemen strategi memiliki beberapa keunggulan yaitu:

- a. Memotivasi karyawan untuk berfikir dan bertindak strategi dalam membawa

¹⁹⁶ Atkinson at.al, *Management Accounting*. Edisi kedua New Jairsing Drenna Hill. Inc. (1995), h 53.

¹⁹⁷ Mulyadi, *Akuntansi Manajemen*, (Yogyakarta: Salembat Empat, Universitas Gajamada Ed. III, 2001), h. 18.

perusahaan menuju ke masa depan,

- b. Menghasilkan perencanaan total atas bisnis yang komprehensif,
- c. Menghasilkan perencanaan total bisnis yang koheren,
- d. Menghasilkan sasaran-sasaran strategi yang terukur.

Manajer yang menggunakan *BSC* tidak hanya memperhatikan pengukuran keuangan jangka pendek sebagai satu-satunya pengukuran kinerja, namun memperhatikan beberapa aspek lain secara terpisah dan kombinasi untuk memberikan kesesuaian yang erat antara strategi dan pengukuran kinerja.

7. Penilaian Kinerja PDAM menurut Pedoman BPPSPAM

Kinerja merupakan suatu konsep strategis bagi kelangsungan hidup suatu organisasi yang merupakan pencapaian tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang memiliki secara efektif, baik dilihat dari segi input, proses, output maupun segi outcome, maka diperlukan alat manajemen (*managemen tool*) yang dikenal saat ini adalah *balanced scorecard* sangat berperan sebagai penerjemah atau pengubah (*conveter*) visi dan strategi organisasi menjadi aksi, oleh karena itu tidak berhenti pada saat strategi selesai dibangun, tetapi harus memonitor proses eksekusinya. *balanced scorecard* yang dibangun disini muncul istilah strategi *map* (peta strategi) dengan memiliki “hubungan sebab-akibat” diantara berbagai sasaran dan strategi mengarah kepada: 1) fokus manajemen strategi, manajemen operasional, manajemen bidang lainnya, 2) pencapaian tujuan komunikasi strategi, 3) penerapan untuk sektor swasta dan lebih luas sampai mencakup sektor publik.

Berkaitan penentuan kesehatan perusahaan daerah air minum di Indonesia berdasarkan pada penilaian tingkat keberhasilan pengelolaan PDAM ini diukur melalui proses penilaian terhadap kinerja yang didasarkan pada variabel kinerja penyelenggaraan pengembangan SPAM meliputi: aspek keuangan, operasional, pelayanan pelanggan dan sumber daya manusia sesuai dengan ketentuan di dalam pasal 59 Permen PU No.18/PRT/M/2007. Masing-masing aspek dirinci ke dalam beberapa variabel penilaian melalui pendekatan *BSC*, sesuai dengan keputusan ketua pendukung pengembangan sistem penyedia air minum Nomor: 002/KPST/K-6/IV/2010, dengan keputusan poin (1) yaitu Penilaian kinerja pelayanan penyelenggaraan pengembangan sistem penyediaan air minum Perusahaan Daerah Air Minum dilakukan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dengan pengukuran terhadap aspek keuangan, pelayanan, oprasi dan sumber daya manusia.

Jika diamati pengukuran keempat aspek akan tergambar bersifat pengukuran internal perusahaan semata, membuat pihak manajemen memahami bahwa, kinerja perlu diukur dengan cara yang lebih holistik. Mereka harus melihat secara eksternal perusahaan, ada variabel lingkungan dekat perusahaan yang dapat mem-pengaruhai kelangsungan oprasional perusahaan yaitu pada lingkungan (alam ling-kungan) dan ketentuan *maqashid syari'ah* yang mengarah keperbaikan moral merupakan sikap pelaku pemanfaatan dalam pengelolaan alam (*planet*) dalam titik keseimbangan untuk mencapai tujuan kemaslahatan.

Adapun prinsip-prinsip *balanced scorecard* yang kita pahami saat ini secara konvensional terdapat muatan empat perspektif sebagaimana yang di-

ungkap oleh Kaplan dan Norton, namun dalam kesempatan ini melalui momentum penulisan disertasi yang kita maksud dapat mem-*breakdown* aspek tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility-CSR*) dan aspek kebutuhan perlindungan *al-Daruriyah*, jika dilihat dari sisi *eksternal* perusahaan yang memungkinkan akan mengganggu kelangsungan hidup perusahaan secara kontinuitas maka dapat dinamai atau diistilakan *BSC* kontemporer dengan aspek-aspek meliputi:¹⁹⁸

- a. *Perspektif Keuangan*. Menggambarkan bahwa upaya meningkatkan pendapatan, menurunkan biaya serta memaksimalkan *shareholder value* merupakan hasil dari tindakan sebagaimana ditunjukkan pada lima perspektif tolok ukur operasional lainnya (pelanggan, proses internal, pembelajaran/pertumbuhan, *CSR*, *al-Daruriyah*). Ukuran kinerja *finansial* memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan *finansial* pada prinsipnya merupakan penilaian yang mencakup kemampuan Perusahaan Daerah Air Minum untuk menciptakan laba dan mengefisienkan kegiatan operasionalnya. Aspek keuangan memiliki tiga indikator, yaitu: Rentabilitas, Likuiditas, dan Solvabilitas. Masing-masing memiliki pengertian yang berbeda seperti dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Rentabilitas*. Rentabilitas merupakan ukuran kemampuan Perusahaan Daerah Air Minum untuk menciptakan keuntungan atau memperoleh

¹⁹⁸Tamin M. Zakaria Amin. *Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja PDAM*, (Kementerian PU Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyedia Air Minum, 2007)

laba dan menjamin kesinambungan operasional (*going concern*). Ukuran tersebut digambarkan melalui besaran 2 (dua) indikator, yaitu:

- a) *Return on Equity* (ROE). *Return on Equity* memiliki pengertian sebagai suatu rasio untuk mengukur tingkat kemampuan memperoleh laba dari modal (ekuitas) yang ada, dengan formulasi sebagai berikut:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak (Rp)}}{\text{Jumlah ekuitas (modal+cadangan)(Rp)}} \times 100\%$$

Laba bersih setelah pajak adalah kelebihan seluruh pendapatan atas seluruh beban untuk satu periode tertentu (satu tahun) setelah dikurangi pajak penghasilan yang disajikan dalam Laporan Laba Rugi. Jumlah ekuitas adalah jumlah modal ditambah cadangan atau aset dikurangi kewajiban. *Catatan:* Apabila laba bersih negatif (rugi) dan ekuitas negatif maka mendapat nilai 1.

- b) *Rasio Operasi*. Rasio operasi memiliki pengertian sebagai suatu rasio untuk mengukur tingkat efisiensi beban yang dikeluarkan untuk menghasilkan pendapatan. Formulasi indikator rasio operasi adalah:

$$\text{Rasio Operasi} = \frac{\text{Beban Operasi (Rp)}}{\text{Pendapatan Operasi (Rp)}}$$

Beban operasi mencakup:

- a) Beban langsung usaha seperti: beban sumber air, beban pengelolaan air, dan beban transmisi dan distribusi;
- b) Beban tidak langsung usaha (beban administrasi dan umum).

Beban operasi adalah seluruh beban usaha baik beban langsung usaha (beban sumber air, beban pengelolaan air dan beban transmisi dan

distribusi) maupun beban tidak langsung usaha (beban administrasi dan umum). Pendapatan operasi adalah seluruh pendapatan usaha yang meliputi pendapatan air dan pendapatan non air.

- 2) Likuiditas. Likuiditas dapat diartikan sebagai suatu ukuran untuk mengetahui kemampuan Perusahaan Daerah Air Minum memenuhi kewajiban jangka pendeknya atau dengan kata lain kemampuan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) untuk memenuhi kewajiban atau kewajiban yang harus segera dibayar dengan harta lancar. Ukuran likuiditas digambarkan melalui besaran 2 (dua) indikator, yaitu:

- a) Rasio Kas. Rasio ini memiliki pengertian sebagai suatu rasio untuk mengukur kemampuan kas dalam rangka menjamin kewajiban jangka pendek. Formulasi rasio kas adalah:

$$\text{Rasio Kas} = \frac{\text{jumlah Kas + Setara Kas (Rp)}}{\text{Jumlah Kewajiban Lancar (Rp)}}$$

Jumlah kas adalah seluruh uang kas yang ada baik yang berada di kas perusahaan (tunai) maupun yang ada di bank. Setara kas adalah surat berharga yang memiliki yang secara seketika dapat diuangkan termasuk deposito, surat berharga, promes dan cek mundur (yang termasuk dalam aset lancar). Jumlah kewajiban lancar adalah seluruh kewajiban yang harus dapat dilunasi dalam satu tahun buku.

- b) Rasio Efektivitas Penagihan. Rasio ini memiliki pengertian sebagai ukuran dalam menakar efektivitas kegiatan penagihan atas hasil penjualan air. Formulasi efektivitas penagihan adalah:

$$\text{Rasio Efektifitas} = \frac{\text{Jumlah Penerimaan Rekening Air (Rp)}}{\text{Jumlah Rekening Air (Rp)}} \times 100\%$$

Jumlah penerimaan rekening air adalah penerimaan tunai (melalui kas dan/atau melalui bank) dalam satu tahun buku atas volume air terjual (jumlah rekening air). Jumlah rekening air adalah seluruh jumlah tagihan kepada pelanggan PDAM sesuai DRD air selama satu tahun (DRD air terdiri atas harga air dan beban tetap). Pengertian ini didasarkan bahwa penjualan air PDAM (pendapatan penjualan air) dicatat berdasarkan jumlah air yang dikonsumsi pelanggan pada saat transaksi terjadi, pelanggan tidak langsung membayar.

- 3) Solvabilitas. Solvabilitas diartikan sebagai suatu ukuran untuk memenuhi kemampuan PDAM menjamin kewajiban-kewajiban jangka panjang dengan asetnya. *Solvabilitas* juga menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melunasi seluruh kewajiban yang ada dengan menggunakan seluruh aset yang dimilikinya. Kondisi keuangan PDAM yang *solvable* menjadi salah satu faktor penting dalam penentuan kelayakan diberikannya pinjaman kepada PDAM terutama untuk mengembangkan pelayanan air minumannya. Formulasi indikator *solvabilitas* adalah:

$$\text{Solvabilitas} = \frac{\text{Jumlah Aset (Rp)}}{\text{Jumlah Kewajiban (Rp)}} \times 100\%$$

Jumlah aset adalah sumber daya yang dikuasai PDAM sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan dari manfaat ekonomi di masa depan diharapkan akan diperoleh entitas. Jumlah kewajiban adalah jumlah kewajiban yang harus dibayar.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan/Pelayanan lebih difokuskan pada kegiatan pada aspek ini secara internal dan eksternal perusahaan dalam penilaian kinerja aspek *pelanggan/pelayanan* secara internal perusahaan bertujuan untuk memiliki ukuran-ukuran yang dapat digunakan untuk melihat keberhasilan perusahaan dalam upaya meningkatkan jumlah pelanggan baru, jumlah pelanggan loyal serta kepuasan pelanggan, yaitu: kepuasan pelanggan, retensi pelanggan akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pangsa pasar di segmen pasar, untuk penilaian kinerja aspek pelayanan bertujuan untuk mengukur beberapa perspektif pelayanan yang menggambarkan tingkat ke-mampuan PDAM memenuhi kebutuhan pelanggannya. Perspektif yang men-cakup diantaranya: kualitas, kuantitas, kontinuitas, kepuasan pelanggan, ke-mampuan nyata pelayanan, dan pertumbuhan pelanggan. Berdasarkan per-spektif tersebut, maka disimpulkan bahwa terdapat lima indikator yang diper-kirakan dapat mewakili perspektif pelayanan seperti dimaksud, yaitu:

- 1) Cakupan Pelayanan Teknis. Pengertian dari cakupan pelayanan teknis adalah suatu ukuran untuk mengetahui berapa besar presentase jumlah penduduk terlayani oleh PDAM dibanding dengan jumlah penduduk di wilayah pelayanan PDAM. Formulasi indikator cakupan pelayanan teknis adalah:

$$\frac{\text{Jumlah penduduk Terlayani (Jiwa)}}{\text{Jumlah penduduk di Wilayah Pelayanan (Jiwa)}} \times 100\%$$

Jumlah penduduk terlayani merupakan jumlah sambungan dikali rata-rata per KK (didasarkan pada data BPS). Jumlah sambungan adalah jumlah sambungan aktif pada akhir periode penilaian. Jumlah penduduk di wilayah pelayanan merupakan jumlah penduduk di wilayah pelayanan teknis (wilayah yang ada dalam perencanaan).

- 2) **Pertumbuhan Pelanggan.** Indikator ini digunakan untuk mengetahui berapa presentase peningkatan jumlah pelanggan PDAM dalam satu periode (bulanan, triwulan, semester atau tahunan). Indikator ini menunjukkan seberapa besar kemampuan Perusahaan Daerah Air Minum dalam memasarkan produknya. Selain itu, indikator ini juga dapat menunjukkan kemampuan dalam berinvestasi untuk mengembangkan pelayanan air minumnya. Formulasi indikator pertumbuhan pelanggan adalah:

$$\frac{\text{Jlh pelanggan periode ini (SR)} - \text{Jlh pelanggan periode lalu (SR)}}{\text{Jumlah pelanggan periode lalu (SR)}} \times 100\%$$

Jumlah pelanggan periode ini adalah jumlah pelanggan total yang tercatat di dalam administrasi pelayanan pada akhir periode evaluasi. Jumlah pelanggan periode lalu adalah jumlah pelanggan total yang tercatat di dalam administrasi pelayanan pada akhir periode lalu. **Catatan:** Jika cakupan layanan teknis 80% maka indikator pertumbuhan pelanggan diberi nilai lima dan tidak perlu ada catatan penggunaan sumber air alternatif.

- 3) **Tingkat Penyelesaian Pengaduan.** Tingkat penyelesaian pengaduan merupakan ukuran untuk menilai respon atau tanggapan PDAM terhadap

pengaduan pelanggannya. Formulasi indikator tingkat penyelesaian aduan adalah:

$$\frac{\text{Jumlah pengaduan pelanggan yang tertangani}}{\text{Jumlah pengaduan}} \times 100\%$$

Jumlah pengaduan yang tertangani adalah banyaknya pengaduan pelanggan yang tercatat dan telah diselesaikan masalahnya dalam satu periode evaluasi kinerja. Jumlah pengaduan adalah banyaknya pengaduan dari pelanggan yang tercatat selama satu periode evaluasi kinerja.

Catatan: Jika tidak ada catatan jumlah pengaduan ataupun jumlah pengaduan tertangani maka diberi nilai satu.

- 4) Kualitas Air Pelanggan. Kualitas air pelanggan merupakan ukuran yang digunakan untuk mengetahui apakah kualitas air yang didistribusikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum kepada pelanggan telah memenuhi kualitas air minum seperti yang ditetapkan dalam Permenkes Nomor 492/MENKES/PER/V/2010 Tentang Persyaratan Kualitas Air Minum.

Formulasi indikator kualitas air pelanggan adalah:

$$\frac{\text{Jumlah uji yang memenuhi syarat}}{\text{Jumlah yang diuji}} \times 100\%$$

Jumlah uji yang memenuhi syarat adalah banyaknya hasil uji kualitas (sampel) air di titik pelanggan yang telah memenuhi syarat kualitas air minum menurut Permenkes Nomor: 492/MENKES/PER/IV/2010 tentang Persyaratan Kualitas Air Minum. Mengingat sebagian perancangan IPA yang dimiliki SPAM-PDAM hanya dapat mengolah sebagian aspek dari fisika, dan mikrobiologis saja, sementara untuk

aspek kimiawi dan radioaktif hampir seluruh SPAM-PDAM belum melengkapinya, maka pendekatan penilaian hanya untuk parameter wajib yang terdiri dari dua jenis parameter yaitu:

- a) Parameter yang langsung berhubungan dengan kesehatan, yaitu: 1) Mikrobiologis: - *E. Coli* dan Total bakteri *Koliform*, dan 2) Kimia anorganik: *Arsen, fluoride, total Kromium, cadmium, nitrit, nitrat, sianida, selenium*.
- b) Parameter yang tidak langsung berhubungan dengan kesehatan yaitu:
 - a) Parameter fisik, seperti: bau, warna, kekeruhan, rasa dan suhu, dan
 - b) Parameter kimiawi, seperti: aluminium, besi, kesadahan, klorida, mangan, pH, seng, sulfat, tembaga dan ammonia.

Jumlah sampel yang diuji adalah banyaknya pengambilan sampel yang dilakukan menurut ketentuan Permenkes Nomor 736/MENKES/PER/VI/2010.

- 5) Konsumsi Air Domestik. Konsumsi air domestik merupakan ukuran yang digunakan untuk menggambarkan tingkat pemakaian air oleh pelanggan kategori domestik (rumah tangga). Formulasi indikator konsumsi air domestik adalah:

$$\frac{\text{Rataan jumlah air terjual untuk pelanggan domestik pada periode tertentu } \left(\frac{\text{m}^3}{\text{bln}}\right)}{\text{Jumlah pelanggan domestik (SR)}}$$

Rata-rata jumlah air terjual untuk pelanggan domestik pada periode tertentu adalah banyaknya air yang dikonsumsi oleh pelanggan domestik selama dengan periode evaluasi. Jumlah pelanggan domestik adalah banyaknya pelanggan domestik yang masih aktif. Periode ter-

tentu evaluasi dapat dilakukan untuk selama triwulan, semester dan atau tahunan.

Penilaian kinerja aspek pelayanan/pelanggan secara eksternal per-usahaan (persepsi sebagai pelanggan diposisikan secara eksternal) ber-tujuan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan PDAM dapat digunakan untuk melihat keberhasilan perusahaan dalam upaya meningkatkan jumlah pelanggan baru, jumlah pelanggan loyal serta kepuasan pelanggan, yaitu: yang sesuai dengan proses bisnis per-usahaan serta perlunya organisasi perusahaan yang efektif dan kondusif, dalam kaitannya dengan pengelolaan PDAM. Memperhatikan kepuasan pelanggan, kemampuan nyata pelayanan, dan pertumbuhan pelanggan, sehingga berdasarkan hal tersebut maka disimpulkan bahwa terdapat 5 (lima) indikator yang diperkirakan dapat mewakili perspektif pelayanan seperti dimaksud, yaitu: kualitas air, kontinuitas air, tarif air/m³, pembaca meter, dan penanganan pengaduan.

- 6) Perspektif Proses Bisnis Internal. Perspektif proses bisnis internal menggambarkan kemampuan perusahaan untuk melakukan peningkatan secara terus menerus melalui kegiatan produksi yang lebih baik, distribusi yang lebih cepat, cakupan hubungan masyarakat menjadi lebih luas, inovasi produk menjadi lebih cepat serta tanggung jawab sosial ke masyarakat menjadi lebih baik, maka penilaian kinerja aspek operasional bertujuan untuk mengukur tingkat perspektif operasional seperti: efektifitas produksi dan distribusi, besarnya kehilangan air, kontinuitas

pelayanan air kepada pelanggan, apresiasi terhadap alat ukur transaksi jual beli, produk yang dijual kepada pelanggan serta tekanan air rata-rata kepada pelanggan. Perspektif operasional tersebut diwakili oleh indikator-indikator aspek operasional seperti berikut:

- a) Efisiensi Produksi (Faktor Pemanfaatan Produksi). Efisiensi produksi (faktor pemanfaatan produksi) merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur efisiensi sistem produksi, dengan formulasi sbb:

$$\text{Efisiensi Produksi} = \frac{\text{Realisasi Produksi (m3)}}{\text{Kapasitas Terpasang (m3)}} \times 100\%$$

Realisasi Produksi adalah volume air yang diproduksi secara riil oleh PDAM (Volume produksi riil). Kapasitas terpasang adalah kapasitas aktual yang benar-benar tersedia dan siap digunakan untuk memproduksi air selama proses evaluasi.

- b) Air Tak Berekening – ATR (NRW). Air Tak Berekening – ATR (NRW) merupakan selisih antara air yang masuk unit distribusi dengan air yang berekening dalam jangka waktu selama periode evaluasi. Formulasi Air Tak Berekening –ATR (NRW) adalah :

$$\text{ATR} = \frac{\text{Distribusi Air (m3)} - \text{Air Terjual (m3)}}{\text{Distribusi Air (m3)}} \times 100\%$$

Distribusi air adalah banyaknya air yang disalurkan kepada pelanggan melalui jaringan pipa distribusi selama periode evaluasi. Air terjual adalah banyaknya air yang terpakai oleh pelanggan dan tercatat dalam Ikhtisar Rekening Air (IRA) selama periode evaluasi.

- c) Jam Operasi Layanan. Jam operasi layanan merupakan indikator untuk mengukur efisiensi sistem secara keseluruhan dan kaitannya dengan kontinuitas pelayanan. Adapun formulasi adalah :

$$\frac{\text{Waktu distribusi air ke pelanggan selama periode evaluasi (hari)}}{\text{Kapasitas Terpasang Periode evaluasi}}$$

Waktu distribusi air ke pelanggan adalah pelayanan distribusi air yang dapat disediakan kepada pelanggan selama periode evaluasi. Data jam operasi disesuaikan dengan data jam operasi opname distribusi atau data yang tersedia di bagian distribusi. Untuk PDAM yang memiliki beberapa sistem pelayanan (*multi system*) dan jam operasi pelayanan berada antara masing-masing unit pelayanan maka perlu dilakukan perhitungan jam operasi pelayanan rata-rata melalui rasio bobot tertimbang.

- d) Penggantian dan (atau) Kalibrasi Meter Air Pelanggan. Penggantian dan (atau) kalibrasi meter air pelanggan merupakan indikator untuk mengukur tingkat ketelitian/akurasi meter air pelanggan.

$$\frac{\text{Jumlah meter air pelanggan yang diganti dan (atau) dikalibrasi (SR)}}{\text{Jumlah Pelanggan (SR)}} \times 100\%$$

Jumlah meter air yang diganti adalah banyaknya meter air pelanggan yang diganti dan/atau yang telah dikalibrasi selama periode evaluasi. Jumlah pelanggan adalah banyaknya pelanggan aktif.

- 7) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih memfokuskan pada kegiatan pada aspek ini secara internal dan eksternal perusahaan dalam penilaian kinerja aspek sumber

daya manusia secara internal perusahaan bertujuan untuk mengukur tingkat inovasi dan pembelajaran dalam kaitannya dengan pengelolaan PDAM. Aspek sumber daya manusia yang dimaksud adalah: efektivitas, apresiasi, peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Indikator-indikator yang mewakili aspek sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a) Rasio Pegawai terhadap Pelanggan. Rasio ini menggambarkan tingkat efisiensi dan efektifitas penggunaan tenaga kerja untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Semakin tinggi rasio yang terukur menggambarkan rendahnya efisiensi dan efektifitas tenaga kerja yang ada begitu pula sebaliknya. Formulasi indikator rasio pegawai terhadap pelanggan adalah :

$$\frac{\text{Jumlah Pegawai}}{\text{Jumlah Pelanggan}/1000}$$

Jumlah pegawai adalah banyaknya pegawai yang tercatat sebagai pegawai tetap dan honorer, sedangkan pelanggan adalah seluruh masyarakat yang berlangganan dengan PDAM.

- b) Rasio Diklat Pegawai. Rasio ini (pendidikan dan pelatihan) merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur kepedulian perusahaan dalam upaya meningkatkan efektivitas pegawai. Indikator ini juga menunjukkan seberapa besar tingkat kompetensi pegawai yang dimiliki oleh PDAM sehingga dapat memberikan dampak positif pada peningkatan pelayanan kepada pelanggan. Formulasi indikator rasio diklat pegawai adalah:

$$\frac{\text{Jumlah pegawai yang mengikuti diklat (orang)}}{\text{Jumlah pegawai (orang)}} \times 100\%$$

- c) Rasio Beban Diklat. Rasio ini merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur besaran biaya yang dikeluarkan Perusahaan Daerah Air Minum Kota (PDAM) Makassar dalam upaya meningkatkan efisiensi anggaran. Formulasi indikator rasio beban diklat pegawai adalah: jumlah beban diklat merupakan seluruh beban yang dikeluarkan oleh PDAM terkait dengan kegiatan pendidikan dan pelatihan pegawai (termasuk SPPD dan transportasi/akomodasi) dalam satu tahun buku. Formulasi indikator rasio beban diklat pegawai adalah:

$$\frac{\text{Jumlah beban Diklat (Rp.)}}{\text{Jumlah beban Pegawai (Rp.)}} \times 100\%$$

Jumlah beban diklat adalah seluruh beban yang dikeluarkan oleh PDAM terkait dengan kegiatan pendidikan dan pelatihan pegawai (termasuk SPPD dan transportasi/akomodasi). Jumlah beban pegawai adalah seluruh beban pegawai yang tercatat sebagai pegawai tetap dan honorer. Penilaian kinerja aspek sumber daya manusia secara eksternal perusahaan (persepsi sebagai karyawan/pegawai diposisikan secara eksternal) bertujuan untuk mengukur tingkat produktivitas kerja yang sesuai dengan proses bisnis perusahaan serta perlunya organisasi perusahaan yang efektif dan kondusif, dalam kaitannya dengan pengelolaan PDAM. Aspek sumber daya manusia yang dimaksud meliputi: kompetensi karyawan serta mengembangkan sistem informasi dan teknologi.

8. *BSC* Pola *Maqâshid Syarî'ah* Bentuk Penilaian Kinerja Masalah

BSC Pola *Maqâshid Syarî'ah* merupakan pengembangan penilaian kinerja berbasis konvensional dari Kaplan dan Norton (1992). *BSC* pola *maqâshid syarî'ah* merupakan sistem manajemen kinerja organisasi dengan landasan konsep kemaslahatan. *BSC* pola *maqâshid syarî'ah* terdiri dari perspektif tanggung jawab sosial perusahaan (*CSR*) dan perspektif *al-Darûriyah* (hak dasar individu). Dalam pengertian organisasi secara umum, perspektif tanggung jawab sosial perusahaan tercermin dalam orientasi lingkungan sedangkan perspektif *al-Darûriyah* ter-cermin dalam perlindungan agama (orientasi ibadah), perlindungan jiwa (orientasi bisnis internal), perlindungan akal (orientasi pembelajaran), perlindungan keturunan dan perlindungan harta (orientasi harta kekayaan). Orientasi lingkungan menjelaskan ikatan dan hubungan antara suatu organisasi dengan lingkungannya dalam konsep *syarî'ah* akan lebih kuat ketimbang dalam konsep konvensional, karena konsep *syarî'ah* bersumber dari dasar-dasar religuitas. Hal ini kemudian berkembang menjadi suatu konsep tanggung jawab sosial perusahaan dalam konteks *syarî'ah*. Sejalan dengan semakin meningkatnya pelaksanaan *CSR* dalam konteks *syarî'ah* maka semakin meningkat pula keinginan untuk membuat pelaporan sosial yang bersifat *syarî'ah* dimana dalam pelaporan tersebut terdapat dua hal wajib yang harus diungkapkan kepada publik yaitu pengungkapan penuh (*full disclosure*) dan akuntabilitas sosial (*social accountability*).¹⁹⁹ Islam memper-hatikan lingkungan sebagai salah satu faktor yang menentukan keberlangsungan suatu perusahaan. Islam mengajarkan etika

¹⁹⁹ Soraya Fitria dan Dwi Hartanti, "Islam dan Tanggung Jawab Sosial: Studi Perbandingan Pengungkapan Berdasarkan Global Reporting Initiative indeks dan Islamic Social Reporting Indeks". Universitas Sudirman Purwokerto, SNA XII Purwokerto 2010.

menjaga sumber daya alam dengan tidak merusak sebagai bentuk rasa syukur terhadap nikmat yang telah Allah swt berikan kepada manusia, sebagaimana dalam QS al-A'raf/7:56 sebagai berikut:

Dan janganlah kamu membuat kerusakan di muka bumi, sesudah (Allah) memperbaikinya dan berdoalah kepada-Nya dengan rasa takut (Tidak akan diterima) dan harapan (akan dikabulkan). Sesungguhnya rahmat Allah amat dekat kepada orang-orang yang berbuat baik.²⁰⁰

Menjaga sumber daya alam agar tidak mengalami kerusakan akan berdampak pada keberadaan perusahaan jangka panjang. Pengelolaan perusahaan dengan didasarkan ketakwaan kepada Allah serta senantiasa mengedepankan perasaan diawasi oleh Allah akan menjadikan pengelola perusahaan menjaga semua pemberian Allah termasuk lingkungan sekitar. Dengan menempatkan Allah sebagai satu-satunya pemilik mutlak menjadikan konsep Islam berbeda dengan konsep konvensional dimana akuntabilitas bukan hanya dipertanggungjawabkan kepada pemimpin atau pemegang saham saja tetapi kepada Allah swt, sang pemilik segala sesuatu. Salah satu kajian khusus didalam akuntansi syariah pada abad ini juga merumuskan sebuah teori akuntansi lingkungan. Misalnya konsep akuntansi syariah yang melibatkan lingkungan sebagai aspek penting. Perusahaan yang didirikan hendaklah memperhatikan aspek lingkungan sekitar. Hal tersebut bermakna bahwa pertanggungjawaban tidak hanya sebatas pertanggungjawaban kepada *stockholder* saja, tetapi juga kepada *stakeholder* termasuk lingkungan. Selain itu, Pertanggungjawaban tidak hanya di dunia saja, tetapi ada yang pasti di akhirat.

²⁰⁰ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-quran Tajwid dan Terjemahnya Dilengkapi dengan Ashabul Nuzul dan Hadits Sahih*. (Bandung: Syaamil Quran, 2010), h. 167.

Orientasi Ibadah bertujuan untuk memelihara agama organisasi. Agama Islam memiliki tiga pokok kaidah, yaitu akhlak, syariah dan aqidah. Ketiga pokok ini tertuang dalam rukun iman dan rukun Islam. Rukun iman dan rukun Islam terimplementasikan dalam interaksi organisasi dengan Allah swt, Pemangku ke-pentingan dan lingkungan.²⁰¹ Ibadah yang dimaksud dalam orientasi ini adalah ibadah dalam arti yang luas. Ibadah adalah segala sesuatu yang dicintai dan di ridhai oleh Allah swt. Baik berupa ucapan maupun perbuatan, yang zhahir mau-pun yang batin.²⁰² Hal ini berarti bahwa ibadah tidak hanya sebatas ritual ibadah seperti shalat, puasa, haji, dan zakat. Setiap aktivitas dilakukan oleh manusia selama koridor syar’at bisa bernilai ibadah.

Orientasi bisnis internal bertujuan agar terpeliharanya jiwa organisasi. Tubuh dan jiwa organisasi sebagaimana halnya tubuh dan jiwa manusia. Tubuh dan jiwa organisasi dituntut untuk dapat berperan secara ekonomi maupun sosial bagi para pemangku kepentingan. Dalam mewujudkan tujuannya, sebuah organisasi tidak sekedar mengejar profit tinggi, tetapi juga meraih keberkahan dari Allah swt.²⁰³ Kebutuhan jiwa organisasi dapat dilakukan berbagai cara. Ibn ‘Ashur menyatakan “organisasi seharusnya memenuhi kebutuhan dasar melalui kegiatan mempromosikan kesejahteraan manusia, mencegah tindakan korupsi, menegakkan keadilan, serta menjaga stabilitas dan keharmonisan. Pemenuhan

²⁰¹ Achmad Firdaus. *Maslahah Performa (MaP): Sistem Kinerja untuk Mewujudkan Organisasi Berkemaslahatan*, h. 125-126.

²⁰² Shalih bin Fauzan Al-Fauzan, *At Tauhid Li ash-Shaff al-Awwal al-‘Ali*, terj. Agus Hasan Bashori, *Kitab Tauhid 1* (Jakarta: Darul Haq, 2012), h. 78.

²⁰³ Achmad Firdaus. *Maslahah Performa (MaP): Sistem Kinerja untuk Mewujudkan Organisasi Berkemaslahatan*, h. 125-126.

terhadap ke-butuhan iiva organisasi menunjang keberlanjutan organisasi (*sustainability*)”²⁰⁴

Orientasi pembelajaran bertujuan agar terpeliharanya akal. Obyek utama proses pembelajaran adalah modal manusia dan modal organisasi. Modal manusia berasal dari akal dan hati. Akal dan hati menciptakan kompetensi orientasi ibadah dan kompetensi pengelolaan organisasi. Kompetensi pergelolaan organisasi merupakan jumlah keseluruhan dari wawasan, pengetahuan, keterampilan, peng-alaman, dan pendidikan. Bentuk pembelajaran yang dilakukan oleh organisasi dapat berupa pendidikan dan latihan. Afzalurrahman²⁰⁵ menyatakan bahwa ke-utamaan pendidikan dan latihan tercantum dalam QS al-Baqarah/2:269 sebagai berikut

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو
الْأَلْبَابِ ٢٦٩

Terjemahnya

Allah menganugerahkan Al-hikmah (kefahaman yang dalam tentang Al-Quran dan As-Sunnah) kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan barang siapa yang dianugerahi hikmah, ia benar-benar Telah dianugerahi karunia yang banyak. dan Hanya orang-orang yang berakallah yang dapat mengambil pelajaran (dari firman Allah).²⁰⁶

Ayat tersebut menjelaskan bahwa pendidikan dan latihan mempunyai manfaat yang banyak yang berarti bahwa *Al-Qur'an* mengacu pada kualitas sebagai salah satu faktor keberhasilan suatu pekerjaan. Pentingnya pendidikan

²⁰⁴ M. al-Tahir Ibn ‘Anshur, *Maqashid al-Syariah al-Islamiyyah*. Kuala Lumpur: al-Basa’ir, 1998.

²⁰⁵ Afzalurrahman, *Muhammad as A Trader*, terj. Dewi Nurjulianti, dkk. *Muhammad sebagai Seorang Pedagang*, h. 242

²⁰⁶ Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-quran Tajwid dan Terjemahnya Dilengkapi dengan Ashabul Nuzul dan Hadits Sahih*. (Bandung: Syaamil Quran, 2010), h.45.

juga dapat dilihat dari sejarah turunnya perintah pertama yang diturunkan oleh Allah kepada Rasulullah untuk mempelajari dan memperoleh pengetahuan melalui surah al-Alaq ayat 1-5. Ayat tersebut merupakan dasar bagi semua manusia bahwa sebelum melakukan sesuatu maka perlu didahului dengan pengetahuan. Rasulullah dalam sebuah hadisnya juga memerintahkan kepada manusia bahwa menuntut ilmu wajib bagi setiap muslim laki-laki maupun perempuan. Orientasi harta bertujuan untuk menjaga terpeliharanya harta kekayaan. Agama Islam mengajarkan bahwa organisasi harus dapat menciptakan harta kekayaan. Dengannya, organisasi dapat meningkatkan kesejahteraan pemangku kepentingan, zakat, infak, sadaqah, wakaf, kurban, kegiatan sosial, pendidikan, kesejahteraan masyarakat sekitar hingga meningkatkan fungsi ekonomi dan sosial organisasi.²⁰⁷

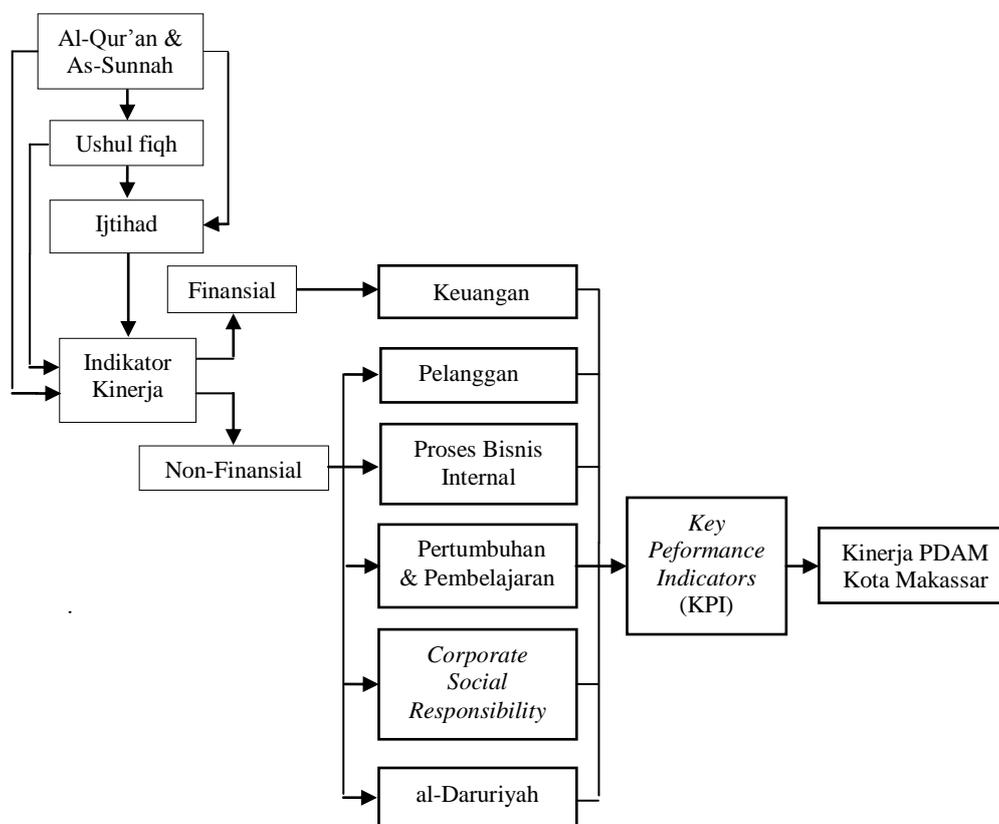
D. *Kerangka Pikir*

Pengukuran kinerja dalam perusahaan pada dasarnya dapat dilakukan dengan alat ukur kinerja menggunakan *BSC* yang merupakan salah satu alat ukur kinerja perusahaan yang memberikan gambaran baik dari segi keuangan maupun non-keuangan. Peneliti ingin mengetahui bagaimana kinerja PDAM Kota Makassar menggunakan alat ukur *BSC* sebagai alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi menerjemahkan visi, misi dan sasaran strategi kedalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya itu terjadi dalam suatu hubungan sebab-akibat. Untuk

²⁰⁷ Achmad Firdaus. *Maslahah Performa (MaP): Sistem Kinerja untuk Mewujudkan Organisasi Berkemashabatan*, h. 161-162.

menjawab permasalahan dalam penelitian, peneliti menggunakan penilaian kinerja dengan pendekatan yaitu perspektif keuangan, perspektif non-keuangan (perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif *CSR*, dan perspektif al-Daruriyah), yang menggunakan ukuran modifikasi bobot indikator menurut petunjuk penilaian kinerja BPPSAPM Nomor: 002/KPT/K-6/IV/2010 Tentang Penilaian Kinerja Pelayanan Penyelenggaraan Sistem Penyedia Air Minum Pada PDAM, diperkuat dengan Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 18/PRT/M/2007 Tentang penyeleng-garaan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum. Secara skema, kerangka pikir dari penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. *Jenis, Lokasi dan Waktu Penelitian*

1. Jenis Penelitian

Kategori penelitian ini masuk dalam studi lapangan, kumpulan data lapangan berawal dari hasil observasi akan direlevansikan bahan penelitian sesuai bahan kajian. *Basis line* penelitian ini merupakan penelitian yang bersifat kualitatif berupaya mendiskripsikan, menganalisis dan menginterpretasikan data yang telah terkumpul dalam penelitian.

Pendekatan kualitatif memiliki kekuatan terutama terletak pada kemungkinan kedalaman analisis isu kritis, karena tidak terhalang dalam melaksanakan pengungkapan informasi yang sesuai, agar memelihara objektivitas penelitian, data yang terkumpul akan diolah sesuai dengan model kuantitatif dan diarahkan sesuai dengan konsep yang telah disiapkan. Langkah selanjutnya adalah kontruksi tingkat kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar sebagai sebuah sumbangsi konseptual yang dapat dijadikan acuan dan dapat diaktualisasi-kan oleh siapapun yang berkepentingan untuk mengembangkan manajemen kinerja baru tidak hanya di Kota Makassar tetapi juga di daerah lain.

Penelitian kualitatif ini lebih ditekankan pada proses eksplorasi manajemen kinerja baru *balanced scorecard* yang digunakan sebagai bahan acuan konseptual dalam penelitian. Pengelolahan data yang diperoleh dari lapangan

dengan meng-korelasikan dengan berbagai bagian fungsi-fungsi manajerial untuk mencapai nilai-nilai kinerja, serta variabel yang mempengaruhinya secara eksternal diantara lain *Corporate Social Responsibility (CSR)* dan *al-Daruriyah* yang merangkum indikator-indikator Program Kemitraan dengan Usaha Kecil, Program Bina Lingkungan, Perlindungan Agama, Perlindungan Jiwa, Perlindungan Akal, Per-lindungan Keturunan dan perlindungan Harta yang diimplementasikan dalam praktek ideal tingkat kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar sesuai dengan realisasi sosial kontemporer dan syariah, untuk data kuantitatif juga sangat dibutuhkan sebagai bahan acuan dasar analisis antara realitas praktek kinerja dengan konsep dasar pembangunan manajemen kinerja. Data kuantitatif dalam penelitian ini terjalin kedalam tabel-tabel namun uraian tersebut tetap dianalisis secara kualitatif (mix methods).

2. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar dengan sasaran berbagai segmen dalam bentuk manajemen kinerja baru yang sudah dijalankan oleh semua Perusahaan Daerah Air Minum yang ada di Indonesia. Adapun sasaran strategi dalam penelitian ini terdiri dari: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran/pertumbuhan, perspektif *Corporate Social Responsibility (CSR)* dan perspektif *al-Daruriyah* yang mempengaruhi kinerja.

Mengingat varian penelitian kinerja dilakukan berbagai perusahaan, ideal sistem kinerja Perusahaan Daerah Air Minum dengan model *balanced scorecard*, untuk lebih memudahkan dalam pengumpulan data, maka data resmi tentang

aspek kinerja yang dimiliki Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar secara internal maupun data dari eksternal yaitu masyarakat pelanggan dan pada kondisi tertentu termasuk karyawan akan dijadikan acuan utama dalam penelitian. Dari data tersebut selanjutnya akan diproses sesuai dengan kerangka empiris dan sasaran penelitian, untuk memverifikasi data akan di-*cross check* ke lapangan agar memudahkan pelaksanaan akan diambil beberapa sampel dari masing-masing cabang sebagai bahan acuan yang dianggap mewakili.

Alasan-alasan pokok menjadi pertimbangan pemilihan lokasi penelitian di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar: *Pertama*, Kota Makassar merupakan pintu gerbang di Kawasan Indonesia Timur (KIT) di mana pembangunan infrastruktur salah satu faktor yang mendorong pertumbuhan ekonomi, relatif masih sangat tertinggal dibandingkan pembangunan infrastruktur pulau Jawa dan Sumatera. *Kedua*, Perusahaan Daerah Air Minum adalah salah satu andalan pemerintah kota sebagai penyedia air baku bersih dan sumber pendapatan asli daerah untuk mendorong dinamika perekonomian dan kepentingan kesejahteraan masyarakat, serta kemaslahatan ummat. Secara umum air merupakan unsur yang sangat vital setelah udara dalam kehidupan karena tanpa air kelangsungan hidup tidak akan dapat bertahan,

Estimasi penelitian ini dilakukan kurang lebih empat bulan terhitung sejak tanggal dikeluarkannya izin penelitian Badan Penelitian dan Pengembangan (Balitbang) Provinsi Sulawesi Selatan. Sasaran penelitian difokuskan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar dan Masyarakat Pelanggan, Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi dan kabupaten/kota, untuk kajian lebih mendalam

peneliti melakukan observasi antara lain kantor Dinas Kesehatan kabupaten/kota tempat objek penelitian dan lingkungan cakupan pelanggan teknis sebagai pandangan perspektif eksternal (perspektif pelanggan).

B. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan normatif, pendekatan komparatif dan pendekatan *fenomenologi-interpretatif*. Pendekatan normative digunakan untuk menguraikan suatu kondisi yang seharusnya menurut pedoman ideal serta norma-norma tertentu. Acuan dari norma/pedoman berupa standar-standar, landasan hukum, serta batasan-batasan yang dikeluarkan oleh suatu instansi. Dalam penelitian ini norma/pedoman yang digunakan untuk menilai kinerja pelayanan air bersih menurut Keputusan Ketua Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyedia Air Minum (BPPSPAM) No.002/KPT/K-6/IV/2010 Tentang Penilaian Kinerja Pelayanan Penyelenggaraan Sistem Penyedia Air Minum Pada Perusahaan Daerah Air Minum dan Kepmendagri No. 47/1999.

Pendekatan komparatif digunakan untuk membandingkan antara berbagai permasalahan serta keadaan di lapangan dengan menemukan karakter utama dalam permasalahan kinerja pelayanan air bersih di Kota Makassar. Dalam penelitian ini akan membandingkan antara penilaian kinerja berdasarkan BPPSPAM dan penilaian kinerja berbasis BSC pola maqashid syari'ah melalui data rasio dan penyebaran kuesioner baik dari karyawan maupun pelanggan.

Pendekatan *fenomenologis-interpretatif* digunakan untuk memberikan gambaran, penjelasan yang disertai dengan penggalan secara luas tentang

pengertian atau makna keadaan atau kondisi pelayanan air bersih di wilayah Kota Makassar. karena pada prinsipnya kajian *fenomenologis-interpretatif* dalam penelitian kualitatif merupakan ukuran-ukuran untuk memilih masalah-masalah dan data-data yang berkaitan satu sama lainnya.

Menurut Orleans (1981),²¹² *fenomenologi* tidak pernah berusaha mencari pendapat dari informan apakah hal ini benar atau salah, akan tetapi *fenomenologi* berusaha akan mereduksi kesadaran informan dalam memahami fenomena itu. Begitu juga dalam memahami *balance scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar. Tidak hanya melihat apa yang tampak dipermukaan, akan tetapi lebih kepada pemahaman mengenai nilai terpendam di dalam tubuh *balanced scorecard* yang berpola *Maqashid Syariah* dengan melihat pada komponen-komponen didalam tubuh *balanced scorecard* seperti *financial*, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan, dan keterkaitannya pula dengan *CSR* (program kemitraan, program bina lingkungan) dan *al-Daruriyah*. Tentulah sejalan dengan pendapatnya Orleans (1981) tentang *fenomenologi* sebelumnya, dalam penelitian ini peneliti juga tidak akan berusaha mencari pendapat informan apakah itu benar atau salah tetapi peneliti berusaha akan mereduksi kesadaran informan dalam memahami fenomena itu. Persepsi pada hakikatnya adalah suatu proses pengamatan seseorang yang berasal dari suatu kognisi secara terus menerus dan dipengaruhi oleh informasi baru dari lingkungannya. Selanjutnya dalam penelitian ini menggunakan paradigma *interpretatif*, paradigma *interpretatif* merupakan paradigma yang dilakukan dengan menginterpretasikan

²¹²Wirawan. *Teori-Teori Sosial dalam Tiga Paradigma.*, (Jakarta: Kencana, 2012), h. 135.

karya seni ber-dasarkan sudut pandang pengamat, baik dari kesamaan pengalaman, unsurestetis, dan pengetahuan yang dimiliki oleh pengamat.

Memahami kenyataan sosial apa adanya, kesadaran terlibat, kenyataan sosial dibentuk oleh kesadaran dan tindakan seseorang mencari makna dibalik sesuatu. Para penganut paradigma *interpretatif* lebih menekankan aspek partisipan dari pada aspek pengamat. Tetapi penganut paradigma ini tetap menekankan pada aspek regularitas karena adanya asumsi bahwa masyarakat merupakan suatu entitas yang bersatu dan teratur. Berdasarkan pendapat di atas maka peneliti menggunakan pendekatan *interpretatif*.

C. *Etika Penelitian*

Peneliti menjelaskan kepada responden bahwa responden dilindungi dari berbagai aspek dalam penelitian ini, yaitu :

1. *Self determination*, yakni peneliti memberi kesempatan kepada responden untuk menentukan apakah bersedia atau tidak bersedia menjadi responden.
2. *Privacy*, yakni peneliti meyakinkan responden bahwa data yang terkumpul tidak akan disebarluaskan oleh peneliti.
3. *Anonimity*, yakni peneliti menjaga kerahasiaan identitas responden dengan memberikan kode pada setiap instrumen.
4. *Confidentiality*, yakni peneliti berjanji akan merahasiakan informasi yang didapatkan dan data yang terkumpul hanya digunakan untuk penelitian.
5. *Protection from Discomfort*, yakni peneliti mengupayakan kenyamanan responden tidak terganggu.

D. *Populasi Penelitian*

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari dua kelompok yaitu pegawai/karyawan dan pelanggan PDAM Kota Makassar. Pegawai/karyawan yang menjadi populasi adalah pimpinan semua level (direktur, kepala bagian, kepala seksi, kepala urusan dan pegawai) yang bertugas di PDAM Kota Makassar, sedangkan pelanggan yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah pelanggan yang masih aktif.

Populasi merupakan keseluruhan dari kumpulan elemen yang memiliki sejumlah karakteristik umum, yang terdiri dari bidang-bidang untuk diteliti. Dijelaskan mulhota dalam Djumadi Tambu, populasi adalah keseluruhan kelompok dari orang-orang peristiwa atau barang-barang yang diminati oleh peneliti untuk diteliti.²¹³ Dengan demikian, populasi dapat dikatakan seluruh kumpulan komponen-komponen yang digunakan untuk dapat membuat beberapa kesimpulan.

Populasi karyawan PDAM Kota Makassar dan pelayanan operasi wilayah-wilayah dan non wilayah terdiri dari golongan Sarjana, SMA/SMK, SMP/SD yang terakomodir kedalam tiga klasifikasi pimpinan yaitu: 1) Top manajer tergabung dalam kelompok direksi yang terdiri dari Direktur Utama, Direktur Umum, Direktur Teknik, Direktur Keuangan, terdiri dari 4 orang direktur; 2) Midel Manajer tergabung dalam kelompok kepala bagian dan kepala wilayah, terdiri dari 13 orang; 3) Low Manajer tergabung dalam kelompok kepala seksi

²¹³ Junaidi Tambu. *Studi Dampak Kinerja Perbankan Syariah dan Pengeluaran Pemerintah Terhadap Ketimpang Regional Di Provinsi Maluku, (Desertasi, Disertasi UIN Alauddin Makassar, 2014), h. 263.*

dan kepala urusan, terdiri dari 34. Jumlah keseluruhan pimpinan yang terlibat langsung pengelolaan Perusahaan Daerah Air Minum sebesar 51 orang dan dibantu sejumlah staf/IKJP/honoror sebesar 922 dengan total jumlah karyawan termasuk direksi berjumlah 973 orang dan papulasi pelanggan Perusahaan Daerah Air Mimun Kota Makassar terbagi menjadi empat wilayah pelayanan air baku bersih merupakan keseluruhan pelanggan yang masih aktif menjadi pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar berjumlah 163.464 pelanggan yang terbagi kedalam: wilayah I berjumlah 31.864 pelanggam, wilayah II berjumlah 24.859 pelanggan, wilayah III berjumlah 50.173 pelanggan, wilayah IV berjumlah 56.688 pelanggan.

Berdasarkan faktor-faktor pertimbangan tersebut, maka Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar menentukan daerah yang akan dilayani. Sedangkan berdasarkan karakteristik hidroliknya, daerah distribusi Kota Makassar dibagi menjadi dua wilayah pelayanan utama, yaitu wilayah sebelah utara dan wilayah selatan yang dibatasi oleh Jalan Jendral Sudirman. Wilayah pelayanan operasi dibagi menjadi 4 wilayah operasi yaitu Wilayah I, II, III dan IV, yang selanjutnya dibagi lagi menjadi 46 zona penyediaan air minum.

E. *Sampel Penelitian*

Sampel karyawan/pegawai adalah pegawai/karyawan aktif pada level pimpinan yang bekerja pada pelayanan operasi masing-masing wilayah dan non-wilayah di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar. Karena populasi dalam penelitian ini adalah seluruh level pimpinan Perusahaan Daerah Air

Minum Kota Makassar berjumlah 51 orang. Melihat besarnya populasi yang terbatas yaitu lebih kecil dari 100 sampel, maka teknik penarikan sampel sama dengan total populasi.²¹⁴ Jadi sampel penelitian sebanyak 51 orang. Jumlah Pegawai Level Pimpinan dapat disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 3.1
Jumlah Pegawai Level Pimpinan PDAM Kota Makassar

No	Level Pimpinan ²¹⁵	Pimpinan					Jumlah
		SLP/SLA	D3	S1	S2	S3	
1	<i>Top Manager</i>	-		-	4	-	4
2	<i>Middle Manager</i>	-		11	1	1	13
3	<i>Lower Manager</i>	6	1	24	3	-	34
Total							51

Sumber : PDAM Kota Makassar 2015

Jumlah Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar (PDAM) Pelayanan operasi (Wilayah I, II, III, IV), dan Non-Wilayah dapat disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 3.2
Jumlah Pegawai PDAM Kota Makassar
Pelayanan Operasi (Wilayah I, II, III, IV), dan Non-Wilayah

No	Tingkat Pegawai	Pegawai/Wilayah					Jumlah
		I	II	III	IV	Non-Wil.	
1	Pasca	-	3	2	-	11	16
2	Sarjana	49	45	54	54	242	444
4	SMK/SMA	44	30	71	74	242	461
5	SMP/SD	7	7	9	5	24	52
Total		100	85	136	133	523	973

Sumber : PDAM Kota Makassar 2015

Sampel pelanggan adalah masyarakat pelanggan yang masih aktif pada pelayanan operasi masing-masing wilayah. Sampel diambil secara acak dari

²¹⁴ Arikunto, *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktek*. (Jakarta: Rineka Cipta Jakarta, 2004), h. 45.

²¹⁵ Level Pimpinan PDAM Kota Makassar dalam penelitian ini dibagi menjadi tiga klasifikasi

seluruh bagian masing-masing wilayah yang ada di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar.

Teknik penarikan sampel untuk pelanggan dilakukan secara *Stratified Random Sampling* dikarenakan pelanggan yang menjadi populasi terbagi dalam strata/kelompok, sehingga populasi dari tiap kelompok memiliki peluang yang sama untuk memberikan data yang dibutuhkan dengan terlebih dahulu dilakukan pembagian secara proporsional. Dari populasi 163.454 Pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar, pelayanan operasi dengan rincian masing-masing wilayah. Besarnya sampel ditentukan dengan menggunakan metode Slovin dengan tingkat kekeliruan pengambilan sampel yang ditolerir sebesar 15% dengan rumus sebagai berikut²¹⁶

$$n = \frac{N}{1+(Ne^2)} \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan :

n = Besar sampel minimal kelompok pelanggan

N = Jumlah populasi kelompok pelanggan

e = Persentasi kelonggaran penelitian karena kesalahan pengambilan sampel

(0,15) dan tingkat kepercayaan 85% (tingkat *error*).

Teknik pengambilan sampel menggunakan satuan yang disebut *sample fraction (f)* untuk masing-masing sub populasi sebagai faktor pengalinya. Jumlah

²¹⁶Nyoman Suartha dalam Sedarmayanti dan Hidayat. *Pengaruh Kapasitas Rumah Tangga, Budaya, Dan Pemberdayaan Terhadap Sikap Serta Keberdayaan Rumah Tangga Miskin Di Kabupaten Karangasem*, (Disertas, Denpasar: Universitas Udayana Denpasar, 2013). h. 101.

sample fraction disesuaikan dengan jumlah stratanya. Nilai f_i dihitung melalui perhitungan sebagai berikut :

Besarnya *sampling fraction per-stratum* adalah :

$$f_i = \frac{N_i}{N} \dots \dots \dots (2)$$

Besarnya *sub-sampling fraction per-stratum* adalah :

$$n_i = f_i \times n \dots \dots \dots (3)$$

Keterangan :

f_i = *sampling fraction stratum-i*

N_i = banyaknya individu yang terdapat dalam *stratum* unsur populasi

N = banyaknya individu populasi seluruhnya

n = banyaknya anggota yang dimasukkan menjadi sampel

n_i = banyaknya anggota yg dimasukkan menjadi sub sampel *per-stratum*.

Berikut ini jumlah pelanggan PDAM) Kota Makassar untuk setiap wilayah beserta jumlah pelanggan masing-masing kelompok pelanggan.

Tabel 3.3
Jumlah Pelanggan PDAM Kota Makassar Pelayanan Per Wilayah

No	Jenis Pelanggan		Pelanggan/Wilayah				
			I	II	III	IV	Jumlah
1	Kelompok 1	Sosial	562	196	427	641	1.826
2	Kelompok 2	Rumah Tangga	28.036	22.344	46.688	50.757	147.825
3	Kelompok 3	Ins. Pemerintah	84	57	117	327	585
4	Kelompok 4	Niaga	2.938	1.976	2.969	5.234	13.117
5	Kelompok 5	Industri	24	55	-	13	92
6	Kelompok 6	Khusus	4	1	3	1	9
Total Pelanggan			31.648	24.629	50.204	56.973	163.454

Sumber : PDAM Kota Makassar 2015

1. Pelayanan Operasi Wilayah I

Sampel kelompok operasi wilayah I yaitu pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar dan wilayah pelayanan I Perusahaan Daerah Air

Minum Kota Makassar, Jln. Andalas no. 105 (melayani dalam zona 1, 2, 11, 12, 17, dan 24) termasuk kedalam wilayah kekuasaan hukum kecamatan Tallo, Wajo, Ujung Tanah, Bontoala dan Panakukang. Populasi pelanggan operasi wilayah I Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar dengan pelanggan berjumlah 31.648 pelanggan yang terdiri dari lima kelompok pelanggan yaitu: kelompok sosial, kelompok rumah tangga, kelompok Instansi pemerintah, kelompok niaga, dan kelompok industri.

Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *Stratified Random Sampling* dikarenakan pelanggan yang menjadi populasi terbagi dalam strata/kelompok, untuk kemudian digunakan teknik *Simple Random Sampling*, sehingga populasi dari tiap kelompok memiliki peluang yang sama untuk memberikan data yang dibutuhkan dengan terlebih dahulu dilakukan pembagian secara proporsional disesuaikan rumus:

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

$$n = \frac{31.864}{1+(31.864 \times 0,15^2)} = 44 \text{ Responden}$$

Teknik pengambilan sampel menggunakan satuan yang disebut *sample fraction (f)* untuk masing-masing sub populasi sebagai faktor pengalinya. Jumlah *sample fraction* disesuaikan dengan jumlah stratanya. Berdasarkan strata unsur pada masing-masing sub-populasi, maka penentuan jumlah dan unsur sampel penelitian adalah dengan rincian sebagai berikut:

a. Kelompok Pelanggan 1 :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{562}{31.648} = 0,02$$

$$ni = fi \times n = 0,02 \times 44 = 1 \text{ responden}$$

b. Kelompok Pelanggan 2 :

$$fi = \frac{Ni}{N} = \frac{28.036}{31.648} = 0,89$$

$$ni = fi \times n = 0,93 \times 44 = 39 \text{ responden}$$

c. Kelompok Pelanggan 3 :

$$fi = \frac{Ni}{N} = \frac{84}{31.648} = 0,002$$

$$ni = fi \times n = 0,002 \times 44 = 0 \text{ responden}$$

d. Kelompok Pelanggan 4 :

$$fi = \frac{Ni}{N} = \frac{2.938}{31.648} = 0,09$$

$$ni = fi \times n = 0,09 \times 44 = 4 \text{ responden}$$

e. Kelompok Pelanggan 5 :

$$fi = \frac{Ni}{N} = \frac{24}{31.648} = 0,0007$$

$$ni = fi \times n = 0,0007 \times 44 = 0 \text{ responden}$$

f. Kelompok Pelanggan 6 :

$$fi = \frac{Ni}{N} = \frac{4}{31.648} = 0,0001$$

$$ni = fi \times n = 0,0001 \times 44 = 0 \text{ responden}$$

Dengan demikian keseluruhan jumlah sampel pelanggan total berjumlah 100 responden.

Tabel 3.4
Sampel Penelitian Kelompok Pelanggan Wilayah I PDAM Kota Makassar

No	Sub-Populasi	Jumlah Responden
1	Kelompok 1	1
2	Kelompok 2	39
3	Kelompok 3	0
4	Kelompok 4	4
5	Kelompok 5	0
6	Kelompok 6	0
Jumlah		44

Sumber : Peneliti, 2015

2. Pelayanan operasi Wilayah II

Sampel kelompok operasi wilayah II yaitu pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar dan wilayah pelayanan II, Jln. Tamalanrea Raya Ruko Blok M. No. 26 Perumahan Bumi Tamalanrea Permai, melayani dalam zona 29, 30, 31, 32, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 41, dan 42. Termasuk kedalam wilayah ke-kuasaan hukum kecamatan Tamalandrea dan Kecamatan Biringkanaya. Populasi pelanggan operasi wilayah II dengan pelanggan berjumlah 24.629 pelanggan yang terdiri dari lima kelompok pelanggan yaitu: kelompok sosial, kelompok rumah tangga/pemerintah, kelompok niaga, kelompok industri, dan kelompok pelabuhan /TNI dan Polri (lihat tabel 3.3).

Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *Stratified Random Sampling* dikarenakan pelanggan yang menjadi populasi terbagi dalam strata/kelompok, untuk kemudian digunakan teknik *Simple Random Sampling*, sehingga populasi dari tiap kelompok memiliki peluang yang sama untuk memberikan data yang dibutuhkan dengan terlebih dahulu dilakukan pembagian

secara proporsional. Dengan menggunakan rumus pada persamaan (1) sehingga perhitungan peng-ambilan sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{24.629}{1+(24.629 \times 0,15^2)} = 44 \text{ responden}$$

Teknik pengambilan sampel menggunakan satuan yang disebut *sample fraction* (f) untuk masing-masing sub populasi sebagai faktor pengalinya. Jumlah *sample fraction* disesuaikan dengan jumlah stratanya. Nilai f_i dihitung melalui perhitungan pada persamaan (2) dan (3). Berdasarkan strata unsur pada masing-masing sub-populasi, maka penentuan jumlah dan unsur sampel penelitian adalah dengan rincian sebagai berikut :

a. Kelompok Pelanggan II :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{196}{24.629} = 0,008$$

$$n_i = f_i \times n = 0,008 \times 44 = 0 \text{ responden}$$

b. Kelompok Pelanggan 2 :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{22.344}{24.629} = 0,91$$

$$n_i = f_i \times n = 0,93 \times 44 = 40 \text{ responden}$$

c. Kelompok Pelanggan 3 :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{57}{24.629} = 0,002$$

$$n_i = f_i \times n = 0,002 \times 44 = 0 \text{ responden}$$

d. Kelompok Pelanggan 4 :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{1.976}{24.629} = 0,08$$

$$n_i = f_i \times n = 0,08 \times 44 = 4 \text{ responden}$$

e. Kelompok Pelanggan 5 :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{55}{24.629} = 0,002$$

$$n_i = f_i \times n = 0,002 \times 44 = 0 \text{ responden}$$

f. Kelompok Pelanggan 6 :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{1}{24.629} = 0,0004$$

$$n_i = f_i \times n = 0,0004 \times 44 = 0 \text{ responden}$$

Dengan demikian keseluruhan jumlah total sampel pelanggan adalah:

Tabel 3.5
Sampel Penelitian Kelompok Pelanggan Wilayah II PDAM Kota Makassar

No	Sub Populasi	Jumlah Responden
1	Kelompok 1	0
2	Kelompok 2	40
3	Kelompok 3	0
4	Kelompok 4	4
5	Kelompok 5	0
6	Kelompok 6	0
Jumlah		44

Sumber : Peneliti, 2015

3. Pelayanan Operasi Wilayah III

Sampel kelompok operasi wilayah III yaitu pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar dan wilayah pelayanan III, Jln. Prof. DR. H. Abdurrahman Basalamah. No. 3, melayani dalam zona 18, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 34, 35, dan 43. Termasuk kedalam wilayah kekuasaan hukum kecamatan Manggala, Panakukang dan Rappocini. Populasi pelanggan operasi wilayah III dengan pelanggan berjumlah 50.173 pelanggan yang terdiri dari lima kelompok pelanggan yaitu: kelompok sosial, kelompok rumah tangga, kelompok instansi pemerintah, kelompok niaga, dan kelompok industri.

Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *Stratified Random Sampling* dikarenakan pelanggan yang menjadi populasi terbagi dalam strata/kelompok, untuk kemudian digunakan teknik *Simple Random Sampling*, sehingga populasi dari tiap kelompok memiliki peluang yang sama untuk memberikan data yang dibutuhkan dengan terlebih dahulu dilakukan pembagian secara proporsional. Dengan menggunakan rumus pada persamaan (1), sehingga perhitungan peng-ambilan sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{50.204}{1+(50.204 \times 0,15^2)} = 45 \text{ responden}$$

Teknik pengambilan sampel menggunakan satuan yang disebut *sample fraction (f)* untuk masing-masing sub populasi sebagai faktor pengalinya. Jumlah *sample fraction* disesuaikan dengan jumlah stratanya. Nilai \hat{f}_i dihitung melalui perhitungan pada persamaan (2) dan (3). Berdasarkan strata unsur pada masing-masing sub-populasi, maka penentuan jumlah dan unsur sampel penelitian adalah dengan rincian sebagai berikut :

a. Kelompok Pelanggan 1 :

$$\hat{f}_i = \frac{N_i}{N} = \frac{427}{50.204} = 0,008$$

$$n_i = \hat{f}_i \times n = 0,008 \times 45 = 0 \text{ responden}$$

b. Kelompok Pelanggan 2 :

$$\hat{f}_i = \frac{N_i}{N} = \frac{46.688}{50.204} = 0,93$$

$$n_i = \hat{f}_i \times n = 0,93 \times 45 = 42 \text{ responden}$$

c. Kelompok Pelanggan 3 :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{117}{50.204} = 0,002$$

$$n_i = f_i \times n = 0,002 \times 45 = 0 \text{ responden}$$

d. Kelompok Pelanggan 4 :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{2.969}{50.204} = 0,06$$

$$n_i = f_i \times n = 0,06 \times 45 = 3 \text{ responden}$$

e. Kelompok Pelanggan 5 :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{0}{50.204} = 0$$

$$n_i = f_i \times n = 0 \times 45 = 0 \text{ responden}$$

f. Kelompok Pelanggan 6 :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{3}{50.204} = 0,00005$$

$$n_i = f_i \times n = 0,00005 \times 45 = 0 \text{ responden}$$

Dengan demikian keseluruhan jumlah sampel pelanggan total berjumlah 100 responden.

Tabel 3.6
Sampel Penelitian Kelompok Pelanggan Wilayah III PDAM Kota Makassar

No	Sub Populasi	Jumlah Responden
1	Kelompok 1	0
2	Kelompok 2	42
3	Kelompok 3	0
4	Kelompok 4	3
5	Kelompok 5	0
6	Kelompok 6	0
Jumlah		45

Sumber : Peneliti, 2015

4. Pelayanan operasi Wilayah IV

Sampel kelompok operasi wilayah IV yaitu pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar dan wilayah pelayanan IV, Jln. DR. Ratulangi. No. 3, melayani dalam zona 3, 4, 5, 6, 7, 8,9, 10, 13, 14, 15, 16, dan 21. Termasuk kedalam wilayah kekuasaan hukum kecamatan Tamalate, Mamajang, Mariso, Ujung Pandang, Makassar, Rappocini, Bontoala, dan Panakukang. Populasi pelanggan operasi wilayah IV dengan pelanggan berjumlah 56.973 pelanggan yang terdiri dari lima kelompok pelanggan yaitu: kelompok sosial, kelompok rumah tangga, kelompok pemerintah, kelompok niaga, dan kelompok industri.

Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *Stratified Random Sampling* dikarenakan pelanggan yang menjadi populasi terbagi dalam strata/kelompok, untuk kemudian digunakan teknik *Simple Random Sampling*, sehingga populasi dari tiap kelompok memiliki peluang yang sama untuk memberikan data yang dibutuhkan dengan terlebih dahulu dilakukan pembagian secara proporsional. Dengan menggunakan rumus pada persamaan (1) sehingga perhitungan peng-ambilan sampel adalah sebagai berikut :

$$n = \frac{56.973}{1+(56.973 \times 0,15^2)} = 45 \text{ responden}$$

Teknik pengambilan sampel menggunakan satuan yang disebut *sample fraction (f)* untuk masing-masing sub populasi sebagai faktor pengalinya. Jumlah *sample fraction* disesuaikan dengan jumlah stratanya. Nilai \hat{f}_i dihitung melalui perhitungan pada persamaan (2) dan (3). Berdasarkan strata unsur pada masing-masing sub-populasi, maka penentuan jumlah dan unsur sampel penelitian adalah dengan rincian sebagai berikut :

a. Kelompok Pelanggan 1 :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{641}{56.973} = 0,011$$

$$n_i = f_i \times n = 0,014 \times 45 = 0 \text{ responden}$$

b. Kelompok Pelanggan 2 :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{50.757}{56.973} = 0,9$$

$$n_i = f_i \times n = 0,9 \times 45 = 41 \text{ responden}$$

c. Kelompok Pelanggan 3 :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{327}{56.973} = 0,005$$

$$n_i = f_i \times n = 0,005 \times 45 = 0 \text{ responden}$$

d. Kelompok Pelanggan 4 :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{5.234}{56.973} = 0,09$$

$$n_i = f_i \times n = 0,09 \times 45 = 4 \text{ responden}$$

e. Kelompok Pelanggan 5 :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{13}{56.973} = 0,0002$$

$$n_i = f_i \times n = 0,0002 \times 45 = 0 \text{ responden}$$

f. Kelompok Pelanggan 6 :

$$f_i = \frac{N_i}{N} = \frac{1}{56.973} = 0,00001$$

$$n_i = f_i \times n = 0,00001 \times 45 = 0 \text{ responden}$$

Dengan demikian keseluruhan jumlah sampel pelanggan total berjumlah 100 responden.

Tabel 3.7
Sampel Penelitian Kelompok Pelanggan Wilayah IV PDAM Kota Makassar

No	Sub Populasi	Jumlah Responden
1	Kelompok 1	0
2	Kelompok 2	41
3	Kelompok 3	0
4	Kelompok 4	4
5	Kelompok 5	0
6	Kelompok 6	0
Jumlah		45

Sumber : Olah data peneliti, 2015

Akumulasi sampel untuk 6 (enam) kelompok pelanggan yang tersebar di 4 (empat) wilayah pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar adalah sebagai berikut:

Tabel 3.8
Akumulasi Sebaran Sampel 6 Kelompok Pelanggan di 4 Wilayah Pelayanan PDAM Kota Makassar

No	Kelompok Pelanggan	Wilayah Layanan				Jumlah
		I	II	III	IV	
1	Sosial	1	0	0	0	1
2	Rumah Tangga	39	40	42	41	162
3	Ins. Pemerintah	0	0	0	0	0
4	Niaga	4	4	3	4	15
5	Industri	0	0	0	0	0
6	Khusus	0	0	0	0	0
Jumlah		44	44	45	45	178

Sumber: Peneliti, 2015

F. *Sumber Data Penelitian*

Penelitian ini menggunakan dua sumber data, yaitu:

1. Data Primer, yaitu diperoleh melalui pengumpulan data dengan membagi daftar pertanyaan kepada responden yang berhubungan dengan variabel yang akan diteliti, untuk diisi dengan jawaban yang sesuai dengan pendapatan

responden, serta mengadakan wawancara langsung (*direct interview*) secara terstruktur dengan pihak-pihak yang dianggap dapat memberikan keterangan yang perlu untuk melengkapi data yang diperoleh.

2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui organisasi Perusahaan Daerah Air Minum berupa profil perusahaan, serta penelitian kepustakaan, literature-literatur, jurnal, artikel, majalah, dan bacaan yang terkait dengan pokok bahasan penulisan terutama Laporan Statistik (BPS) dan Laporan Keuangan yang dikeluarkan hasil audit Perusahaan Daerah Air Minum kota Makassar.

G. *Prosedur dan Teknik Pengumpulan Data Penelitian*

Dalam proses pengumpulan data dimaksud untuk memperoleh data yang relevan dan akurat dengan masalah yang dibahas, disesuaikan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu penelitian lapangan yang tidak lepas dari pengamatan lapangan melalui beberapa model :

1. Observasi langsung (*direct observation*).

Observasi langsung (*direct observation*) dilakukan dengan terjun langsung di lapangan secara sengaja dan sistematis fenomena sosial yang berkaitan dengan objek penelitian. Observasi langsung dalam penelitian ini adalah dengan mengamati dan mendata secara langsung berbagai bentuk variabel kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar.

2. Wawancara (*depth interview*)

Wawancara yaitu melalui komunikasi verbal dengan tujuan memperoleh informasi yang dikaitkan dengan penelitian. Dilakukan secara mendalam (*depth interview*) dilakukan secara seksama kepada informan pangkal yang dapat memberikan berbagai informasi tentang aktifitas pengawas. Informan ini adalah, Direksi, Karyawan (Pengawas, Kepala Seksi, Kepala Urusan, Kepala Bagian dan Staf) serta Pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar.

3. Dokumentasi

Dokumentasi, yaitu sebagai sarana untuk mendapatkan data primer dengan menginfentarisir berbagai materi yang ada di lapangan sesuai dengan kebutuhan penelitian. Data tersebut dapat diperoleh melalui berbagai sumber, baik melalui laporan keuangan, produksi, hubungan pelanggan, dan lain-lain di lingkungan, Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar yang selanjutnya dikonfirmasi secara langsung dengan objek penelitian di lapangan. Adapun data refrensif dapat diperoleh melalui penelusuran berbagai buku, jurnal, maupun di dunia maya yang dapat dijadikan rujukan dalam menunjang penelitian. Dalam hal ini instrumen utama adalah penelitian sendiri sebagai penentu arah ke mana penelitian akan difokuskan.

4. Kuesioner

Angket (kuesioner) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pernyataan atau pertanyaan dengan cara tertulis kepada responden, pernyataan atau pertanyaan dalam angket/kuesioner perlu dibuat bervariasi antara pernyataan positif dan pernyataan negatif. Angket yang

telah disusun sedemikian rupa kemudian dibagikan kepada responden, bila lingkup penelitian tidak terlalu luas maka angket atau kuesioner dapat diantar kepada responden. Dengan adanya kontak langsung kepada peneliti dengan responden akan menciptakan suasana yang cukup baik, dengan demikian responden dengan sukarela akan memberikan data sebaik mungkin, angket ini digunakan untuk mengumpulkan data tentang kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini dari data primer dan data sekunder yang diperoleh dengan cara:

1. Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan dengan maksud agar didapatkan data primer sebagai data empiris yang berhubungan dengan variabel penelitian, yang dilakukan dengan cara penyebaran angket berupa kuisisioner dengan jawaban bersifat tertutup, artinya responden tinggal memilih jawaban yang telah disediakan. Angket digunakan dengan menggunakan skala sikap, yakni skala Likert. Dalam skala Likert ini, setiap pertanyaan berisi lima alternatif jawaban dengan gradasi dari positif sampai dengan negatif.

2. Studi Pustaka

Studi Pustaka dilakukan dengan bertujuan untuk memperoleh data sekunder, yang bersumber dari artikel, jurnal, laporan-laporan perusahaan lainnya, literatur dari dinas/istansi terkait seperti Perusahaan Daerah Air Minum Kota/ Kabupaten, Bapeda, BPKP provinsi, BPPSPAM provinsi, BPN, BPS,

Dinas Tata Kota, Dinas Kependudukan, dan dinas Kesehatan yang berkaitan dengan penelitian ini.

H. *Teknik Analisis Data*

Proses analisis data dengan *Interpretative Phenomenological Analysis* sebagaimana ditulis oleh Smith (2009).²¹⁷ Tahap-tahap *Interpretative Phenomenological Analysis* yang dilaksanakan sebagai berikut: 1) *Reading and reading*; 2) *Initial noting*; 3) *Developing Emergent themes*; 4) *Searching for connections across emergent themes*; 5) *Moving the next cases*; and 6) *Looking for patterns across cases*. Tahapan awal dalam penelitian ini yaitu: Metode kualitatif merupakan menjelaskan atau mendeskripsikan dari hasil analisis data yang diperoleh dari latar belakang perkembangan perusahaan dan Metode kuantitatif diposisikan pada penggunaan teknik pengumpulan data (bukan metodonya), seperti penggunaan triangulasi (penerapan tiga sisi) dalam penelitian kualitatif.²¹⁸ Untuk menjawab permasalahanakan melakukan permulasi:

1. Analisis pengukuran kinerja berdasarkan Keputusan Ketua Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum No:002/KPTS/K-6/IV/2010. Tentang Penilaian Kinerja Pelayanan Penyelenggaraan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum Pada PDAM, salah satu penggunaannya dengan pendekatan *balanced scorecard* seperti pengukuran terhadap aspek

²¹⁷Mami Hajaroh, *Paradigma, pendekatan dan metode penelitian fenomenologi*, (Jakarta: Januari-februari, 2010), h. 79.

²¹⁸Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. (Bandung: Alfabeta, 2014), h. 27.

keuangan (internal), aspek pelanggan (internal dan eksternal), operasi (internal), dan sumber daya manusia (internal dan eksternal).

2. Analisis pengukuran kinerja berdasarkan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-05/MBU/2007. Tentang Program Ke-mitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan, includ dengan pendekatan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*CSR*).

Ada sesuatu hal yang perlu diformulasikan dari variabel tanggung jawab sosial perusahaan (*CSR*) seperti indikator pelanggan untuk melihat tanggapan masyarakat pelanggan PDAM (secara eksternal), aspek indikator sumber daya manusia terhadap pandangan karyawan (secara eksternal), serta *al-Darûriyah* termasuk dalam variabel *CSR* (secara eksternal).

Penyempurnaan analisis ini terbagi kedalam dua pandangan pengukuran persepsi instrumen internal (rasio keuangan, rasio pelanggan, rasio internal proses bisnis, rasio SDM) dan persepsi instrumen eksternal (program kemitraan, bina lingkungan, *al-Darûriyah*, pandang-an pelanggan, dan pandangan sumber daya manusia), terlebih dahulu mem-*brick-down* kerincian pendekatan analisis indikator kinerja internal. Indikator kinerja perspektif keuangan dan non-keuangan yang menjadi standar pengukuran dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel-Tabel berikut:

Tabel 3.9
Indikator Kinerja Perspektif Keuangan dan Non-Keuangan

No	Indikator	Standar	Nilai
1	2	3	4
Indikator Kinerja Perspektif Keuangan			
1	Rentabilitas : a. <i>Return on equity</i> (ROE) $\frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak (Rp.)}}{\text{Jumlah ekuitas (modal + cadangan) (Rp.)}} \times 100\%$	≥ 10 (%) 7 - 10 (%) 3 - 7 (%) 0 - 3 (%) ≤ 0 (%)	5 4 3 2 1
	b. Rasio Operasi $\frac{\text{Beban Operasi (Rp.)}}{\text{Pendapatan Operasi (Rp.)}}$	$\leq 0,5$ 0,5 - 0,65 0,65 - 0,85 0,85 - 1,0 1,0	5 4 3 2 1
2	Likuiditas a. Rasio Kas $\frac{\text{Jumlah Kas + Setara Kas (Rp.)}}{\text{Jumlah Kewajiban Lancar (Rp.)}} \times 100$	≥ 100 (%) 80 - 100 (%) 60 - 80 (%) 40 - 60 (%) 40 (%)	5 4 3 2 1
	b. Efektifitas $\frac{\text{Jumlah Penagihan Rekening Air (Rp.)}}{\text{Jumlah Rekening Air (Rp.)}}$	≥ 90 (%) 85 - 90 (%) 80 - 85 (%) 75 - 80 (%) 75 (%)	5 4 3 2 1
3	Solvabilitas $\frac{\text{Jumlah Aset (Rp.)}}{\text{Jumlah Kewajiban (Rp.)}} \times 100$	≥ 200 (%) 170 - 200 (%) 135 - 170 (%) 100 - 135 (%) 100 (%)	5 4 3 2 1
Indikator Kinerja Perspektif Pelayanan Pelanggan (Internal)			
1	Cakupan Pelayanan Teknis $\frac{\text{Jlh Penduduk Yg Terlayani (Jiwa)}}{\text{Jlh Penduduk di Wilayah Pelayanan}} \times 100\%$	≥ 80 (%) 60 - 80 (%) 40 - 60 (%) 20 - 40 (%) 20 (%)	5 4 3 2 1
2	Pertumbuhan Pelanggan (% per tahun) $\frac{\text{Jlh pelanggan periode ini} - \text{Jlh pelanggan periode lalu}}{\text{Jlh pelanggan periode lalu (SR)}} \times 100\%$	≥ 10 (%) 8 - 10 (%) 6 - 8 (%) 4 - 6 (%) 4 (%)	5 4 3 2 1
3	Tingkat Penyelesaian Pengaduan $\frac{\text{Jumlah pengaduan pelanggan yang Tertangani} \times 100\%}{\text{Jumlah pengaduan}}$	≥ 80 (%) 60 - 80 (%) 40 - 60 (%) 20 - 40 (%) 20 (%)	5 4 3 2 1

4	Tingkat Penyelesaian Pengaduan $\frac{\text{Jumlah uji yang memenuhi syarat}}{\text{Jumlah yang diuji}} \times 100\%$	≥ 80 (%)	5
		60 - 80 (%)	4
		40 - 60 (%)	3
		20 - 40 (%)	2
		≤ 20 (%)	1
5	Konsumsi air domestik (solvabilitas) $\frac{\text{Rata}^2 \text{ jlh air terjual utk pelanggan pada periode tertentu (m}^3\text{/bln)}}{\text{Jumlah pelanggan domestik (SR)}}$	≥ 30 (m ³ /bln)	5
		25 - 30 (m ³ /bln)	4
		20 - 25 (m ³ /bln)	3
		15 - 20 (m ³ /bln)	2
		≤ 15 (m ³ /bln)	1
Indikator Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal			
1	Efisiensi Produksi (Faktor Pemanfaatan Produksi) $\frac{\text{Realisasi Produksi (m}^3\text{)}}{\text{Kapasitas Terpasang (m}^3\text{)}} \times 100\%$	≥ 90 (%)	5
		80 - 90 (%)	4
		70 - 80 (%)	3
		60 - 70 (%)	2
		≤ 60 (%)	1
2	Air Tak Berekoning – ATR (NRW) $\frac{\text{Distribusi air (m}^3\text{)} - \text{Air terjual (m}^3\text{)}}{\text{Distribusi air (m}^3\text{)}} \times 100\%$	≥ 25 (%)	5
		25 - 30 (%)	4
		30 - 35 (%)	3
		35 - 40 (%)	2
		≤ 40 (%)	1
3	Jam Operasi Layanan $\frac{\text{Waktu distribusi air ke pelanggan selama periode evaluasi (hari)}}{\text{Periode evaluasi (hari)}}$	21 - 24 (jam)	5
		18 - 21 (jam)	4
		16 - 18 (jam)	3
		12 - 16 (jam)	2
		≤ 12 (jam)	1
4	Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan $\frac{\text{Jumlah pelanggan terlayani dengan tekanan 0,7 bar (SR)} \times 100\%}{\text{Jumlah pelanggan (SR)}}$	≥ 80 (%)	5
		60 - 80 (%)	4
		40 - 60 (%)	3
		20 - 40 (%)	2
		≤ 20 (%)	1
5	Penggantian / Kalibrasi Meter Air Pelanggan $\frac{\text{Jumlah meter air pelanggan yg diganti dan atau dikalibrasi (SR)} \times 100\%}{\text{Jumlah pelanggan (SR)}}$	≥ 20 (%)	5
		15 - 20 (%)	4
		10 - 15 (%)	3
		5 - 10 (%)	2
		≤ 5 (%)	1
Indikator Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (SDM) (Internal)			
1	Rasio Jumlah Pegawai / 100 Pelanggan $\frac{\text{Jumlah Pegawai}}{(\text{Jumlah Pelanggan} / 1.000)}$	Kota	5
		≤ 6 (org)	4
		6 – 8 (org)	3
		8 – 10 (org)	2
		10 – 12 (org)	1
		≥ 12 (org)	
		Kabupaten	
		≤ 8 (org)	5
		8 – 10 (org)	4
		10 – 12 (org)	3
		12 – 14 (org)	2
		≥ 14 (org)	1

2	Rasio Diklat Pegawai	≤ 80 (%)	5
		60 – 80 (%)	4
		40 – 60 (%)	3
		20 – 40 (%)	2
		– 20 (%)	1
	$\frac{\text{Jlh Pegawai yg Mengikuti Diklat (org)}}{\text{Jumlah Pegawai (orang)}} \times 100\%$		
3	Beban Diklat Terhadap Beban Pegawai	≥ 10 (%)	5
		7,5 – 10 (%)	4
		5 – 7,5 (%)	3
		2,5 – 5(%)	2
		– 2,5 (%)	1
	$\frac{\text{Jumlah beban Diklat (Rp.)}}{\text{Jumlah beban Pegawai (Rp.)}} \times 100\%$		

Sumber: BPPSPAM, 2015

Indikator kinerja internal maupun eksternal yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dari persepsi masyarakat pelanggan, di rangkai dalam lima indikator meliputi: kualitas air distribusi, kontinuitas air, tarif air, penanganan pengaduan, pencatatan meteran. Perspektif karyawan/pegawai, di rangkai dalam Sembilan indikator, meliputi: informasi dan teknologi (profil akses terhadap teknologi informatika dan internet, minat dan sikap terhadap pengguna teknologi informatika, penguasaan aplikasi/piranti lunak, pengetahuan padalogis dan teknologi, Kompetensi teknologi digital) dan kompetensi (peran dan kerja sama karyawan, pengakuan dan penghargaan, kondisi kerja, tingkat keterlibatan karyawan).

Indikator kinerja perspektif pelanggan (eksternal) yang menjadi standar pengukuran dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut:

Tabel 3.10
Indikator Kinerja Perspektif Pelanggan (Eksternal)

No	Indikator	Standar	Nilai
1	2	3	4
1	Kualitas Air Distribusi	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat Terpenuhi • Terpenuhi • Sedikit Terpenuhi • Tidak Terpenuhi 	<p>4</p> <p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>
2	Kontinuitas Air	<ul style="list-style-type: none"> • Mengalir 24 Jam • Tidak Mengalir 24 jam 	<p>2</p> <p>1</p>

3	Tarif Air	• Puas dan Terjangkau	2
		• Tidak Puas dan Tidak Terjangkau	1
4	Pencatatan Meter	• Sangat Tepat	3
		• Tepat	2
		• Tidak Tepat	1
5	Penanganan Pengaduan	• Baik	2
		• Tidak Baik	1

Sumber : Peneliti, 2015

Indikator kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (eksternal) yang menjadi standar pengukuran dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.11
Indikator Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Karyawan/Pegawai

No	Indikator IT dan Kompetensi	Standar	Nilai
1	2	3	4
1	Minat dan Sikap Terhadap Penggunaan TIK	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat Kurang • Kurang • Biasa saja • Luar biasa 	1 2 3 4
2	Penguasaan Aplikasi/Piranti Lunak	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat Tidak Menguasai • Kurang Menguasai • Menguasai • Sangat Menguasai 	1 2 3 4
3	Kompetensi Teknologi Digital	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat Tidak Menguasai • Kurang Menguasai • Menguasai • Sangat Menguasai 	1 2 3 4
4	Pengetahuan Padagogis dan Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat Tidak Menguasai • Kurang Menguasai • Menguasai • Sangat Menguasai 	1 2 3 4
5	Peranan dan Kerja Sama Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat Tidak Puas • Tidak Puas • Netral • Puas • Sangat Puas 	1 2 3 4 5
6	Pengakuan dan Penghargaan karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat Tidak Puas • Tidak Puas • Netral • Puas • Sangat Puas 	1 2 3 4 5

7	Kondisi Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat Tidak Puas • Tidak Puas • Netral • Puas • Sangat Puas 	1 2 3 4 5
8	Tingkat Keterlibatan Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat Tidak Puas • Tidak Puas • Netral • Puas • Sangat Puas 	1 2 3 4 5

Sumber: Peneliti, 2015

Skor variabel indikator kinerja dari instrumen eksternal yang terangkum kedalam variabel *CSR* seperti indikator kinerja kemitraan usaha kecil, bina lingkungan dan variabel *al-Daruriyah* (perlindungan agama, perlindungan jiwa, perlindungan akal, perlindungan keturunan dan Perlindungan harta).

Indikator kinerja perspektif tanggung-jawab sosial perusahaan/*CSR* (Internal dan eksternal) yang menjadi standar pengukuran dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.12
Indikator Kinerja Perspektif *CSR* Karyawan dan Pelanggan

No	Indikator	Standar	Nilai Skor
1	Kemitraan PDAM dengan Usaha Kecil	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat tidak setuju • Tidak setuju • Netral • Setuju • Sangat setuju 	1 2 3 4 5
2	Program Bina Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat tidak setuju • Tidak setuju • Netral • Setuju • Sangat setuju 	1 2 3 4 5

Sumber: Peneliti, 2015

Indikator kinerja perspektif *al-Daruriyah* (Internal dan eksternal) yang menjadi standar pengukuran dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.13
Indikator Kinerja Perspektif al-Daruriyah Karyawan dan Pelanggan

No	Indikator	Standar	Nilai Skor
1	Perlindungan agama	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat tidak setuju • Tidak setuju • Netral • Setuju • Sangat setuju 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>
2	Perlindungan jiwa	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat tidak setuju • Tidak setuju • Netral • Setuju • Sangat setuju 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>
3	Perlindungan akal	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat tidak setuju • Tidak setuju • Netral • Setuju • Sangat setuju 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>
4	Perlindungan keturunan	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat tidak setuju • Tidak setuju • Netral • Setuju • Sangat setuju 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>
5	Perlindungan Harta	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat tidak setuju • Tidak setuju • Netral • Setuju • Sangat setuju 	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p>

Sumber : *Peneliti, 2015*

Pengukuran secara eksternal dengan menggunakan data primer melalui pola penyebaran kuisioner kepada pelanggan di empat zona wilayah pelayanan serta penyebaran kuisioner ke karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar (termasuk empat zona wilayah pelayanan) dengan sekmen keseluruhan para pimpinan meliputi: *Top Management*, *Middle Management*, dan *Lowar Management* sebagai sampel yang mewakili keseluruhan karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar. Sistem penerapan dengan model statistik deskriptif bersumber dari indikator perspektif pelanggan, perspektif sumber daya manusia, perspektif *CSR*, dan perspektif *al-Daruriyah* yaitu nilai rata-rata (*mean*), sehingga untuk menyelaraskan nilai yang dihasilkan oleh data rasio

dengan data yang diperoleh dari kuisioner (skala *likert*) maka disubstitusikan nilai rata-rata (*mean*) tersebut ke dalam rumus perbandingan matematis (perbandingan berbalik nilai) yang modelnya telah dikenal secara umum dan pada penelitian ini menjadi buah pikiran penulis dengan berdasar pada ukuran Kepmendagri No.47 Tahun 1999, sehingga rumus perbandingan matematisnya sebagai berikut:

$$N_1 : N_2 = M_1 : M_2$$

Keterangan :

N_1 : Ukuran skala *likert* tertinggi

N_2 : Nilai rata-rata (*mean*) indikator variabel

M_1 : Penilaian (bobot) indikator variabel tertinggi

M_2 : Nilai kinerja indikator variabel

Berkaitan penentuan kesehatan Perusahaan Daerah Air Minum di Indonesia berdasarkan pada penilaian tingkat kinerja Perusahaan Daerah Air Minum yang diatur dalam standar dasar perhitungan masing-masing variabel dan indikator penilaian tingkat kinerja Perusahaan Daerah Air Minum sesuai surat keputusan Ketua BPPSPAM No.002/KPTS/K-6/IV/2010 tentang pedoman kinerja Perusahaan Daerah Air Minum dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.14
Bobot Perhitungan Perspektif *Balanced Scorecard* (BPPSPAM)

Aspek	Objek	Key Performance Indicators (KPI)	Bobot	Desimal
1	2	3	4	5
Keuangan (25%)	Internal (Rasio)	1. Return On Equity (ROE)	5,5%	0,055
		2. Rasio Oprasi	5,5%	0,055
		3. Rasio Kas	5,5%	0,055
		4. Efektifitas Penagihan	5,5%	0,055
		5. Solvabilitas	3%	0,03
		Total	25%	0,25
Pelanggan (25%)	Internal (Rasio)	1. Cakupan Pelanggan Teknis	5%	0,05
		2. Tingkat Penyelesaian Pengaduan	2,5%	0,025
		3. Pertumbuhan Pelanggan	5%	0,05

		4. Kualitas Air Pelanggan	7,5%	0,075
		5. Konsumsi Air Domestik	5%	0,05
		Total	25%	0,25
Proses Bisnis Internal (35%)	Internal (Rasio)	1. Efisiensi Produksi	8,6%	0,086
		2. Air Tak Berekening	8,6%	0,086
		3. Jam Oprasi Pelayanan	9,6%	0,096
		4. Penggantian Meter Air Pelanggan	8,2%	0,082
		Total	35%	0,35
Perumbuhan dan Pembelajaran (SDM) (15%)	Internal (Rasio)	1. Rasio Pegawai Terhadap 1000 Pelanggan	7%	0,07
		2. Rasio Diklat Pegawai	4%	0,04
		3. Rasio Beban Diklat Terhadap Pegawai	4%	0,04
		Total	15%	0,15
Total Scorecard			100%	1

Sumber: BPPSPAM, 2015

Sedangkan rekayasa peneliti untuk memenuhi keperluan indikator yang berkaitan keadaan lingkungan CSR dan keterikatan dengan kemaslahatan manusia (perspektif al-Daruriyah) dapat dilihat tabel berikut in

Tabel 3.15
Bobot Perhitungan Perspektif *Balanced Scorecard* Pola *Maqashid Syariah*

Aspek	Objek	Key Performance Indicators (KPI)	Bobot	Desimal
1	2	3	4	5
Keuangan (20%)	Internal (Rasio)	1. Return on Equity (ROE)	4,5%	0,045
		2. Rasio Oprasi	4,5%	0,045
		3. Rasio Kas	4,5%	0,045
		4. Efektifitas Penagihan	4,5%	0,045
		5. Solvabilitas	2%	0,02
		Jumlah	20%	0,2
Pelanggan (20%)	Internal (Rasio)	1. Cakupan Pelanggan teknis	4%	0,04
		2. Tingkat Penyelesaian Pengaduan	4%	0,04
		3. Pertumbuhan pelanggan	4%	0,04
		4. Kualitas Air Pelanggan	6%	0,06
		5. Konsumsi Air Domestik	2%	0,02
		Jumlah	20%	0,2
	Eksternal (Kuisisioner Pelanggan)	1. Kualits Air Pelanggan	6%	0,06
		2. Kontinuitas Air Pelanggan	6%	0,06
		3. Tarif Air	2%	0,02
		4. Pembaca Meter Air	4%	0,04
		5. Penanganan Pengaduan	2%	0,02
Jumlah	20%	0,2		
Proses Bisnis Internal (28%)	Internal (Rasio)	1. Efisiensi Produksi	6,7%	0,067
		2. Air Tak Berekenin	6,7%	0,067
		3. Jam Oprasi Pelayanan	7,9%	0,079
		4. Penggantian Meter Air Pelanggan	6,7%	0,067
		Jumlah	28%	0,28

Perumbuhan dan Pembelajaran (SDM) (12%)	Internal (Rasio)	1. Rasio Pegawai terhadap 1000 Pelanggan	6%	0,06
		2. Rasio Diklat Pegawai	3%	0,03
		3. Rasio Beban Diklat terhadap Pegawai	3%	0,03
		Jumlah	12%	0,12
	Internal (Kuisisioner Karyawan)	1. Sistem Informasi dan Teknologi		
		- Minat dan Sikap Penggunaan TIK	1,5%	0,015
		- Penggunaan Aplikasi	1,5%	0,015
		- Kompetensi Teknologi Digital	1,5%	0,015
		- Padagogi & Teknologi	1,5%	0,015
		Jumlah	6%	0,06
		2. Kompetensi Karyawan		
		- Peran dan Kerjasama	1,5%	0,015
		- Pengakuan dan Penghargaan	1,5%	0,015
		- Kondisi Kerja	1,5%	0,015
		- Keterlibatan Karyawan	1,5%	0,015
		Jumlah	6%	0,06
Al-Daruriyah (10%)	Internal (Kuisisioner Karyawan)	1. Perlindungan Agama	2%	0,02
		2. Perlindungan Jiwa	2%	0,02
		3. Perlindungan Akal	2%	0,02
		4. Perlindungan Keturunan	2%	0,02
		5. Perlindungan Harta	2%	0,02
		Jumlah	10%	0,1
	External (Kuisisioner Pelanggan)	1. Perlindungan Agama	2%	0,02
		2. Perlindungan Jiwa	2%	0,02
		3. Perlindungan Akal	2%	0,02
		4. Perlindungan Keturunan	2%	0,02
		5. Perlindungan Harta	2%	0,02
Jumlah	10%	0,1		
Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) (10%)	Internal (Kuisisioner Karyawan)	1. Kamitraan	5%	0,05
		2. Bina Lingkungan	5%	0,05
		Jumlah	10%	0,1
	Eksternal (Kuisisioner Pelanggan)	3. Kamitraan	5%	0,05
		4. Bina Lingkungan	5%	0,05
Jumlah	10%	0,1		
Total Kinerja			100%	1

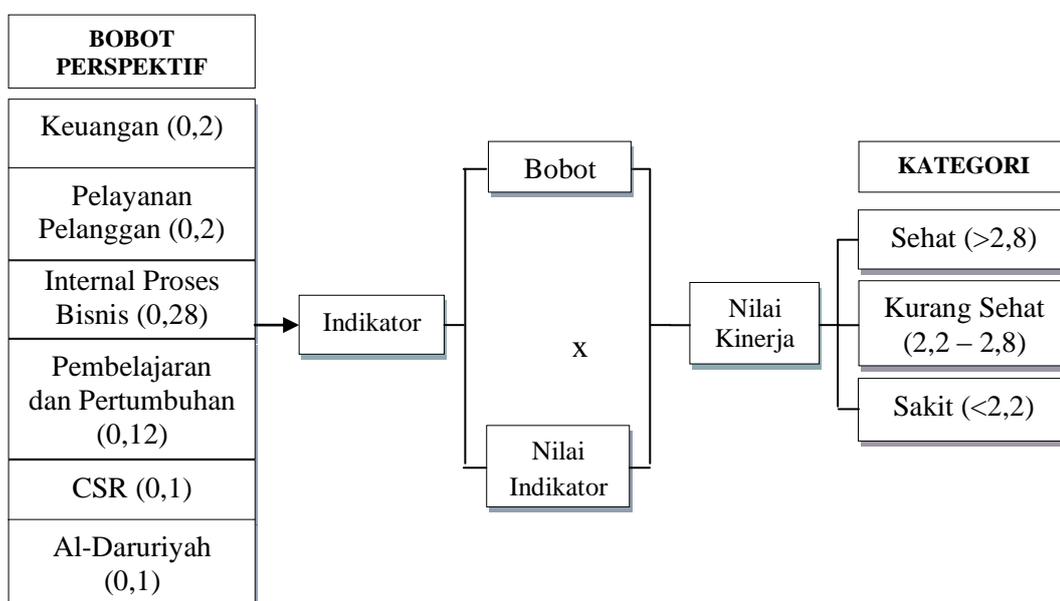
Sumber : Modifikasi Peneliti, 2015 (BPPSPAM)

Kartu skor (*scorecard*) indikator dari rasio yang dihasilkan nanti dikategorikan ke dalam beberapa penilaian yaitu *range* 0 – 0,19 berkategori tidak baik, *range* 0,2 – 0,39 berkategori kurang baik, *range* 0,4 – 0,59 berkategori cukup baik, *range* 0,6 – 0,79 berkategori baik dan *range* 0,8 berkategori sangat baik. Sedangkan untuk kartu skor (*scorecard*) indikator dari tanggapan pegawai dan pelanggan yang dihasilkan tidak akan dikategorikan ke dalam beberapa

penilaian karena nilai maksimal skala *likert* tertinggi masing-masing indikator berbeda.²¹⁹

Berkaitan dengan pengukuran kinerja maka pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan adalah sangat penting. Seperti halnya kinerja didasarkan pada arubagan cara yang digambarkan terlihat di bawah ini :

Gambar 3.1
Metode Perhitungan Nilai Kinerja



Sumber : Modifikasi peneliti dari Standar BPPSPAM, 2015

Keterangan:

- Bobot perspektif merupakan jumlah bobot masing-masing perspektif
- Indikator merupakan indikator kinerja masing-masing perspektif
- Bobot merupakan angka bobot dari masing-masing indikator kinerja
- Nilai indikator merupakan nilai standar dari masing-masing indikator
- Nilai kinerja merupakan hasil perkalian bobot dengan nilai indikator

²¹⁹ Pengembangan peneliti, untuk melihat tingkat kontribusi kartu skor (scorecard) masing-masing indikator perspektif, 2015.

Setelah dilakukan pengukuran aspek-aspek *balanced scorecard*, maka masuklah pada tahap ketiga yaitu tahap penginterpretasian. Pada tahap ini hasil dari pengujian dan pengukuran diatas dan hasil wawancara mendalam yang dilakukan guna untuk menambah informasi data yang akan diinterpretasikan dengan menggunakan metode kualitatif *interpretatif-fenomenologi*. Pada metode kualitatif *interpretatif-fenomenologi* pada penelitian ini akan melewati serangkaian tahapan-tahapan teknik analisis data sebagai berikut:

1. *Reading and Rereading*

Dengan membaca dan membaca kembali peneliti menenggelamkan diri dalam data yang *original*. Peneliti akan membaca data-data awal yang diperoleh dan berusaha untuk memahami dan menginterpretasikan. Kemudian menuliskan transkrip interview dari rekaman audio kedalam transkrip dalam bentuk tulisan. Rekaman audio yang digunakan oleh peneliti dipandang lebih membantu pendengaran peneliti dari pada transkrip dalam bentuk tulisan. Imajinasi kata-kata dari partisipan ketika dibaca dan dibaca kembali oleh peneliti dari transkrip akan membantu analisis yang lebih komplit. Tahap ini di laksanakan untuk memberikan keyakinan bahwa partisipan dan data yang dipeoleh benar-benar menjadi fokus analisis. Peneliti memulai proses ini dengan anggapan bahwa setiap kata-kata partisipant dan data-data sangat penting untuk masuk dalam fase analisis dan data kata-kata itu diperlakukan secara aktif.

Membaca kembali data dengan model keseluruhan struktur interview untuk selanjutnya dikembangkan, dan juga memberikan kesempatan pada peneliti untuk memperoleh pemahaman mengenai bagaimana narasi partisipant

secara bersama-sama dapat terbagi dalam beberapa bagian. Dengan membaca dan membaca kembali juga memudahkan penilaian mengenai bagaimana hubungan dan kepercayaan yang dibangun antar interview dengan data-data yang ada dan kemudian memunculkan letak-letak dari bagian-bagian yang kaya dan lebih detail atau sebenarnya kontradiksi dan paradoks.

2. *Initial Noting*

Analisis tahap awal ini sangat mendetail dan mungkin menghabiskan waktu. Tahap ini menguji isi/konten dari kata, kalimat dan bahasa yang digunakan partisipan dan data-data sekunder yang ada dalam level eksploratori. Analisis ini menjaga kelangsungan pemikiran yang terbuka (*open mind*) dan mencatat segala sesuatu yang menarik dalam transkrip. Proses ini menumbuhkan dan membuat sikap yang lebih familier terhadap transkrip data. Selain itu, tahap ini juga memulai mengidentifikasi secara spesifik cara-cara partisipan mengatakan tentang sesuatu, memahami dan memikirkan mengenai isu-isu.

Tahap 1 dan 2 ini melebur, dalam praktiknya dimulai dengan membuat catatan pada transkrip. Peneliti memulai aktifitas dengan membaca, kemudian membuat catatan eksploratori atau catatan umum yang dapat ditambahkan dengan membaca berikutnya. Analisis ini hampir sama dengan analisis tekstual bebas. Disini tidak ada aturan apakah dikomentari atau tanpa persyaratan seperti membagi teks kedalam unit-unit makna dan memberikan komentar-komentar pada masing-masing unit. Analisis ini dilakukan dengan tujuan untuk menghasilkan seperangkat catatan dan komentar yang komprehensif dan mendetail mengenai data.

Beberapa bagian dari interview mengandung data penelitian lebih banyak dari pada yang lain dan akan lebih banyak makna dan komentar yang diberikan. Jadi pada tahap ini peneliti mulai memberikan komentar dengan menduga pada apa yang ada pada teks. Aktifitas ini menggambarkan pola-polanya seperti hubungan, proses, tempat, peristiwa, nilai dan prinsip-prinsip dan makna dari pernyataan partisipan. Deskripsi yang peneliti kembangkan melalui *initial notes* ini menjadi deskripsi inti dari komentar-komentar yang jelas merupakan fokus dari fenomenologi dan sangat dekat dengan makna eksplisit partisipan. Dalam hal ini termasuk melihat bahasa yang mereka gunakan, memikirkan konteks dari ke-tertarikan mereka (dalam dunia kehidupan mereka), dan mengidentifikasi konsep-konsep abstrak yang dapat membantu peneliti membuat kesadaran adanya pola-pola makna dalam keterangan partisipan. Data yang original dari transkrip diberikan komentar-komentar dengan menggunakan ilustrasi komentar eksploratori. Komentar eksploratori dilaksanakan untuk memperoleh intisari. Komentar eksploratori meliputi komentar deskriptif (*descriptive comment*), komentar bahasa (*linguistic comment*) dan komentar konseptual (*conceptual comment*) yang dilakukan secara simultan.

Komentar deskriptif difokuskan pada penggambaran isi/content dari apa yang dikatakan oleh *participant* dan subjek dari perkataan dalam transkrip. Komentar bahasa difokuskan pada catatan eksploratori yang memperhatikan pada penggunaan bahasa yang spesifik oleh partisipan. Peneliti fokus pada isi dan makna dari bahasa yang disampaikan. Komentar konseptual ini lebih inter-

pretative difokuskan pada level yang konseptual. Koding yang konseptual ini menggunakan bentuk-bentuk yang interogatif (mempertanyakan).

3. *Developing Emergent Themes* (Mengembangkan kemunculan tema-tema).

Meskipun transkrip interviu merupakan tempat pusat data, akan tetapi data itu akan menjadi lebih jelas dengan diberikannya komentar eksploratori (*exploratory commenting*) secara komprehensif. Dengan komentar eksploratori tersebut maka pada seperangkat data muncul atau tumbuh secara substansial. Untuk memunculkan tema-tema peneliti memenej perubahan data dengan menganalisis secara simultan, berusaha mengurangi volume yang detail dari data yang berupa transkrip dan catatan awal yang masih ruwet (*complexity*) untuk di mapping kesalinghubungannya (*interrelationship*), hubungan (*connection*) dan pola-pola antar catatan eksploratori.

Tahap ini analisis terutama pada catatan awal lebih yang dari sekedar transkrip. Komentar eksploratori dilakukan secara komprehensif sangat mendekati pada simpulan dari transkrip yang asli. Analisis komentar-komentar eksploratori untuk mengidentifikasi munculnya tema-tema termasuk untuk memfokuskan sehingga sebagian besar transkrip menjadi jelas. Proses mengidentifikasi munculnya tema-tema termasuk kemungkinan peneliti mengobrak-abrik kembali alur narasi dari interviu jika peneliti pada narasi awal tidak merasa *comfortable*. Untuk itu, peneliti melakukan reorganisasi data pengalaman partisipan.

Proses ini merepresentasikan lingkaran hermeneutik. Keaslian interviu secara keseluruhan menjadi seperangkat dari bagian yang dianalisis, tetapi secara

bersama-sama menjadi keseluruhan yang baru yang merupakan akhir dari analisis dalam melukiskan suatu peristiwa dengan terperinci.

4. *Searching for connection a cross emergent themes*

Partisipan penelitian memegang peran penting semenjak mengumpulkan data dan membuat komentar eksploratori, dengan kata lain pengumpulan data dan pembuatan komentar eksploratori dilakukan dengan berorientasi pada partisipan. Mencari hubungan antar tema-tema yang muncul dilakukan setelah peneliti me-netapkan seperangkat tema-tema dalam transkrip dan tema-tema telah diurutkan secara kronologis. Hubungan antar tema-tema ini dikembangkan dalam bentuk grafik atau mapping/pemetaan dan memikirkan tema-tema yang bersesuaian satu sama lain. Level analisis ini tidak ada ketentuan resmi yang berlaku. Peneliti didorong untuk mengeksplorasi dan mengenalkan sesuatu yang baru dari hasil penelitiannya dalam term peng-organisasian analisis. Tidak semua tema yang muncul harus digabungkan dalam tahap analisis ini, beberapa tema mungkin akandibuang.

Analisis ini tergantung pada keseluruhan dari pertanyaan penelitian dan ruang lingkup penelitian. Mencari makna dari sketsa tema-tema yang muncul dan saling bersesuaian dan menghasilkan struktur yang memberikan pada peneliti hal-hal yang penting dari semua data dan aspek-aspek yang menarik dan penting dari keterangan-keterangan partisipan. Hubungan-hubungan atau koneksi-koneksi yang mungkin muncul dalam *Interpretative Phenomenology Analysis* selama proses analisis meliputi: *Abstraction*, *Subsumtion*, *Polarization*, *Contextuali-zation*, *Numeration*, dan *Function*.

5. *Moving the next cases*

Tahap analisis 1-4 dilakukan pada setiap satu kasus/partisipan. Jika satu kasus selesai dan dituliskan hasil analisisnya maka tahap selanjutnya berpindah pada kasus atau partisipan berikutnya hingga selesai semua kasus. Langkah ini dilakukan pada semua transkrip partisipan, dengan cara mengulang proses yang sama.

6. *Looking for patterns across cases*

Tahap akhir merupakan tahap keenam dalam analisis ini adalah mencari pola-pola yang muncul antar kasus/partisipan. Apakah hubungan yang terjadi antar kasus, dan bagaimana tema-tema yang ditemukan dalam kasus-kasus yang lain memandu peneliti melakukan penggambaran dan pelabelan kembali pada tema-tema. Pada tahap ini dibuat master table dari tema-tema untuk satu kasus atau kelompok kasus dalam sebuah institusi/organisasi.

Data kualitatif yang di analisis dengan metode diatas yang bersumber dari berbagai data yang memadai dan kemudian akan memberikan gambaran melalui penjelasan berbentuk tema-tema terkait kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar hingga pada penarikan kesimpulan.

I. *Pengujian Keabsahan Data*

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif, dan *member check*.

Penelitian kualitatif memiliki dua kelemahan utama yaitu: (a) Peneliti tidak 100% independen dan netral dari *research setting*; (b) Penelitian kualitatif sangat tidak terstruktur (*messy*) dan sangat *interpretive*. Dalam meningkatkan kredibilitas itu terdapat 9 prosedur yaitu: (1) *Triangulation*; (2) *Disconfirming evidence*; (3) *Research reflexivity*; (4) *Member checking*; (5) *prolonged engagement in the field*; (6) *collaboration*; (7) *the audit trail*; (8) *thick and rich description*; dan (9) *peer debriefing*.

Penelitian ini menggunakan berbagai sumber data, teori, metode dan investigator sehingga menghasilkan informasi yang akurat, maka prosedur yang dipilih oleh peneliti adalah *triangulation*. Prosedur ini menggunakan berbagai pendekatan dalam melakukan penelitian untuk memahami dan mencari jawaban atas pertanyaan penelitian. *Triangulasi* yang digunakan dalam penelitian ini meliputi:

1. Triangulasi Metode. Pada metode ini dilakukan perbandingan informasi atau data dengan cara yang berbeda. Perbandingan ini dilakukan pada metode pengambilan data.
2. Triangulasi Sumber Data. Triangulasi sumber data adalah menggali kebenaran informasi tertentu melalui berbagai metode dan sumber perolehan data. Misalnya, selain melalui wawancara dan observasi, peneliti bisa menggunakan observasi terlibat (*participant observation*), dokumen tertulis, arsip, dokumen sejarah, catatan resmi, catatan atau tulisan pribadi dan gambar atau foto. Tentu masing-masing cara itu akan menghasilkan bukti atau data yang berbeda, yang selanjutnya akan memberikan pandangan (*insights*) yang

berbeda pula mengenai fenomena yang diteliti. Berbagai pandangan itu akan melahirkan keluasan pengetahuan untuk memperoleh kebenaran handal.

3. *Triangulasi Teori*. Hasil akhir penelitian kualitatif berupa sebuah rumusan informasi atau *thesis statement*. Informasi tersebut selanjutnya dibandingkan dengan perspektif teori yang relevan untuk menghindari bias individual peneliti atas temuan atau kesimpulan yang dihasilkan. Selain itu, *triangulasi* teori dapat meningkatkan kedalaman pemahaman asalkan peneliti mampu menggali pengetahuan teoretik secara mendalam atas hasil analisis data yang telah diperoleh.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. *Gambaran Umum Kota Makassar dan Perusahaan*

1. **Letak Geografis Kota Makassar**

Kota Makassar adalah kota terbesar di kawasan Timur Indonesia dan menjadi kota terbesar keempat di Indonesia memiliki luas areal 175,79 km² dengan penduduk 1.339.374 jiwa sehingga kota ini sudah menjadi kota metropolitan. Sebagai pusat pelayanan di Kawasan Timur Indonesia (KTI), kota Makassar berperan sebagai pusat perdagangan dan jasa, pusat kegiatan industri, pusat kegiatan pemerintahan, simpul jasa angkutan barang dan penumpang baik darat, laut maupun udara dan sekaligus pusat pelayanan pendidikan dan kesehatan.

Kota Makassar terletak dipesisir pantai barat pulau Sulawesi sebagai pintu gerbang yang menghubungkan pulau Jawa, pulau Kalimantan dengan pulau-pulau Kawasan Timur Indonesia lainnya. Berdasarkan letak geografisnya Kota Makassar terletak pada posisi 5°00'30,18" -5°14'6,49" Lintang Selatan dan 119°18'27,97" - 119°32'31,03" Bujur Timur dan memiliki beberapa keunggulan strategis untuk berkembang antara lain: (a) Salah satu kota andalan Kawasan Timur Indonesia; (b) Salah satu kota terbesar di Kawasan Timur Indonesia dan menjadi kota Metropolitan; (c) Sebagai pusat kegiatan industri dan pusat kegiatan pemerintah-an; (d) Sebagai simpul jasa angkutan barang dan penumpang baik darat, laut maupun udara; (e) Sebagai pusat pelayanan

pendidikan dan kesehatan; (f) Salah satu pusat perdagangan regional Provinsi Sulawesi-Selatan bahkan Indonesia bagian timur; (g) Memiliki Bandara Udara Internasional Sultan Hasanuddin skala Internasional; dan (h) Pintu gerbang dan jalur lalu lintas orang dan barang dari pulau Jawa, pulau Kalimantan ke pulau-pulau lainnya di Kawasan Timur Indonesia (KIT) dan sebaliknya.

Keadaan kontur permukaan tanah ketinggian Kota Makassar bervariasi antara 0-25 meter dari permukaan laut dengan suhu udara antara 20° C sampai dengan 32° C. Kota Makassar diapit dua buah sungai yaitu: Sungai Tallo yang bermuara disebelah utara kota dan Sungai Jeneberang bermuara pada bagian selatan Kota Makassar mempunyai batasan-batasan wilayah sebagai berikut:

- a. Sebelah Utara berbatasan dengan Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan (Pangkep), serta Kabupaten Maros
- b. Sebelah Timur berbatasan dengan Kabupaten Maros dan Kabupaten Gowa.
- c. Sebelah Selatan berbatasan dengan Kabupaten Gowa dan Kabupaten Takalar.
- d. Sebelah Barat berbatasan dengan Selat Makassar.

Keadaan Kota Makassar pada mulanya merupakan kota administrasi dibawah provinsi Sulawesi Selatan dalam kawasan Indonesia tengah, secara administrasi wilayah Makassar berdasarkan Undang-Undang No.29 Tahun 1959 tentang terbentuknya Kota Daerah Tingkat II Makassar tanggal 07 bulan April bahwa Kota Makassar dengan luas 175,79 km², Sehingga perkembangan saat ini terbagi atas 14 Kecamatan dan 142 Kelurahan dengan 885 RW dan 4446 RT,

Wilayah yang berbatasan langsung dengan kota Makassar adalah Kabupaten Maros, Kabupaten Gowa, dan Kabupaten Pangkep.

Bentuk-bentuk keterkaitan fungsional antara wilayah atau kawasan sekitar tersebut dengan Kota Makassar adalah sebagai berikut: (a) Pemukiman tempat tinggal bagi pekerja di kota Makassar, terutama Gowa, Takalar, Maros dan Pangkep; (b) Pelayanan sosial ekonomi oleh Kota Makassar yaitu kota-kota yang ada di Kabupaten Maros, Gowa, Pangkep, Baru, Luwu, Selayar, Pare-pare, Bone dan lain-lain; dan (c) Perlintasan transportasi unggulan regional yaitu simpul pelabuhan penyeberangan laut, udara dan darat pulau Jawa (Surabaya, Semarang, dan Tanjung Priuk), pelabuhan di Sumatera dan pelabuhan-pelabuhan Kawasan Timur Indonesia

Keterkaitan tersebut akan mempengaruhi perkembangan Kota Makassar, baik berupa kegiatan maupun arah pemanfaatan ruangnya. Struktur ruang Kota Makassar dapat diidentifikasi dengan adanya simpul-simpul atau konsentrasi fungsi primer di Kota Makassar dalam kondisi nyata dinamika perkembangan saat ini, hubungan antar materi dalam wilayah perencanaan memperlihatkan gerak pembangunan yang semakin dinamis sejalan dengan semakin besarnya tuntutan ruang yang ada. Secara struktur ruang Sistem Perkotaan Makassar disusun ber-dasarkan klasifikasi menurut hirarkinya sebagai berikut:²²⁰

a. Pusat Pelayanan Kota

Adapun sistem perkotaan dalam pusat pelayanan kota (PPK) Kota Makassar sebagaimana dimaksud diatas terdiri atas 3 (tiga) Pusat Pelayanan Kota, yaitu meliputi: 1) PPK I : Pusat kegiatan pemerintahan, perdagangan

²²⁰Buku Putih Sanitasi Kota Makassar - 2011 POKJA AMPL, h. 32.

dan jasa di Kawasan Pusat Kota (Meliputi kawasan Karebosi, Balaikota, Benteng Fort Rotterdam, Pasar Sentral, Pecinan dan sekitarnya) dengan skala pelayanan kota dan regional; 2) PPK II : Pusat kegiatan bisnis dengan standar internasional di Kawasan Bisnis Global Terpadu (Kawasan *Centerpoint Of Indonesia*) dengan skala pelayanan bisnis tingkat nasional dan Internasional; dan 3) PPK III: Pusat kegiatan maritim berstandar nasional dan internasional di Kawasan Maritim Terpadu (Meliputi kawasan Pantai Utara, Untia, Pelabuhan Perikanan Nusantara, Kampus PIP dan sekitarnya) dengan skala pelayanan tingkat global

b. Sub Pusat Pelayanan Kota

Sub pusat pelayanan kota merupakan zona yang menjadi pengumpul pelayanan bank atau jasa, pengumpul dan pengolahan barang untuk satu provinsi dan fungsional lainnya. Terkait dengan sub pusat pelayanan Kota Makassar sebagaimana diuraikan sebelumnya, maka meliputi kawasan dengan fungsi yang beragam mengikuti nilai-nilai atmosfer wilayah kawasan terpadu Kota Makassar. Sub PPK ini juga dimaksudkan untuk bagaimana mampu meningkatkan pelayanan internal dalam kawasan terpadu. Terdapat sembilan sub pusat pelayanan kota dalam Kota Makassar, diantaranya:

- 1) Sub PPK I : Pusat kegiatan permukiman yang berkepadatan sedang dan tinggi di Kawasan Permukiman Terpadu dengan skala pelayanan tingkat kota;

- 2) Sub PPK II : Pusat kegiatan penelitian dan pendidikan di Kawasan Riset Dan Pendidikan Tinggi Terpadu dengan skala pelayanan tingkat regional
- 3) Sub PPK III : Pusat kegiatan kebandaraan dengan standar pelayanan tingkat internasional di Kawasan Bandara Terpadu, dengan skala pelayanan tingkat Nasional dan Internasional.
- 4) Sub PPK IV : Pusat kegiatan industri di Kawasan Industri Terpadu dengan skala pelayanan tingkat regional.
- 5) Sub PPK V : Pusat kegiatan pergudangan di Kawasan Pergudangan Terpadu dengan skala pelayanan regional.
- 6) Sub PPK VI : Pusat kegiatan pelabuhan di Kawasan Pelabuhan Terpadu dengan standar Internasional dengan skala pelayanan tingkat nasional dan internasional.
- 7) Sub PPK VII : Pusat kegiatan bisnis dan pariwisata di Kawasan Bisnis dan Pariwisata Terpadu dengan skala pelayanan tingkat kota.
- 8) Sub PPK VIII : Pusat kegiatan Budaya di Kawasan Budaya Terpadu dengan skala pelayanan tingkat kota.
- 9) Sub PPK IX : Pusat kegiatan olahraga di Kawasan Olahraga Terpadu dengan skala pelayanan tingkat kota.

c. Pusat Kegiatan Lingkungan

Pusat kegiatan lingkungan merupakan penghubung dari pusat kegiatan lokal. Zona ini menjadi *nodes* yang berperan dalam kawasan *lokal sprawl* di sekitarnya yang didasarkan pada radius pelayanan efektif dan

efisiennya. Sementara sistem perkotaan untuk pusat lingkungan sebagaimana dimaksudkan diatas meliputi kawasan-kawasan fungsional yang berperan penting terhadap kerangka struktur ruang kota. Terdapat 3 (tiga) pusat lingkungan dalam struktur ruang Kota Makassar yaitu:

- 1) Pusat Lingkungan I : Pusat lingkungan kawasan permukiman Bumi Tamalanrea Permai dan sekitarnya.
- 2) Pusat Lingkungan II : Pusat lingkungan kawasan Antang dan sekitarnya.
- 3) Pusat Lingkungan III : Pusat lingkungan kawasan Gunung Sari dan sekitarnya.

Selanjutnya sistem struktur ruang Kota Makassar disusun terutama berdasarkan Rencana Tata Ruang Wilayah Nasional, sistem transportasi nasional, sistem struktur Pulau Sulawesi, dan sistem perkotaan Kota Makassar. Fungsi-fungsi sekunder terutama berupa pemukiman atau perumahan penduduk kota beserta prasarananya akan terkait perkembangan dengan struktur utama kota diatas. Pemukiman di Kota Makassar mempunyai dua karakter, pemukiman perkotaan dan pemukiman pedesaan. Pemukiman perkotaan umumnya berada di bagian tengah yang berhadapan dengan fungsi-fungsi primer, sementara pemukiman pedesaan terletak di bagian pinggir, baik dibagian utara, timur maupun dan selatan kota Makassar, yang masih erat hubungannya dengan kegiatan pertanian.

2. Kondisi Fisik Kota Makassar

Kota Makassar terdiri dari kondisi topografi, kondisi geologi dan keadaan tanah, kondisi demografi, pola penggunaan lahan serta iklim dan curah hujan.

a. Kondisi Topografi

Kota Makassar memiliki topografi dengan kemiringan kontur tanah 0° - 2° (lahan datar) dan kemiringan kontur tanah 3° - 15° (lahan bergelombang) dengan hamparan daratan rendah yang berada pada ketinggian antara 0-25 meter dari atas permukaan laut. Dari kondisi ini menyebabkan Kota Makassar sering mengalami genangan air pada musim hujan (diperkirakan terjadi bulan Januari sampai Juni), terutama pada saat turun hujan bersamaan dengan naiknya air pasang. Secara umum morfologi Kota Makassar terbagi atas 2 (dua) kelompok besar diantaranya yaitu morfologi mendatar dan morfologi perbukitan landai-sedang.

Morfologi dataran pada umumnya terdapat pada wilayah bagian Barat ke arah Utara relatif rendah dekat dengan pesisir pantai dengan kemiringan bersekitar 0° - 2° dan 3° - 15° morfologi landai sedang terdapat di wilayah bagian Timur dengan keadaan morfologi landai sedang (lahan bergelombang) seperti di Kelurahan Antang Kecamatan Panakukang. Perkembangan fisik kota Makassar cenderung mengarah ke bagian Timur Kota. Hal ini terlihat dengan giatnya pembangunan perumahan di Kecamatan Biringkanaya, Tamalanrea, Manggala, Panakkukang, dan Rappocini.

b. Kondisi Demografi

Kondisi demografi kota Makassar sesuai dengan hasil pendataan penduduk yang dilakukan oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Makassar dapat disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1: Luas Wilayah dan Jlh Penduduk Per Kec Kota Makassar

No	Kecamatan	Luas (Km ²)	Jumlah Penduduk		
			Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015
1	Mariso	1,82	57.790	58.327	58.815
2	Mamajang	2,25	60.236	60.537	60.779
3	Tamalate	20,21	183.039	186.921	190.694
4	Rappocini	9,23	158.325	160.499	162.539
5	Makassar	2,52	83.550	84.014	84.396
6	Ujung Pandang	2,63	27.802	28.053	28.278
7	Wajo	1,99	30.258	30.505	30.722
8	Bontoala	2,10	55.578	55.937	56.243
9	Ujung Tanah	5,94	48.133	48.531	48.882
10	Tallo	5,83	137.260	137.997	138.598
11	Panakkukang	17,05	145.132	146.121	146.968
12	Manggala	24,14	127.915	131.500	135.049
13	Biringkanaya	48,22	185.030	190.829	196.612
14	Tamalanrea	31,84	108.024	109.471	110.826
Jumlah		175,77	1.408.072	1.429.242	1.449.401

Sumber: Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Makassar, 2016

Jumlah penduduk Kota Makassar tahun 2015 adalah 1.449.401 jiwa terdiri dari 143 kelurahan yang tersebar di 14 kecamatan dan memiliki luas areal 175,77 km². Dari empat belas kecamatam jumlah penduduk tertinggi terdapat pada kecamatan Tamalate.

c. Pola Penggunaan Lahan

Penggunaan lahan di Kota Makassar merupakan perpaduan antara penggunaan lahan yang bercirikan lahan pemukiman (perkotaan dan pedesaan), pertanian yang terdiri dari sawah dan ladang, hutan, rawa, air dan semak. Luasan penggunaan lahan di Kota Makassar didominasi oleh permukiman (perkotaan dan pedesaan) dan pertanian. Berdasarkan informasi yang diper-oleh dari hasil klasifikasi citra tahun 2005. Kota Makassar, maka diperoleh hasil bahwa dominasi penggunaan lahan yang ada di Kota

Makassar adalah pemukiman dengan total luasan 5901,62 ha dan disusul oleh lahan pertanian dengan total luasan 4369,67 ha yang masing-masing tersebar di seluruh ke-camatan yang ada di Makassar. Sementara penggunaan lahan yang memiliki persentase paling kecil adalah hutan dengan jumlah luasan 50,25 ha. Selengkapnya dapat dilihat dalam Tabel 4.2 berikut:

Tabel 4.2: Luasan Tipe Penggunaan Lahan Kota Makassar

Penggunaan Lahan		Luas	Persentasi
Pemukiman		5901.62 ha	39.41 %
Pertanian	Sawah	1856.07 ha	12.40 %
	Ladang	2513.60 ha	16.79 %
Semak		1637.21 ha	10.93 %
Rawa		2181.81 ha	14.57 %
Hutan		50.25 ha	0.34 %
Air		811.44 ha	5.42 %
<i>Uncalisificatied</i>		21.58 ha	0.14 %
Total		14973.58 ha	100 %

Sumber: Makassar dalam angka, diolah 2016

d. Iklim dan Curah Hujan

Keadaan iklim Kota Makassar relatif sama dengan keadaan iklim di Indonesia pada umumnya, yaitu iklim tropis yang terdiri dari musim penghujan dan musim kemarau. Musim penghujan terjadi antara bulan November sampai April dan musim kemarau sekitar antara bulan Mei sampai Oktober, dengan temperatur rata-rata berkisar antara 26,20°C - 29,30°C dan kelembaban udara,²²¹ berkisar 77% dan rata-rata kecepatan angin 5,2 knot, curah hujan rata-rata tahunan sekitar 256.08 mm/bulan. Namun secara khusus dan lebih detail ada perbedaan periode musim yang

²²¹Badan Pusat Statistika Kota Makassar. *Makassar Dalam Angka 2010 (Makassar in Figure 2010)*. (Makassar: UD Areso, 2010), Link <http://repository.unhas.c.id/bitstream/handle/123456789/5563/JURNAL%20PAIDA%20Uh.pdf?sequence=1>. diakses Senin, 13 Juli 2015.

dimiliki setiap kabupaten atau wilayah, setidaknya ada 5 (lima) pembagian karakteristik periode musim untuk Sulawesi Selatan, sehingga dalam kondisi normal hampir setiap bulan ada hujan yang cukup untuk penanaman padi secara bergiliran disetiap wilayah atau kabupaten. Pembagian wilayah Sulawesi Selatan berdasarkan karakteristik periode musim,²²² sebagai berikut:

- 1) Sulawesi Selatan bagian Barat, meliputi Kabupaten/Kota Makassar, Gowa, Maros, Pangkep, Barru, Pare-Pare dan Pinrang.
- 2) Sulawesi Selatan bagian Selatan, meliputi Kabupaten Takalar dan Jeneponto.
- 3) Sulawesi Selatan bagian Selatan, meliputi Kabupaten Takalar dan Jeneponto.
- 4) Sulawesi Selatan bagian Timur, meliputi Kabupaten Bantaeng, Bulukumba, Sinjai, dan Bone.
- 5) Sulawesi Selatan bagian Tengah, meliputi Kabupaten, Wajo, Soppeng, Sidrap, dan Enrekang.
- 6) Sulawesi Selatan bagian Utara, meliputi Kabupaten/Kota, Palopo, Luwu, Luwu Utara, Luwu Timur, Tana Toraja dan Toraja Utara.

Wilayah Sulawesi Selatan bagian barat dalam kondisi normal memulai periode musim hujan pada bulan Nopember sampai April, dengan puncak musim hujan pada bulan Januari.

²²²Sujarwo, *Berkah Periode Iklim Yang Bervariasi Menjadi Sulawesi Selatan Sebagai Lumbung padi Nasional*. (Kasubid Pelayanan Jasa BBMKG Wilayah IV Makassar, 2015). Link// <http://www.bmkg.go.id/bmkg-pusat/Publikasi/Artikel/BERKAH-IKLIM-YANGBERVARIS.bmkg>. diakses Senin, 13 Juli 2015.

e. Kondisi Ekonomi

Suatu wilayah tingkat perekonomian dapat diproyeksikan dengan melihat tingkat Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) wilayah tersebut. PDRB merupakan salah satu cerminan kemajuan ekonomi suatu daerah, yang didefinisikan sebagai keseluruhan nilai tambah barang dan jasa yang dihasilkan dalam waktu satu tahun di wilayah tersebut. Berdasarkan hasil perhitungan PDRB tahun 2006, nilai PDRB Kota Makassar atas dasar harga berlaku telah mencapai Rp. 18.165,876 milyar rupiah, sedangkan PDRB atas dasar harga konstan nilainya sebesar 11.341,848 milyar rupiah. Identifikasi pengukuran PDRB perkapita digunakan untuk mengukur tingkat kemakmuran penduduk di Kota Makassar.

Pembentukan PDRB di suatu daerah dapat digambarkan dari struktur ekonomi pada masing-masing sektor yang ada pada wilayah tersebut. Semakin besar persentase suatu sektor semakin besar pula pengaruh sektor tersebut dalam perekonomian daerah. Struktur Kota Makassar masih didominasi oleh sektor perdagangan, restoran dan hotel, pada periode 2009-2014 mengalami perkembangan dan berada di atas angka sembilan persen.

Paparan walikota Makassar Ilham Arief Sirajuddin,²²³ dalam rapat paripurta Laporan Keterangan Pertanggungjawaban Tahun Anggaran 2013 dan Laporan Pertanggungjawaban Akhir Masa Jabatan Walikota 2009-2014 di Makassar pada senin 3 maret 2014 menyatakan bahwa indikator makro

²²³Riesmawan Yudhatama, terbit hari Senin 3 Maret 2014, link <http://makassar. Antara news.com/berita/53330/pertumbuhan-ekonomi-makassar-di-atas-sembilan-persen.html>. diakses pada hari minggu 12 Juli 2015, jam 16.35 wita.

ekonomi Makassar memperlihatkan perkembangan cukup menggembirakan. Pada 2009, pertumbuhan ekonomi tercatat sebesar 9,20% dan pada 2013 meningkat menjadi 9,88%. Struktur ekonomi pada 2013 didominasi oleh lima sektor yakni sektor perikanan sektor perdagangan, hotel dan restoran dengan kontribusi sebesar 29,60% diikuti industri pengolahan 17,51% dan angkutan dan komunikasi 15,73%. Kemudian, sektor jasa dan keuangan masing-masing 15,67% dan 11,61%. Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) mengalami peningkatan signifikan dari Rp31,26 triliun menjadi Rp58,54 triliun pada 2013. Sedangkan pendapatan per kapita naik dari Rp24,45 juta pada 2009 menjadi 42,64 juta di 2013. Pada periode yang sama, laju inflasi juga mengalami penurunan dari 3,24% menjadi 2,70%.

Data tersebut menunjukkan peningkatan pencapaian beberapa indikator makro ekonomi dan beberapa program pemerintah kota serta investasi swasta yang memacu peningkatan perekonomian. Investasi Penanaman Modal Dalam Negeri (PMDN) meningkat dari Rp195,45 miliar di 2009 menjadi Rp2,15 triliun pada 2013. Sementara Penanaman Modal Asing (PMA) dari Rp13,87 juta dolar Amerika menjadi Rp 40,76 juta dolar Amerika. Peningkatan juga terjadi dari sisi pengelolaan perbankan, berdasarkan data Bank Indonesia pada 2009, pinjaman yang dibukukan sebesar Rp19,69 triliun dan meningkat menjadi Rp43,28 triliun pada 2013.

3. Sejarah PDAM Kota Makassar

Mutu baku air bersih dan mutu baku air minum sangat penting artinya bagi kehidupan manusia. Kajian global kondisi air di dunia yang disampaikan

pada *World Water Forums II* di Den Haag tahun 2000 memproyeksikan bahwa pada tahun 2025 akan menjadi krisis air di berbagai negara, tidak menutup kemungkinan akan terjadi di Indonesia begitu juga halnya di kota Makassar, apabila pemerintah, instansi yang terkait dan perusahaan daerah air minum tidak dapat secara maksimal mengelola aset daerahnya.

Lintas sejarah yang cukup panjang, berawal pada tahun 1924 dengan dibangunnya Instalasi Pengelolaan Air (IPA) I Ratulangi oleh pemerintahan Belanda dengan nama *Water Leidjing Badrijf* dengan kapasitas terpasang 50 L/detik. Kemudian pada zaman pendudukan Jepang tahun 1937 ditingkatkan menjadi 100 L/detik. Air baku bersih dari sungai Janeberang terletak 7 km di sebelah selatan kota, dipompa melalui saluran tertutup ke instalasi Ratulangi. Setelah kemerdekaan bergulir selama 29 tahun tepatnya pada tahun 1974 berubah menjadi Dinas Air Minum Kotamadya Ujung Pandang. Dalam interval waktu dua tahun, pada tahun 1976 perubahan status dari Dinas Air Minum menjadi PDAM Kotamadya Ujung Pandang, sesuai dengan Perda No.21/P/II/1976.

Sejak tahun 1977 sampai dengan tahun 1980 telah dilaksanakan rehabilitasi instalasi melalui proyek air bersih Sulawesi Selatan yang selanjutnya proyek tersebut menjadi Badan Proyek Air Minum (BPAM) berada di bawah pengawasan Proyek Penyediaan Sumber Air Bersih (PPSAB) Provinsi Sulawesi Selatan. BPAM adalah badan yang bersifat sementara dan melaksanakan fungsinya untuk jangka waktu sejak sarana dan prasarana dapat berfungsi sehingga saat memperoleh penghasilan yang mampu mencukupi kebutuhan untuk membiayai

operasi dan pemeliharaan. Apabila hal tersebut tercapai, pengelolaan selanjutnya di-serahkan kepada pemerintah daerah Kota/Kabupaten setempat.

Berdasarkan peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Ujung Pandang No.6 Tahun 1974, tentang pendirian PDAM Tingkat II Ujung Pandang dan keputusan Menteri Pekerjaan Umum No.665/Kpst/1991 tanggal 2 Desember 1991 tentang penyerahan pengelolaan sarana dan prasarana penyediaan air bersih kepada Gubernur Sulawesi Selatan, yang saat ini memiliki lima unit Instalasi Pengelolaan Air (IPA) yang tersebar di wilayah teknis.

Tabel 4.3: Daftar unit Instalasi Pengelolaan Air PDAM Kota Makassar

No	Sumber Air Baku	Sumber Air Bersih	Jenis Sistem	Pemanfaatan Sumber	Kapasitas (l/d ³ /th)
1	S. Jeneberang	IPA I Ratulangi	Pompanisasi	Air permukaan	90 l/d
2	S.Lekopancing	IPA II Panaikang	Pompanisasi	Air permukaan	1000 l/d
3	S.Lekopancing	IPA III Antang	Pompanisasi	Air permukaan	100 l/d
4	S. Jeneberang	IPA IV Maccini	Pompanisasi	Air permukaan	200 l/d
5	B. Bili-bili Dam	IPA V Somba Opu	Pompanisasi	Air permukaan	1000 l/d
Jumlah					2390 l/d

Sumber : PDAM Kota Makassar, 2016

Tabel diatas menunjukkan jenis sistem Instalasi Pengelolaan Air (IPA) yang digunakan adalah sistem pompanisasi, untuk memanfaatkan sumber air baku permukaan dengan saluran terbuka dan saluran tertutup. Mutu air bersih dapat dengan secara maksimal mengelola aset utama (sumber mutu baku air bersih) dengan memanfaatkan Instalasi Pengelolaan Air (IPA) Kota Makassar terbagi dalam IPA I Ratulangi, IPA II Panaikang, IPA III Antang, IPA IV Maccini Sombala dan IPA V Somba Opu. Sistem pengaliran yang dilakukan selama untuk memenuhi kebutuhan air masyarakat Kota Makassar adalah dengan gravitasi dan pompanisasi. Untuk memenuhi kebutuhan mutu air bersih masyarakat, PDAM Kota Makassar telah menyediakan pos-pos untuk memudahkan pelayanan

masyarakat di beberapa wilayah dimana setiap wilayah terbagi beberapa unit pelayanan serta setiap unit pelayanan terdiri dari beberapa zona yang tersebar di wilayah teknis PDAM Kota Makassar.

Tugas dan tanggung jawab kepala wilayah sama dengan tugas kepala bagian dalam struktur PDAM Kota Makassar, namun secara vertikal dalam garis komando bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama, pada pelaksanaan tugas dibantu oleh 3 (tiga) kepala urusan antara lain: a) Kepala Urusan Pelayanan Langgan, b) Kepala Urusan Trans dan Distribusi, dan c) Kepala Urusan Baca Meter dan Penagihan dan didampingi Sekretaris Wilayah.

4. Kondisi Sarana dan Prasarana PDAM Kota Makassar

Kondisi sarana dan prasarana Perusahaan dapat dengan mengambil data primer (observasi, wawancara dan penyebaran kuisioner) serta data sekunder (berbagai laporan, literatur dan bacaan lain yang terkait dari fungsi dan kinerja masing-masing prasarana). Observasi dilakukan untuk melihat langsung dan melakukan wawancara dengan pihak Perusahaan dan masyarakat pelanggan PDAM Kota Makassar tentang kondisi prasarana. Data sekunder diperlukan dengan melihat efektifitas fungsi atau kinerja prasarana sesuai dengan konstruksi perencanaan.

a. Ketersediaan air baku

Ada tiga sumber air baku saat ini yang digunakan dalam Sistem Penyediaan Air Bersih (SPAM) Kota Makassar yaitu Kanal Lekopancing, Sungai Jeneberang dan Bendungan Bili-Bili, Gowa. Kanal Lekopancing melayani IPA Antang dan IPA Panaikang dan Sungai Jeneberang melayani

IPA Ratulangi, IPA Maccini Sombala dan IPA Somba Opu yang bersumber dari air baku bendungan Bili-bili. Sumber air baku Kanal Lekopancing mempunyai debit air tidak tetap. Pada musim hujan Kanal Lekopancing mampu memasok air baku sesuai kapasitas produksi IPA yang dilayaninya (IPA Antang 90 L/detik dan IPA Panaikang 1000 L/detik) dan pada musim kemarau panjang Kanal Lekopancing terjadi penyusutan sampai 70% sehingga IPA Panaikang hanya mendapat pasokan air baku 300 L/detik. Sungai Jeneberang mempunyai aliran sungai besar dengan rata-rata debit tahunan 33 m³/dtk.

b. Kondisi Sumber Air Bersih

Instalasi Pengolahan Air (IPA) Kota Makassar mempunyai 5 (lima) IPA yakni IPA Ratulangi dengan kapasitas terpasang 100 liter/detik, IPA Panaikang dengan kapasitas terpasang 1.000 liter/detik, IPA Antang dengan kapasitas terpasang 90 liter/detik, IPA Maccini Sombala dengan kapasitas terpasang 200 liter/detik dan IPA Somba Opu dengan kapasitas terpasang 1.000 liter/detik, dapat dilihat bahwa keseluruhan total kapasitas terpasang PDAM Kota Makassar 2.390 liter/detik.

c. Perpipaan

Kondisi perpipaan air bersih PDAM Kota Makassar dapat dilihat berikut ini:

Tabel 4.4: Jaringan Pipa Air Bersih PDAM Kota Makassar

No	MM (Ø)	Panjang Pipa Menurut Jenis Pipa							T. Panjang Pipa (m)
		PVC	DP	CP	GP	ACP	SP	SE	
1	50	1.077.332,4	-	-	24.128	-	-	-	1.101.460,40
2	70	793.009,34	-	-	30.227,5	-	6	-	823.242,84
3	100	507.848,7	15.185	16.200	-	-	11	-	555.015,20
4	125	-	-	6.049	5.557	-	-	-	6.049,00

5	150	347.929,1	8.486	11.155	39	2.850	93	-	376.070,60
6	200	85.756,75	18.305	8.865	16	480	48	-	113.493,75
7	250	31.437,5	4.996	4.875	-	-	38	-	41.362,50
8	300	36.634,25	11.148	3.985,5	-	-	97	-	51.864,75
9	350	7.683,5	1.740	765	-	9.790	2.908	8.347,4	31.233,90
10	335	-	-	3.675	-	-	-	-	3.675,00
11	400	8.358,2	11.345	2.050	-	11.196,9	15.753,45	-	48.703,45
12	450	-	-	715	-	-	-	-	715,00
13	500	1.424	895	-	-	-	564	-	2.883,00
14	600	4.447	-	-	-	-	113	-	4.560,00
15	700	-	4.030	-	-	-	-	-	4.030,00
16	900	-	1.137	-	-	-	-	-	1.137,00
17	1000	-	5.923	-	-	-	-	-	5.923,00
18	1100	-	4.589	-	-	-	-	-	4.589,00
Total		2.901.860,74	87.779.	58.334,5	75.738	24.317,3	19.631,45	8.347,4	3.176.008,39

Sumber: PDAM Kota Makassar, 2016

Akumulasi panjang pipa PDAM Kota Makassar sepanjang 3.176 km dengan jumlah 163.584 sambungan yang dapat melayani pelanggan sebanyak 985.542 jiwa pada tahun 2015.

d. Kondisi Pelayanan Air Bersih kota Makassar

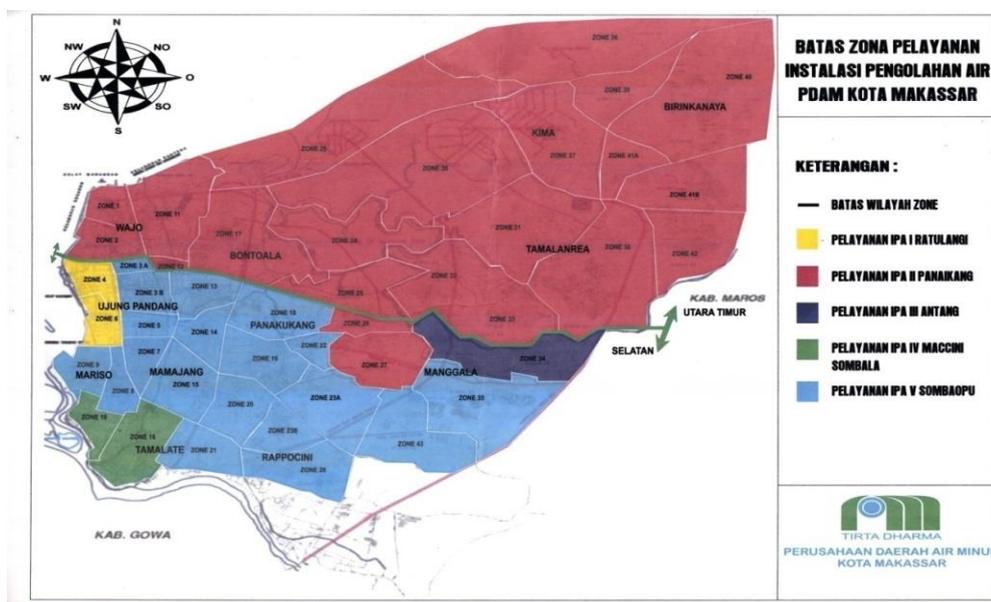
Daerah pelayanan PDAM Kota Makassar ditetapkan berdasarkan potensi daerah dan pertimbangan yang dilakukan dalam menentukan daerah pelayanan yaitu:

- 1) Lokasi pemukiman penduduk dari pusat kegiatan sosial-ekonomi kota yang ada maupun yang direncanakan.
- 2) Daerah-daerah yang memiliki potensi dari segi pelanggan, misalnya kemampuan dalam pembayaran tarif retribusi, khususnya bagi sektor niaga dan industri.
- 3) Tata guna lahan yang telah disetujui dan disahkan oleh pemerintah setempat.
- 4) Sistem penyediaan air bersih serta jaringan perpipaannya.

- 5) Lokasi dan kapasitas reservoir (waduk/kolam air) distribusi yang ada dan yang direncanakan

Berdasarkan faktor-faktor pertimbangan tersebut maka PDAM Kota Makassar menentukan daerah yang akan dilayani. Sedangkan berdasarkan karakteristik hidroliknya, daerah distribusi Kota Makassar dibagi menjadi dua bagian pelayanan utama, yaitu bagian sebelah utara dan bagian selatan yang dibatasi oleh jalan Jendral Sudirman dengan dibentuk Wilayah pelayanannya menjadi 4 wilayah operasi yaitu Wilayah I, II, III dan IV, yang selanjutnya dibagi menjadi 46 zona penyediaan air minum.

Gambar 4.1
Peta Zona Pelayanan IPA Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar



Sumber: Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar, 2016

Dua wilayah pelayanan utama yang termasuk wilayah Selatan meliputi kantor unit pelayanan Panakukang, Manggala, Rappocini, Ujung Pandang, Mamajang, Mariso, Tamalate dan Wilayah Utara meliputi kantor

unit pelayanan Wajo, Bontoala, Baintanaya, Tamalate, Kima. Wilayah pelayanan Utama PDAM Kota Makassar secara rinci diuraikan pada Tabel 4.5 berikut ini:

Tabel 4.5
Wilayah Pelayanan Pelanggan PDAM Kota Makassar

No	Wilayah Pelayanan	Kantor Unit Pelayanan	Zona	Sumber Air Bersih
1.	Wilayah I (Utara)	Wajo	Z 01, Z 11, Z 02.	IPA II
		Bontoala	Z 17, Z 12, Z 24.	IPA II
2.	Wilayah II (Utara)	Kima	Z 36, Z 39, Z 29, Z 37, Z 30.	IPA II
		Biringkanaya	Z 40, Z 40A, Z 42 B, Z 42.	IPA II
		Tamalanrea	Z 31, Z 32, Z38, Z 33.	IPA II
3.	Wilayah III (Selatan)	Panakukang	Z 25, Z 18, Z 22, Z 0619.	IPA V, IPA II,
		Maggala	Z 27, Z 34, Z 35, Z 43.	IPA II, IPA III, IPA V
		Rappocini	Z 20, Z 23B, Z 28, Z 23A.	IPA IV, IPA V.
4.	Wilayah IV (Selatan)	Ujung Pandang	Z 04, Z 03, Z 13, Z06, Z 05.	IPA I, IPA V
		Mamajang	Z 14, Z 07, Z 15.	IPA V
		Mariso	Z 09, Z 08, Z 10.	IPA IV, IPA V
		Tamalate	Z 16, Z 21.	IPA IV

Sumber: PDAM Kota Makassar, diolah 2016

PDAM Kota Makassar memasok air bersih ke wilayah pelayanannya melalui menggunakan lima instalasi pengolahan air, yaitu IPA Ratulangi, IPA Panaikang, IPA Antang, IPA Maccini Sombala dan IPA Somba Opu. PDAM Kota Makassar melayani seluruh 14 kecamatan yang ada. Persentase pelayanan saat ini mencapai 56% dari jumlah penduduk Kota Makassar dilayani oleh lima operator air bersih yang melayani kecamatan/kelurahan yang berbeda pula kelima oprator tersebut adalah sebagai berikut:

1) Instalasi Pengolahan Air I Ratulangi

PDAM Kota Makassar, terus menerus mengalami perkembangan melalui tahap demi tahap, berawal pada tahun 1924 dengan dibangun Instalasi Pengolahan Air I Ratulangi oleh pemerintah Hindia Belanda dengan nama *Waterleidjding Bedrijf* kapasitas produksi terpasang 50 l/d, kemudian pada jaman pendudukan Jepang tahun 1937 ditingkatkan menjadi 100 l/d, Air baku diambil dari Sungai Jeneberang terletak 7 km disebelah selatan kota, dipompa melalui saluran tertutup ke Instalasi Pengelolaan Air (IPA) Ratulangi.

Gambar 4.2: IPA I Ratulangi (Jl. DR. Ratulangi No.3)



Sumber: Website PDAM Kota Makassar (www.pdam-makassar.com)

2) Instalasi Pengolahan Air II Panaikang

Tahun 1976 perubahan status PDAM Kota Makassar dari Dinas Air Minum menjadi Perusahaan Air Minum Kotamadya Ujung Pandang sesuai dengan Perda No.21/P/II/1976, dengan kapasitas produksi terpasang turun menjadi 50 L/d, disebabkan karena usia. Untuk memenuhi

kebutuhan air bagi penduduk kota Makassar yang makin meningkat, maka pada tahun 1977 dibangun Instalasi Pengolahan Air II Panaikang dengan kapasitas tahap pertama 500 L/d. Sumber Air baku diambil dari Bendung Lekopancing Sungai Maros yang berjarak 29,6 km dari Kota Makassar, kemudian tahun 1989 IPA Panaikang ditingkatkan kapasitasnya *Ground Reservoir* menjadi 1000 L/d. *Denagn Intake: Jalan Abdullah Dg. Sirua, sumber air baku: sungai Lekopanccing, kabupaten Maros.*

Gambar 4.3: IPA II Panaikang (Jl. Urip Sumohardjo)



Sumber: Website PDAM Kota Makassar (www.pdam-makassar.com)

3) Instalasi Pengolahan Air III Antang

Tahun 1985 melalui paket pembangunan Perumnas dibangun Instalasi Pengolahan Air III Antang dengan kapasitas awal 20 L/d, kemudian tahun 1992 dibangun IPA Antang dua dengan demikian total kapasitas IPA Antang menjadi 40 L/d, dari dua Instalasi Pengolahan Air.

Memenuhi kebutuhan air bersih khususnya pada wilayah pelayanan IPA Antang dimana jumlah pelanggan terus bertambah, maka pada tahun 2003 Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar menambah kapasitas produksi IPA Antang dari 40 liter/d menjadi 90 liter/d.

Gambar 4.4: IPA III Antang (Jl. Antang Raya)



Sumber: Website PDAM Kota Makassar (www.pdam-makassar.com)

4) Pengolahan Air IV Maccini Sombala

Tahun 1993 lewat paket bantuan hibah pemerintah pusat, dibangun Instalasi Pengolahan Air IV Maccini Sombala kapasitas terpasang 200 L/, dan *Ground Reservoir* : 400 m³ sumber air baku Sungai Jeneberang.

Gambar 4.5: IPA IV Maccini Sombala (Jl. Abdullah Dg. Tata)



Sumber: Website PDAM Kota Makassar (www.pdam-makassar.com)

5) Instalasi Pengolahan Air V Somba Opu

Air baku dari Kanal Lekopancing Maros tidak dapat lagi untuk dikembangkan dalam pengembangan kapasitas produksi IPA yang ada sebagai suplay air baku bersih keperluan di Kota Makassar,²²⁴ berbeda halnya dengan Dam Bili-bili (Sungai Jeneberang). Sungai Jeneberang mempunyai debit rata-rata tahunan sebesar 33 m³/detik sehingga air baku sangat melimpah, ditambah lagi dengan adanya Dam Bili-bili yang ber-fungsi sebagai tampungan air pada musim kemarau. Pergeseran laju pertumbuhan penduduk berbanding lurus terhadap kebutuhan air baku bersih dengan kenyataan yang ada pada saat ini, sehingga melalui Proyek Pengembangan Sistem Penyediaan Air Bersih Kota Makassar pada tahun 2000 dibangun IPA V Somba Opu kapasitas 1000 l/d di

²²⁴Muhammad Ismail, Mary Selintung dan Mukhsan Putra Hatta. *Keseimbangan Pelayanan Air Bersih PDAM Kota Makassar. Dengan Menggunakan Program Realm*. (Jurusan Sipil, Fakultas Teknik, Universitas Hasanuddin, Makassar)

Kabupaten Gowa dengan sumber air baku dari Dam Bili-Bili sejauh ± 16 Km dengan *Ground Reservoir* : $12.000 m^3$

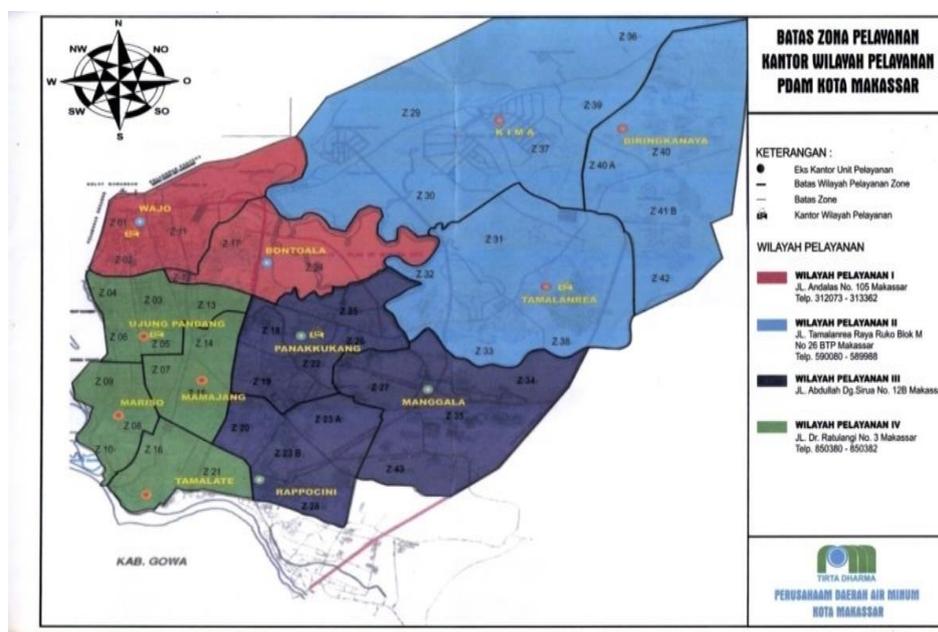
Gambar 4.6: IPA (IPA) V Somba Opu (Jl. Poros Malino, Kab. Gowa)



Sumber: Website PDAM Kota Makassar (www.pdam-makassar.com)

Kapasitas terpasang PDAM Kota Makassar adalah 2340 L/d. Sedangkan kapasitas produksi 2390 L/detik. Jumlah Penduduk terlayani yang sudah mendapatkan pelayanan air bersih di masing-masing wilayah utama bagian Selatan dan Utara yang dibatasi oleh jalan Jendral Sudirman, dan selanjutnya terbagi lagi menjadi empat wilayah pelayanan Wilayah seperti I, II, III, IV.

Gambar 4.7: Batas Zona Wilayah Pelayanan PDAM Kota Makassar



Sumber: PDAM Kota Makassar, 2016

B. Profil Responden PDAM Kota Makassar

Data penelitian diperoleh dari data internal perusahaan dan data eksternal perusahaan. Data internal perusahaan adalah data laporan rekapitulasi tahunan perusahaan berupa laporan keuangan, laporan pelanggan, internal proses bisnis, dan sumber daya manusia. Adapun data eksternal berupa data dari masyarakat /pelanggan dan karyawan PDAM Kota Makassar berkapasitas sebagai pekerja diperusahaan.

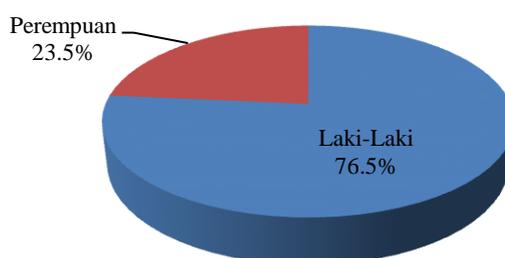
1. Profil Responden Karyawan PDAM Kota Makassar

Gambaran tentang karakteristik karyawan menurut jenis kelamin, umur, masa kerja, tingkat pendidikan dan level pimpinan merupakan karakteristik responden karyawan yang patut untuk diperhitungkan dalam penilaian kinerja.

Secara teoritis kelima karakteristik tersebut memiliki keterkaitan erat dengan pencapaian kinerja.

Responden karyawan berdasarkan jenis kelamin, dapat diketahui bahwa yang mendominasi karyawan adalah laki-laki menunjukkan 39 orang (76,5%), indikator tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar pengambilan keputusan serta pelaksanaan tugas lapangan didominasi oleh karyawan laki-laki dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia khususnya operasional. Sementara 12 atau 23,5% adalah karyawan perempuan yang lebih banyak ditugaskan pada bagian pelayanan administrasi atau counter yang sudah sesuai dengan keahlian seorang wanita yang lebih mengedepankan ketelitian dan kemampuan dalam memberikan layanan operasional. Gambaran ini, juga menunjukkan bahwa untuk industri PDAM Kota Makassar jabatan fungsional seperti *top manager* dan *middle manager* masih cenderung dipegang oleh karyawan laki-laki. Hal tersebut ber-pengaruh terhadap proses pengambilan keputusan dan tuntutan persaingan terhadap penyedia air baku bersih khususnya PDAM Kota Makassar.

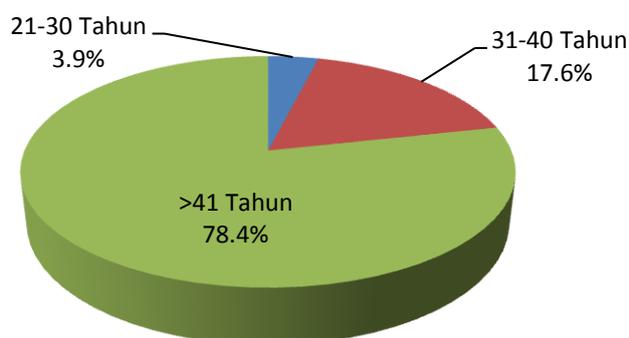
Gambar 4.8: Karakteristik Responden Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin



Responden berdasarkan umur menunjukkan bahwa yang mendominasi pada aspek ini berasal dari usia 40 tahun keatas sekitar 78,4% atau 40 orang dan pada kelompok umur tersebut banyak didominasi oleh karyawan laki-laki. Pada

usia antara 21-30 tahun menunjukkan responden sebanyak 2 orang atau sekitar 3,9%, dimana sebagian besar pada distribusi umur tersebut adalah karyawan diangkat dan direkrut, bahkan baru menduduki karir dan posisi dalam kompetensi yang ditekuninya. Pada distribusi usia 41 tahun keatas menunjukkan sebanyak 40 orang atau sekitar 78,4%, dimana sebagian besar pada distribusi umur tersebut adalah para karyawan senior yang menduduki posisi atau karir *top manager* dan *middle manager*. Distribusi pada aspek umur ini dominan merupakan karyawan menjelang pensiun tapi masih diminta untuk memberikan ilmu dan pengalamannya dalam memperkuat kompetensi terhadap operasional dalam bidangnya. Selain itu, gambaran responden tersebut menunjukkan bahwa jabatan fungsional pada masih didominasi oleh usia relatif sudah mapan. Hal tersebut dapat berimplikasi pada kemampuan karyawan bekerja dapat menyebabkan penurunan produktifitas kinerja kemampuan berfikir dan daya intelektualnya lemah dan berkurang, Sedangkan usia 21 -30 tahun atau setara 3,9% adalah usia produktif dapat me-ningkatkan produktivitas kinerja PDAM Kota Makassar.

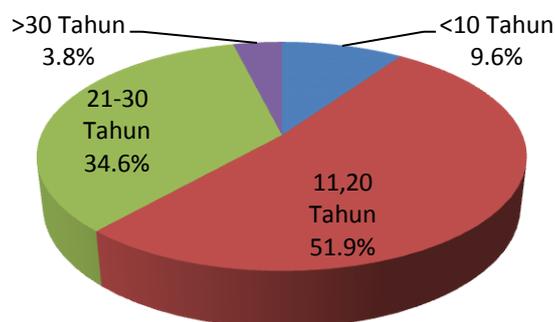
Gambar 4.9 Karakteristik Responden Karyawan Berdasarkan Usia



R
n bahwa
masa kerja responden yang menempati proporsi yang tinggi berada pada masa
kerja 11-10 tahun sebanyak 27 orang atau sekitar 52,9%, dan kemudian diikuti

masa kerja 21-30 tahun keatas sebanyak 18 orang atau sekitar 35,9%. Sedangkan masa kerja dengan proporsi terkecil adalah 30 tahun keatas sebanyak 2 orang atau sekitar 3,9%. Data tersebut dapat dikatakan bahwa masa kerja karyawan sudah memiliki pengalaman kerja tergolong cukup matang dan memadai sehingga dapat diharapkan menyelesaikan tugas yang menjadi tanggungjawabnya dengan baik. Sedangkan bagi karyawan baru masih perlu meningkatkan kemampuannya melalui pemberian pendidikan atau pelatihan yang dapat menunjang kompetensi konseptual dan kompetensi teknis serta kemampuan personal yang menunjang penyelesaian tugas dengan baik. Selain itu, hal ini memberikan gambaran bahwa responden dalam penelitian ini telah bekerja dalam waktu yang relatif cukup lama sehingga dianggap telah memiliki pengalaman yang baik dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Karyawan yang telah lama bekerja akan memberikan dampak positif terhadap pengambilan keputusan maka dianggap matang dalam berfikir beserta masalah yang dihadapi PDAM Kota Makassar akan mudah diselesaikan.

Gambar 4.10: Responden Karyawan Berdasarkan Masa Kerja

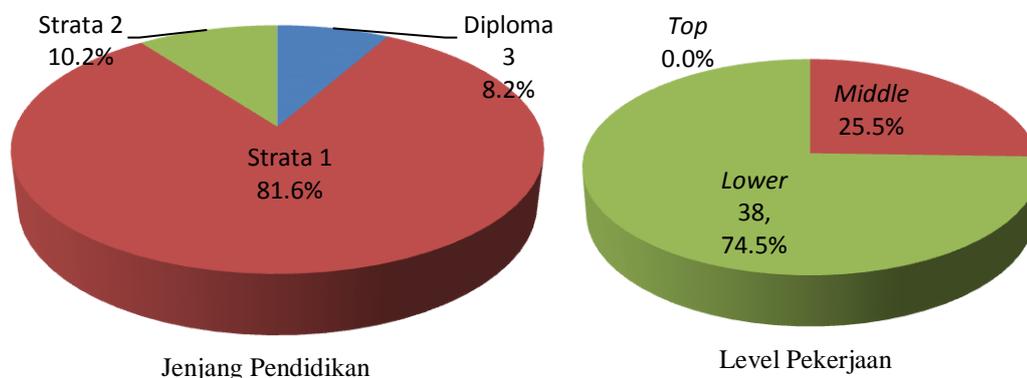


Responden berdasarkan tingkat pendidikan menunjukkan bahwa responden karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan sarjana S1 (strata satu) me-

memiliki dominasi tertinggi sebanyak 42 orang atau sebesar 81,6%, S2/S3 (Strata dua) didominasi sebanyak 5 orang atau sekitar 10,2%, Sedangkan untuk pendidikan SLTA/D3 sebanyak 4 orang atau sekitar 8,2%. Indikasi tersebut menunjukkan bahwa potensi sumber daya manusia pada Perusahaan sangat didukung oleh latar belakang pendidikan. Semakin tinggi pendidikan seseorang maka semakin tinggi kompetensinya terhadap kemampuan pengelolaan dan implementasi ilmunya, karena dinilai sudah mengerti tentang fungsi-fungsi dan manfaat layanan baik secara teoritis serta teknis dalam implementasinya. Kondisi ini menunjukkan adanya upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia-nya, hal ini disebabkan tingginya persaingan antara perusahaan lintas kabupaten /kota se-Indonesia maka dibutuhkan sumber daya yang dapat diandalkan untuk menghadapi kondisi yang semakin kompetitif.

Secara teoritis seseorang atau karyawan yang memiliki kualitas atau level pendidikan tinggi diharapkan akan mampu bekerja lebih baik jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki pendidikan lebih rendah. Karyawan yang memiliki pendidikan tinggi lebih mampu memahami kinerja terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Sedangkan untuk karakteristik untuk level jabatan responden terdiri dari 13 orang atau 25,5% menduduki jabatan *middle management*, 38 orang atau 74,5% menduduki jabatan *lower management*, dan responden dengan jabatan *top management* tidak terdapat dalam penelitian ini karena akan menjadi informan saat wawancara dalam penelitian ini.

Gambar 4.11 Responden Berdasarkan Jenjang Pendidikan dan Level Jabatan



Secara singkat karakteristik responden pada PDAM Kota Makassar dapat

dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6: Distribusi Karakteristik Responden Karyawan

No	Karakteristik Responden	Klasifikasi	Jumlah Responden	
			F	%
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	39	76,5
		Perempuan	12	23,5
		Jumlah	51	100
2	Umur	21 - 30 tahun	2	3,9
		31 - 40 tahun	9	17,6
		41 - 50 tahun	40	78,4
		Jumlah	51	100
3	Masa Kerja	< 10 tahun	5	9,6
		11 - 20 tahun	27	51,9
		21 - 30 tahun	18	34,6
		> 30 tahun	2	3,8
		Jumlah	51	100
4	Pendidikan	D3	4	7,8
		S1	40	82,4
		S2	5	9,8
		Jumlah	51	100
5	Level	Top	0	0
		Middle	13	25,5
		Lower	38	74,5
		Jumlah	51	100

Sumber: Data Primer, diolah 2016

2. Profil Responden Pelanggan PDAM Kota Makassar

Penelitian yang dilakukan terhadap responden pelanggan diperoleh karakteristik responden pelanggan yang meliputi jenis kelamin, umur, masa berlangganan, pendidikan, kelompok langganan merupakan hal penting keadaan

kondisi pelayanan yang dicapai. Untuk variabel persepsi pelanggan masing-masing operator terhadap pelayanan air bersih dengan jumlah pelanggan Perusahaan pada saat ini 163.584 sambungan ekuivalen jumlah penduduk kota Makassar sebesar 985.542 jiwa. Porsi jumlah responden pelanggan yang diambil 178 responden yang menyebar keseluruhan 143 kelurahan dengan 14 kecamatan sekota Makassar merupakan karakteristik responden pelanggan yang patut untuk diperhitungkan dalam menilai kinerja dari sisi perspektif pelanggan, secara teoritis kelima karakteristik tersebut memiliki keterkaitan yang erat dengan pencapaian pelayanan terhadap pelanggan dari hasil survei karakteristik pelanggan berikut:

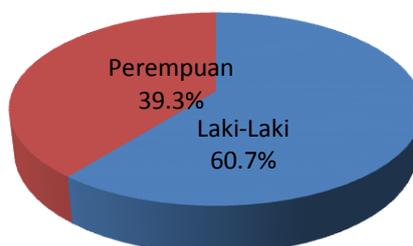
Tabel 4.7: Distribusi Karakteristik Responden Pelanggan

No	Karakteristik Responden	Klasifikasi	Jumlah Responden	
			F	%
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	108	60,7
		Perempuan	70	39,3
		Jumlah	178	100
2	Umur	21 - 30 tahun	46	25,8
		31 - 40 tahun	40	22,5
		41 - 50 tahun	92	51,7
		Jumlah	178	100
3	Lama Belangganan	1 - 5 tahun	26	14,6
		6 - 10 tahun	45	25,3
		11 - 15 tahun	42	23,6
		16 - 20 tahun	26	14,6
		21 - 25 tahun	16	9
		26 tahun	23	12,9
		Jumlah	178	100
4	Pendidikan	SLTA/D3	75	42,1
		S1	72	40,5
		S2	31	17,4
		Jumlah	178	100
5	Kelompok Pelanggan	Sosial	1	0,6
		Rumah Tangga	162	91
		Ins. Pemerintah	0	0
		Industri	0	0
		Niaga	15	8,4
		Khusus	0	0
		Jumlah	178	100

Sumber: Data Primer, diolah 2016

Tabel diatas menunjukkan bahwa frekuensi responden pelanggan yang berjenis kelamin laki-laki memiliki jumlah yang lebih banyak, 108 orang atau equivalen sebesar 60,7% dibandingkan dengan perempuan yang hanya berjumlah 70 orang atau equivalen sebesar 39,3%. Pelanggan ini menunjukkan bahwa dominasi responden pelanggan laki-laki yang kecenderungannya sebagai kepala rumah tangga, yaitu sebagai pemimpin dan lebih kritis melihat tentang pelayanan yang dilakukan pihak PDAM Kota Makassar. Hal tersebut berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan dan tuntutan persaingan yang kompetitif terhadap industri penyedia baku air bersih khususnya PDAM Kota Makassar.

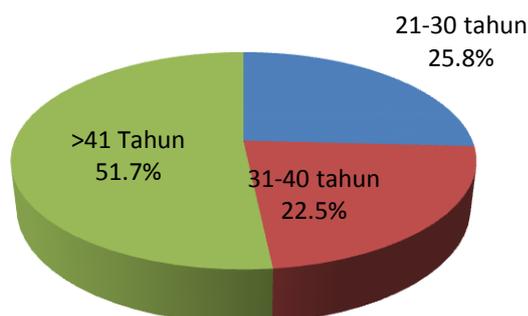
Gambar 4.12 Responden Pelanggan Berdasarkan Jenis Kelamin



Frekuensi responden pelanggan menurut klasifikasi umur mayoritas berumur antara 41 tahun keatas berada pada urutan pertama jika dipersentasikan adalah sebesar 51,7%. Gambaran ini menunjukkan bahwa pelanggan Perusahaan masih didominasi oleh usia relatif sudah mapan. Hal tersebut dapat berimplikasi pada kemampuan seseorang atau pelanggan lebih memahami dan memaknai keberadaannya bahkan dapat memberikan sumbangsi gagasan dan saran untuk mencapai yang terbaik dalam peningkatan kinerja.

Perihal konteks pelayanan dimana karakteristik responden pelanggan diklasifikasikan berdasarkan atribut lama berlangganan dapat diketahui bahwa mayoritas responden pelanggan memiliki masa lama menjadi pelanggan adalah 6–10 tahun berjumlah 45 orang atau setara dengan 25,3%. Masa berlangganan 1–5 tahun berjumlah 26 orang dan setara dengan 14,6%, selanjutnya masa berlangganan 11–15 tahun sejumlah 42 orang atau setara dengan 23,6%, selanjutnya masa langganan 16–20 tahun sejumlah 26 orang atau setara dengan 14,6%, untuk lama menjadi langganan 21–25 tahun sejumlah 16 orang atau setara dengan 8,9% dan lama berlangganan 26 tahun keatas sejumlah 23 orang (12,9%).

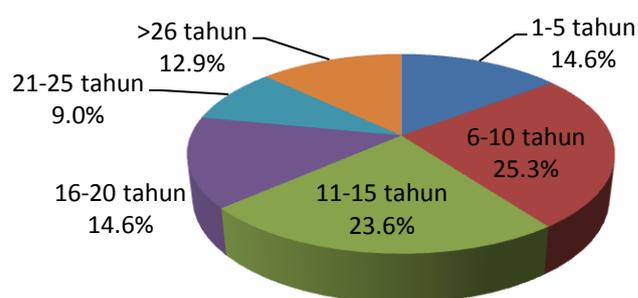
Gambar 4.13: Responden Pelanggan Berdasarkan Usia



Hal tersebut memberikan gambaran bahwa responden dalam penelitian ini telah menjadi pelanggan dalam waktu yang relatif cukup lama sehingga dianggap telah memiliki pengalaman yang baik sebagai pelanggan dan memberikan dampak positif terhadap sumbangsi saran dan informasi yang terbaik mesti hal itu dilakukan agar tetap tercapai kepuasan pelanggan. Dalam melaksanakan kewajibannya sebagai pelanggan yang sudah lama berlangganan telah memberikan dampak positif terhadap pengambilan keputusan melalui kritik dan sara, maka dianggap matang dalam berfikir sehingga masalah yang dihadapi terkait keluhan pelanggan dapat mudah untuk diselesaikan.

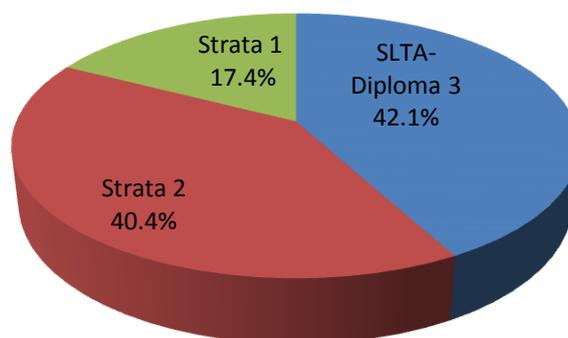
Karakteristik responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat diketahui bahwa mayoritas pelanggan berpendidikan sarjana dan pascasarjana (S1/S2), yaitu sebanyak 103 orang atau setara 57,9%. Sedangkan SLTA/Diploma tiga (D3), yaitu sebanyak 75 orang atau setara 42,1%. Kondisi ini menunjukkan bahwa pelanggan mayoritas dianggap sudah memiliki kemampuan untuk menilai produk dan layanan yang diberikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar. Apakah produk air bersih dan pelayanan telah sesuai dengan standar mutu.

Gambar 4.14 Responden Pelanggan Berdasarkan Lama Berlangganan



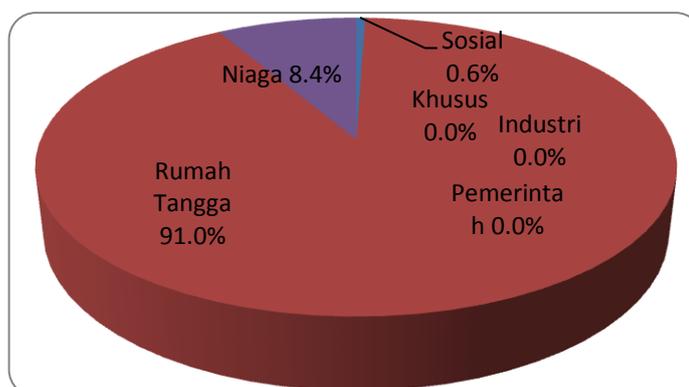
Secara teoritis seorang pelanggan yang memiliki kualitas atau level pendidikan tinggi diharapkan akan mampu berfikir lebih baik dibandingkan pelanggan yang memiliki pendidikan yang lebih rendah. Pelanggan yang memiliki pendidikan tinggi lebih mampu memahami kinerja baik secara konseptual maupun secara teoritis terhadap perusahaan Perusahaan. Selanjutnya dari profil rata-rata tingkat pendidikan tinggi yang dimiliki responden maka peneliti tidak terlalu kesulitan dalam melakukan pengambilan informasi baik melalui kuisisioner mau-pun wawancara khususnya yang berkaitan dengan tema inti dalam penelitian *BSC* pola Maqâshid Syarî'ah.

Gambar 4.15: Karakteristik Responden Pelanggan Berdasarkan Jenjang Pendidikan



Frekuensi karakteristik responden pada kelompok pelanggan dengan klasifikasi rumah tangga memiliki jumlah yang lebih banyak yaitu 162 orang atau sebesar 91% dibandingkan dengan pelanggan sosial dan niaga yang masing-masing secara berturut-turut 1 responden atau 0,6%, dan 15 responden atau 8,4%. Kelompok pelanggan ini menunjukkan bahwa dominasi responden pelanggan rumah tangga masuk kategori kelompok I adalah pelanggan yang menampung jenis-jenis pelanggan yang membayar tarif rendah untuk memenuhi standar ke-butuhan pokok air minum. Sedangkan responden kelompok Instansi Pemerintah, industry dan khusus tidak terdapat dalam penelitian ini.

Gambar 4.16: Karakteristik Responden Pelanggan Berdasarkan Kelompok Pelanggan



C. *Penjabaran Visi dan Misi PDAM Kota Makassar*

Pelaksanaan penerapan *BSC* pada PDAM Kota Makassar belum dilakukan secara terintegrasi ke level tingkat bawah (individu) terhadap realisasi daripada hasil penetapan dan implementasi teori *BSC* menurut Kaplan dan Norton (1996). Pendefinisian *BSC* pada PDAM Kota Makassar hanya terbatas pada tingkat pimpinan dan organisasi dalam mengevaluasi kinerjanya. Adapun *BSC* pada PDAM Kota Makassar telah disusun sebagai rencana strategis yang merupakan kebijakan yang memiliki arah dan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai oleh organisasi dengan menetapkan tujuan secara holistik (keseluruhan). Dalam hal ini, penilaian kinerja Perusahaan akan ditinjau secara internal maupun eksternal melalui pengembangan teori *BSC* dengan menambahkan unsur variabel tanggung jawab sosial perusahaan dan perlindungan *al-Darûriyah* yang berupaya men-sinergikan terhadap pernyataan visi dan misi Perusahaan yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Visi PDAM Kota Makassar “Menjadi Salah Satu Perusahaan Air Minum Terbaik, Mandiri dan Profesional Berwawasan Global.
2. Misi PDAM Kota Makassar

Adapun misi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar adalah:

- a) Memberikan pelayanan air minum sesuai standar kesehatan dengan tersedianya air baku yang optimal
- b) Menyediakan air minum yang berkualitas, kuantitas dan kontinuitas
- c) Memenuhi cakupan layanan air minum yang maksimal kepada masyarakat

- d) Menjadikan perusahaan yang professional dengan sumber daya yang berkompeten dan berdaya saing tinggi
- e) Memenuhi kinerja keuangan yang mandiri dan produktifitas yang efisien dan efektif serta berdaya saing global

Penelitian ini mencoba mengimplimentasikan pengembangan konsep BSC yang didasarkan terhadap apa yang dimiliki PDAM Kota Makassar. Berhubungan dengan visi yaitu menciptakan keadaan organisasi yang hendak mewujudkan harapan perusahaan di masa depan sehingga diperlukan pula suatu misi perusahaan berupa tujuan unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dalam mengidentifikasi lingkup operasi serta melaksanakan kegiatan di bidang penekanan produk, pasar, dan teknologi. Maka dari itu, diperlukan serangkaian aktifitas yang dilakukan dengan cara yang berbeda dengan perusahaan sejenis lainnya untuk memberikan nilai tambah kepada pelanggan melalui gambaran strategi yang dinamakan strategi *map*.

Aktualisasi rencana sasaran strategi sebagai penjabaran visi dan misi perusahaan melalui strategi map dirancang sedemikian rupa dengan tingkat kehati-hatian untuk menentukan arah perusahaan di masa depan dengan memuat sasaran strategi yang selanjutnya akan dijabarkan menjadi inisiatif objektif yang merupakan tindakan *actual* terkait dengan aktivitas individu sebagai dasar perhitungan anggaran yang bisa dikontrol secara terstruktur kesemua lini tingkat perspektif *BSC* berdasarkan Kepmendagri No.47 Tahun 1999 dan permen PU No. 18/PRT/M/2007 pasal 59. Terkait hal tersebut, bagaimana organisasi perusahaan bisa mengimplementasikan strategi, tidak segampang seperti yang kita

bayangkan, terbukti suatu riset yang berbeda menunjukkan 100% dari perusahaan memiliki strategi yang bagus tetapi hanya 10% yang berhasil mengeksekusi dengan baik. Penyebab organisasi gagal dalam mengeksekusi strategi menurut Kaplan dan Norton yaitu sebagai berikut:

- 1) Rintangan visi, dimana ke tidak memahami sasaran strategi perusahaan akibat tidak ada sosialisasi strategi, manajemen tidak mampu mengkomunikasikan karna tidak memiliki sistem yang baik untuk mengkomunikasikannya.
- 2) Tidak ada hubungan pelaku dengan strategi, karyawan adalah pelaku dari visi, misi, dan strategi yang telah dibangun, dalam penerapan strategi yang efisien dan efektif penting sekali mengkaitkan dengan insentif karyawan.
- 3) Rintangan manajemen, para manajer terlalu banyak menghabiskan waktunya pada kegiatan operasinya, mengabaikan waktu sedikitpun untuk membahaskan strategi perusahaan.
- 4) Rintangan sumber daya, perlu mengkaitkan anggaran dengan strategi karena pelaksana strategi memerlukan biaya, biasanya anggaran dibuat selaras dengan strategi.

Rintangan itu dapat diatasi dengan menggunakan konsep *BSC* pola *Maqâshid Syarî'ah* yaitu merupakan suatu ukuran dengan harapan dapat menangani rintangan-rintangan tersebut sehingga implementasi strategi organisasi bisa berjalan dengan baik. Visi, peta strategi dan ukuran kinerja dalam konsep *BSC* dalam penelitian ini, dimana sering terjadi kesalahan-pahaman bahwa konsep *BSC* pola *Maqâshid Syarî'ah* tidaklah semata-mata hanya

digunakan sebagai alat pengukuran dan alat pengontrol karyawan dalam bekerja, tetapi hal terpenting daripada itu adalah fungsi *controlling* perusahaan, dalam hal ini sangat menekankan bahwa konsep *BSC* pola *Maqshid Syari'ah* adalah alat strategi *map* yang merupakan alat *leadership* untuk menentukan arah perusahaan yang tentunya memerlukan penataan pemetaan strategi yang dibangun dari visi dan misi per-usahaan. Kelihatannya hal tersebut hanya sebatas konsep namun diharapkan pada akhirnya bisa dijadikan sebagai bentuk nyata (kongkrit) yang dapat diimplemen-tasikan dari waktu ke waktu dalam pola strategi perusahaan, sehingga keterkaitan penelitian ini dapat merwujudlah suatu gagasan penomerial sebagai penerapan strategi *map* (gambar 4.17, hal 222) mencerminkan dua tema berbeda antara lain:

- a) Perusahaan sangat menekankan pentingnya untuk menjadi perusahaan air minum terbaik dikawasan Indonesia Timur dan khususnya dalam teritori (wilayah) mereka sendiri. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan di teritori Kota Makassar, kita perlu meningkatkan loyalitas pelanggan akan menciptakan lebih banyak pelanggan baru yang direfrensikan dengan pelanggan lama dan pelanggan yang loyal tentu akan bertahan dan membeli lebih banyak dari pada perusahaan ini, loyalitas pelanggan akan tercapai kalau kita meningkat-kan kepuasan pelanggan (*costumer stesfection*), kepuasan pelanggan akan ter-capai kalau kita mengoptimalisasikan proses pruduksi dalam internal bisnis.

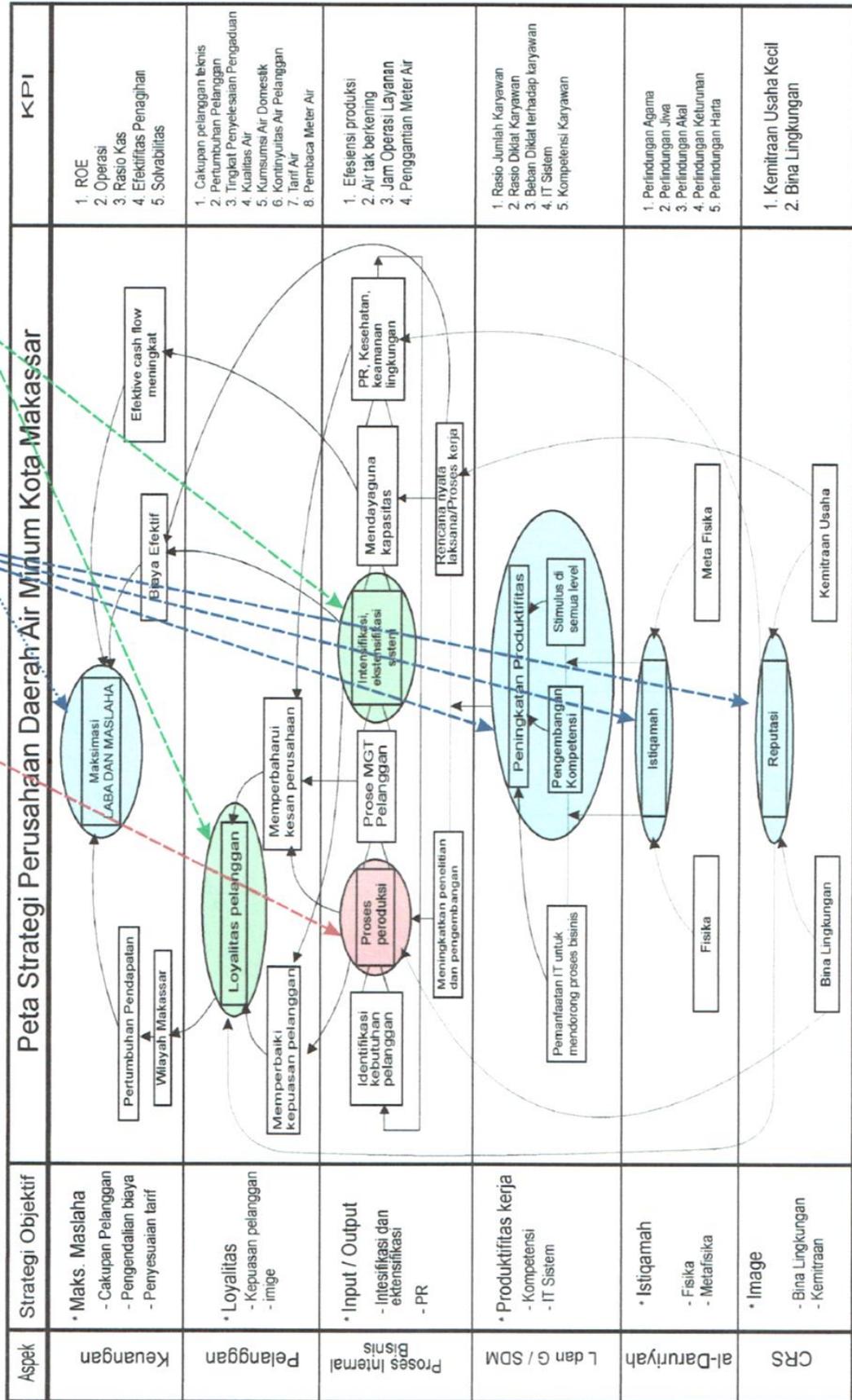
Hal lain untuk menciptakan loyalitas pelanggan perusahaan ini menekankan kesan (*imige*) yang baru, *imige* perusahaan yang fokus pelanggan

dan yang profesional, hal tersebut akan tercapai kalau mereka bisa mengimplementasikan public relation, kesehatan, keamanan lingkungan dan perlindungan yang asasi lebih mencerminkan imige mereka yang baru dan pada keadaan yang sama menekankan proses management pelanggan untuk mengintensifikan hubungan dengan pelanggan mereka dan tentunya aktivitas ini didorong oleh peningkatan penelitian dan pengembangan (*intensifikasi riset and development*) dan memberikan rencana nyata laksana/proses kerja (*work proses*) mereka secara keseluruhan sehingga dapat menciptakan proses lebih efisien dalam memenuhi kebutuhan pelanggan dan secara fundamental aktivitas proses akan baik kalau produktifitas karyawan kita tinggi, menurut perusahaan ini dengan memberikan mereka kompeten yang baik dan menciptakan kepemimpinan keseluruh level sehingga karyawan bisa dimobilisasi dalam melaksanakan proses kerja mereka yang perlu di seport dengan IT system yang mendukung implementasi proses kerja mereka dan terakhir tidak kalah pentingnya perlindungan yang sangat esensial keberadaannya mutlak diperlukan dimana sifatnya lebih berbentuk nafsiyah (psikologis) terhadap eksistensi diri yang tidak dapat digantikan dengan apapun sehingga pemenuhannya harus mendapat prioritas utama mereka.

- b) Bagaimana kita mengkaitkan efesiensi perusahaan dengan menjaga cost supaya lebih rendah dan memastikan *cash flow* perusahaan dijaga dengan lancar sehingga operasi perusahaan tetap terjaga dari sisi produktivitasnya. *Cost menagement* didorong oleh dua hal: pertama adalah rencana nyata laksana /proses kerja, supaya lebih efisien, yang kedua adalah meningkatkan

proses produksi kita, supaya lebih memenuhi keinginan pelanggan dan untuk bisa melakukan tiga hal ini, proses internal bisnis proses dari *learning & growth* serta perlindungan *al-Daruriyah* hampir sama dengan tema yang pertama. Problemnnya adalah kesalahan karena proses produksi kualitas air, kontinuitas air, kecepatan dan ketepatan waktu yang kurang sering terjadi sehingga pada akhirnya selama ini cost mereka semakin tinggi. kalau kita perhatikan *strategi map* ini mengembangkan dengan jelas mengenai apa yang harus dilakukan PDAM Kota Makassar untuk mencapai visi, misi mereka yaitu mengenai perusahaan yang fokus kepada pelanggan yang memiliki motivasi tim dalam mendukung kepuasan pelanggan dan akhirnya bisa menjadi regeneral player dengan perluasan cakupan pelanggan.

Gambar 4.17 Strategi Map
Visi : Mewujudkan menjadi salah satu perusahaan air minum terbaik, mandiri dan profesional berwawasan global



Sumber : Peneliti Th. 2016

D. *Pengukuran Kinerja PDAM Kota Makassar Berdasarkan BSC Pola Maqashid Syariah*

Analisis deskriptif hasil penelitian dimaksudkan untuk memberikan persepsi gambaran umum mengenai peranan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal bisnis, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif *CSR*, dan perspektif perlindungan *al-Daruriyah* terhadap nilai kinerja PDAM Kota Makassar. Nilai-nilai yang disajikan setelah diolah dari data berupa laporan keuangan (laporan neraca, laporan rugi/laba, laporan perubahan modal dan Laporan arus kas), laporan produksi, laporan pelanggan, dan laporan kepegawaian. Dengan menggunakan metode rasio perbandingan yaitu nilai-nilai indikator dari rasio keuangan, rasio pelanggan, rasio proses bisnis internal dan rasio sumber daya manusia yang merupakan pengukuran yang dilihat dari sisi internal PDAM Kota Makassar.

Pengukuran dari sisi lainnya berupa pengukuran secara eksternal dengan menggunakan data primer melalui pola penyebaran kuisioner kepada pelanggan di empat zona wilayah pelayanan serta penyebaran kuisioner ke karyawan (termasuk empat zona wilayah pelayanan) dengan sekmen keseluruhan para pimpinan meliputi: *Top Management*, *Middle Management*, dan *Lowar Management* sebagai sampel yang mewakili keseluruhan karyawan. Sistem penerapan dengan model statistik deskriptif bersumber dari indikator perspektif pelanggan, perspektif sumber daya manusia, perspektif *CSR*, dan perspektif *al-Darûriyah* yaitu nilai rata-rata (*mean*) dan disubstitusikan ke rumus perbandingan

matematis yang didasari atas ukuran Kepmendagri No.47 Tahun 1999 sebagai berikut:

$$N_1 : N_2 = M_1 : M_2$$

Keterangan :

N_1 : Ukuran skala *likert* tertinggi

N_2 : Nilai rata-rata (*mean*) indikator variabel

M_1 : Penilaian (bobot) tertinggi indikator variabel

M_2 : Nilai kinerja indikator variabel

Berdasarkan banyaknya indikator dari beberapa variabel dan merujuk kepada rumusan masalah dalam penelitian ini, maka deskriptif data dapat menjadi beberapa bagian yaitu variabel perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif *CSR* dan perspektif *al-Daruriyah* sebagai kontribusi nilai kinerja dalam pandangan secara internal maupun secara eksternal. Uraian singkat hasil perhitungan dan statistik deskriptif akan dikembangkan berikut ini :

1. Pengukuran Kinerja *BSC (Internal)* Perspektif Keuangan dan Non-Keuangan

Tingkat keberhasilan pengelolaan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar diukur melalui proses penilaian terhadap kinerja yang didasarkan pada variabel yang dilihat dari fungsi manajerial secara internal dan bersumber dari data sekunder yang sudah ada atau sudah terkumpul sebelumnya seperti data laporan keuangan, data pelayanan, data proses bisnis internal dan data sumber daya manusia sesuai ketentuan di dalam Permen PU No.18/PRT/M/2007 pasal

59. Masing-masing perspektif dirinci kedalam beberapa indikator penilaian melalui pendekatan *BSC*.

Melalui pendekatan *BSC*, indikator penilaian kinerja disusun dengan menerapkan prinsip-prinsip dasar konsep dengan cara mempertimbangkan karakteristik Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar itu sendiri. Adapun pengukuran dari masing-masing indikator kinerja dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan PDAM Kota Makassar.

Laporan keuangan pada dasarnya adalah hasil proses akuntansi yang dapat digunakan sebagai alat komunikasi dan pengukuran kinerja secara internal pada. Dari sudut pandang keuangan, dapat memberikan gambaran upaya peningkatan pendapatan, menurunkan biaya dan memaksimalkan *shareholder value* serta kemaslahatan pelanggan yang merupakan hasil dari tindakan sebagaimana ditunjukkan pada lima perspektif tolak ukur operasional lainnya (pelanggan, prosen bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, *CSR* dan *al-Darûriyah*).

Ukuran kinerja keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dalam hal implemementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Tujuan yang berkaitan dengan perspektif keuangan biasanya berhubungan dengan profitabilitas melalui pengukuran laba operasi, *return of capital employec* atau *economic value added*, dan perubahan pendapatan yang cepat atau

terciptanya arus kas yang positif dengan berdasarkan atas konsekuensi ekonomi yang dilakukan meliputi:

1) *Return On Equity (ROE)*

Return on Equity merupakan laba bersih setelah pajak yaitu kelebihan seluruh pendapatan atas seluruh beban untuk satu periode tertentu (satu tahun) setelah dikurangi pajak penghasilan sebesar Rp 24.020.184.556,-; tahun 2014 sebesar Rp 81.224.110.762,-; tahun 2015, yang disajikan dalam laporan keuangan sisi laba rugi dan kemudian dibagi jumlah ekuitas yaitu jumlah modal ditambah cadangan atau aset dikurangi kewajiban sebesar Rp 27.098.575.227,-; tahun 2014, sebesar Rp 96.674.161.264,- dan tahun 2015, disajikan dalam laporan keuangan pada sisi neraca. Adapun rasio laba bersih setelah pajak terhadap jumlah ekuitas pada tahun 2014 dan 2015 dapat disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8
Return On Equity (ROE) PDAM Kota Makassar

Thn	Perhitungan	Kategori Kinerja
2014	$Return\ On\ Equity = \frac{24.020.184.696,91}{27.098.575.226,46} \times 100\ \% = 88,6\ \%$	5
2015	$Return\ On\ Equity = \frac{81.224.110.462,49}{96.674.161.264,64} \times 100\ \% = 84\ \%$	5

Sumber: Data primer diolah 2016

Tabel diatas menunjukkan penggunaan ekuitas mampu menghasilkan *return on equity* 88,6 % pada tahun 2014 dan *return on equity* 84% pada tahun 2015 dari jumlah ekuitas yang ada.

2) Rasio Operasi

Rasio operasi memiliki pengertian sebagai suatu rasio untuk mengukur tingkat efisiensi beban yang dikeluarkan untuk menghasilkan pendapatan dengan formulasi indikator beban operasi merupakan seluruh beban usaha baik beban langsung usaha (beban sumber air, beban pengelolaan air dan beban transmisi dan distribusi) maupun beban tidak langsung usaha (beban administrasi dan umum) yang disajikan dalam laporan keuangan sisi laba/rugi tahun 2014 sebesar Rp 162.803.653.144,- dan tahun 2015 sebesar Rp 149.856.311.800,-. Kemudian nilai tersebut dibagi dengan pendapatan operasi yaitu seluruh pendapatan usaha yang meliputi pendapatan air dan pendapatan non-air yang disajikan dalam laporan keuangan sisi laba/rugi dengan nilai sebesar Rp. 281.141.159.422,- untuk tahun 2014 dan Rp. 286148.200.968,- untuk tahun 2015. Rasio beban operasi terhadap pendapatan operasi pada tahun 2014 dan 2015 dapat disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.9
Rasio Operasi PDAM Kota Makassar

Tahun	Perhitungan	Kategori Kinerja
2014	Rasio Operasi = $\frac{162.803.653.144}{281.141.159.422} = 0,58$	4
2015	Rasio Operasi = $\frac{149.856.311.800,}{286148.200.968} = 0,52$	4

Sumber: Data primer diolah 2016

Tabel diatas menunjukkan tingkat efisiensi beban pada tahun 2014 mampu menghasilkan rasio operasi 0,58 dari jumlah pendapatan

operasi dan tahun 2015 menghasilkan rasio operasi 0,52 dari jumlah pendapatan operasi.

3) Rasio Kas

Rasio Kas yang memiliki pengertian sebagai suatu rasio untuk mengukur kemampuan kas dalam rangka menjamin kewajiban jangka pendek dalam suatu periode tertentu (satu tahun), dengan formulasi indikator rasio kas adalah jumlah kas merupakan seluruh kas yang ada baik yang berada di kas perusahaan (tunai) maupun yang ada di Bank ditambahkan dengan setara kas merupakan surat berharga, promes dan cek mundur (yang termasuk dalam aset lancar) yang disajikan dalam laporan keuangan sisi neraca tahun 2014 sebesar Rp 30.626.120.606,- dan tahun 2015 sebesar Rp 82.201.928.576,-. Kemudian dibagi dengan jumlah kewajiban lancar adalah seluruh kewajiban yang harus dapat dilunasi dalam satu tahun buku dengan jumlah yang disajikan dalam laporan keuangan sisi neraca berturut-turut tahun 2014 sebesar Rp 244.355.094.864,- dan tahun 2015 sebesar RP 232.748.002.297,-. Rasio jumlah kas ditambah setara kas terhadap jumlah kewajiban lancar pada tahun 2014 dan 2015 dapat disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.10
Rasio Kas PDAM Kota Makassar

Tahun	Perhitungan	Kategori Kinerja
2014	$\text{Rasio Kas} = \frac{30.626.120.606}{244.355.094.864} \times 100 \% = 13 \%$	1
2015	$\text{Rasio Kas} = \frac{82.201.928.576}{232.748.002.297} \times 100 \% = 35 \%$	1

Sumber: Data primer diolah 2016

Tabel diatas menunjukkan jumlah kewajiban lancar pada tahun 2014 hanya menghasilkan rasio kas sebesar 13% dari jumlah kas ditambah setara kas dan tahun 2015 hanya mampu untuk menghasilkan rasio kas 35% dari jumlah kas ditambah setara kas.

4) Rasio Efektifitas Penagihan

Efektivitas penagihan memiliki pengertian sebagai ukuran dalam menakar efektifitas kegiatan penagihan atas hasil penjualan air dengan formulasi, merupakan penjumlahan penerimaan rekening air adalah penerimaan tunai dalam satu tahun buku berturut-turut tahun 2014, dan 2015, dengan nilai sebesar Rp. 283.369.843.804,- dan Rp. 274.143.370.775,- atas volume air terjual/jumlah rekening air adalah seluruh jumlah tagihan kepada pelanggan PDAM DRD air selama satu tahun (DRD air terdiri atas harga air dan beban tetap) dicatat berdasarkan jumlah air yang dikonsumsi pelanggan pada saat transaksi terjadi, dalam tahunbuku berturut-turut tahun 2014 dan 2015, dengan nilai sebesar Rp 265.322.465.410,- dan Rp 272.567.100.893,-. Rasio Jumlah penerimaan rekening air terhadap jumlah rekening air pada tahun 2014 dan 2015 dapat di-sajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.11
Rasio Efektifitas Penagihan PDAM Kota Makassar

Thn	Perhitungan	Kategori Kinerja
2014	Rasio Efektifitas = $\frac{283.369.843.804}{265.322.465.410} \times 100 \% = 107 \%$	5
2015	Rasio Efektifitas = $\frac{274.143.370.775}{272.567.100.893} \times 100 \% = 100,5 \%$	5

Sumber: Data primer diolah 2016

Tabel diatas menunjukkan penggunaan jumlah rekening air pada tahun 2014 mampu untuk menghasilkan rasio efektivitas penagihan 107% dari jumlah penerimaan rekening air dan tahun 2015 menghasilkan rasio efektivitas penagihan 100,5% dari jumlah penerimaan rekening air.

5) Rasio Solvabilitas

Rasio solvabilitas adalah suatu ukuran untuk memenuhi kemampuan menjamin kewajiban-kewajiban jangka panjang dengan asetnya. Solvabilitas juga menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melunasi seluruh kewajiban yang ada dengan menggunakan seluruh aset yang dimilikinya. Kondisi keuangan PDAM Kota Makassar yang solvabel menjadi salah satu faktor penting dalam penentuan kelayakan diberikannya pinjaman kepada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar terutama untuk mengembangkan pelayanan air minumnya, dengan formulasi indikator solvabilitas merupakan jumlah aset adalah sumber daya dikuasai sebagai akibat dari peristiwa masa lalu dan dari manfaat ekonomi dimasa depan diharapkan akan diperoleh entitas dalam satu tahun buku berturut-turut tahun 2014, dan 2015, dengan nilai sebesar Rp 286.019.495.665,- dan Rp 339.132.713.945,- atas jumlah kewajiban adalah jumlah kewajiban yang harus dibayar dalam satu tahun buku berturut-turut tahun 2014 dan 2015, dengan nilai sebesar Rp 258.920. 920.438,-, dan Rp 242.458.552.679. Rasio jumlah asset terhadap jumlah kewajiban pada tahun 2014 dan 2015 dapat disajikan pada Tabel 4.12:

Tabel 4.12 menunjukkan penggunaan jumlah aset untuk menjamin kewajiban jangka panjang pada tahun 2014 hanya mampu untuk menghasilkan rasio solvabilitas 110% dan tahun 2015 mampu menghasilkan rasio solvabilitas 140% dari jumlah kewajiban.

Tabel 4.12
Rasio Solvabilitas PDAM Kota Makassar

Thn	Perhitungan	Kategori Kinerja
2014	Rasio Solvabilitas = $\frac{286.019.495.665}{258.920.920.438} \times 100 \% = 110 \%$	2
2015	Rasio Solvabilitas = $\frac{339.132.713.945}{242.458.552.679} \times 100 \% = 140 \%$	3

Sumber: Data primer diolah 2016

b. Perspektif Pelanggan PDAM Kota Makassar

Penilaian kinerja aspek pelayanan bertujuan untuk mengukur beberapa indikator pelayanan dari sisi perspektif internal dengan menggunakan rasio dari laporan-laporan rekapitulasi P DAM Kota Makassar merupakan data sekunder dan dari sisi eksternal merupakan persepsi pelanggan melalui penyebaran kuisioner yang menggambarkan tingkat kemampuan PDAM Kota Makassar memenuhi kebutuhan pelanggannya. Indikator yang mencakup di-antaranya: kualitas, kuantitas, kontinuitas, kepuasan pelanggan, kemampuan nyata pelayanan, dan pertumbuhan pelanggan. Berdasarkan indikator tersebut, maka disimpulkan bahwa terdapat 5 (lima) indikator yang diperkirakan dapat mewakili perspektif pelayanan seperti dimaksud, sebagai berikut:

1) Cakupan Pelayanan Teknis

Pengertian dari cakupan pelayanan teknis adalah suatu ukuran untuk mengetahui berapa besar persentase jumlah penduduk terlayani dibanding dengan jumlah penduduk di wilayah pelayanan PDAM Kota Makassar. Formulasi indikator cakupan pelayanan teknis adalah jumlah penduduk terlayani merupakan jumlah sambungan dikali rata-rata per-KK (didasarkan pada data BPS). Jumlah sambungan adalah jumlah sambungan aktif pada akhir periode penilaian dalam satu tahun buku dengan jumlah penduduk yang terlayani (jiwa) sebesar 980.010 tahun 2014, dan 985.542 tahun 2015, dibagi jumlah penduduk di wilayah pelayanan merupakan jumlah penduduk di wilayahh pelayanan teknis (wilayah yang ada dalam perencanaan) dalam satu tahun buku jumlah penduduk di wilayahh pelayanan masing-masiung sebesar 1.437.728 tahun 2014, dan 1.455.782 tahun 2015. Rasio jumlah penduduk terlayani (jiwa) terhadap jumlah penduduk di wilayahh pelayanan (jiwa) pada tahun 2014 dan 2015 dapat disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.13: Cakupan Pelayanan Teknis PDAM Kota Makassar

Thn	Perhitungan	Kategori Kinerja
2014	Cakupan pelayanan teknis = $\frac{980.010}{1.437.728} \times 100 \% = 68 \%$	4
2015	Cakupan pelayanan teknis = $\frac{985.542}{1.455.782} \times 100 \% = 67,7 \%$	4

Sumber: Data primer diolah 2016

Tabel diatas menunjukkan jumlah penduduk terlayani (jiwa) pada tahun 2014 mampu menghasilkan rasio cakupan pelayanan teknis sebesar 68% dari jumlah penduduk di wilayah pelayanan dan tahun

2015 meng-hasilkan rasio cakupan pelayanan teknis sebesar 67,7% dari jumlah pen-duduk di wilayah pelayanan.

2) Pertumbuhan Pelanggan

Indikator ini digunakan untuk mengetahui berapa persentasi peningkatan jumlah pelanggan dalam satu periode (dalam satu tahun), dan menunjukkan seberapa besar kemampuan PDAM Kota Makassar dalam memasarkan produknya. Selain itu, indikator ini juga dapat me-nunjukkan kemampuan dalam berinvestasi untuk mengembangkan pelayanan air minumnya.

Formulasi indikator pertumbuhan pelanggan adalah jumlah pelanggan periode ini (sambungan rumah tangga-SR) merupakan jumlah pelanggan total yang tercatat di dalam administrasi pelayanan pada akhir periode evaluasi dalam satu tahun buku dengan jumlah pelanggan periode ini (SR) yang terlayani (jiwa) sebesar: 162.985 sambungan rumah tangga tahun 2014, dan 163.657 sambungan rumah tangga tahun 2014, dikurangi jumlah pelanggan periode lalu (SR) merupakan jumlah pelanggan total yang tercatat di dalam administerei pelayanan pada akhir periode lalu, dalam satu tahun buku dengan jumlah pelanggan periode lalu (SR) yang terlayani (jiwa) sebesar 162.985 sambungan rumah tangga tahun 2014, dan 163.657 sambungan rumah tangga tahun 2015. Dari hasil pengurangan ini akan dibagikan kembali dengan jumlah pelanggan periode lalu. dalam satu tahun buku dengan jumlah pelanggan

periode lalu (SR) yang terlayani (jiwa) sebesar: 162.985 sambungan RT tahun 2014, dan 163.657 sambungan RT tahun 2015.

Rasio jumlah pelanggan periode ini (SR) dikurangi jumlah pelanggan periode lalu (SR), Hasil pengurangan ini akan dibagi jumlah pelanggan periode lalu (SR) pada tahun 2014 dan 2015 dapat dihitung seperti terlihat dalam Tabel 4.14.

Tabel 4.14 menunjukkan jumlah pelanggan periode (SR) tahun 2014 menghasilkan rasio pertumbuhan pelanggan hanya sebesar 1,6% dari jumlah pelanggan periode (SR) lalu, begitupula pada tahun 2015 yaitu hanya mampu menghasilkan rasio pertumbuhan pelanggan sebesar 0,4% dari jumlah pelanggan periode (SR) lalu.

Tabel 4.14: Pertumbuhan Pelanggan PDAM Kota Makassar

Thn	Perhitungan	Kategori Kinerja
2014	Pertumbuhan Pelanggan = $\frac{162.985-160.439}{160.439} \times 100 \% = 1,6\%$	1
2015	Pertumbuhan Pelanggan = $\frac{163.657-162.985}{162.985} \times 100 \% = 0,4\%$	1

Sumber: Data primer diolah 2016

3) Tingkat Penyelesaian Pengaduan

Tingkat penyelesaian pengaduan merupakan ukuran untuk menilai respon atau tanggapan terhadap pengaduan pelanggannya. Formulasi indikator tingkat penyelesaian aduan adalah jumlah pengaduan pelanggan yang tertangani merupakan banyaknya pengaduan pelanggan yang tercatat dan telah diselesaikan masalahnya dalam satu periode evaluasi kinerja, dalam satu tahun buku dengan jumlah pengaduan yang tertangani sebesar: 6001 pengaduan yang tertangani

tahun 2014, dan 5339 pengaduan yang tertangani tahun 2015, dibagi dengan jumlah pengaduan merupakan banyaknya pengaduan dari pelanggan yang tercatat selama satu periode evaluasi kinerja dalam satu tahun buku dengan jumlah pengaduan sebesar: 6001 pengaduan tahun 2014, dan 5339 pengaduan tahun 2015. Rasio tingkat penyelesaian pengajuan terhadap jumlah pengaduan pada tahun 2014 dan 2015 dapat disajikan pada Tabel 4.15.

Tabel 4.15 menunjukkan rasio tingkat penyelesaian pengaduan pada tahun 2014 sebesar 100% dari jumlah pengaduan di wilayah pelayanan dan tahun 2015 sebesar 100% dari jumlah pengaduan di wilayah pelayanan.

Tabel 4.15: Tingkat Penyelesaian Pengaduan PDAM Kota Makassar

Thn	Perhitungan	Kategori Kinerja
2014	Tingkat Penyelesaian Pengaduan = $\frac{6001}{6001} \times 100\% = 100\%$	5
2015	Tingkat Penyelesaian Pengaduan = $\frac{5339}{5339} \times 100\% = 100\%$	5

Sumber: Data primer diolah 2016

4) Konsumsi Air Domestik

Konsumsi air domestik merupakan ukuran yang digunakan untuk menggambarkan tingkat pemakaian air oleh pelanggan kategori domestik (rumah tangga). Formulasi indikator konsumsi air domestik adalah rata-rata jumlah air terjual untuk pelanggan domestik pada periode tertentu (m^3/bln) adalah banyaknya air yang dikonsumsi oleh pelanggan domestik selama dengan periode evaluasi, dalam satu tahun buku dengan jumlah pelanggan domestik yang tertangani sebesar :

3.108.217 m³/bulan tahun 2014, dan 3.270.503m³/bulan tahun 2015, kemudian dibagi dengan jumlah pelanggan domestik (SR) merupakan banyaknya pelanggan domestik yang masih aktif, periode tertentu atau evaluasi dapat dilakukan untuk selam satu tahun buku dengan jumlah pelanggan domestik aktif (SR) sebesar 158. 449 tahun 2014, dan 159.163 tahun 2015.

Rasio rata-rata jumlah air terjual untuk pelanggan domestik pada priode tertentu terhadap jumlah pelanggan domestik tahun 2014 dan 2015 dapat disajikan pada Tabel 4.16. Tabel 4.16 menunjukkan penggunaan rata-rata jumlah air terjual untuk pelanggan domestik pada periode tertentu pada tahun 2014 mampu untuk menghasilkan besaran komsumsi air domestik sebesar 19,6 (m³/bln) dari jumlah pelanggan domestik (SR), dan tahun 2015 mampu untuk menghasilkan besaran konsumsi air domestik sebesar 20,5 (m³/bln) dari jumlah pelanggan domestik (SR).

Tabel 4.16: Konsumsi Air Domestik PDAM Kota Makassar

Thn	Perhitungan	Kategori Kinerja
2014	Konsumsi Air Domestik = $\frac{3.108.217}{158.449} = 19,6$ (m ³ /bln)	2
2015	Konsumsi Air Domestik = $\frac{3.270.503}{159.163} = 20,5$ (m ³ /bln)	3

Sumber: Data primer diolah 2016

5) Kualitas Air Pelanggan

Kualitas air pelanggan merupakan ukuran yang digunakan untuk mengetahui apakah kualitas air yang didistribusikan oleh PDAM Kota Makassar kepada pelanggan telah memenuhi kualitas air minum seperti

yang ditetapkan dalam Permenkes Nomor: 492/MENKES/PER/V/2010 tentang Persyaratan Kualitas Air Minum.

Formulasi indikator kualitas air pelanggan adalah jumlah uji yang memenuhi syarat merupakan banyaknya hasil uji kualitas (sampel) air di titik pelanggan yang telah memenuhi syarat kualitas air minum menurut Permenkes No.492/MENKES/PER/IV/2010 tentang Persyaratan Kualitas Air Minum. Dalam satu tahun buku dengan jumlah uji yang memenuhi syarat sebesar 48 pada tahun 2014, dan 48 pada tahun 2015, selanjutnya dibagi dengan jumlah yang diuji merupakan banyaknya pengambilan sampel yang harus dilakukan menurut ketentuan Permenkes No.736/ MENKES/PER/VI/2010 dalam satu tahun buku dengan jumlah sampel diuji sebesar 48 tahun 2014, dan 48 tahun 2015.

Rasio jumlah uji yang memenuhi syarat tertangani terhadap jumlah sampel diuji tahun 2014 dan 2015 dapat disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.17: Kualitas Air PDAM Kota Makassar

Thn	Perhitungan	Kategori Kinerja
2014	Rasio Kualitas Air = $\frac{48}{48} \times 100 \% = 100 \%$	5
2015	Rasio Kualitas Air = $\frac{48}{48} \times 100 \% = 100 \%$	5

Sumber: Data primer diolah 2016

Tabel diatas menunjukkan jumlah uji yang memenuhi syarat tertangani pada tahun 2014 mampu menghasilkan rasio kualitas air pelanggan sebesar 100% dari jumlah sampel diuji dan tahun 2015

mampu menghasilkan rasio kualitas air pelanggan sebesar 100% dari jumlah sampel diuji.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal PDAM Kota Makassar

Penilaian kinerja aspek operasional disebut proses bisnis internal bertujuan untuk mengukur tingkat perspektif operasional seperti: efektivitas produksi dan distribusi, besarnya kehilangan air, kontinuitas pelayanan air kepada pelanggan, apresiasi terhadap alat ukur transaksi jual beli produk yang dijual kepada pelanggan serta tekanan air rata-rata kepada pelanggan. Perspektif operasional tersebut diwakili oleh indikator-indikator aspek operasional seperti berikut:

1) Efisiensi Produksi

Efisiensi produksi (faktor pemanfaatan produksi) merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur efisiensi sistem produksi. Formulasi indikator efisiensi produksi (faktor pemanfaatan produksi) adalah: Realisasi Produksi merupakan volume air yang diproduksi secara riil oleh PDAM Kota Makassar (Volume produksi riil) dalam satu tahun buku berturut-turut dengan jumlah volume air yang diproduksi sebesar: 89.048.444 (m³) tahun 2014, dan 83.169.142 (m³) tahun 2015, dibagikan dengan kapasitas terpasang adalah kapasitas aktual yang benar-benar tersedia dan siap digunakan untuk memproduksi air selama proses evaluasi, dalam satu tahun buku berturut-turut dengan jumlah volume air yang diproduksi sebesar: 76.590.160 (m³) tahun 2014, dan 76.790.160 (m³) tahun 2015.

Tabel 4.18: Efisiensi Operasi PDAM Kota Makassar

Thn	Perhitungan	Kategori
2014	Rasio Realisasi Produksi = $\frac{89.048.444}{76.390.160} \times 100 \% = 116,6$ %	5
2015	Rasio Realisasi Produksi = $\frac{83.169.142}{76.790.160} \times 100 \% = 108,3$ %	5

Sumber: Data primer diolah 2016

Rasio realisasi produksi merupakan volume air yang diproduksi secara Riil terhadap kapasitas aktual yang benar-benar tersedia dan siap digunakan untuk memproduksi air selama proses evaluasi pada tahun 2014 dan 2015.

Tabel diatas menunjukkan penggunaan volume air yang diproduksi secara Riil pada tahun 2014 mampu untuk menghasilkan rasio Efisiensi Produksi sebesar 116,6% dari jumlah kapasitas aktual yang benar-benar tersedia dan siap digunakan untuk memproduksi air selama proses evaluasi dan tahun 2015 mampu untuk menghasilkan rasio Efisiensi Produksi sebesar 108,3% dari jumlah kapasitas actual, benar-benar tersedia dan siap digunakan memproduksi air selama proses evaluasi.

2) Air Tak Berekening – ATR (NRW)

Air Tak Berekening – ATR (NRW) merupakan selisih antara air yang masuk unit distribusi dengan air yang berekening dalam jangka waktu selama periode evaluasi. Formulasi Air Tak Berekening – ATR (NRW) adalah distribusi air merupakan banyaknya air yang disalurkan kepada pelanggan melalui jaringan pipa distribusi selama periode

evaluasi dalam satu tahun buku dengan jumlah volume distribusi air sebesar: 89.048.444 (m³) tahun 2014, dan 83.169.142 (m³) tahun 2015, dikurangi jumlah air terjual merupakan banyaknya air yang terpakai oleh pelanggan dan tercatat dalam Ikhtisar Rekening Air (IRA) selama periode evaluasi, dalam satu tahun buku berturut-turut dengan jumlah air terjual sebesar: 44.920.283,23 (m³) tahun 2014, dan 45.178.581 (m³) tahun 2015, selanjutnya hasil pengurangan dibagikan terhadap volume distribusi air dalam satu tahun buku berturut-turut dengan jumlah distribusi air sebesar: 89.048.373 (m³) tahun 2014, dan 90.506.806 (m³) tahun 2015.

Rasio banyaknya air yang disalurkan kepada pelanggan melalui jaringan pipa distribusi selama periode evaluasi dikurangi air terjual terhadap volume distribusi air pada tahun 2014 dan 2015 dapat disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.19: Air Tak Berekening (ATR PDAM) Kota Makassar

Tahun	Perhitungan	Kategori Kinerja
2014	Rasio ATR = $\frac{89.048.373 - 44.920.283,23}{89.048.373} \times 100 \% = 49,5 \%$	1
2015	Rasio ATR = $\frac{90.506.806 - 45.178.581}{90.506.806} \times 100 \% = 50 \%$	1

Sumber: Data primer diolah 2016

Tabel diatas menunjukkan distribusi air dikurangi air terjual pada tahun 2014 hanya mampu menghasilkan rasio Air Tak Berekening – ATR (NRW) sebesar 49,5% dari jumlah distribusi air dan tahun 2015 hanya menghasilkan rasio Air Tak Berekening – ATR (NRW) sebesar 50 % dari jumlah distribusi air.

3) Jam Operasi Layanan

Jam operasi layanan merupakan indikator untuk mengukur efisiensi sistem secara keseluruhan dan kaitannya dengan kontinuitas pelayanan. Formulasi Indikator jam operasi layanan adalah: waktu distribusi air ke pelanggan merupakan pelayanan distribusi air yang dapat disediakan kepada pelanggan selama periode evaluasi. dalam satu tahun buku berturut-turut tahun 2014, dan 2015, dengan jumlah volume air sebesar: 8.760 jam, dan 8.760 jam, dibagi dengan periode evaluasi (hari), dalam satu tahun buku berturut-turut tahun 2014, dan 2015, dengan jumlah volume air yang didistribusikan selama periode evaluasi berturut-turut sebesar: 360 hari, dan 360 hari.

Rasio waktu distribusi air ke pelanggan merupakan pelayanan distribusi air yang dapat disediakan kepada pelanggan selama periode terhadap periode evaluasi (hari), tahun 2014 dan 2015 dapat disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.20: Jam Operasi Layanan PDAM Kota Makassar

Thn	Perhitungan	Kategori Kinerja
2014	Waktu Operasi Layanan = $\frac{8.760}{360} = 24$ Jam	5
2015	Waktu Operasi Layanan = $\frac{8.760}{360} = 24$ Jam	5

Sumber: Data primer diolah 2016

Tabel diatas menunjukkan waktu distribusi air ke pelanggan selama periode evaluasi pada tahun 2014 mampu untuk menghasilkan rasio jam operasi layanan sebesar 24 jam dari periode evaluasi dan tahun

2015 mampu untuk menghasilkan rasio jam operasi layanan sebesar 24 jam dari periode evaluasi.

4) Penggantian dan Atau Kalibrasi Meter Air Pelanggan

Penggantian dan (atau) kalibrasi meter air pelanggan merupakan indikator untuk mengukur tingkat ketelitian/akurasi meter air pelanggan. Formulasi Indikator penggantian dan atau kalibrasi meter air pelanggan adalah jumlah meter air yang diganti merupakan banyaknya meter air pelanggan yang diganti dan/atau yang telah dikalibrasi selama periode evaluasi. dalam satu tahun buku berturut-turut tahun 2014, dan 2015, dengan banyaknya meter air pelanggan yang diganti dan atau yang telah dikalibrasi sebesar: 14.149 pcs, dan 5.242 pcs. Selanjutnya dibagi dengan jumlah pelanggan (SR) merupakan banyaknya pelanggan aktif dalam satu tahun buku berturut-turut tahun 2014, dan 2015, dengan jumlah pelanggan sebesar: 162.985 (SR), dan 163.657 (SR). Rasio jumlah meter air pelanggan yang diganti dan (atau) dikalibrasi (SR) terhadap jumlah pelanggan (SR) pada tahun 2014 dan 2015 dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.21: Penggantian Meter Air PDAM Kota Makassar

Thn	Perhitungan	Kategori Kinerja
2014	Kalibrasi meter air pelanggan = $\frac{14.149}{162.985} \times 100 \% = 8,7\%$	2
2015	Kalibrasi meter air pelanggan = $\frac{5.242}{163.657} \times 100 \% = 3,2\%$	1

Sumber: Data primer diolah 2016

Tabel diatas menunjukkan jumlah meteran air yang diganti terhadap banyaknya meter air pelanggan yang diganti dan/atau yang telah dikalibrasi selama periode evaluasi pada tahun 2014 mampu menghasilkan rasio penggantian dan atau kalibrasi meter air pelanggan hanya sebesar 8,7% dari jumlah pelanggan (SR) dan tahun 2015 hanya menghasilkan rasio penggantian dan atau kalibrasi meter air pelanggan sebesar 3,2% dari jumlah pelanggan (SR).

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PDAM Kota Makassar

Penilaian kinerja perspektif sumber daya manusia bertujuan untuk mengukur tingkat inovasi dan pembelajaran dalam kaitannya dengan pengelolaan PDAM Kota Makassar. Perspektif sumber daya manusia yang dimaksud meliputi: efektifitas, apresiasi, peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja. Indikator-indikator yang mewakili perspektif sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1) Rasio Jumlah Karyawan

Rasio karyawan terhadap pelanggan menggambarkan tingkat efisiensi dan efektifitas penggunaan tenaga kerja untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan. Semakin tinggi rasio yang terukur menggambarkan rendahnya efisiensi dan efektifitas tenaga kerja yang ada begitu pula sebaliknya. Formulasi indikator rasio karyawan terhadap pelanggan adalah jumlah karyawan merupakan banyaknya karyawan yang tercatat sebagai karyawan tetap dan honorer, dalam satu tahun buku berturut-turut tahun 2014, dan 2015, dengan banyaknya karyawan sebesar: 996 karyawan tetap dan honorer, dan 977 karyawan tetap dan

honorar, selanjutnya dibagi dengan jumlah pelanggan merupakan seluruh pelanggan perusahaan daerah Air Minum Kota Makassar per seribu. dalam satu tahun buku berturut-turut tahun 2014, dan 2015, dengan jumlah pelanggan per seribu sebesar: 163 pelanggan, dan 164 pelanggan.

Rasio jumlah karyawan terhadap jumlah pelanggan per seribu pada tahun 2014 dan 2015 dapat disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.22: Rasio Jumlah Karyawan PDAM Kota Makassar

Thn	Perhitungan	Kategori Kinerja
2014	Rasio Jumlah Karyawan = $\frac{996}{163} = 6,1 = 6$ orang	5
2015	Rasio Jumlah Karyawan = $\frac{977}{164} = 5,95 = 6$ orang	5

Sumber: Data primer diolah 2016

Tabel diatas menunjukkan banyaknya karyawan yang tercatat sebagai karyawan tetap dan honorar selama periode evaluasi pada tahun 2014 mampu untuk menghasilkan rasio karyawan sebesar 6 orang dari jumlah pelanggan per seribu, dan tahun 2015 mampu untuk menghasilkan rasio karyawan sebesar 6 orang dari jumlah pelanggan per seribu.

2) Rasio Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Karyawan

Rasio diklat (pendidikan dan pelatihan) karyawan merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur kepedulian perusahaan dalam upaya meningkatkan efektivitas karyawan. Indikator ini juga menunjukkan seberapa besar tingkat kompetensi karyawan yang dimiliki oleh PDAM Kota Makassar sehingga dapat memberikan dampak positif pada peningkatan pelayanan kepada pelanggan.

Formulasi indikator rasio diklat karyawan adalah: jumlah karyawan yang mengikuti diklat (orang) dalam satu tahun buku berturut-turut tahun 2014, dan 2015, dengan banyaknya karyawan sebesar: 36 orang, dan 42 orang, dibagi dengan jumlah karyawan merupakan karyawan terdiri atas karyawan tetap dan karyawan tidak tetap/honorer diluar karyawan *outsourcing*, dalam satu tahun buku berturut-turut tahun, 2014 dan 2015, dengan banyaknya karyawan sebesar: 996 orang, dan 977 orang. Rasio jumlah karyawan yang mengikuti diklat (orang) terhadap jumlah karyawan pada tahun 2014 dan 2015 dapat disajikan pada Tabel 4.23.

Tabel tersebut menunjukkan banyaknya karyawan yang mengikuti diklat (orang) selama periode evaluasi pada tahun 2014 mampu menghasilkan rasio diklat karyawan hanya sebesar 3,6% dari jumlah karyawan PDAM Kota Makassar, dan tahun 2015 hanya menghasilkan rasio diklat karyawan sebesar 4,3% dari jumlah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar .

Tabel 4.23: Rasio Diklat Karyawan PDAM Kota Makassar

Thn	Perhitungan	Kategori Kinerja
2014	Rasio Diklat Karyawan = $\frac{36}{996} \times 100 \% = 3,6 \%$	1
2015	Rasio Diklat Karyawan = $\frac{42}{977} \times 100 \% = 4,3 \%$	1

Sumber: Data primer diolah 2016

3) Rasio Beban Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Karyawan

Rasio beban diklat karyawan merupakan indikator yang digunakan untuk mengukur besaran biaya yang dikeluarkan PDAM Kota

Makassar dalam upaya meningkatkan efisiensi anggaran. Formulasi indikator rasio beban diklat karyawan adalah: jumlah beban diklat merupakan seluruh beban yang dikeluarkan oleh PDAM erkait dengan kegiatan pendidikan dan pelatihan karyawan (termasuk SPPD dan transportasi/akomodasi) dalam satu tahun buku berturut-turut tahun 2014, dan 2015, dengan banyaknya biaya yang dikeluarkan sebesar: Rp.640. 545.984,- dan Rp.165.321.900, dibagi dengan jumlah beban karyawan merupakan karyawan yang tercatat terdiri atas karyawan tetap dan karyawan tidak tetap/honorer diluar karyawan outsourcing, dalam satu tahun buku berturut-turut tahun 2014, dan 2015, dengan banyaknya beban karyawan sebesar: Rp.76.691.209.266,- dan Rp 77.069.006835,-. Rasio jumlah beban karyawan yang mengikuti diklat (orang) terhadap jumlah beban karyawan pada tahun 2014 dan 2015 dapat disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 4.24: Rasio Beban Diklat PDAM Kota Makassar

Thn	Perhitungan	Kategori Kinerja
2014	Beban Diklat Karyawan = $\frac{640.545.984}{76.691.209.266} \times 100 \% = 0,8 \%$	1
2015	Beban Diklat Karyawan = $\frac{165.321.900}{77.069.006.835} \times 100 \% = 0,2 \%$	1

Sumber: Data primer diolah 2016

Tabel diatas menunjukkan banyaknya beban karyawan yang mengikuti diklat (orang) selama periode evaluasi pada tahun 2014 mampu untuk menghasilkan rasio diklat karyawan sebesar 0,8% dari jumlah beban karyawan PDAM Kota Makassar, dan tahun 2015 mampu

untuk menghasilkan rasio diklat karyawan sebesar 0,2% dari jumlah beban karyawan PDAM Kota Makassar.

2. Pengukuran Kinerja *BSC* (Eksternal) Data Hasil Penyebaran Kuisisioner kepada Pelanggan

Variabel perspektif pelanggan (eksternal) PDAM Kota Makassar terhadap pelayanan air bersih meliputi: a) Perspektif pelanggan, b) Perspektif CSR, dan c) Perspektif al-Daruriyah. Jumlah pelanggan PDAM Kota Makassar 487.081 Pelanggan, porsi jumlah responden yang diambil sebanyak 178 responden terbagi dalam 46 zona dari empat wilayah pelayanan.

a. Perspektif Pelanggan PDAM Kota Makassar

Perspektif pelanggan memiliki ukuran-ukuran yang dapat digunakan untuk melihat keberhasilan perusahaan dalam upaya meningkatkan jumlah pelanggan baru, jumlah loyal, serta kepuasan pelanggan dengan gambaran tingkat kemampuan PDAM memenuhi kebutuhan pelanggannya, dengan menggunakan kuisisioner meliputi lima indikator instrumen pelanggan mencakup diantaranya: kualitas air pelanggan, kontinuitas air, tarif air, pembaca meteran air, dan penanganan pengaduan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban responden terhadap lima indikator dari variabel perspektif pelanggan, kemudian uraian singkat hasil perhitungan statistik deskriptif tersebut akan diurutkan berikut ini:

1) Indikator Kualitas Air

Data indikator kualitas air diperoleh dengan menggunakan angket atau kuisisioner terdiri dari 5 item. Hasil rekapitulasi distribusi

frekuensi jawaban respon terhadap item-item dan indikator kualitas air dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.25: Distribusi Frekuensi Kualitas Air

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0	0	0	30	16,9	86	48,3	62	34,8	4,2
2	1	0,6	0	0	32	18	92	51,7	53	29,8	4,1
3	3	1,7	3	1,7	44	24,3	86	47,5	45	24,9	4
4	1	0,6	0	0	39	22,3	89	50,9	46	26,3	4
5	0	0	0	0	45	25,3	87	48,9	46	25,8	4
Jlh	5	0,6	3	0,3	190	21,3	440	49,4	252	28,3	20,3
Rata-Rata Indikator											4,05

Sumber: Data Primer diolah 2016

Tabel diatas menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) dari indikator kualitas air sebesar 4,05 yang disusun menurut model skala *likert*. Selanjutnya disubstitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$ yang disesuaikan dengan dengan standar penilaian berdasarkan Kepmendagri No.47 Tahun 1999 dimana skala *likert* tertinggi adalah 5 dan penilaian kualitas air tertinggi berdasarkan ketentuan adalah 4, sehingga secara matematis dapat dihitung sebagai berikut:

$$N_1 : N_2 = M_1 : M_2$$

$$5 : 4,05 = 4 : M_2$$

$$5.M_2 = 16,2$$

$$M_2 = 3,24$$

Nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator kualitas air sebesar 3,24 (kategori terpenuhi) yang menunjukkan bahwa secara umum kualitas air yang diproduksi dan didistribusikan oleh dianggap telah

memenuhi syarat-syarat kualitas air yang baik oleh responden dalam hal ini pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar yaitu bersih (tidak keruh), tidak berwarna, tidak berbau dan tidak berasa.

2) Indikator Kontinuitas Air

Data indikator kontinuitas air diperoleh dengan menggunakan angket atau kuisioner terdiri dari 5 item. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dan indikator kontinuitas air dapat dilihat pada tabel sebagai berikut ini:

Tabel 4.26: Distribusi Frekuensi Kontinuitas Air

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	20	11,2	48	27	63	35,4	32	18	15	8,4	3
2	32	18	57	32	58	32,6	24	13,5	7	3,9	3
3	37	20,8	48	27	52	29,2	27	15,2	14	7,9	3
4	28	15,7	58	32,6	59	33,1	21	11,8	12	6,7	3
5	18	10,1	48	27	58	32,6	40	22,5	14	7,9	3
Jlh	135	15,2	259	29,1	290	32,6	144	16,2	62	7	14
Rata-Rata Indikator											2,71

Sumber: Data Primer, 2016

Tabel diatas menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) indikator kontinuitas air sebesar 2,71 yang disusun menurut model skala *likert*. Selanjutnya disubstitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N1 : N2 = M1 : M2$ yang disesuaikan dengan standar penilaian berdasarkan Kepmendagri Nomor: 47 Tahun 1999, dimana nilai ukuran skala *likertt* tertinggi adalah 5 dan penilaian kontinuitas air tertinggi berdasarkan ketentuan adalah 2, sehingga secara matematis dapat dihitung sebagai berikut:

$$N1 : N2 = M1 : M2$$

$$5 : 2,71 = 2 : M2$$

$$5.M2 = 5,42$$

$$M2 = 1,08$$

Nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator kontinuitas air sebesar 1,08 (Kategori tidak mengalir 24 jam) yang menunjukkan bahwa kontinuitas air yang didistribusikan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar dianggap belum memenuhi kebutuhan pelanggan selama 24 jam. Dari data distribusi frekuensi responden, mayoritas responden menggambarkan buruknya pendistribusian air bersih oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar dalam kurung waktu 24 jam setiap harinya, sehingga untuk mengatasi masalah layanan tekanan air yang tidak normal tersebut, pelanggan menggunakan mesin mengisap air berupa penggerak generator (dinamo air) untuk dapat mengisap air yang tidak mengalir dengan lancar ke perumahan mereka

3) Indikator Tarif Air

Data indikator tarif air diperoleh dengan menggunakan angket atau kuisisioner terdiri dari 4 item. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator tarif air dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.27: Distribusi Frekuensi Tarif Air

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	1	0,6	0	0	50	28,1	50	28,1	77	43,3	4,1
2	1	0,6	1	0,6	55	30,9	76	42,7	45	25,3	3,9
3	5	2,8	2	1,1	56	31,5	67	37,6	48	27	3,8
4	1	0,6	3	1,7	38	21,2	62	34,6	75	41,9	4
Jlh	8	1,1	6	0,8	199	27,9	255	35,8	245	34,3	16
Rata-Rata Indikator											4,02

Sumber: Data Primer, 2016

Tabel diatas menghasilkan nilai rata-rata (mean) indikator tarif air sebesar 4,02 yang disusun menurut model skala *likert*. Selanjutnya disubstitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N1 : N2 = M1 : M2$ yang disesuaikan dengan standar penilaian berdasarkan Kepmendagri No.47 Tahun 1999, dimana nilai ukuran skala *likert* tertinggi adalah 5 dan penialian tarif air tertinggi berdasarkan ketentuan adalah 2, sehingga secara matematis dapat dihitung sebagai berikut:

$$N1 : N2 = M1 : M2$$

$$5 : 4,02 = 2 : M2$$

$$5.M2 = 8,04$$

$$M2 = 1,61$$

Nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator tarif air sebesar 1,61 (Kategori puas dan terjangkau) yang menunjukkan bahwa secara umum responden berpendapat bahwa tarif air dan biaya pelayanan yang ditetapkan oleh PDAM kota makassar cukup terjangkau, selain itu sebagian responden berpendapat bahwa tarif air yang diterapkan masih

tergolong mahal. Sistem pembayaran rekening air menurut responden sudah sangat baik sehingga kemampuan dan kemauan pelanggan dirasakan cukup tinggi dalam membayar tepat waktu tagihan air bersih yang mereka gunakan setiap bulannya.

4) Indikator Pembaca Meteran Air

Data indikator pembaca meteran air diperoleh dengan menggunakan angket atau kuisioner terdiri dari 5 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator pembaca meteran air dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.28: Distribusi Pembaca Meteran Air

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0	0	0	62	34,8	48	27	68	38,2	4
2	2	1,1	1	0,6	62	34,8	64	36	49	27,5	3,9
3	2	1,1	2	1,1	49	27,5	74	41,6	51	28,7	4
4	1	0,6	1	0,6	62	34,8	60	33,7	54	30,3	4
5	0	0	0	0	44	24,7	48	27	86	48,3	4,2
Jlh	5	0,6	4	0,4	279	31,1	294	33	308	34,6	20
Rata-Rata Indikator											4,01

Sumber: Data Primer, 2016

Tabel diatas menghasilkan nilai rata-rata (mean) indikator pembaca meter air sebesar 4,01, yang disusun menurut model skala *likert*, selanjutnya disubtitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N1 : N2 = M1 : M2$, disesuaikan dengan standar penilaian berdasarkan Kepmendagri Nomor: 47 Tahun 1999, dimana nilai ukuran skala *likert* tertinggi adalah 5 dan penilaian pembaca meteran air tertinggi berdasar-

kan ketentuan adalah 4, sehingga secara matematis dapat dihitung sebagai berikut:

$$N1 : N2 = M1 : M2$$

$$5 : 4,01 = 3 : M2$$

$$5.M2 = 12,03$$

$$M2 = 2,41$$

Nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator pembaca meter air sebesar 2,41 (kategori sangat tepat) menunjukkan bahwa responden menganggap mekanisme, proses dan keakuratan perhitungan meteran air telah sesuai (tepat) dengan jumlah tagihan air yang mereka gunakan setiap bulannya, walaupun masih ada responden lainnya yang menangani masalah mengenai perhitungan meteran air seperti kesalahan pencatatan (human error) yang mengharuskan mereka membayar tagihan air yang sebenarnya lebih besar dari jumlah kubik air yang mereka gunakan. Selain itu, pelanggan pada umumnya telah puas terhadap pelayanan dan penanganan pengaduan yang terkait dengan perbaikan atau penggantian meteran air.

5) Indikator Penanganan Pengaduan Pelanggan

Data indikator penanganan pengaduan pelanggan diperoleh dengan menggunakan angket atau kuisioner terdiri dari 6 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator Penanganan Pengaduan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.29: Distribusi Frekuensi Penanganan Pengaduan

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	1	0,6	1	0,6	61	34,3	45	25,3	70	39,3	4
2	2	1,1	2	1,1	79	44,4	51	28,7	44	24,7	3,7
3	0	0	3	1,7	46	25,8	65	36,5	64	36	4,1
4	0	0	1	0,6	69	38,8	51	28,7	57	32	3,9
5	1	0,6	1	0,6	61	34,3	52	29,2	63	35,4	4
6	0	0	0	0	59	33,1	41	23	78	43,8	4,1
Jlh	4	0,4	8	0,7	375	35,1	305	28,6	376	35,2	24
Rata-Rata Indikator											3,97

Sumber: Data Primer, 2016

Tabel diatas menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) indikator penanganan pengaduan sebesar 3,97 yang disusun menurut model skala *likert*. Selanjutnya disubstitusikan kedalam rumus perbandingan matematis $N1 : N2 = M1 : M2$, yang disesuaikan dengan standar penilaian berdasarkan Kep mendagri No. 47 Tahun 1999, dimana nilai ukuran skala *likert* tertinggi adalah 5 dan penilaian penanganan pengaduan tertinggi berdasarkan ketentuan adalah 2, sehingga secara matematis dapat dihitung sebagai berikut:

$$N1 : N2 = M1 : M2$$

$$5 : 3,87 = 2 : M2$$

$$5.M2 = 7,94$$

$$M2 = 1,59$$

Nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator penanganan pengaduan pelanggan sebesar 1,59 (kategori baik) yang menunjukkan

bahwa secara umum penanganan pengaduan pelanggan telah dirasakan cukup baik, seperti upaya PDAM Kota Makassar untuk menangani pengaduan tepat waktu, mengupayakan menghindari penundaan penanganan serta melayani seluruh lapisan masyarakat secara adil (tidak pilih kasih). Selain itu, responden menganggap adanya kemudahan pelanggan untuk menyampaikan keluhan terhadap pelayanan yang kurang memuaskan dengan respon yang cukup baik, tanggap dan solutif dari pihak Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar.

b. Perspektif Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*)

1) Program Kemitraan dengan Usaha Kecil

Data indikator kemitraan usaha kecil diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 5 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator program kemitraan usaha kecil dapat dilihat pada Tabel 4.30:

Tabel 4.30: Distribusi Frekuensi Kemitraan Usaha Kecil

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0	1	0,6	92	51,7	53	29,8	32	18	3,7
2	0	0	3	1,7	66	36,9	56	31,3	54	30,2	4,1
3	0	0	3	1,7	61	34,3	58	32,6	56	31,5	3,9
4	1	0,6	2	1,1	50	28,4	72	40,9	51	29	3,9
5	0	0	1	0,6	67	37,6	66	37,1	44	24,7	3,9
Jlh	1	0,1	10	1,1	336	37,8	305	34,3	237	26,7	19,5
Rata-Rata Indikator											3,9

Sumber: Data Primer, 2016

Tabel diatas menghasilkan bahwa rata-rata (*mean*) indikator ke-mitraan usaha kecil sebesar 3,9 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubtitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kep-mendagri No.47 Tahun 1999. Karena nilai ukuran skala *likert* tertinggi sama dengan nilai maksimal program kemitraan dengan usaha kecil yaitu 5, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang di-hasilkan pada indikator program kemitraan dengan usaha kecil yaitu 3,9 (Kategori setuju). Hal ini menunjukkan bahwa responden mengetahui adanya program kemitraan dengan usaha kecil yang dilaksanakan oleh PDAM Kota Makassar. Terlihat pada distribusi frekuensi jawaban responden hanya sekitar 34,3% dan 26,7% responden yang mengetahui adanya program kemitraan dilaksanakan oleh PDAM kota Makassar, selebihnya netral dan tidak mengetahui.

2) Indikator Program Bina Lingkungan

Data indikator program bina lingkungan diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 6 item pernyataan. Hasil rekapi-tulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator program bina lingkungan dapat dilihat pada Tabel 4.31.

Tabel diatas menghasilkan rata-rata (*mean*) indikator bina lingkungan sebesar 3,96 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubtitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmendagri

No.47 Tahun 1999. Karena nilai ukuran skala *likert* tertinggi sama dengan nilai maksimal indikator perlindungan agama yaitu 5, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator bina lingkungan yaitu 3,96 (Kategori setuju). Hal ini menunjukkan bahwa responden mengetahui adanya program bina lingkungan yang dilaksanakan oleh PDAM Kota Makassar. Faktor masyarakat mengetahui program bina lingkungan karena adanya sosialisasi tentang rencana program CSR yang akan dilaksanakan oleh PDAM Kota Makassar.

Tabel 4.31: Distribusi Frekuensi Bina Lingkungan

i t e m	Skor Jawaban										Rata- Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	0	0	0	65	36,5	31	17,4	82	46,1	4,1
2	1	0,6	1	0,6	67	37,9	35	19,8	74	41,8	4
3	1	0,6	3	1,7	73	41	28	15,7	73	41	3,9
4	1	0,6	6	3,4	85	47,8	21	11,8	65	36,5	3,8
5	1	0,6	2	1,1	63	35,6	38	21,5	73	41,2	4
6	1	0,6	1	0,6	74	41,6	47	26,4	55	30,9	3,9
Jlh	5	0,5	13	1,2	427	40	200	18,7	422	39,6	23,7
Rata-Rata Indikator											3,96

Sumber: Data Primer, 2016

c. Perspektif *Al-Dlarûriyah* Pelanggan

1) Perlindungan Agama

Data indikator perlindungan agama diperoleh dengan menggunakan kuisisioner terdiri dari 5 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi indikator perlindungan agama dapat dilihat pada Tabel 4.32. Tabel diatas menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) indikator perlindungan

agama sebesar 4,04 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubstitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmendagri No.47 Tahun 1999. Karena nilai ukuran skala *likert* tertinggi sama dengan nilai maksimal perlindungan agama yaitu 5, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator perlindungan agama yaitu 4,04 (Kategori sangat baik). Dalam hal ini, responden menganggap PDAM Kota Makassar telah ikut andil dalam pengelolaan sumber daya alam untuk kemaslahatan umat manusia. Dalam hal ini sistem penyediaan dan pedistribusian air bersih kepada masyarakat dipandang dari sisi perlindungan agama bahwa PDAM Kota Makassar telah berhasil menyediakan air bersih yang layak digunakan untuk bersuci (mandi dan wudhu) sebagai syarat wajib sebelum melaksanakan ibadah (shalat) bagi umat Islam.

Tabel 4.32: Distribusi Frekuensi Perlindungan Agama

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	1	0,6	0	0	44	24,7	86	48,3	47	26,4	4
2	1	0,6	0	0	43	24,2	90	50,6	44	24,7	3,99
3	1	0,6	4	2,2	51	28,7	58	23,6	64	36	4,01
4	2	1,1	1	0,6	38	21,3	91	51,1	46	25,8	4
5	0	0	0	0	29	16,3	85	47,8	64	36	4.197
Jlh	5	0,6	5	0,6	205	23	410	46,1	265	29,8	20.2
Rata-Rata Indikator											4,04

Sumber: Data Primer, 2016

2) Perlindungan Jiwa

Data indikator perlindungan jiwa diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 5 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator perlindungan jiwa dapat dilihat pada Tabel 4.33.

Tabel 4.33 menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) indikator perlindungan jiwa sebesar 4,01 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubstitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmen-dagri No.47 Tahun 1999. Karena nilai ukuran skala *likert* tertinggi sama dengan nilai maksimal indikator perlindungan jiwa yaitu 5, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang di-hasilkan pada indikator perlindungan jiwa yaitu 4,01 (kategori sangat baik). Hal ini menunjukkan bahwa telah tercipta ketenangan dan ke-damaian jiwa pelanggan yang berhubungan dengan pelayanan PDAM Kota Makassar.

Tabel 4.33: Distribusi Frekuensi Perlindungan Jiwa

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	2	1,1	0	0	55	30,9	66	37,1	55	30,9	3.97
2	2	1,1	6	3,4	82	46,1	54	30,3	34	19,1	3.63
3	0	0	3	1,7	36	20,2	42	23,6	97	54,5	4.31
4	1	0,6	3	1,7	52	29,2	64	36	58	32,6	3.98
5	0	0	0	0	49	27,5	54	30,3	75	42,1	4.15
Jlh	5	0,6	12	1,3	274	30,8	280	31,5	319	35,8	20.03
Rata-Rata Indikator											4.01

Sumber: Data Primer, 2016

3) Perlindungan Akal

Untuk data indikator perlindungan akal diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 4 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator perlindungan akal dapat dilihat pada Tabel 4.34.

Tabel 4.34 menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) indikator perlindungan akal sebesar 4,08 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubstitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmen-dagri No.47 Tahun 1999. Karena nilai ukuran skala *likert* tertinggi sama dengan nilai maksimal indikator perlindungan jiwa yaitu 5, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator perlindungan jiwa yaitu 4,08 (kategori sangat baik). Berdasarkan data distribusi frekuensi jawaban responden, PDAM Kota Makassar telah berupaya dalam menjamin perlindungan akal pelanggan, mulai dari keakuratan pencatatan meteran air dengan tagihan air, kecukupan air yang didistribusikan sampai pada pelayanan serta penanganan pengaduan pelanggan dinilai sangat baik.

Tabel 4.34: Distribusi Frekuensi Perlindungan Akal

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	1	0,6	1	0,6	52	29,2	44	24,7	80	44,9	4.13
2	0	0	1	0,6	50	28,1	65	36,5	62	34,8	4.06
3	2	1,2	3	1,8	49	29,2	58	34,5	56	33,3	3.97
4	1	0,6	1	0,6	38	21,2	68	38	71	39,7	4.17
Jlh	4	0,6	6	0,9	189	26,9	235	33,4	269	38,3	16.33
Rata-Rata Indikator											4,08

Sumber: Data Primer, 2016

4) Pelindungan Keturunan

Data indikator pelindungan keturunan diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 5 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator pelindungan keturunan dapat dilihat pada Tabel 4.35.

Tabel 4.35 menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) indikator pelindungan keturunan sebesar 4,02 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubstitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmendagri No.47 Tahun 1999. Karena nilai ukuran skala *likert* ter-tinggi sama dengan nilai maksimal indikator pelindungan harta dan keturunan yaitu 5, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator pelindungan jiwa yaitu 4,02 (kategori sangat baik). Hal ini menunjukkan bahwa responden meng-anggap air yang didistribusikan oleh PDAM Kota Makassar dinilai telah mencukupi kebutuhan pelanggan dalam kehidupan sehari-hari. Pelanggan juga menyadari bahwa kecukupan air yang mereka dapatkan harus senantiasa disyukuri sebagai nikmat dari Allah swt. dengan cara ber-hemat dalam penggunaan air (tidak boros) sehingga hal ini dapat mem-bantu dalam pemerataan pendistribusian air kepenjuru kota Makassar.

Tabel 4.35. Distribusi Frekuensi Pelindungan Keturunan

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	1	0,6	1	0,6	62	34,8	58	32,6	56	31,5	3,94
2	0	0	4	2,2	43	24,2	82	46,1	49	27,5	3,1
3	3	1,7	3	1,7	44	24,7	35	19,7	93	52,2	4,19
4	1	0,6	2	1,1	63	35,4	38	21,3	74	41,6	4,02
5	0	0	0	0	55	30,9	71	39,9	52	29,2	3,98
Jlh	5	0,6	10	1,1	267	30	284	31,9	324	36,4	20,12
Rata-Rata Indikator											4,02

Sumber: Data Primer, 2016

5) Pelindungan Harta

Data indikator pelindungan harta diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 5 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator pelindungan harta dapat dilihat pada Tabel 4.36.

Tabel 4.36: Distribusi Frekuensi Pelindungan Harta

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	1	0,6	2	1,1	63	35,4	38	21,3	74	41,6	4,02
2	0	0	0	0	55	30,9	71	39,9	52	29,2	3,98
3	0	0	4	2,2	43	24,2	82	46,1	49	27,5	3,1
4	1	0,6	1	0,6	62	34,8	58	32,6	56	31,5	3,94
5	3	1,7	3	1,7	44	24,7	35	19,7	93	52,2	4,19
Jlh	5	0,6	10	1,1	267	30	284	31,9	324	36,4	20,12
Rata-Rata Indikator											4,02

Sumber: Data Primer, 2016

Tabel diatas menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) indikator per-
lindungan harta sebesar 4,02 yang disusun menurut model skala *likert*
yang selanjutnya disubtitusikan ke dalam rumus perbandingan
matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian
berdasarkan Kepmen-dagri No.47 Tahun 1999. Karena nilai ukuran skala

likert tertinggi sama dengan nilai maksimal indikator perlindungan harta yaitu 5, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator perlindungan jiwa yaitu 4,02 (kategori sangat baik). Hal ini menunjukkan bahwa responden menganggap air yang didistribusikan PDAM Kota Makassar dinilai telah mencukupi kebutuhan pelanggan dalam kehidupan sehari-hari. Pelanggan juga menyadari bahwa kecukupan air yang mereka dapatkan harus senantiasa disyukuri sebagai nikmat dari Allah swt. dengan cara berhemat dalam penggunaan air (tidak boros) sehingga hal ini dapat membantu dalam pemerataan pendistribusi-an air kepenjuru kota Makassar.

3. Pengukuran Kinerja *BSC* (Eksternal) Data Hasil Penyebaran Kuisisioner kepada Karyawan

Variabel perspektif *Balanced Scorecard* (internal) Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar terhadap pelayanan air bersih meliputi: a) teknologi informatika, b) kompetensi karyawan, c) tanggung jawab sosial perusahaan, d) Perlindungan al-Daruriyah. Jumlah karyawan PDAM Kota Makassar 977 orang, porsi jumlah responden yang diambil sebanyak 51 responden terbagi dalam tiga level pimpinan (*top management*, *middle management*, dan *lower management*).

a. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (Sumber Daya Manusia)

1) Aspek Sistem Informasi dan Teknologi

a) Minat dan Sikap Terhadap Penggunaan TIK

Data indikator minat dan sikap terhadap penggunaan TIK diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 4 item pernyata-

an. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator minat dan sikap terhadap penggunaan TIK dapat dilihat pada Tabel 4.36.

Tabel 4.36 terlihat bahwa nilai rata-rata (*mean*) indikator minat dan sikap terhadap penggunaan TIK sebesar 3,63 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubstitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmendagri No. 47 Tahun 1999. Karena nilai ukuran skala *likert* tertinggi sama dengan nilai maksimal minat dan sikap terhadap penggunaan TIK yaitu 4, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator minat dan sikap terhadap penggunaan TIK yaitu 3,63 (kategori luar biasa). Hal ini menunjukkan bahwa responden telah mampu menggunakan sistem komunikasi berbasis teknologi informasi untuk keperluan pribadi mereka maupun urusan pekerjaan mereka sehari-hari. Responden juga menyadari bahwa teknologi informasi yang sekarang berkembang dapat berpengaruh positif terhadap hasil pekerjaan mereka dimana mereka menilai pekerjaan mereka akan lebih cepat selesai, efektif dan efisien jika melibatkan penggunaan teknologi informasi yang telah terkomputerisasi.

Tabel 4.37: Distribusi Frekuensi Minat dan Sikap terhadap Penggunaan TIK

Item	Skor Jawaban								Rata-Rata
	1		2		3		4		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	1	-	1	2	15	29,4	35	68,6	3,6
2	0	-	2	3,9	17	33,3	32	62,7	3,7
3	0	-	2	3,9	15	29,4	34	66,7	3,6
4	0	-	0	-	18	35,3	33	64,7	3,6
Jlh	1	-	5	2,5	65	31,9	134	65,7	15
Rata-Rata Indikator									3,63

Sumber: Data Primer, 2016

b) Penguasaan Aplikasi atau Piranti Lunak

Data indikator penguasaan aplikasi atau piranti lunak diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 5 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator penguasaan aplikasi atau piranti lunak dapat dilihat pada Tabel 4.38.

Tabel 4.38 menghasilkan nilai *mean* indikator penguasaan aplikasi /piranti lunak sebesar 3,48 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubstitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmendagri No.47 Tahun 1999. Karena nilai ukuran skala *likert* tertinggi sama dengan nilai maksimal penguasaan aplikasi yaitu 4, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator penguasaan aplikasi atau piranti lunak yaitu 3,48 (kategori sangat menguasai). Hal ini menunjukkan bahwa responden secara umum cukup menguasai aplikasi perangkat lunak dalam menyelesaikan pekerjaan mereka seperti aplikasi pengolah kata ,

aplikasi pengolah angka, aplikasi pengolah presentasi, pengolah grafis, email, penjelajah internet, sosial media, Aplikasi percetakan (printer, scan), dan penggunaan LCD proyektor untuk keperluan presentasi.

Tabel 4.38: Distribusi Frekuensi Penguasaan Aplikasi atau Piranti Lunak

Item	Skor Jawaban								Rata-Rata
	1		2		3		4		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	-	1	2	27	52,9	23	45,1	3,4
2	0	-	2	3,9	20	39,2	29	56,9	4
3	0	-	4	3,9	21	41,2	26	51	3
4	0	-	2	-	22	43,1	27	52,9	3
5	0	-	1	2,5	22	43,1	28	54,9	4
Jlh	0	-	10	3,9	112	43,9	133	52,2	17
Rata-Rata Indikator									3,48

Sumber: Data Primer, 2016

c) Kompetensi Teknologi Digital

Data indikator kompetensi teknologi digital diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 5 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator kompetensi teknologi digital dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.39: Distribusi Frekuensi Kompetensi Teknologi Digital

Item	Skor Jawaban								Rata-Rata
	1		2		3		4		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	-	0	-	28	54,9	23	45,1	3,5
2	0	-	2	3,9	21	41,2	28	54,9	4
3	0	-	2	3,9	17	33,3	32	62,7	3,6
4	0	-	2	3,9	24	47,1	25	49	3
5	0	-	0	-	35	68,6	16	31,4	3,3
Jlh	0	-	6	2,4	125	49	124	48,6	17
Rata-Rata Indikator									3.46

Sumber: Data Primer, 2016

Tabel 4.39 terlihat nilai rata-rata (*mean*) indikator kompetensi teknologi digital sebesar 3,46 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubstitusikan kedalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmendagri No.47 Tahun 1999. Karena nilai ukuran skala *likert* tertinggi sama dengan nilai maksimal kompetensi teknologi digital yaitu 4, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator kompetensi teknologi digital yaitu 3,46 (kategori sangat menguasai). Hal ini menunjukkan bahwa secara umum responden telah cukup mengetahui dan menguasai penggunaan perangkat berbasis teknologi digital seperti komputer, laptop, smartphone, LCD proyektor serta perangkat keras lain yang membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehari-hari.

d) Pengetahuan Padagogis dan Teknologi

Data indikator pengetahuan padagogis dan teknologi diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 5 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator pengetahuan padagogis dan teknologi dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.40: Distribusi Frekuensi Pengentahuan Padagogis dan Teknologi

Item	Skor Jawaban								Rata-Rata
	1		2		3		4		
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	-	0	-	28	54,9	23	45,1	3,5
2	0	-	0	-	25	49	26	51	4
3	0	-	0	-	23	45,1	28	54,9	3,5
4	0	-	0	-	24	47,1	27	52,9	4
5	0	-	0	-	24	47,1	27	52,9	4
Jlh	0	-	0	-	124	48,6	131	51,4	18
Rata-Rata Indikator									3.51

Sumber: Data Primer, 2016

Tabel diatas nilai rata-rata indikator pengatahuan pedagogis dan teknologi sebesar 3,51 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubtitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmendagri No.47 Tahun 1999, Karena nilai ukuran skala *likert* tertinggi sama dengan nilai maksimal pengatahuan padagogis dan teknologi yaitu 4, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator pengatahuan padagogis dan teknologi yaitu 3,51 (kategori sangat menguasai). Hal ini menunjukkan bahwa responden telah cukup mampu memilih teknologi yang sesuai dengan pekerjaan mereka, responden juga telah mampu berfikir kritis dalam menghubungkan penggunaan teknologi untuk dapat mengkomunikasikan strategi berupa pemaparan konten serta pendekatan nilai antara pimpinan dengan karyawan dibawahnya maupun antara karyawan dengan karyawan lainnya.

2) Kompetensi Karyawan

a) Peranan dan Kerjasama Karyawan

Data indikator peranan dan kerja sama karyawan diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 4 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator peranan dan kerjasama karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.41 Distribusi Frekuensi Peranan dan Kerjasama Karyawan

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	2	3,9	0	-	18	35,3	31	60,8	0	-	3.53
2	0	-	2	3,9	3	5,9	36	70,6	10	19,6	4.1
3	0	-	0	-	11	21,6	36	70,6	4	7,8	3.9
4	0	-	0	-	0	-	39	76,5	12	23,5	4.24
Jlh	2	3,9	2	3,9	32	15,7	142	69,6	26	12,7	15.69
Rata-Rata Indikator											3.92

Sumber: Data Primer, 2016

Tabel diatas menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) indikator peranan dan kerjasama karyawan sebesar 3,92 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubstitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmendagri No.47 Tahun 1999, Karena nilai ukuran skala *likert* tertinggi sama dengan nilai maksimal peranan dan kerjasama karyawan yaitu 5, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator peranan dan kerjasama karyawan yaitu 3,92 (kategori baik). Hal ini menunjukkan bahwa responden

merasa telah banyak berkontribusi bagi kemajuan perusahaannya, peran dan kerjasama baik itu antara pimpinan dengan karyawan dibawahnya mau-pun antara karyawan yang satu dengan yang lainnya telah terjalin dengan baik terbukti dengan pembagian tugas dan wewenang yang jelas dalam membuat rencana dan pengambilan keputusan guna mewujudkan visi dan misi perusahaan.

b) Pengakuan dan Penghargaan

Data indikator pengakuan dan penghargaan diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 5 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator pengakuan dan penghargaan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.42: Distribusi Frekuensi Pengakuan dan Penghargaan

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	2	3,9	0	-	17	33,3	22	43,1	10	19,6	3,7
2	0	-	0	-	21	41,2	26	51	4	7,8	3,7
3	1	2	0	-	15	29,4	32	62,8	3	5,9	3,7
4	0	-	0	-	9	17,6	32	62,8	10	19,6	4
5	0	-	0	-	12	23,5	28	54,9	11	21,6	3,98
Jlh	3	5,9	0	-	74	29	140	54,9	38	14,9	19.1
Rata-Rata Indikator											3.82

Sumber: Data Primer, 2016

Tabel diatas menghasilkan rata-rata (*mean*) indikator pengakuan dan penghargaan sebesar 3,82 yang disusun menurut model skala *likert*

yang selanjutnya disubstitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmen-dagri No.47 Tahun 1999. Karena nilai ukuran skala *likert* tertinggi sama dengan nilai maksimal indikator pengakuan dan penghargaan yaitu 5, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator peranan dan kerjasama karyawan yaitu 3,82 (kategori baik). Data jawaban responden pada distribusi frekuensi menggambarkan bahwa responden/karyawan menganggap perusahaan mereka tepat dalam hal kesesuaian penetapan gaji berdasarkan tanggung jawab pekerjaan, pemberian bonus (*reward*) kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik, serta terdapat promosi jabatan bagi karyawan dengan kinerja yang baik.

c) Kondisi Kerja

Indikator kondisi kerja diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 5 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator kondisi kerja dapat dilihat pada Tabel 4.43.

Tabel diatas menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) indikator kondisi kerja sebesar 3,93 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubstitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmendagri No.47 Tahun 1999. Karena nilai ukuran skala *likert* tertinggi sama dengan nilai maksimal kondisi kerja yaitu 5, maka nilai rata-rata

indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator kondisi kerja yaitu 3,93 (kategori baik). Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa kondisi fisik dan lingkungan kerja di PDAM Kota Makassar telah baik, dimana mayoritas responden merasa aman, batas jam kerja dinilai wajar, serta beban pekerjaan yang dapat diterima dan tidak membebani karyawan PDAM Kota Makassar.

Tabel 4.43: Distribusi Frekuensi Kondisi Kerja

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	-	0	-	6	11,8	38	74,5	7	13,7	4
2	0	-	2	3,9	8	15,7	36	70,6	5	9,8	3,9
3	0	-	0	-	15	29,4	29	56,9	7	13,7	3,8
4	0	-	0	-	5	9,8	43	84,3	3	5,9	4
5	0	-	0	-	7	13,7	38	74,7	6	11,8	4
Jlh	0	-	2	3,9	41	16,1	184	72,2	28	11	19,7
Rata-Rata Indikator											3.93

Sumber: Data Primer, 2016

d) Tingkat Keterlibatan Karyawan

Data indikator tingkat keterlibatan karyawan diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 6 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator tingkat keterlibatan karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.44.

Tabel 4.44 menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) indikator tingkat keterlibatan karyawan sebesar 3,58 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubstitusikan ke dalam rumus perbandingan

matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmendagri No.47 Tahun 1999. Karena nilai ukuran skala *likert* ter-tinggi sama dengan nilai maksimal tingkat keterlibatan karyawan yaitu 5, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator tingkat keterlibatan karyawan yaitu 3,58 (kategori baik).

Tabel 4.44: Distribusi Frekuensi Tingkat Keterlibatan Karyawan

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	2	3,9	0	-	8	15,7	34	66,7	7	13,7	3.63
2	2	3,9	0	-	4	7,8	35	68,6	10	19,6	3,608
3	0	-	1	2	20	39,2	24	47,1	6	11,8	3.37
4	0	-	2	3,9	7	13,7	35	68,6	7	13,7	3,82
5	0	-	4	7,8	22	43,1	22	43,1	3	5,9	3.39
6	0	-	0	-	7	13,7	33	64,7	11	21,6	17,9
Jlh	4	7,8	7	2,3	68	22,2	183	59,8	44	14,4	17,9
Rata-Rata Indikator											3,58

Sumber: Data Primer, 2016

b. Perspektif *Corporate Social Responsibility (CSR)*

1) Program Kemitraan

Data indikator program kemitraan dengan usaha kecil diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 5 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator program kemitraan dapat dilihat pada Tabel 4.45.

Tabel 4.45 menghasilkan rata-rata (*mean*) indikator program kemitraan sebesar 4,01 yang disusun menurut model skala *likert* yang

selanjutnya disubstitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmendagri Nomor: 47 Tahun 1999. Karena nilai ukuran skala *likert* tertinggi sama dengan nilai maksimal program kemitraan dengan usaha kecil yaitu 5, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator program kemitraan dengan usaha kecil yaitu 4,01 (kategori baik).

Tabel 4.45: Distribusi Frekuensi Program Kemitraan

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	1	2	2	3,9	16	31,4	24	47,1	8	15,7	3.71
2	1	2	2	4	8	16	24	48	15	30	3.96
3	0	-	3	5,9	12	23,5	16	31,4	20	39,2	4.04
4	0	-	2	3,9	4	7,8	21	41,2	24	47,1	4.31
5	1	2	0	-	15	29,4	14	27,5	21	41,2	4.06
Jlh	3	1,2	9	3,5	55	21,7	99	39	88	34,6	20.1
Rata-Rata Indikator											4.01

Sumber: Data Primer, 2016

2) Indikator Program Bina Lingkungan

Data indikator program bina lingkungan diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 6 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator program bina lingkungan dapat dilihat pada Tabel 4.46.

Tabel 4.46: Distribusi Frekuensi Bina Lingkungan

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata	
	1		2		3		4		5			
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	0	-	1	2	23	45,1	22	43,1	5	9,8	3.61	
2	2	3,9	0	-	6	11,8	36	70,6	7	13,7	3.9	
3	1	2	5	9,8	16	31,4	25	49	4	7,8	3.51	
4	1	2	4	7,8	7	13,7	31	60,8	8	15,7	3.8	
5	0	-	3	5,9	5	9,8	30	58,8	13	25,5	4.04	
6	0	-	0	-	10	19,6	30	58,8	11	21,6	4.02	
Jlh	4	1,3	13	4,2	67	31,9	17	4	56,9	48	15,7	22.9
Rata-Rata Indikator											3.81	

Sumber: Data Primer, 2016

Tabel 4.46 menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) indikator bina lingkungan sebesar 3,81 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubstitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmendagri No.47 tahun 1999. Karena nilai ukuran skala *likert* tertinggi sama dengan nilai maksimal program bina lingkungan yaitu 5, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator program bina lingkungan yaitu 3,81 (kategori baik).

c. Perspektif Al-Darûriyah Karyawan

1) Perlindungan Agama

Data indikator perlindungan agama diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 5 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator perlindungan agama dapat dilihat pada Tabel 4.47.

Tabel 4.47: Distribusi Frekuensi Perlindungan Agama

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	1	1,9	0	-	7	13,5	34	65,4	10	19,2	4,06
2	0	-	1	2	7	14	20	40	22	44	4,2
3	1	1,9	5	9,6	9	17,3	28	53,8	9	17,2	3,8
4	0	-	0	-	4	7,8	30	58,8	17	33,3	4,25
5	1	2	0	-	3	5,9	23	45,1	24	47,1	4,35
Jlh	3	1,2	6	2,3	30	11,7	13	5	82	32	20,7
Rata-Rata Indikator											4,13

Sumber: Data Primer, 2016

Tabel diatas menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) indikator perlindungan agama sebesar 4,13 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubstitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmen-dagri No.47 Tahun 1999. Karena nilai ukuran skala *likert* tertinggi sama dengan nilai maksimal perlindungan agama yaitu 5, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator perlindungan agama yaitu 4,13 (kategori sangat baik).

2) Perlindungan Jiwa

Data indikator perlindungan jiwa diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 5 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator perlindungan jiwa dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.48: Distribusi Frekuensi Perlindungan Jiwa

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	-	0	-	9	17,6	20	39,2	22	43,1	4.25
2	2	3,9	2	3,9	19	37,3	20	39,3	8	15,7	3.59
3	0	-	2	3,9	12	23,5	17	33,3	20	39,2	4.08
4	0	-	1	2	8	15,7	23	45,1	19	37,3	4.18
5	1	2	0	-	14	27,5	22	43,1	14	27,5	3.94
Jlh	3	1,2	5	2	62	24,3	102	40	83	32,5	20
Rata-Rata Indikator											4.01

Sumber: Data Primer, 2016

Tabel diatas menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) indikator perlindungan jiwa sebesar 4,01 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubtitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmen-dagri No.47 Tahun 1999. Karena nilai ukuran skala *likert* tertinggi sama dengan nilai maksimal perlindungan jiwa yaitu 5, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator perlindungan jiwa yaitu 4,01 (kategori baik).

3) Perlindungan Akal

Data indikator perlindungan akal diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 5 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator Perlindungan Akal dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.49: Distribusi Frekuensi Perlindungan Akal

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	-	2	3,9	17	33,3	17	33,3	15	29,4	3.88
2	0	-	2	3,9	6	11,8	22	43,1	21	41,2	4.22
3	2	3,9	3	5,9	7	13,7	19	37,3	20	39,2	4.02
4	1	2	2	3,9	8	15,7	24	47,1	16	31,4	4.02
5	0	-	0	-	17	33,3	21	41,2	13	25,5	3.92
Jlh	3	1,2	9	3,5	55	21,6	103	40,4	85	33,3	20.1
Rata-Rata Indikator											4.01

Sumber: Data Primer, 2016

Tabel diatas menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) indikator perlindungan akal sebesar 4,01 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubtitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmen-dagri No. 47 Tahun 1999. Karena nilai ukuran skala *likert* tertinggi sama dengan nilai maksimal perlindungan akal yaitu 5, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator perlindungan akal yaitu 4,01 (kategori baik).

4) Perlindungan Keturunan

Data indikator perlindungan keturunan diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 5 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator perlindungan keturunan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.50: Distribusi Frekuensi Perlindungan Keturunan

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	0	-	1	2	17	33,3	18	35,3	15	29,4	3.92
2	1	2	0	-	2	3,9	28	53,8	20	39,2	4.29
3	1	2	1	2	14	27,5	16	31,4	19	37,3	4
4	1	2	0	-	17	33,3	13	25,5	17	33,3	3.82
5	0	-	0	-	13	25,5	24	47,1	14	27,5	4.02
Jlh	3	1,2	2	0,8	63	25	99	39,3	85	33,7	20.1
Rata-Rata Indikator											4.01

Sumber: Data Primer, 2016

Tabel diatas menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) indikator perlindungan keturunan sebesar 4,01 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubstitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmendagri No.47 Tahun 1999, Karena nilai ukuran skala *likert* ter-tinggi sama dengan nilai perlindungan keturunan yaitu 5, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator perlindungan keturunan yaitu 4,01 (kategori baik).

5) Perlindungan Harta

Data indikator perlindungan harta diperoleh dengan menggunakan angket/kuisisioner terdiri dari 5 item pernyataan. Hasil rekapitulasi distribusi frekuensi jawaban respon terhadap item-item dari indikator perlindungan harta dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.51: Distribusi Frekuensi Perlindungan Harta

Item	Skor Jawaban										Rata-Rata
	1		2		3		4		5		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	1	2	1	2	14	27,5	16	31,4	19	37,3	4
2	1	2	0	-	17	33,3	13	25,5	17	33,3	3.82
3	1	2	0	-	2	3,9	28	53,8	20	39,2	4.29
4	0	-	0	-	13	25,5	24	47,1	14	27,5	4.02
5	0	-	1	2	17	33,3	18	35,3	15	29,4	3.92
Jlh	3	1,2	2	0,8	63	25	99	39,3	85	33,7	20.1
Rata-Rata Indikator											4.01

Sumber: Data Primer, 2016

Tabel diatas menghasilkan nilai rata-rata (*mean*) indikator perlindungan harta sebesar 4,01 yang disusun menurut model skala *likert* yang selanjutnya disubtitusikan ke dalam rumus perbandingan matematis $N_1 : N_2 = M_1 : M_2$, disesuaikan standar penilaian berdasarkan Kepmen-dagri No.47 Tahun 1999, Karena nilai ukuran skala *likert* tertinggi sama dengan nilai perlindungan harta yaitu 5, maka nilai rata-rata indikator mencerminkan nilai kinerja yang dihasilkan pada indikator perlindungan harta yaitu 4,01 (kategori baik).

E. Pencapaian Kinerja BSC Pola Maqâshid Syarî'ah

1. Perspektif BSC Pola Maqashid Syariah pada PDAM Kota Makassar

Uraian berikut merupakan hasil akumulasi pengukuran setiap perspektif yang diukur oleh peneliti, kemudian melihat faktor yang mempengaruhi kinerja sejalan dengan tujuan peneliti adalah untuk menganalisis peringkat kinerja PDAM Kota Makassar menurut standar penelitian tingkat kinerja Kepmendagri

No. 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penelitian Kinerja PDAM dan Pedoman Penilaian Kinerja BPPSPAM (PP Nomor: 16 tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum). Masing-masing aspek dirinci kedalam beberapa indikator penilaian melalui pendekatan *balanced scorecard* meliputi uraian hasil pengukuran dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Perspektif Keuangan

Struktur organisasi PDAM Kota Makassar bagian keuangan terdiri atas Direktur Keuangan yang membawahi dua sub-bagian yaitu bagian verifikasi dan akuntansi serta bagian anggaran dan pembendaharaan sebagaimana dijelaskan oleh Direktur Keuangan Ibu Ir. Hj. Kartia Bado, MM, bahwa:

“Bagian anggaran dan pembendaharaan mengelola uang yang masuk dan juga penganggarannya serta pencatatan dana keluarnya. Sedangkan bagian akuntansi itu bertugas mengelompokkan dan mencatat transaksi berdasarkan standar akuntansi keuangan, seperti biaya-biaya, investasi, biaya yang termasuk biaya bagian produksi, bagian distribusi, biaya kepegawaian, kemudian menghitung perpajakan.”²²⁵

Pendapatan atau laba (*net income*) per tahun yang dihasilkan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar akan menjadi cadangan (laba ditahan) serta 10% dari laba akan dibagiakan kepada pimpinan dan karyawan sebagai dividen (jasa produksi), sebagaimana diutarakan oleh Ibu Kartia bahwa “pendapatan yang dihasilkan akan menjadi cadangan serta dikeluarkan 10 persennya sebagai jasa produksi”, hal tersebut merujuk kepada Permen-dagri Nomor 2 Tahun 2007 tentang Organ dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum dan Peraturan daerah Nomor 6 Tahun 1974

²²⁵Ir. Hj. Kartia Bado, MM, Direktur Keuangan PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Kamis - 2 Mei 2016.

tentang pen-dirian PDAM. Sedangkan pemerintah daerah sebagai pemilik (*owner*), terkait pelaksanaan operasional dilaksanakan para direksi dan jajaran PDAM Kota Makassar dijelaskan lebih lanjut oleh Ibu Kartia bahwa:

“Operasionalnya dilepaskan atau diserahkan sepenuhnya kepada kita, kan *owner* dari perusahaan daerah itu adalah pemerintah daerah melalui aturan perda, nah representasi dari pemerintah itu personifikasinya walikota, jadi kami ini BUMD, tidak sama dengan perseroan terbatas atau swasta yang lain. Kalau perusahaan daerah, tidak ada namanya walikota menerima dividen yang ada adalah pemerintah kota jadi segala keuntungan itu kembali pada pemerintah kota atau daerah, nah kalau kami memberikan dividen itu hak *owner*-nya sebagai pemerintah kota kita membayarkan bagian laba kepada mereka sebesar 55 persen berdasarkan perdanya, hanya saja saat ini pelayanan kami belum mencakup 80 persen seluruh penduduk kota maka kita itu tidak semuanya diserahkan, hanya beberapa saja, sebagian ditahan untuk digunakan sebagai investasi dalam rangka pengembangan untuk meningkatkan pelayanan. Jadi kita setornya kepada kas daerah (PDA), walikota yang bertanda-tangan.”²²⁶

Berdasarkan hasil analisis kinerja perspektif keuangan PDAM Kota Makassar tahun 2014 dan 2015 diperoleh gambaran sejauh mana peran kontribusi perspektif keuangan ditinjau dari sudut tingkat rasio profitabilitas, rasio likuiditas, dan rasio solvabilitas. Hasil analisis membuktikan bahwa keadaan masing-masing derajat pengelolaan penilaian kinerja menunjukkan angka yang bervariasi hal ini dapat ditampilkan dalam Tabel 4.52.

Rasio profitabilitas digunakan untuk mengukur kemampuan Perusaha-an Daerah Air Minum Kota Makassar dalam menciptakan keuntungan dan menjamin *going concern* perusahaan. Penilaian aspek ini juga bertujuan untuk mengukur tingkat efektivitas manajemen dalam

²²⁶Ir. Hj. Kartia Bado, MM, Direktur Keuangan PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Kamis – 2 Mei 2016.

menjalankan operasi-onal perusahaannya. Aspek ini mencakup rasio *Return On Equity* (ROE) dan rasio operasi.

Tabel 4.52: Derajat pengelolaan Kinerja Pepektif Keuangan

Indikator Keuangan	Aktual 2014			Aktual 2014		
	Rasio	Nilai	Derajat	Rasio	Nilai	Derajat
1. Profitabilitas						
a. ROE	88,6%	5	Sangat Baik	84,0%	5	Sangat Baik
b. Operasi	0,58%	4	Baik	0,52%	4	Baik
2. Likuiditas						
a. Rasio Kas	13%	1	Tidak Baik	35%	1	Tidak Baik
b. Efektivitas Penagihan	107%	5	Sangat Baik	100,5%	5	Sangat Baik
3. Solvabilitas	110%	2	Kurang Baik	140%	3	
Jumlah		17	Baik	18		Baik
Rata-rata		3,4		3,6		

Sumber: Data Primer, 2016

Return On Equity (ROE) digunakan untuk mengukur besarnya pendapatan bersih yang diperoleh dari ekuitas yang dimilikinya. Indikator ROE pada PDAM Kota Makassar menghasilkan persentase 88,6% pada tahun 2014 dan persentase 84% tahun 2015 dimana keduanya masuk kategori sangat baik menurut standar penilaian BPPSPAM. Nilai ROE sebesar 84% tahun 2015 mengindikasikan bahwa perusahaan mampu menghasilkan laba bersih yang nilainya 84% dari nilai ekuitas sehingga jika semakin besar nilai rasio yang dihasilkan maka akan semakin besar pula dana yang dapat dikembalikan dari ekuitas menjadi laba dimana hal ini berimplikasi pada semakin besarnya laba bersih yang diperoleh dari modal dimiliki PDAM Kota Makassar sendiri.

Begitupula dengan rasio operasi yang digunakan untuk mengukur seberapa besar efisiensi biaya produksi yang dikeluarkan untuk menghasilkan pendapatan, dalam hal ini PDAM Kota Makassar mampu menghasilkan rasio

operasi sebesar 0,58 pada tahun 2014 dan 0,52 pada tahun 2015 dengan kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa PDAM Kota Makassar telah melakukan efisiensi biaya operasi sebesar 58% pada tahun 2014 dan efisiensi biaya produksi sebesar 52% pada tahun 2015.

Berbeda dengan rasio profitabilitas dalam perusahaan, rasio likuiditas digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek atau kemampuan dalam memenuhi kewajiban atau utang yang harus segera dibayar dengan harta lancar. Aspek ini mencakup rasio kas dan rasio efektifitas penagihan.

Rasio kas mengukur tingkat kemampuan kas yang dimilikinya dalam rangka menjamin kewajiban jangka pendeknya. Sesuai dengan hasil perhitungan menghasilkan rasio kas sebesar 13% tahun 2014 dan 35% tahun 2015 berkategori tidak baik menurut standar penilaian BPPSPAM. Hal ini mengindikasikan bahwa PDAM Kota Makassar tidak dapat memenuhi kewajiban atau utangnya yang sudah jatuh tempo sehingga dinilai sebagai perusahaan yang tidak liquid (*Illiquid*) dalam hal pemenuhan kewajiban atau utang jangka pendeknya. Potensi masalah terjadinya kondisi *Illiquid* dapat bersumber dari jumlah kas dan setara kas yang masih rendah serta jumlah kewajiban lancar perusahaan yang sangat tinggi. Faktor penyebabnya bisa berupa utang yang dimiliki perusahaan cukup besar serta akumulasi utang jangka panjang jatuh tempo yang tidak dibayar. Proporsi utang terbesar PDAM Kota Makassar digunakan untuk membangun Instalasi Pengelolaan

Air (IPA) sebagaimana dijeaskan oleh Direktur Teknik Bapak H. Asdar Ali, SH., M.Kn. bahwa

“Pinjaman atau utang PDAM yang paling banyak itu untuk membangun IPA Somba Opu, kita tidak ada hibah, baru tahun ini ada penghapusan pinjaman, Pak Wapres mempunyai program untuk menghapus hutang Perusahaan Daerah Air Minum.”²²⁷

Adanya rencana penghapusan utang PDAM Kota Makassar merupakan salah satu usulan perbaikan yang dapat dilakukan oleh pemerintah untuk membenahi sistem keuangan terkait struktur utang. Selain itu, internal Perusahaan juga dapat melakukan perbaikan dengan meningkatkan kualitas pelayanan, melakukan pengendalian terhadap arus kas, merestrukturisasi utang serta melakukan penambahan modal kedalam perusahaan untuk memperbaiki struktur permodalan.

Rasio likuiditas lainnya menunjukkan hasil yang sangat baik yaitu rasio efektifitas penagihan yang menghasilkan rasio sebesar 107% tahun 2014 dan 100,5% tahun 2015. Hal ini menunjukkan pencapaian yang sangat baik dimana PDAM Kota Makassar telah melakukan efektivitas kegiatan penagih-an atas hasil penjualan air dengan sangat baik.

Indikator keuangan yang terakhir yaitu rasio solvabilitas dimana rasio ini bertujuan untuk mengukur tingkat kemampuan dalam melunasi seluruh utang yang ada dengan menggunakan seluruh aset yang dimilikinya. Lebih lanjut lagi bahwa rasio solvabilitas yang dimaksud dalam hal ini yaitu untuk mengukur kemampuan PDAM Kota Makassar dalam menjamin kewajiban-

²²⁷H. Asdar Ali, SH., M.Kn, Direktur Teknik PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Senin – 6 Mei 2016.

kewajiban jangka panjangnya dari aset yang dimiliki perusahaan. Tahun 2014, menghasilkan rasio solvabilitas sebesar 110% yang dinilai kurang baik tetapi mengalami peningkatan pada tahun 2015 yang menghasilkan rasio solvabilitas sebesar 140% yang dinilai cukup baik. Adanya proporsi hutang PDAM yang cukup banyak menyebabkan perusahaan kurang optimal dalam menjamin kewajiban jangka panjangnya. Walaupun pada tahun 2015, telah dinilai cukup mampu menjamin kewajiban-kewajiban jangka panjangnya tetapi dirasa belum cukup optimal. Faktor-faktor penyebab bisa bersumber dari rendahnya aset yang dimiliki oleh perusahaan serta perusahaan mempunyai utang dalam jumlah yang banyak. Adanya wacana penghapusan utang PDAM bisa menjadi alternatif usulan perbaikan kinerja serta memperbaiki komposisi permodalan dengan menambah penyertaan modal pemerintah juga bisa menjadi alternatif perbaikan dalam upaya peningkatan kinerja PDAM.

Adapun kajian tentang *maqashid syariah* pada perspektif keuangan mengkritik tentang regulasi penyaluran dana (CSR) PDAM Kota Makassar dimana pembebanannya diambil dari biaya operasional. Hal ini dirasakan tidak sesuai dengan al-Darûriyah (perlindungan harta) dimana biaya operasional pada dasarnya merupakan biaya untuk menentukan harga pokok produksi (HPP) yang secara langsung berhubungan dengan penentuan tarif kepada pelanggan. Sehingga hal ini dirasakan tidak sesuai dengan unsur *syar'i* dimana perusahaan membebankan dana CSR dari biaya operasional bukan dari laba perusahaan. Hal ini dinilai sebagai pengikisan pendapatan pelanggan yang sangat berpengaruh terhadap kesejahteraan masyarakat

secara umum, hal ini tidak sesuai dengan tujuan dasar Islam yaitu ingin men-sejahterakan pemeluknya di dunia dan di akhirat dimana pelanggan merupa-kan bagian yang berkepentingan di dalam perusahaan.

Secara keseluruhan dimana rata-rata nilai indikator perspektif ke-uangan menghasilkan nilai sebesar 3,4 untuk tahun 2014 dan 3,6 untuk tahun 2015 dengan kategori baik. Setelah menganalisis indikator dari perspektif yang menghasilkan nilai indikator, maka tahap selanjutnya yaitu mengalikan nilai indikator perspektif keuangan yang dihasilkan tersebut dengan bobot indikatornya dengan iktisar perhitungan yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.53: Kinerja Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan	Bobot Indikator (0,2)	2014		2015	
		Nilai	Skor	Nilai	Skor
1. <i>Return On Equity</i> (ROE)	0,045	5	0.225	5	0.225
2. Rasio Operasi	0,045	4	0.18	4	0.18
3. Rasio Kas	0,045	1	0.045	1	0.045
4. Efektifitas Penagihan	0,045	5	0.225	5	0.225
5. Rasio Solvabilitas	0,02	2	0.04	3	0.06
Total <i>Scorecard</i>			0,72		0,74

Sumber: *Data Primer, 2016*

Total kartu skor (*scorecard*) yang dihasilkan perspektif keuangan dengan bobot 20% pada tahun 2014 sebesar 0,72 dan tahun 2015 sebesar 0,74. Proporsi sumbangan *scorecard* untuk kinerja pada perspektif keuangan dinilai baik yang berada pada *range* 0,61 – 0,80. Hasil ini menunjukkan sumbangan *scorecard* dari perspektif keuangan untuk total keseluruhan *scorecard* dinilai cukup tinggi.

Proporsi perhitungan keseluruhan kartu skor (*scorecard*) dalam penelitian ini akan berbeda dengan perhitungan kartu skor (*scorecard*) menurut standar penilaian BPPSPAM. Letak perbedaan penelitian ini yaitu standar pengukuran kinerja BPPSPAM hanya menggunakan empat perspektif *BSC* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan (pelayanan), perspektif proses bisnis internal (operasional), dan perspektif pembelajaran dan per-tumbuhan (sumber daya manusia). Selain dari ke empat persepektif tersebut, dalam penelitian ini juga akan menambahkan perspektif tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility-CRS*) dan perspektif al-Daruriyah. Bukan hanya itu, penelitian ini juga akan merambah ke aspek penilaian kepuasan pelanggan sebagai pihak yang memakai produk dan jasa perusahaan yang semestinya mendapat penilaian terhadap tingkat kepuasan (*satisfaction*).

Adapun perhitungan kartu skor perspektif keuangan menurut bobot 25% dari BPPSPAM sebagai pembanding dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.54: Kinerja Perspektif Keuangan (BPPSPAM)

Perspektif Keuangan	Bobot Indikator (0,25)	2014		2015	
		Nilai	Skor	Nilai	Skor
1. Return On Equity (ROE)	0,055	5	0.275	5	0.275
2. Rasio Operasi	0,055	4	0.22	4	0.22
3. Rasio Kas	0,055	1	0.055	1	0.055
4. Efektifitas Penagihan	0,055	5	0.275	5	0.275
5. Rasio Solvabilitas	0,03	2	0.06	3	0.09
Total Scorecard			0.88		0.91

Sumber: Data Primer, 2016

Kartu skor (*scorecard*) yang dihasilkan sebesar 0,88 pada tahun 2014 dan 0,91 pada tahun 2015 berkategori sangat baik (*range* 0,80 – 1). Berbeda dengan pengukuran bobot indikator yang dirumuskan oleh peneliti yaitu 20%, dimana hasil pengukuran dengan menggunakan bobot 25% dari BPPSPAM menunjukkan proporsi sumbangan kartu skor (*scorecard*) perspektif keuangan untuk keseluruhan *scorecard* kinerja PDAM kota Makassar dinilai sangat tinggi dan dominan. Tentunya hal ini tidak terlepas dari pengaruh indikator keuangan dalam suatu perusahaan yang memegang peranan yang sangat penting dalam menghasilkan pencapaian kinerja perusahaan yang lebih baik.

b. Perspektif Pelanggan

Struktur organisasi PDAM Kota Makassar bagian umum (pelayanan pelanggan dan kepegawaian) terdiri atas Direktur Umum yang membawahi tiga sub-bagian yaitu bagian hubungan masyarakat, bagian kepegawaian, dan bagian perlengkapan sebagaimana dijelaskan oleh Direktur Umum Bapak Irawan Abadi, SS., M.Si. bahwa

“Bagian umum itu ada tiga bagian yaitu bagian hubungan masyarakat, bagian kepegawaian dan bagian perlengkapan. Bagian hubungan masyarakat membawahi dua seksi yaitu seksi hubungan langganan dan seksi hukum, kemudian di bagian kepegawaian terdiri dari seksi umum dan seksi pembinaan kepegawaian kemudian dibagian perlengkapan membawahi seksi gudang dan seksi analisa pembelian atau bagian pengadaan. Uraian tugas dan tanggungjawabnya berdasarkan surat keputusan walikota, dimana bidang umum ini bertugas menangani hubungan langganan yang berhubungan langsung kepada masyarakat yang tersebar di empat wilayah pelayanan PDAM Kota Makassar.”²²⁸

²²⁸Irawan Abadi, SS., M.Si., Direktur Teknik PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Kamis – 2 Juni 2016.

Adapun aspek penilaian kinerja dalam ketatalaksanaan aspek pelayanan (perspektif pelanggan) yaitu dengan menggunakan alat pengukuran indikator internal perusahaan yang terdiri atas 5 indikator pengukuran yaitu cakupan pelayanan teknis, pertumbuhan pelanggan, tingkat penyelesaian pengaduan, kualitas air, dan konsumsi air domestik. Selain menggunakan indikator internal, peneliti juga merumuskan indikator eksternal yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan dan produk PDAM Kota Makassar. Indikator eksternal yang dirumuskan peneliti terdiri dari 5 indikator pengukuran yaitu kualitas air pelanggan, kontinuitas air pelanggan, tarif air, pembaca meter air, dan penanganan pengaduan. Hasil pengukuran indikator internal perusahaan terkait pelayanan perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.55: Derajat pengelolaan Kinerja Perspektif Pelanggan (Internal)

Indikator Keuangan	Aktual 2014			Aktual 2014		
	Rasio	Nilai	Derajat	Rasio	Nilai	Derajat
1. Cakupan Pelayanan Teknis	68%	4	Baik	67,7%	4	Baik
2. Pertumbuhan Pelanggan	1,6%	1	Tdk Baik	0,4%	1	Tdk Baik
3. Penyelesaian Pengaduan	100%	5	Sangat Baik	100%	5	Sangat Baik
4. Kualitas Air	100%	5	Sangat Baik	100%	5	Sangat Baik
5. Konsumsi Air Domestik	19,6 (m3/bln)	2	Krg Baik	20,5 (m3/bln)	3	Cukup Baik
Jumlah		7	Baik		18	Baik
Rata-rata		3,4			3,6	

Sumber: *Data Primer, 2016*

Cakupan pelayanan teknis digunakan untuk mengukur berapa besar presentase jumlah penduduk terlayani oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar berbanding jumlah penduduk di wilayah pelayanan per-

usaha. Cakupan pelayanan teknis menghasilkan persentase 68% pada tahun 2014 dan 67,7% pada tahun 2015 berkategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa PDAM Kota Makassar telah memenuhi jumlah penduduk yang harus terlayani di wilayah pelayanan. Tetapi cakupan ini dinilai belum cukup sebab sesuai dengan target *Millenium Development Goals* (MGDs) Tahun 2015, bahwa pelayanan air minum perpipaan di Indonesia ditargetkan sebesar 80% untuk wilayah perkotaan,²²⁹ hal ini lebih lanjut dijelaskan oleh bapak Irawan Abadi bahwa:

“Jumlah sambungan saat ini yang tidak seimbang dengan jumlah penduduk yang dalam istilah PDAM yaitu cakupan pelayanan, memang pemerintah sekarang yaitu Jokowi-JK mensyaratkan tahun 2019 pelayanan PDAM di kota Makassar dan di kota-kota lainnya itu sudah 100%, sekarang kita baru menjangkau kurang dari 80% dari jumlah penduduk kota Makassar yang bisa menikmati air bersih baik dari perpipaan maupun non-perpipaan. Itu targetnya untuk 2019 tapi dalam *bussiness plan* PDAM kita menargetkan tahun 2020 dengan catatan sumber dan bahan baku ini juga harus terpelihara atau terjaga.”²³⁰

Hal tersebut juga berdampak terhadap rasio pertumbuhan pelanggan dimana rasio tersebut digunakan untuk mengukur berapa persentase peningkatan jumlah pelanggan dalam satu tahun. Melalui pengukuran tersebut menghasilkan rasio pertumbuhan pelanggan 1,6% pada tahun 2014 dan 0,4% pada tahun 2015 berkategori tidak baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa Perusahaan Daerah Air Minum kota Makassar belum mampu melakukan ekspansi usaha di wilayah pelayanannya. Minat untuk berlangganan yang

²²⁹Ali Masduki, dkk. Capaian Pelayanan Air Bersih Pedesaan sesuai Millennium Developments Goals – Studi Kasus di Wilayah DAS Brantas. *Jurnal Purifikasi*, Vol. 8 , No. 2, Desember 2007, h. 115-120.

²³⁰Irawan Abadi, SS., M.Si., Direktur Teknik PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Kamis – 2 Juni 2016.

masih rendah dari masyarakat akibat sempitnya pelayanan perihal jaringan distribusi juga diyakini merupakan faktor penting mengapa pertumbuhan pelanggan PDAM Kota Makassar masih kurang dalam 2 tahun terakhir, hal ini senada dengan hasil wawancara Kepala Wilayah 1 Bapak Irfan yang menjelaskan bahwa

“Sebenarnya jumlah masyarakat yang ingin berlangganan itu cukup besar, cuman kapasitas air khusus di wilayah belum memungkinkan untuk kita layani semua. Sistemnya kita di sini itu kalau ada calon pelanggan kita lakukan survei juga, melihat tekanan air yang ada di lokasi itu, kalau tidak memungkinkan tekanan airnya maka kita *pending* dulu untuk sementara.”²³¹

Beberapa faktor masalah teknis yang dialami seperti distribusi air yang terbatas, kuantitas produksi yang tidak cukup, serta ketersediaan air baku yang terbatas sehingga PDAM Kota Makassar sulit melakukan ekspansi usaha. Hal tersebut bisa terjadi karena pengembangan air minum belum menjadi prioritas karena anggaran dana pengembangan air minum masih terbatas. Selain itu, sumber air baku dan unit produksi yang masih terbatas juga menjadi kendala serta jaringan distribusi belum dapat menjangkau seluruh wilayah pelayanan.

Usulan perbaikan yang dapat dilakukan PDAM Kota Makassar dapat berupa penambahan anggaran untuk pengembangan distribusi air minum oleh pemerintah daerah sebagai pemilik. Sehingga dengan adanya penambahan anggaran tersebut, hingganya dapat mengembangkan dan memperluas jaringan distribusi yang berdampak pada ketersediaan produk

²³¹Irfan, Kepala Wilayah I PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Selasa –7 Juni 2016.

air dan pelayanan yang lebih luas. Selain itu yang tak kalah penting juga berupa meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan sebagai *consumer* jasa perusahaan.

Indikator pemmasalahan tingkat penyelesaian pengaduan juga sangat penting, dimana indikator tersebut mengukur kualitas pelayanan yang diberikan oleh PDAM Kota Makassar yaitu dengan cara mengetahui sejauh mana kemampu menangani keluhan pelanggan dalam satu tahun. Berdasarkan data perhitungan, tingkat penyelesaian pengaduan di wilayah pelayanan PDAM kota Makassar mencapai 100% di dua tahun terakhir. Hal ini menunjukkan komitmen untuk menyelesaikan masalah yang terjadi di masyarakat terkait pelayanan dan kendala teknis yang terjadi.

Perihal kualitas air pelanggan yang didistribusikan PDAM Kota Makassar dijadikan tolak ukur apakah kualitas air yang didistribusikan kepada pelanggan telah memenuhi kualitas air minum seperti yang ditetapkan oleh menteri kesehatan. Formulasi indikator kualitas air pelanggan adalah jumlah uji yang memenuhi syarat merupakan banyaknya hasil uji kualitas (sampel) air di titik pelanggan yang telah memenuhi syarat kualitas air minum menurut Permenkes No.492/MENKES/ PER/ IV/ 2010 tentang Persyaratan Kualitas Air Minum. Hasil pengukuran menghasilkan rasio kualitas air pelanggan sebesar 100% di dua tahun terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM Kota Makassar telah mendistribusikan air yang layak untuk masyarakat kota Makassar berdasarkan uji laboratorium. Tetapi hal berbeda diutarakan Direktur Umum Pak Asdar Ali bahwa terdapat 5%

pelanggan yang masih memperoleh distribusi air dengan kualitas yang masih kurang, beliau mengkalim bahwa

“Mungkin yang diukur itu kualitas yang keluar dari instalasi tapi kita harus pahami bahwa air ini tidak dinikmati masyarakat keluar dari instalasi saja tapi dia itu melalui proses pelayanan dari pipa transmisi, ditribusi sampai dengan pipa servis. Saya harus jujur bahwa masih ada juga masyarakat yang jumlahnya kurang dari 5% yang masih terganggu dgn kualitas air dirumahnya itu disebabkan karena pipa kami yang banyak bocor, sehingga saat pelanggan menggunakan pompa air mereka hisap, akhirnya terhisap juga air-air yang ada di got.”²³²

Begitupula dengan indikator konsumsi air domestik yang berdasar pada rata-rata jumlah air terjual untuk pelanggan domestik pada periode tertentu (m^3/bln) dimana banyaknya air yang dikonsumsi oleh pelanggan domestik selama dengan periode evaluasi. Dari hasil perhitungan, konsumsi air Pelanggan PDAM Kota Makassar pada tahun 2014 sebesar $19,6 m^3/bulan$ per pelanggan dengan kategori kurang baik, yang naik di tahun 2015 sebesar $20,5 m^3/bulan$ dengan kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan PDAM Kota Makassar masih menggunakan air dalam kategori sedikit. Potensi permasalahan dapat bersumber dari distribusi air ke pelanggan yang tidak lancar, jumlah pelanggan yang tidak seimbang dengan kemampuan pipa distribusi, tingkat kehilangan air yang besar atau pelanggan yang sengaja membatasi pemakaian air karena indikasi tarif yang mahal. Usulan perbaikan yang dapat dilakukan terkait mengoptimalkan konsumsi air domestik adalah dengan memperbaharui manajemen sistem tekanan air, mengevaluasi dan memperbaiki sistem jaringan distribusi, (penggantian pipa

²³²H. Asdar Ali, SH., M.Kn, Direktur Umum PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Senin – 6 Juni 2016.

yang sudah lewat usia teknis), menambah sistem jaringan pipa distribusi, mengganti dan memperbaiki pipa-pipa air yang pecah/rusak dan memasang meter induk, meningkatkan volume produksi dan meninjau tarif air.

Secara keseluruhan rata-rata hasil pengukuran perspektif pelanggan (internal) sebesar 3,4 untuk tahun 2014 dan 3,6 untuk tahun 2015 dengan kategori baik. Untuk mengimbangi hasil tersebut, peneliti juga melakukan elaborasi dengan menyebarkan kuisioner kepada pelanggan untuk menilai seberapa besar tingkat kepuasan pelanggan terkait pelayanan dan distribusi air. Hasil pengukuran perspektif pelanggan indikator eksternal perusahaan dalam konteks kepuasan pelanggan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.56: Derajat Pengelolaan Kinerja Perspektif Pelanggan (Eksternal)

Indikator Pelanggan	Aktual 2014/2015		
	Rata-rata	Nilai	Derajat
Kualitas Air	4,05	3,24	Sangat Baik
Kontinuitas Air	2,71	1,08	Kurang Baik
Tarif Air	4,02	1,61	Cukup Baik
Pembaca Meter Air	4,01	2,41	Baik
Penanganan Pengaduan	3,97	1,59	Cukup Baik
Jumlah		9,93	Cukup Baik
Rata-rata		1,99	

Sumber: *Data Primer, 2016*

Kuisisioner yang dibagikan kepada pelanggan mengenai perspektif pelanggan terkait kualitas air distribusi menghasilkan nilai sebesar 3,24 dengan kategori sangat baik (terpenuhi), hal ini menunjukkan bahwa pelanggan secara umum berpendapat bahwa kualitas air yang diproduksi dan didistribusikan oleh PDAM Kota Makassar dianggap telah memenuhi syarat-syarat kualitas air yang baik yaitu bersih (tidak keruh), tidak berwarna, tidak berbau dan tidak berasa. Sebagaimana tanggapan salah satu pelanggan

wilayah II Ibu Rosmawati terkait air yang didistribusikan oleh PDAM bahwa “airnya bersih, tapi palingan berbau kaporit saja“, ungkapnya. Tetapi hal berbeda diutarakan oleh Pelanggan wilayah I Bapak Idrus bahwa:

“airnya itu saya diamkan atau endapkan, karena ada didasar ember itu kalau saya tuang itu ada keruh, tapi sedikit saja. Jadi airnya itu tidak berasa, tidak berbau tapi sedikit keruh. Apalagi kalau musim hujan itu keruh-keruh kelihatan airnya”.²³³

Hal ini mengindikasikan bahwa kualitas air yang didistribusikan oleh PDAM Kota Makassar untuk tempat dan waktu tertentu tidak memenuhi standar air bersih, misalnya pada musim penghujan maka kualitas air akan menurun. Disamping faktor lain, seperti tingkat kebocoran dan kondisi air baku dari sumber air (sungai atau bendungan) juga mempengaruhi kualitas air distribusi.

Distribusi air dengan kualitas yang baik juga harus ditunjang dengan tingkat distribusi air yang kontinu, artinya bahwa kebutuhan pelanggan akan air bersih setiap saat seharusnya terpenuhi. Hasil pengukuran kontinuitas air distribusi PDAM Kota Makassar menghasilkan nilai 1,08 dengan kategori kurang baik (tidak mengalir 24 jam), responden berpendapat bahwa air distribusi yang disalurkan belum memenuhi kebutuhan pelanggan selama 24 jam. Hal ini mengindikasikan buruknya pendistribusian air bersih oleh PDAM Kota Makassar dalam kurung waktu 24 jam setiap harinya, sehingga untuk mengatasi masalah layanan tekanan air yang tidak normal tersebut, pelanggan tidak semestinya harus menyediakan mesin pompa air berupa penggerak generator (dinamo air) untuk menghisap air yang tidak mengalir

²³³ Idrus, Pelanggan Wilayah I PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Kamis – 9 Juni 2016.

normal ke perumahan pelanggan. Seperti jawaban pelanggan III Ibu Nurlina bahwa:

“kalau tidak pake mesin tidak jalan airnya, kalau pake mesin deras. Tapi ada juga pengalaman kalau malam, kalau tidak ada yang pake itu air, kita buka keran itu bisa keluar. Sedangkan kalau siang begini tidak jalan airnya kalau tidak dihisap pakai mesin”.²³⁴

Ibu Nurlina menjelaskan lebih lanjut bahwa:

“Ada waktu tertentu toh, semacam kayak hari minggu itu mulai jam 9 itu sampai jam 2 siang itu tidak jalan airnya, tidak tahu ditempat yang lain yah. Tapi itu tidak juga merepotkan karena antara pagi sampai jam 9 itu masih lancar, maksudnya ada orang itu bisa nampung kan tidak mempersulit kami karena sudah keadaanya seperti begitu, bahkan pernah juga tidak pernah tidak jalan seharian”.²³⁵

Pelanggan wilayah I Bapak Idrus juga menambahkan bahwa:

“Biasanya kalau debit air itu kurang, biasa jam-jam 12 atau 10 malam baru lancar. Tapi kalau siang biasa juga jalan, tergantung dari debit air barangkali, kalau kemarau itu biasa jam 1 baru mengalir, mungkin dari sana kurang air kali yah jadi kurang juga sampai kesini”.²³⁶

Bahkan menurut pelanggan wilayah II Ibu Rosmawati, bukan hanya masalah kontinuitas tetapi terkadang air distribusi PDAM memang tidak mengalir, dia menjelaskan bahwa:

“Pernah itu air tidak mengalir berapa bulan, ada mungkin dulu itu 5 bulan tidak mengalir. Waktu musim kemarau, kering kali yah mungkin bersumber juga dari sana (penampungan PDAM). Akhirnya saya beli air PDAM per tangki, PDAM jual waktu itu, biasa saya beli 60 ribu kalau tidak salah untuk satu mobil yang besar itu. Isinya mungkin satu kubik, sekitar 1000 liter kayaknya itu, kan dibagi-bagi kan sama tetangga”.²³⁷

²³⁴ Abidin, Pelanggan Wilayah III PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Rabu – 8 Juni 2016.

²³⁵ Abidin, Pelanggan Wilayah III PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Rabu – 8 Juni 2016.

²³⁶ Idrus, Pelanggan Wilayah I PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Kamis – 9 Juni 2016.

²³⁷ Rosmiati, Pelanggan Wilayah II PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Kamis – 9 Juni 2016.

Masalah kontinuitas air distribusi yang tidak merata juga diakui oleh Direktur Teknik Bapak Asdar Ali yang mengklaim bahwa terdapat juga daerah yang mendapat suplai air yang cukup, lebih lanjut dia menjelaskan bahwa:

“Ada daerah tertentu seperti kalau di Makassar ini daerah minasa upa itu bisa mengalir 24 jam karena dia dekat dengan IPA Somba Opu, orang yang tinggal di panaikang yang dekat dengan instalasi bisa 24 jam, tapi orang yang tinggal di sudiang mungkin hanya 6 jam, ujung-ujung kota Makassar seperti tinumbu sama paotere itu juga kesulitan. Jadi 6 jam, 12 jam, 24 jam itu sangat terpengaruh dengan faktor kontur dan letak.”

Lebih lanjut dia menjelaskan bahwa masalah kontinuitas ini muncul akibat suplai distribusi air yang tidak diatur dengan baik sehingga distribusi air menjadi tidak merata. Bapak Asdar Ali menjelaskan bahwa:

“Untuk mengatasi masalah kontinuitas ini, memang saya harus jujur katakan bahwa selama ini suplai air ini tidak di-*manage* dengan baik, karena dulu orang seenaknya menyambung-nyambung pipa, padahal ada kaidah yang harus di ikuti secara teoritis maupun secara teknis tapi tidak dilaksanakan dieksekusi dengan baik, misalnya kita tidak bisa memberikan pelayanan sambungan langsung pada pipa pengantar atau pipa transmisi tapi kenyataannya dilapangan itu banyak yang ter-jadi pipa 6 inci sebagai pipa pengantar itu digunakan untuk pelayanan ini berbicara tekanan karena tekanan itu yang bisa menyebabkan kontinuitas pelayanan yang stabil.”²³⁸

Pemakaian mesin penarik air (dinamo) juga diklaim sebagai faktor yang menyebabkan tekanan air tidak stabil. Beliau menjelaskan bahwa:

“Sebenarnya yang membuat kacau tekanan ini adalah pemasangan dinamo mesin oleh pelanggan, tapi kita juga harus realistis dan pragmatis melihat kebutuhan pelanggan bahwa dia itu pasang karena kami tidak layani dia dengan tekanan yang cukup.”²³⁹

²³⁸H. Asdar Ali, SH., M.Kn, Direktur Umum PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Senin – 6 Juni 2016.

²³⁹H. Asdar Ali, SH., M.Kn, Direktur Umum PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Senin – 6 Juni 2016.

Begitupula dengan tarif air yang ditetapkan PDAM Kota Makassar. Dari hasil perhitungan kuesioner tanggapan pelanggan tentang tarif air menghasilkan nilai 1,61 dengan kategori cukup baik (puas dan terjangkau). Hal ini menunjukkan bahwa responden menilai tarif air dan biaya pelayanan yang ditetapkan oleh PDAM Kota Makassar sudah cukup terjangkau. Sistem pembayaran rekening air sudah baik sehingga kemampuan dan kemauan pelanggan dirasakan cukup tinggi dalam membayar tepat waktu tagihan air bersih yang mereka gunakan setiap bulannya. Penjabaran tarif air PDAM Kota Makassar dijelaskan lebih lanjut oleh Bapak Asdar Ali bahwa:

“Dalam struktur tarif sudah dibuat sedemikian rupa, di dalam struktur tarif itu terdapat pelanggan dengan kategori sosial jadi kalau kita berbicara tarif, sekarang biaya produksi kita rata-rata itu kurang lebih 5000 rupiah untuk 1 kubik, kalau HPP 3000-an rupiah, tarif tertinggi itu di pelabuhan kalau tidak salah 18.000 rupiah sedangkan tarif terendah itu di sosial kalau tidak salah 250 rupiah per kubik, dia kena subsidi silang, jadi kalau dia punya tarif dibawah 3000 rupiah berarti itu disubsidi oleh PDAM, nanti diatas 3000 rupiah nah baru kita untung. Kita lihat tarif yang terbanyak di PDAM itu rumah tangga kurang lebih 80% lebih sisanya yang 20% itu niaga, industri, sosial dan sebagainya. Rumah tangga pun 8 kategori, R1 sampai R8, R5 keatas itu sudah rumah mewah, sedangkan R4 sampai R1 itu kategori rumah menengah kebawah. Jadi kalau saya perhitungkan yang non-subsidi dengan subsidi itu hampir tidak jauh beda.”²⁴⁰

Struktur tarif progresif juga berlaku dalam perhitungan pemakaian air pelanggan dengan tarif yang terus meningkat seiring semakin banyaknya volume air yang digunakan oleh pelanggan, beliau menjelaskan bahwa:

“ada juga memang dalam skema penyusunan tarif itu membatasi pemakaian air itu untuk kebutuhan, kebutuhan orang kan itu rata-rata 200 liter per hari. Ada permen dagri yang mengatur tentang pedoman tarif tersebut. Perhitungan kebutuhan dasar air per orang itu perhari kurang lebih 200 liter, itu untuk mandi, cuci, masak dan sebagainya. Jadi kebutuhan dasar itu sebenarnya 20 kubik minimal, makanya

²⁴⁰H. Asdar Ali, SH., M.Kn, Direktur Umum PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Senin – 6 Juni 2016.

dalam struktur tarif PDAM itu 10 kubik pertama tarifnya itu hanya 1000 rupiah, 21 kubik sampai 30 kubik sudah 2000 rupiah, jadi berjenjang atau progresif jadi semakin banyak pemakaian air akan semakin besar bayaran yang dikenakan, kenapa seperti itu karena kita juga tahu kalau sekarang sumber air semakin susah, Makassar itu tidak punya sumber air kecuali dari bendungan bili-bili dan sungai lekopaccing maros sama sungai jeneberang. Makanya ada batasan dan itu diatur dalam regulasi, permendagri No. 23 tahun 2008 tentang pedoman tarif.”²⁴¹

Tujuan diterapkannya tarif progresif tak lain dalam rangka penghematan penggunaan air seperti yang diutarakan oleh Direktur Keuangan Ibu Kartia Bado bahwa:

“Kita menerapkan suatu sistem tarif supaya pelanggan itu menggunakan air secara bijak yang dinamakan tarif progresif, jadi dia itu pada kebutuhan pokok katakanlah pemakaiannya kurang dari 10 kubik per bulan nah itu tarifnya lebih murah bahkan ada yang tarif dasar tapi kalau di atasnya 10-20 kubik itu sudah tarifnya lebih mahal lagi dan seterusnya akan lebih mahal lagi, hal ini akan mendorong pelanggan untuk menggunakan air secara hemat”²⁴²

Tarif progresif ini pada dasarnya sudah diketahui oleh pelanggan seperti salah satu pelanggan PDAM wilayah III Ibu Nurlina bahwa:

“kalau saya memakai dibawah 30 kubik bayarannya itu Rp.97.000. tapi kalau bayarannya sudah Rp. 117.000 sampai Rp. 127.000 berarti saya memakai diatas 30 kubik, itu kalau saya tanya sama petugasnya yang catat itu meteran katanya ibu memakai diatas 30 kubik karena saya bisa tahu pembayaran saya kalau ada tukang catat, saya tanya berapa yang saya pakai disitu, katanya ibu memakai dibawah 30 kubik bayarnya Rp. 97.000 kalau saya tanyakan kenapa saya bayar Rp. 117.000 katanya ibu memakai diatas 30 kubik jadi itu saja yang saya pelajari.”²⁴³

Begitupula dengan indikator pembaca meteran air dengan menghasilkan nilai 2,41 kategori baik (tepat dan akurat), hal ini menunjukkan bahwa responden menganggap mekanfisme, proses dan keakuratan perhitungan

²⁴¹H. Asdar Ali, SH., M.Kn, Direktur Umum PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Senin – 6 Juni 2016.

²⁴² Ir. Hj. Kartia Bado, MM, Direktur Keuangan PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Kamis – 2 Juni 2016.

²⁴³ Abidin, Pelanggan Wilayah III PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Rabu – 8 Juni 2016.

meteran air telah sesuai (tepat) dengan jumlah tagihan air yang mereka gunakan setiap bulannya sehingga pelanggan telah puas terhadap pelayanan dan penanganan pengaduan yang terkait dengan perbaikan atau penggantian meteran air. Standarisasi meter air pelanggan pada dasarnya telah diterapkan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar sebagaimana penjelasan Bapak Asdar Ali bahwa:

“kita melakukan pengujian (tera), standarisasi untuk pembaca meter air karena meter harus ada nilai toleransi dimana tidak boleh lebih dari 2% dia punya *loses* (bias) seperti pengukuran batas toleransi, kalau dia masih dia bawah 2% masih oke. Batas penggantian meter air harusnya 8 tahun paling lama, jadi saya punya program setiap tahun itu meter nanti lain warnanya jadi saya akan tahu meter tahun 2015 warna biru, jadi tidak perlu repot-repot, semua yang warna ini pengadaaan tahun ini.”²⁴⁴

Lebih lanjut kepala wilayah I Bapak Irfan Menjelaskan bahwa:

“Kalau masalah ketidak sesuaian sistem pencatatan dengan jumlah tagihan air itu jarang terjadi karena kita pakai sistem foto, angka meter itu yang di foto, jadi tidak ada lagi sistem tulis tangan atau manual, jadi sudah canggih, itulah yang masuk ke *database* yang akan di tagihkan ke mereka.”²⁴⁵

Hal senada juga dirasakan oleh pelanggan wilayah II Ibu Rosmawati mengenai sistem pembaca meter air bahwa:

“Tidak pernah mengeluh masalah itu, paling kalau sudah tiba waktu pembayarannya langsung saja ke kantor untuk bayarnya. Saya rasa pembayarannya sudah sesuai dengan yang tertera di meterannya itu.”²⁴⁶

Masalah pencatatan meter pernah dialami oleh salah satu pelanggan wilayah IV Bapak Ilham dimana jumlah pemakaian kubik air tidak sesuai dengan tagihan di rekening mereka, beliau menjelaskan bahwa:

²⁴⁴H. Asdar Ali, SH., M.Kn, Direktur Umum PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Senin – 6 Juni 2016.

²⁴⁵Irfan, Kepala Wilayah I PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Selasa – 7 Juni 2016.

²⁴⁶Rosmawati, Pelanggan Wilayah II PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Kamis – 9 Juni 2016.

“Masalahnya itu, pencatatan dimeteran itu beda dengan pencatatan di administrasi. Misalnya penggunaan air dalam satu bulan itu berapa kubik misalnya, padahal kita jarang di rumah”²⁴⁷.

Indikasi lain yang dirasakan oleh pelanggan wilayah III Bapak Abidin terkait meteran air berasal dari pemakaian mesin penarik air (dinamo) dimana terdapat waktu jeda antara mesin dihidupkan dengan mengalirnya air distribusi, dalam pengertian air distribusi tidak langsung mengalir saat mesin telah dihidupkan. Hal ini mengindikasikan bahwa meteran air tetap berputar cepat meskipun air distribusi belum mengalir ke perumahan mereka dimana hal tersebut berimplikasi terhadap jumlah pemakaian kubik air yang mereka gunakan. Beliau menjelaskan bahwa:

“regulasinya itu telah benar tentang tarif bahwa anda menggunakan sekian meter an dan harus bayar sekian, betul itu. Tapi ternyata pompa jalan itu tidak mutlak menghasilkan air, jadi dia berputar kosong, sedangkan meterannya tetap bertambah”²⁴⁸.

Pemakaian mesin air menurut pihak PDAM Kota Makassar pada dasarnya merupakan tindakan ilegal karena akan mengganggu tekanan air distribusi dimana akan berdampak terhadap ketidak merataan distribusi air. Resiko penggunaan mesin ini adalah penambahan jumlah penggunaan air yang terbaca dimeteran. Direktur Teknik Asdar Ali menjelaskan bahwa:

“Mesin itu menarik bukan hanya air, dia juga menghisap angin, jadi otomatis dan disitu resikonya pakai mesin, airnya belum jalan mungkin sudah berputar meterannya, karena apa, dia mau dapat lebih cepat tapi begitu jalan volume yang dia dapat lebih besar daripada orang yang tidak pakai mesin, dia mungkin 1 jam mengisi sudah penuh ketimbang orang 3 sampai 4 jam baru penuh. Tapi resikonya

²⁴⁷Ilham, Pelanggan Wilayah IV PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Rabu – 8 Juni 2016.

²⁴⁸Abidin, Pelanggan Wilayah III PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Rabu – 8 Juni 2016.

yah tadi itu, yang dia hisap itu bukan cuma air tapi angin dan itulah resikonya kalau pakai mesin.”²⁴⁹

Perihal penanganan pengaduan menghasilkan nilai 1,59 kategori cukup baik. Hal ini menjelaskan bahwa secara penanganan pengaduan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar telah dirasakan cukup baik oleh pelanggan, seperti upaya untuk menangani pengaduan tepat waktu, mengupayakan menghindari penundaan penanganan serta melayani seluruh lapisan masyarakat secara adil (tidak pilih kasih). Selain itu, responden menganggap adanya kemudahan pelanggan untuk menyampaikan keluhan terhadap pelayanan PDAM Kota Makassar yang kurang memuaskan akan dilayani dengan respon yang cukup baik, tanggap dan solutif oleh pihak PDAM kota Makassar.

Hasil wawancara dengan pelanggan wilayah I Bapak Idrus terkait tingkat penanganan pengaduan berpendapat bahwa “Pelayanannya cepat, satu hari sudah selesai, saya mengadu disana besoknya mereka sudah datang, cepat penyelesaia masalahnya”. Hal senada juga diutarakan oleh salah satu pelanggan wilayah III Ibu Nurlina bahwa:

“kalau kita mengeluh, dalam jangka waktu 24 jam itu sudah ada petugasnya, kalau kita mengeluh airnya macet disini atau ada pipanya yang buntu kan dalam waktu 24 jam itu ada petugasnya datang, hampir semua saran kita diterima tapi selama ini kan yang jadi kendala airnya yang tidak normal itu loh yang 24 jam tidak jalan, yang lainnya bagus. Kedua, pemberituannya umpamanya airnya mau dimatikan dulu atau ada pembersihan itu, tiga hari sebelum itu sudah ada pemberitahuan, maksudnya masyarakat tidak dirugikanlah, ada juga kalau airnya macet, ada masuk tangki yang bawa, dalam hal ini bagus pelayanannya”²⁵⁰.

²⁴⁹ H. Asdar Ali, SH., M.Kn, Direktur Umum PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Senin – 6 Juni 2016.

²⁵⁰ Abidin, Pelanggan Wilayah III PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Rabu – 8 Juni 2016.

Adapun kajian tentang *maqashid syariah* pada perspektif pelanggan mengkritik tentang kontinuitas air. Distribusi air yang tidak merata karena jumlah volume air produksi yang kurang, tingkat kehilangan air yang besar dan faktor kontur tanah tempat tinggal pelanggan memaksa pelanggan harus menggunakan mesin penarik air (pompa). Masalah yang kemudian timbul adalah masalah meteran air dimana jika pelanggan menyalakan mesin pompa, air tidak secara langsung mengalir kepermukiman mereka dan terdapat jeda disana. Saat mesin pompa beroperasi, meteran air juga ikut berputar karena ada tarikan dari mesin pompa tersebut sebelum air mengalir. Hal ini dirasakan tidak sesuai dengan unsur syar'i dimana terdapat pembebanan tagihan rekening pelanggan yang bercampur dengan udara, sehingga dapat diasumsikan bahwa pelanggan tidak hanya membayar penggunaan air saja tetapi juga bercampur dengan udara. Hal ini seharusnya menjadi tanggung jawab per-usahaan untuk mengatasi masalah distribusi air ke permukiman pelanggan.

Secara keseluruhan perhitungan perspektif pelanggan (eksternal) menunjukkan rata-rata nilai indikator perspektif pelanggan sebesar 1,99 untuk tanggapan pelanggan. Setelah menganalisis indikator dari perspektif tersebut, maka tahap selanjutnya yaitu mengalikan nilai standar indikator perspektif pelanggan yang dihasilkan dengan bobot indikator dapat dilihat Tabel 4.57.

Total kartu skor (*scorecard*) yang dihasilkan perspektif pelanggan dengan bobot 20% tahun 2014 sebesar 0,74 dan tahun 2015 sebesar 0,76

untuk perspektif internal perusahaan sedangkan untuk perspektif eksternal (kepuasan pelanggan) sebesar 0,42 untuk tahun berjalan dilaksanakannya penelitian. Proporsi sumbangan *scorecard* untuk kinerja internal pada perspektif pelanggan dinilai baik yang berada pada *range* 0,61 – 0,80 begitupula dengan kepuasan pelanggan eksternal dari hasil perhitungan kuesioner pelanggan PDAM kota Makassar.

Tabel 4.57: Kinerja Perspektif Pelanggan (Pembobotan *Maqâshid Syarî'ah*)

Perspektif Pelanggan	Bobot Indikator (0,2)	2014		2015	
		Nilai	Skor	Nilai	Skor
Internal:					
• Cakupan Pelayanan Teknis	0,04	4	0,16	4	0,16
• Pertumbuhan Pelanggan	0,04	1	0,04	1	0,04
• T. Penyelesaian Pengaduan	0,04	5	0,2	5	0,2
• Kualitas Air Pelanggan	0,06	5	0,3	5	0,3
• Konsumsi Air Domestik	0,02	2	0,04	3	0,06
Total Scorecard			0,74		0,76
Perspektif Pelanggan	Bobot Indikator (0,2)	2014/2015			
Eksternal:		Nilai	Skor		
• Kualitas Air Pelanggan	0,06	3,24	0,1944		
• Kontinuitas Air Pelanggan	0,06	1,08	0,0648		
• Tarif Air	0,02	1,61	0,0322		
• Pembaca Meter Air	0,04	2,41	0,0964		
• Penanganan Pengaduan	0,02	1,59	0,0318		
Total Scorecard			0,42		

Sumber : *Data Primer, 2016*

Hasil pengukuran kinerja oleh BPPSPAM perspektif pelanggan juga dilakukan sebagai pembandingan dalam penelitian ini. Hal yang membedakan hanya terlihat pada pembobotannya dimana BPPSPAM merumuskan bobot kartu skor perspektif pelanggan sebesar 25% serta terdapat penilaian kinerja hanya berpusat pada perspektif internal saja. Perhitungannya kinerja berdasarkan pembobotan BPPSPAM dapat dilihat pada Tabel 4.58 sebagai berikut:

Tabel 4.58: Kinerja Perspektif Pelanggan (BPPSPAM)

Perspektif Pelanggan (Internal)	Bobot Indikator (0,25)	2014		2015	
		Nilai	Skor	Nilai	Skor
1. Cakupan Pelayanan Teknis	0,05	4	0.2	4	0.2
2. Pertumbuhan Pelanggan	0,05	1	0.05	1	0.05
3. T. Penyelesaian Pengaduan	0,05	5	0.25	5	0.25
4. Kualitas Air Pelanggan	0,075	5	0.375	5	0.375
5. Konsumsi Air Domestik	0,025	2	0.05	3	0.075
Total Scorecard			0.92		0.95

Sumber : Data Primer, 2016

Total kartu skor (*scorecard*) yang dihasilkan perspektif pelanggan dengan bobot 25% pada tahun 2014 sebesar 0,92 dan tahun 2015 sebesar 0,95 untuk kinerja internal. Proporsi sumbangan *scorecard* untuk kinerja internal pada perspektif pelanggan dinilai sangat baik yang berada pada *range* 0,81. Luputnya penilaian kinerja berdasarkan tingkat kepuasan pelanggan me-nunjukkan bahwa instrumen masyarakat sebagai pelanggan kurang menjadi prioritas dalam penilaian kinerja BPPSPAM. Walaupun secara berkala PDAM Kota Makassar telah melakukan survei tingkat kepuasan pelanggan tetapi menurut peneliti, hal tersebut dirasa belum cukup dan cenderung kinerja yang dihasilkan hanya semata-mata berdasarkan data keuangan dan non-keuangan perusahaan saja (sepihak) tanpa memasukkan variabel kepuas-an pelanggan sebagai penentu kinerja perusahaan yang baik.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Struktur organisasi PDAM Kota Makassar bagian teknik terdiri atas direktur bagian teknik yang membawahi tiga sub-bagian yaitu bagian perencanaan, bagian produksi dan bagian distribusi sebagaimana dijelaskan oleh Direktur Teknik Bapak H. Asdar Ali, SH., M.Kn bahwa:

“Direktur teknik itu membawahi kepala bagian distribusi, bagian perencanaan, dan bagian produksi atau kita balik ada bagian perencanaan, ada produksi di hulunya membuat kemudian mendistribusikan, seperti itu. Jadi ada 3 bagian, di bawahnya lagi ada seksi, kalau di produksi itu ada kepala instalasi pengelolaan air (IPA), selain itu ada juga kepala bagian laboratorium untuk mengecek air dimana di setiap instalasi itu ada bagian laboratoriumnya, kalau bagian distribusi membawahi penanggulangan kehilangan air, kebocoran atau pengaduan, serta bengkel meter atau bengkel tera. Selain itu, ada juga kepala seksi pompa, karena kita kan ada beberapa instalasi, ada juga pompa pembantu untuk menjangkau daerah-daerah yang jauh atau tinggi, seperti itu.”²⁵¹

Proses bisnis internal PDAM kota makassar menggambarkan kemampuan perusahaan dalam melakukan peningkatan kegiatan produksi yang baik dan berkesinambungan, menciptakan sistem distribusi air yang baik, serta mencakup hubungan pengerjaan teknik kebutuhan pelanggan, seperti pengerjaan pembukaan sambungan baru dan masalah instalasi perpipaan. PDAM Kota Makassar dalam hal pengembangan bisnis internal menggunakan alat pengukuran kinerja berupa indikator perusahaan yang terdiri atas 4 instrumen pengukuran yaitu efisiensi produksi, air tak berekening, jam operasi layanan dan penggantian meter air. Hasil pengukuran indikator proses bisnis internal perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.59: Derajat Pengelolaan Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator Proses Bisnis Internal	Aktual 2014			Aktual 2015		
	Rasio	Nilai	Derajat	Rasio	Nilai	Derajat
1. Efisiensi Produksi	116,6%	5	Sangat Baik	108,3%	5	Sangat Baik
2. Efisiensi Produksi	49,5%	1	Tidak Baik	50%	1	Tidak Baik
3. Efisiensi Produksi	24 jam	5	Sangat Baik	24 jam	5	Sangat Baik
4. Efisiensi Produksi	8,7%	2	Kurang Baik	3,2%	1	Tidak Baik
Jumlah		13	Baik		12	Cukup Baik
Rata-rata		3,25			3	

Sumber: Data Primer, 2016

²⁵¹H. Asdar Ali, SH., M.Kn, Direktur Umum PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Senin – 6 Juni 2016.

Indikator efisiensi produksi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi sistem produksi perusahaan. Hasil pengukuran tingkat efisiensi produksi menghasilkan persentase 116,6% pada tahun 2014 dan 108,3% pada tahun 2015 dengan kategori sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar telah melaksanakan efektifitas dan efisiensi proses produksi yang berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja proses bisnis internal Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar.

Efisiensi produksi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar dilakukan dengan menambah realisasi produksi melebihi kapasitas terpasang yang telah direncanakan oleh perusahaan. Contohnya pada tahun 2015, realisasi produksi sebesar 83.169.142 m³ sedangkan kapasitas terpasang yang telah direncanakan oleh perusahaan hanya sebesar 76.790.160 m³ sehingga tak heran jika Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar mampu melakukan efisiensi produksi sebesar 108,3%. Pertanyaan kemudian timbul, kenapa kapasitas produksi Perusahaan Daerah Air Mminum Kota Makassar bisa melebihi kapasitas terpasangnya dan cenderung memaksakan efisiensi produksi. Direktur Keuangan Ibu Kartia Bado menjelaskan bahwa

“Itu sebetulnya istilah yah, terpasang itu kalau di kami adalah didisainnya itu dulu berapa jadi instalasi itu didesain dulu kapasitasnya berapa misalnya 1000 liter, itulah yang disebut kapasitas terpasang, dalam perjalanannya instalasi itu dimodifikasi sehingga dia bisa menghasilkan lebih dari 1000 liter, sebagai contoh diinstalasi itu, kan ada bangunan untuk mengolah air, ini air mengalir secara hidrolika itu sudah dihitung bahwa air ini bisa mengalir 1000 liter tapi dalam perjalanannya, instalasi itu dimodifikasi, sehingga dia bisa menghasilkan lebih dari 1000 liter misalnya bangunannya ditinggikan

atau ditambah alat penampungan sehingga bisa menghasilkan lebih dari 1000 liter”.²⁵²

Efisiensi produksi juga erat kaitannya dengan ketersediaan air baku, adanya biaya tambahan yang timbul dari kegiatan produksi bisa disebabkan oleh beberapa faktor, seperti tingkat kejernihan air baku. Jika air baku mengandung banyak mikroba maka akan muncul biaya (*cost*) tambahan dalam kegiatan pengolahan air. Salah satu faktor inilah yang dapat mengakibatkan in-efisiensi produksi air karena terdapat biaya tambahan dalam proses pengolahan air yang cukup banyak. Misalnya tentang kualitas air baku yang diperoleh Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar, lebih lanjut Bapak Asdar Ali menjelaskan bahwa

“Pengolahan air itu mulai dari air baku, air bakunya ini kan tergantung kualitas, kalau dia saluran tertutup dalam perpipaan kayak bendungan bili-bili, pengertian saluran tertutup itu yaitu saluran air PDAM melewati pipa menuju ke instalasi IPA sedangkan saluran terbuka yaitu saluran yang tidak melalui pipa contoh di Abdullah daeng sirua yang melalui sungai-sungai itu saluran terbuka, jadi yang masuk dari lekopacing maros itu saluran terbuka sampai ke instalasi, itu kualitas airnya beda dengan saluran tertutup karena disana kita lihat sendiri orang buang apa di situ, tapi kalau dari bili-bili semua saluran tertutup sampai ke IPA somba opu, itu kualitasnya bagus.”²⁵³

Lebih lanjut beliau menjelaskan bahwa

“Kita ada lima IPA (Intalasi Pengelolaan Air), IPA yang sumber airnya dari lekopacing itu panaikang dan antang merupakan saluran terbuka, sedangkan yang tertutup itu dari bendungan bili-bili yaitu IPA somba opu dan ratulangi, sedangkan untuk maccini sombala itu air laut yang buangnya jeneberang yang mau kelaut itu yang dipakai menjadi air baku, dia semi terbuka di muaranya terbuka tapi di hulunya tertutup. Ketiga sumber ini yang membedakan *treatment*-nya, kenapa *cost* atau biaya pengolahan itu akan banyak karena akan membutuhkan banyak bahan kimia kalau saluran terbuka, karena

²⁵²Ir. Hj. Kartia Bado, MM, Direktur Keuangan PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Kamis – 2 Juni 2016.

²⁵³H. Asdar Ali, SH., M.Kn, Direktur Umum PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Senin – 6 Juni 2016.

terlalu banyak kotoran, harus di netralisir baru kita olah menjadi air bersih, kalau air baku dari bendungan bili-bili itu tidak terlalu repot karena dia cenderung lebih bersih.”²⁵⁴

Kendala lain yang dihadapi oleh para penyelenggara sistem penyediaan air minum di Indonesia salah satunya yaitu besarnya porsi air yang tidak bisa menghasilkan pendapatan (*non revenue water*/NRW) atau air tak berekening (ATR), sehingga menghambat pelaksanaan sistem pelayanan air minum yang sangat diperlukan oleh masyarakat. Masalah Air Tak Berekening ini merupakan masalah yang selalu ditemui di PDAM. Kehilangan air (*Non Revenue Water*) dapat diartikan sebagai perbedaan yang tercatat atau selisih antara air yang diproduksi dan masuk kedalam sistem dengan jumlah air yang tercatat pada meter pelanggan. Artinya hilangnya sejumlah air dapat terjadi karena keluar dari sistem tanpa dipergunakan atau tidak tercatatnya penggunaan air karena berbagai sebab. Perhitungan indikator air tak berekening (ATR) pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar menghasilkan persentase 45,5% pada tahun 2014 dan 50% pada tahun 2015 berkategori tidak baik. Hal ini mengindikasikan bahwa terjadi kehilangan air yang cukup besar, *human error* terkait pencatatan rekening air serta rendahnya air yang terjual. Masalah tingkat kehilangan air yang cukup tinggi juga diakui oleh Direktur Umum Bapak Irawan Abadi, beliau menjelaskan bahwa:

“Sekarang ini saya harus akui bahwa tingkat kehilangan air Perusahaan Daerah Air Minum masih cukup tinggi dan itu yang berdampak pada volume air yang dapat kami berikan kepada masyarakat, kehilangan air itu sekitar 46% yang hilang. Kalau berbicara mengenai hilang ini, yang saya ketahui banyak faktor yang menyebabkan yaitu yang pertama instalasi pipa yang sudah tua, kemudian kebocoran

²⁵⁴H. Asdar Ali, SH., M.Kn, Direktur Umum PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Senin – 6 Juni 2016.

dimana pipa yang kita pakai itu sudah lewat umur ekonomisnya, selain daripada itu, ada juga oknum-oknum pelanggan yang curang, mereka mengambil air tanpa melalui meter, selain itu juga, ada faktor teknis lainnya seperti meter air pelanggan yang berkarat dan lain sebagainya. Nah itu yang menjadi pekerjaan rumah kami yang sangat berat karena kami punya rencana di tahun ini bisa menurunkan kurang lebih 10%.”²⁵⁵

Kehilangan air sendiri berdasarkan penyebabnya dapat diklasifikasikan berdasarkan kehilangan air secara fisik dan kehilangan non-fisik. Kehilangan fisik (*physical losses*) adalah kehilangan yang disebabkan adanya kebocoran yang terjadi pada komponen sistem, pada resevoir, pada pipa baik distribusi maupun transmisi, atau pada sambungan rumah. Sedangkan kehilangan air non-fisik atau kehilangan air komersial terjadi akibat berbagai kesalahan dan kelemahan administrasi dan manajemen serta perlengkapan sistem, diantaranya kesalahan pembacaan dan pencatatan meter (produksi dan pelanggan), water meter pelanggan rusak/tidak akurat, pemakaian air tanpa meter, pemakaian air yang mem-*bypass* meter, sambungan liar dan pencurian air, pemakaian dengan perkiraan, dan kesalahan pada administrasi rekening, sehingga air dipakai tetapi tidak tercatat dalam rekening PDAM Kota Makassar.

Usulan perbaikan yang dapat dilakukan oleh PDAM Kota Makassar yaitu memperbaiki sistem jaringan distribusi dan mengganti pipa yang rusak/bocor, menerapkan sistem *District Metering Area* (DMA), melakukan pelatihan petugas pencatat meter air, mengganti meter air pelanggan yang rusak, penertiban sambungan liar dan pengadaan meter induk. Hal ini juga

²⁵⁵Ir. H Haris Yasin Limpo, Direktur Utama PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Selasa – 14 Juni 2016.

dijelaskan oleh Direktur Utama PDAM Kota Makassar Bapak Ir. H Haris Yasin Limpo, bahwa:

“Tingkat kebocoran hanya bisa di atasi oleh dua hal, yang pertama secara konvensional ataupun secara progresif. Konvensional itu apabila kita tidak tertalu banyak anggaran untuk merealisasikan terhadap penurunan tingkat kebocoran, tapi kalau kita banyak anggaran biasanya kita lakukan secara progresif. Kalau dia konvensional itu ada dua, yang pertama memperbaiki kebocoran berdasarkan *illegal connection* atau orang yang menyambung secara ilegal, kita lakukan keduanya dengan cara melakukan penindakan langsung, yang mayoritas semuanya itu dilakukan secara sengaja, yang Kedua adalah dengan teknik yang ditanggulangi dengan *district meter area*, apabila di satu area tingkat kebocorannya tinggi dari suplai air yang kita berikan maka di situlah lokasi yang kita pilih untuk menyajikan suatu DMA, DMA itu semacam koneksi antar pipa dan ada alat ukur untuk mengontrol, dan itu juga tidak terlalu mahal dan itu sudah berjalan sekarang, kita 8 tim untuk melaksanakan itu. Ini memang butuh proses yang panjang.”²⁵⁶

Indikator selanjutnya yaitu jam operasi pelayanan PDAM Makassar dimana indikator ini digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi sistem operasi secara keseluruhan dan kaitannya dengan kontinuitas pelayanan. Berdasarkan perhitungan, PDAM Kota Makassar menghasilkan jam operasi pelayanan 24 jam untuk 2 tahun terakhir yang berkategori sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa telah melakukan jam operasi layanan sehari-semalam sehingga hal ini berdampak pada peningkatan kapasitas air yang di produksi guna untuk mencukupi kebutuhan air masyarakat.

Berbeda dengan indikator penggantian meter air pelanggan untuk mengukur tingkat ketelitian meter air pelanggan. Berdasarkan pengukuran yang telah dilakukan, indikator penggantian meter air pelanggan menghasilkan persentase 8,7% tahun 2014 dan 3,2% tahun 2015 dengan kategori tidak

²⁵⁶Ir. H Haris Yasin Limpo, Direktur Utama PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Selasa – 14 Juni 2016.

baik. Hal ini mengindikasikan bahwa jumlah meter air pelanggan PDAM Kota Makassar yang diganti masih sedikit, masalah yang terjadi bisa karena stok penggantian meter air pelanggan yang tidak ada. Usulan perbaikan indikator ini dapat dilakukan dengan menganggarkan dana untuk pengadaan dan penggantian meter air pelanggan atau menganggarkan dana untuk pengadaan peralatan kalibrasi (tera) meter air pelanggan.

Secara keseluruhan berdasarkan hasil pengukuran menunjukkan bahwa rata-rata nilai indikator perspektif proses bisnis internal sebesar 3,25 untuk tahun 2014 dengan kategori baik dan nilai 3 untuk tahun 2015 dengan kategori cukup baik. Setelah menganalisis indikator dari perspektif tersebut, maka tahap selanjutnya yaitu mengalikan nilai standar indikator perspektif proses bisnis internal yang dihasilkan dengan bobot indikatornya yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.60: Kinerja Aspek Proses Bisnis Internal (Pembobotan *Maqashid Syariah*)

Perspektif Proses Bisnis Internal	Bobot Indikator (0,28)	2014		2015	
		Nilai	Skor	Nilai	Skor
1. Efisiensi Produksi	0,067	5	0,335	5	0,335
2. Air Tak Berekening	0,067	1	0,067	1	0,067
3. Jam Oprasi Pelayanan	0,079	5	0,395	5	0,395
4. Penggantian Meter Air Pelanggan	0,067	2	0,134	1	0,067
Total Scorecard			0,93		0,86

Sumber: Data Primer, 2016

Total kartu skor (*scorecard*) yang dihasilkan perspektif proses bisnis internal dengan bobot 28% menghasilkan nilai 0,93 pada tahun 2014 dan 0,86 pada tahun 2015. Proporsi sumbangan *scorecard* perspektif proses bisnis

internal dinilai sangat baik karena yang berada pada *range* 0,81. Sedangkan kartu skor perspektif keuangan dengan bobot 35% (BPPSPAM) dapat dilihat pada Tabel 4.61.

Total kartu skor (*scorecard*) yang dihasilkan perspektif proses bisnis internal (operasional) dengan bobot 35% menghasilkan pada tahun 2014 sebesar 1,16 dan tahun 2015 sebesar 1,07. Proporsi sumbangan *scorecard* untuk kinerja internal pada perspektif proses bisnis internal (operasional) dinilai sangat baik (*range* 0,81). Secara keseluruhan, total capaian kartu skor (*scorecard*) kedua bobot tersebut menggambarkan bahwa PDAM Kota Makassar telah melakukan proses bisnis internal perusahaan dengan efektif dan efisien. Walaupun untuk aspek tertentu, PDAM Kota Makassar harus melakukan pembenahan pada tingkat kehilangan air yang merugikan perusahaan dan melakukan penggantian meter air pelanggan yang telah usang untuk mengoptimalkan pendapatan (laba).

Tabel 4.61: Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal (BPPSPAM)

Perspektif Proses Bisnis Internal	Bobot Indikator (0,35)	2014		2015	
		Nilai	Skor	Nilai	Skor
1. Efisiensi Produksi	0,086	5	0.43	5	0.43
2. Air Tak Berekening	0,086	1	0.086	1	0.086
3. Jam Operasi Pelayanan	0,096	5	0.48	5	0.48
4. Penggantian Meter Air Pelanggan	0,082	2	0.164	1	0.082
Total Scorecard			1,16		1.07

Sumber: Data Primer, 2016

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning & Growth*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih memfokuskan pada kegiatan sumber daya internal perusahaan seperti meningkatkan kompetensi

karyawan serta mengembangkan sistem informasi yang sesuai dengan proses bisnis perusahaan serta perlunya menciptakan organisasi perusahaan yang efektif dan kondusif dalam menjalankan proses bisnis. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. dalam hal peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan pengembangan usaha menggunakan alat pengukuran indikator perusahaan yang terdiri atas 3 instrumen pengukuran yaitu rasio jumlah karyawan per 1000 pelanggan, rasio diklat karyawan dan beban diklat terhadap karyawan. Hasil pengukuran indikator pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.62: Derajat Pengelolaan Kinerja Perspektif *Learning-Growth* (Rasio Internal)

Indikator <i>L & G/ SDM</i>	Aktual 2014			Aktual 2015		
	Rasio	Nilai	Derajat	Rasio	Nilai	Derajat
1. Rasio Jumlah Karyawan	6 org	5	Sangat Baik	6 org	5	Sangat Baik
2. Rasio Diklat Karyawan	3,6 %	1	Tidak Baik	4,3 %	1	Tidak Baik
3. Beban Diklat Terhadap Karyawan	0,8 %	1	Tidak Baik	0,2 %	1	Tidak Baik
Jumlah		7	Cukup		7	Cukup
Rata-rata		2,33	baik		2,33	Baik

Sumber: *Data Primer, 2016*

Rasio jumlah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar untuk mengukur efisiensi penggunaan tenaga kerja dalam melayani setiap 1000 pelanggan. Pengukuran menghasilkan rasio sebesar 6 orang untuk 2 tahun terakhir dengan kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi jumlah karyawan per 1000 pelanggan sudah mencukupi dalam hal pelayanan. Walaupun rasio jumlah karyawan

berkategori sangat baik, tetapi Direktur Teknik bapak Irawan Abadi menjelaskan bahwa:

“Pegawai yang tercatat itu kurang lebih 1000 orang, itu khusus saja yang kita tangani tanpa adanya pegawai pihak ketiga. Itu sebenarnya sudah sangat besar dan mengingat jumlahnya yang sangat besar sebenarnya kurang produktif karena sekarang eranya teknologi dimana pekerjaan yang tadinya dikerjakan 5 orang, sekarang dengan 1 pegawai saja, bisa selesai itu pekerjaan, karena IT, jadi seharusnya Perusahaan Darah Air Minum itu hanya memerlukan 600 pegawai saja.”²⁵⁷

Direktur utama Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar bapak Haris Yasin Limpo juga menjelaskan bahwa tidak ada penerimaan karyawan lagi sampai jumlah pegawai dinilai ideal untuk operasional maka upaya yang dilakukan adalah melaksanakan seleksi setiap tahunnya bagi karyawan kontrak untuk bisa terus bekerja dalam lingkup PDAM Kota Makassar, beliau lebih lanjut mengatakan bahwa:

“Karena saya sudah menyatakan tidak ada yang keluar sekarang untuk memenuhi segi kemanusiaan, tetapi setiap tahunnya saya bilang akan dilakukan tes, jadi tes bagi karyawan yang sudah 2 kali tidak lulus berarti sudah 2 tahun bekerja disini maka jika tidak lulus berarti dia tidak akan di perpanjang kontraknya. Kalau pegawai tetap, tetap di lakukan tes untuk mengukur dia punya kapasitas sekaligus dengan kinerjanya, kalau tidak ada peningkatan kinerja, kapasitasnya juga seperti itu tetap saja dia akan menjadi staf sampai dia pensiun artinya tidak ada jenjang karir bagi dia.”²⁵⁸

Sedangkan pada rasio diklat karyawan digunakan untuk mengukur kepedulian perusahaan untuk meningkatkan kompetensi karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Hasil pengukuran menunjukkan persentase rasio sebesar 3,6% tahun 2014 dan 4,3% tahun 2015 yang kedua tahun tersebut

²⁵⁷Irawan Abadi, SS., M.Si., Direktur Teknik PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Kamis – 2 Juni 2016.

²⁵⁸Irawan Abadi, SS., M.Si., Direktur Teknik PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Kamis – 2 Juni 2016.

menunjukkan kategori yang tidak baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan PDAM Kota Makassar yang diikutkan dalam diklat sangat minim serta program diklat yang diadakan kurang. Direktur Utama bapak Haris Yasin Limpo bahwa mengklaim telah melaksanakan diklat untuk karyawan, beliau menjelaskan bahwa:

“Khusus untuk pegawai yang kita anggap bagus dan memiliki potensi yang baik dilakukan pendidikan, pendidikan kita bisa *softskill* bisa juga pendidikan regular, kan ada diklat pendidikan manajemen air di tingkat PDAM, itu regular, dia berjenjang sampai 4 tingkatan. Pendidikan *softskill* bisa berupa pelatihan tentang SAK ETAB menyangkut akuntansi, pajak dan lain-lain. Itu secara terus-menerus yang sifatnya massal itu seperti tukang gali, tukang ledeng, nah itu kita melakukan pendidikan di situ, di kantor, untuk membuat *district meter area* misalnya, itu kita di sini punya karyawan yang bisa mengajar, jadi orang yang punya pendidikan yang baik pasti jenjang karir di perusahaan ini jelas makanya di dalam anggaran kita siapkan diklat itu selama setahun. Itu untuk meningkatkan kapasitas dia sekaligus itu menjadi penjenjangan di dalam karirnya apabila dia melaksanakan diklat itu.”²⁵⁹

Walaupun perusahaan telah melaksanakan kegiatan diklat atau mengirim karyawan dalam kegiatan diklat, tetapi jumlahnya masih kurang. Salah satu karyawan PDAM bapak Iwan Kurniawan yang pernah mengikuti diklat karyawan menjelaskan bahwa:

“Kayak saya tahun lalu ikut pelatihan perencanaan distribusi, terus teman-teman sekarang di aula yang berhubungan dengan program perencanaan teknik, pembacaan meter dan lain-lain. Yang tahun lalu pun ada program pelatihan kasir. Waktunya tidak menentu, kadang ada penyegaran dengan pelatihan–pelatihan, ada juga pelatihan yang diadakan oleh organisasi kita sendiri. Persatuan Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia atau PERPAMSI. Kalau untuk pejabat struktural ada pelatihan tingkat muda, tingkat madya dan seterusnya. Seperti itu. Kalau misalnya masih mampu, sehingga masih di berikan

²⁵⁹Ir. H Haris Yasin Limpo, Direktur Utama PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Selasa – 14 Juni 2016.

jabatan, kalau masih mampu di lihat dari hasilnya, akan dipertahankan, ada jenjang karir disitu.”²⁶⁰

Usulan perbaikan yang bisa dilakukan oleh PDAM Kota Makassar adalah melakukan seleksi bagi karyawan yang akan mengikuti diklat, mencari informasi mengenai fasilitas diklat yang akan diselenggarakan, mengajukan usulan pelatihan kepada Pemerintah Pusat (seperti Balai Teknik Sanitasi Air Minum, BPPSPAM, DitPAM, dan lain-lain), melakukan *in-house training*, melakukan analisis kebutuhan pelatihan serta memberikan kesempatan meng-ikuti pelatihan kepada karyawan sesuai dengan kompetensinya.

Kurangnya rasio diklat karyawan pada dasarnya bersumber dari kurangnya ratio beban diklat dimana rasio ini mengukur kepedulian perusahaan dalam mendanai kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam me-ningkatkan kompetensi karyawan. Hasil pengukuran pada tahun 2014 menunjukkan rasio sebesar 0,8% dan 0,2% di tahun 2015 yang berkategori tidak baik. Hal ini menunjukkan alokasi biaya untuk keperluan diklat karyawan sangat minim sehingga mengindikasikan bahwa program diklat karyawan belum menjadi prioritas perusahaan dalam rangka meningkatkan kompetensi karyawan.

Walaupun rasio diklat karyawan dan rasio beban diklat karyawan dianggap kurang tetapi secara keseluruhan berdasarkan hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa rata-rata

²⁶⁰ Iwan Kurniawan, Karyawan PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Rabu – 1 Juni 2016.

nilai indikator sebesar 2,33 untuk tahun 2014 dan 2015 dengan kategori cukup baik.

Melihat bahwa indikator internal perspektif pertumbuhan dan pembelajaran hanya mengukur kinerja perusahaan secara matematis dengan angka. Maka dalam penelitian ini, hasil pengukuran indikator internal diper-tajam lagi dengan alat ukur perusahaan terkait opini dan sikap karyawan dalam menanggapi dinamika perlakuan perusahaan terhadap karyawan dengan hasil perhitungannya dapat dilihat pada Tabel 4.63.

Indikator sistem informasi dan teknologi terdiri atas 4 sub-indikator, yaitu minat dan sikap terhadap penggunaan TIK, penguasaan aplikasi, kompetensi teknologi digital, dan padagogis dan teknologi. Minat dan sikap terhadap penggunaan TIK menghasilkan nilai 3,63 dengan kategori luar biasa yang menunjukkan bahwa responden telah mampu menggunakan komunikasi berbasis teknologi informasi untuk keperluan pribadi mereka maupun urusan pekerjaan mereka sehari-hari.

Tabel 4.63: Derajat Pengelolaan Kinerja Perspektif *Learning-Engrowth* (Karyawan)

Indikator <i>L & E</i> / SDM	Aktual 2014/2015		
	Rata-rata	Nilai	Derajat
<u>IT Sistem</u>			
a. Minat,Sikap Penggunaan TIK	3,63	3,63	Baik
b. Penguasaan Aplikasi	3,48	3,48	Baik
c. Kompetensi Teknologi Digital	3,46	3,46	Baik
d. Padagogis dan Teknologi	3,51	3,51	Baik
<u>Kompetensi Karyawan</u>			
a. Peranan dan Kerjasama	3,92	3,92	Baik
b. Pengakuan dan Penghargaan	3,82	3,82	Baik
c. Kondisi Kerja	3,93	3,93	Baik
d. Keterlibatan Karyawan	3,58	3,58	Baik
Jumlah nilai		29,33	Baik
Nilai rata-rata		3,66	

Sumber: *Data Primer, 2016*

Responden juga menyadari bahwa teknologi informasi yang sekarang berkembang dapat berpengaruh positif terhadap hasil pekerjaan mereka dimana mereka menilai pekerjaan mereka akan lebih cepat selesai, efektif dan efisien jika melibatkan penggunaan teknologi informasi yang telah terkomputerisasi. Sarana dan prasarana penunjang pekerjaan juga telah memadai untuk menyelesaikan pekerjaan mereka, Bapak Iwan sebagai karyawan Perusahaan Daerah Air Minum menjelaskan bahwa:

“Alhamdulillah sarana dan prasarana dalam menunjang pekerjaan sudah, untuk saya sudah lengkap, kalau yang saya butuhkan sebenarnya komputer untuk pengetikan dan jaringan online untuk kelancaran pekerjaan saya, untuk melihat data secara online. Sarana dan prasarananya sudah memadai saya rasa.”²⁶¹

Penguasaan aplikasi menghasilkan nilai sebesar 3,48 berkategori sangat menguasai yang menunjukkan bahwa karyawan secara umum telah menguasai aplikasi perangkat lunak dalam menyelesaikan pekerjaan mereka sehari-hari seperti aplikasi pengolah kata (Microsoft Word, Open Office, Writer), aplikasi pengolah angka (Microsoft Excel), aplikasi pengolah presentasi (Microsoft Powerpoint, Open Office Calc), pengolah grafis (paint), email (Gmail, ymail), penjelajah internet (Internet Explorer, Google Chrome), sosial media (Facebook, Twitter), Aplikasi percetakan (printer, scan), dan penggunaan LCD proyektor untuk keperluan presentasi.

Kompetensi teknologi digital menghasilkan nilai sebesar 3,46 berkategori sangat menguasai yang menunjukkan bahwa secara umum responden dalam hal ini karyawan telah mengetahui dan menguasai

²⁶¹Iwan Kurniawan, Karyawan PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Rabu – 1 Juni 2016.

penggunaan perangkat berbasis teknologi digital seperti komputer, laptop, smartphone, LCD proyektor serta perangkat keras lainnya yang membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehari-hari.

Pengetahuan pedagogis dan teknologi menghasilkan nilai sebesar 3,51 kategori sangat menguasai yang menunjukkan bahwa karyawan telah mampu memilih teknologi yang sesuai dengan pekerjaan mereka, karyawan juga telah mampu berfikir kritis dalam menghubungkan penggunaan teknologi untuk dapat mengkomunikasikan strategi berupa pemaparan konten serta pen-dekatan nilai antara pimpinan dengan karyawan dibawahnya maupun antara karyawan dengan karyawan lainnya.

Transformasi penggunaan informasi dan teknologi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar telah mengalami banyak perubahan dalam rangka menghadapi persaingan di era globalisasi. PDAM Kota Makassar sendiri telah melakukan pengembangan sistem informasi dan teknologi dalam mendukung efisiensi dan efektifitas kegiatan bisnis perusahaan. Sebagaimana bapak Irawan Abadi menjelaskan bahwa:

“Kalau berbicara IT, berarti menyangkut program dan membuat pengembangan program yang kita miliki tapi untuk sementara ini, tidak secara keseluruhan dengan yang kita kembangkan, kita hanya kembangkan masalah penagihan saja, kita kembangkan sendiri, untuk pembaca meter kita pihak ketigakan, barang itu sudah barang jadi, jumlah tenaga pengembang IT di tempat kami cukup besar, yang datang itu sekitar 8 orang itu sangat besar.”²⁶²

PDAM Kota Makassar juga mengembangkan Teknologi Sistem Informasi Geografis (SIG) atau *Technology Geographic Information*

²⁶²Irawan Abadi, SS., M.Si., Direktur Teknik PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Kamis – 2 Juni 2016.

Systems (GIS). GIS merupakan suatu teknologi geografis yang memiliki kemampuan dalam mengumpulkan, mengelola, memanipulasi dan memvisualisasikan data spasial (keruangan) yang berhubungan dengan posisi dipermukaan bumi pada sebuah peta sesuai dengan posisi permukaan bumi yang sebenarnya dengan titik koordinatnya. Informasi mengenai pemetaan jaringan pipa sangat di-perlukan untuk membantu dalam pendistribusian air bersih kepada masyarakat dan membantu mendapatkan informasi jaringan pipa dengan mudah dan cepat. Hasil yang ditampilkan sistem berupa data pemetaan jaringan pipa primer, pipa sekunder, reservoir, sumber air dan aksesoris dapat ditampilkan dalam peta dan data tabulasi. Lebih lanjut Direktur Umum Bapak Irawan Abadi menjelaskan bahwa:

“Kita lagi kembangkan GIS atau *geographic information system*, itu masih ada di aula, saya target itu satu tahun sudah selesai gambar seluruh pipa ini, dimana posisi-posisinya. Jadi secara umum kita pakai *map global*, kita bisa tahu titik koordinatnya dimana saya sekarang di bagian umum membawahi IT, saya canangkan di tahun ini semua sistem sudah berbasis IT, peta kota Makassar, saya hanya menyedia-kan saja datanya dimana permasalahan di lapangan melalui pembaca meter saya, jadi pembaca meter itu sudah dilengkapi dengan GPS, jadi meter itu semua pelanggan posisi meternya sudah ada titik koordinat-nya, selain itu semua permasalahan di lapangan itu teridentifikasi titik koordinatnya. Selain itu, dengan GIS tadi, kita sudah bisa lihat dimana posisi pipa kita, tata letak dan ukurannya eksaknya. Nah sistem itu sudah saya buat, dan saya targetkan satu tahun harus selesai, sekarang sementara pelatihan lagi.”²⁶³

Indikator berikutnya mengenai kompetensi karyawan, yang terdiri dari sub-indikator peranan dan kerjasama karyawan, pengakuan dan penghargaan, kondisi kerja dan tingkat keterlibatan karyawan.

²⁶³Irawan Abadi, SS., M.Si., Direktur Teknik PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Kamis – 2 Juni 2016.

Peranan dan kerjasama karyawan menghasilkan nilai sebesar 3,92 (kategori baik). Hal ini menunjukkan bahwa responden selaku karyawan PDAM Kota Makassar merasa telah banyak berkontribusi bagi kemajuan perusahaannya, peran dan kerjasama baik itu antara pimpinan dengan karyawan dibawahnya maupun antara karyawan yang satu dengan yang lainnya telah terjalin dengan baik terbukti dengan pembagian tugas dan wewenang yang jelas dalam membuat rencana dan pengambilan keputusan guna mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Pengakuan dan penghargaan menghasilkan nilai 3,82 (kategori baik). Hasil tersebut menggambarkan bahwa karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar menganggap perusahaan mereka tepat dalam hal menyesuaikan penetapan gaji berdasarkan tanggung jawab pekerjaan, pemberian bonus (*reward*) kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik, serta terdapat promosi jabatan bagi karyawan dengan kinerja yang baik.

Masalah kondisi kerja menghasilkan nilai 3,93 (kategori baik). Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa kondisi fisik dan lingkungan kerja di PDAM Kota Makassar dinilai baik, dimana mayoritas responden merasa aman, batas jam kerja dinilai wajar, serta beban pekerjaan yang dapat diterima dan tidak membebani karyawan. Begitupula dengan tingkat keterlibatan karyawan dengan nilai 3,58 (kategori baik) yang menunjukkan bahwa karyawan merasa pendapat dan opini mereka untuk kemajuan perusahaan diperhatikan, ditampung dan dipertimbangkan oleh atasan mereka di tempat kerja. PDAM Kota Makassar meyakini bahwa karyawan

diperusahaan mereka merupakan unsur penting dalam mencapai kinerja yang lebih baik. Begitupula yang dirasakan oleh karyawan PDAM bapak Iwan bahwa:

“Kita di sini itu kadang selalu ada cara untuk menghidupkan suasana, saat *briefing*, saya dan teman-teman menyadari bahwasanya seperti inilah pimpinan, pimpinan yang bisa merangkul semua karyawannya.”²⁶⁴

Adapun kajian tentang *maqashid syariah* pada perspektif sumber daya manusia menyoroti tentang kebijakan pimpinan dalam hal melakukan pemotongan gaji setiap bulan kepada karyawan dimana perusahaan melakukan pemotongan gaji untuk pembayaran zakat dan infak/sedekah. Jika melihat lagi kajian tentang *fiqh muamalah* menyangkut dengan standar pengeluaran zakat maka hal ini dinilai tidak sesuai, karena merujuk kepada standar haul dan nisab zakat yang harus dikeluarkan oleh muzakki sekali dalam setahun dengan ukuran tertentu, penulis menilai karyawan PDAM dalam hal ini belum memenuhi syarat untuk mengeluarkan zakat karena tidak memenuhi syarat-syarat tersebut.

Secara keseluruhan menunjukkan rata-rata nilai indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 3,66 dengan kategori baik untuk tanggapan sistem IT dan kompetensi karyawan untuk tahun berjalan 2014/2015. Setelah menganalisis indikator dari perspektif tersebut, maka tahap selanjutnya yaitu mengalikan nilai standar indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang dihasilkan dengan bobot indikatornya yang dapat dilihat pada Tabel 4.64.

²⁶⁴ Iwan Kurniawan, Karyawan PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Rabu – 1 Juni 2016.

Tabel 4.64: Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan (Pembobotan *Maqashid Syariah*)

Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan	Bobot Indikator (0,12)	2014		2015	
		Nilai	Skor	Nilai	Skor
Internal :					
1. Rasio Karyawan terhadap 1000 Pelanggan	0,06	5	0,3	5	0,3
2. Rasio Diklat Karyawan	0,03	1	0,03	1	0,03
3. Rasio Beban Diklat terhadap Karyawan	0,03	1	0,03	1	0,03
Total Scorecard			0,36		0,36
Eksternal : (karyawan)	Bobot Indikator (0,12)	2014/2015			
		Nilai		Skor	
Sistem Informasi Teknologi					
1. Minat, Sikap, Penggunaan TIK	0,015	3,63		0,054	
2. Penggunaan Aplikasi	0,015	3,48		0,052	
3. Kompetensi Teknologi Digital	0,015	3,46		0,052	
4. Pengetahuan Padagogis dan Teknologi	0,015	3,51		0,053	
Kompetensi Karyawan					
1. Peranan dan Kerjasama	0,015	3,92		0,059	
2. Pengakuan dan Penghargaan	0,015	3,82		0,057	
3. Kondisi Kerja	0,015	3,93		0,059	
4. Tingkat Keterlibatan Karyawan	0,015	3,58		0,054	
Total Scorecard					0,44

Sumber: Data Primer, 2016

Total kartu skor (*scorecard*) yang dihasilkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan bobot 12% menghasilkan nilai sebesar 0,36 untuk 2 tahun terakhir sedangkan mengenai tanggapan dan opini karyawan mengenai perusahaan menghasilkan nilai sebesar 0,44. Proporsi sumbangan *scorecard* untuk kinerja internal pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai baik karena berada pada *range* 0,4 – 0,59. Berbeda dengan yang proporsi bobot indikator yang dirumuskan oleh peneliti, BPPSPAM merumuskan bobot kartu skor perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (sumber daya manusia) sebesar 15%. Perhitungannya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.65: Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan (Standar BPPSPAM)

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Internal)	Bobot Indikator (0,15)	2014		2015	
		Nilai	Skor	Nilai	Skor
1. Karyawan terhadap 1000 Pelanggan	0,07	5	0.35	5	0.35
2. Rasio Diklat Karyawan	0,04	1	0.04	1	0.04
3. Rasio Beban Diklat terhadap Karyawan	0,04	1	0.04	1	0.04
Total Scorecard			0.43		0.43

Sumber: Data Primer, 2016

Total kartu skor (*scorecard*) yang dihasilkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (sumber daya manusia) menurut BPPSPAM dengan bobot 15% menghasilkan nilai sebesar 0,43 untuk 2 tahun terakhir (kinerja rasio internal). Proporsi sumbangan *scorecard* untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai cukup baik karena berada pada *range* 0,41 – 0,6 walaupun rasio diklat karyawan dan rasio beban diklat karyawan berkategori tidak baik. Indikator ini memberikan gambaran bahwa peranan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi lebih mengarah pada bagaimana kemampuan mengembangkan produktifitas kerja melalui kompetensi tenaga kerja agar menjadi karyawan yang kreatif dan inovatif yang didorong oleh motivasi melalui pelatihan dan pendidikan secara kontinyu kegiatan pelayanan prima dapat diwujudkan yang pada akhirnya akan berdampak pada maksimasi laba dan loyalitas pelanggan sebagai sasaran utama strategi perusahaan.

e. Perspektif *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility-CSR*) merupakan sebuah gagasan yang menjadikan perusahaan tidak lagi dihadapkan pada tanggung jawab yang berpijak pada nilai perusahaan yang direfleksikan dalam kondisi keuangannya saja. Kesadaran atas pentingnya

program tanggung jawab sosial perusahaan dilandasi pemikiran bahwa perusahaan tidak hanya mempunyai kewajiban ekonomi dan legal kepada pemegang saham (*shareholder*) melainkan juga kewajiban terhadap *stakeholder* (masyarakat dan alam). Tanggung jawab sosial perusahaan merupakan komitmen bisnis untuk memberikan kontribusi bagi pembangunan ekonomi berkelanjutan melalui kerjasama dengan para karyawan, komunitas setempat maupun masyarakat umum untuk meningkatkan kualitas kehidupan dengan cara yang bermanfaat baik bagi bisnis sendiri maupun untuk pembangunan. Pengungkapan tanggung jawab sosial merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk menunjukkan tanggung jawab sosialnya sebagai salah satu perwujudan etika dalam membangun kinerja jangka panjang.

Indikator penilaian tanggung jawab sosial Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar terdiri atas indikator program kemitraan dengan usaha kecil menengah dan program bina lingkungan dengan hasil pengukuran sebagai berikut:

Tabel 4.66: Derajat Pengelolaan Kinerja Perspektif *CSR* (Karyawan)

Indikator CSR	Aktual 2014/2015		
	Rata-rata	Nilai	Derajat
1. Kemitraan Usaha Kecil Menengah	4.01	4.01	Sangat Baik
2. Bina Lingkungan	3.81	3.81	Baik
Jumlah		7,82	Baik
Rata-rata		3,91	

Sumber : *Data Primer, 2016*

Regulasi mengenai kewajiban Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) untuk menyalurkan dana *Corporate Social Responsibility (CSR)* tertuang

dalam Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 2 Tahun 2016 tentang tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan (TSLP) yang disahkan pada bulan juli 2016 yang memuat aturan tentang kewajiban perusahaan swasta, asing, BUMN dan BUMD untuk mengeluarkan dana *CSR* untuk program kemitraan usaha mikro, kecil, dan koperasi, program bina lingkungan dan sosial berbasis pemberdayaan serta program program langsung pada masyarakat.

PDAM Kota Makassar sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) kota Makassar tidak luput dari regulasi ini. Sampai pada penelitian ini selesai dilaksanakan, regulasi mengenai penyaluran dana *CSR* untuk BUMD belum ada. Selama ini Perusahaan Daerah Air Minum di Indonesia hanya menyalur-kan secara sukarela sesuai dengan kemampuan perusahaan yang dibebankan pada biaya bukan dari sisihan persentase laba, PDAM di Indonesia hanya berpedoman pada aturan penyaluran dana *CSR* untuk BUMN yang diatur dalam Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor Per-05/MBU/2007 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan dan regulasi *CSR* untuk Perseroan Terbatas diatur dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Sebagaimana dijelaskan oleh Direktur Utama Bapak Haris Yasin Limpo bahwa:

“Berkaitan dengan *CSR* itu, kita sebenarnya belum ada yang dikatakan bina lingkungan karena ini kan perusahaan daerah yang tetap berpedoman, itu kan peraturan kementerian BUMN untuk kategori badan usaha milik negara, kita kenal *CSR*-nya sebagai bina lingkungan, kalau kita itu belum ada peraturan daerahnya, nah inilah

sekarang yang lagi di bahas DPRD belum mengesahkan, kita masih menunggu.”²⁶⁵

Lebih lanjut Direktur Keuangan Ibu Kartia Bado menjelaskan bahwa:

“Yang diatur itu adalah perseroan terbatas, perusahaan daerah belum ada, cuman itu kan diambil dari bagian laba sekitar 2 persen, itu berlaku untuk perseroan terbatas termasuk BUMN sedangkan BUMD itu belum ada, tapi kita tetap juga ada biaya-biaya sosialnya, banyak seperti sumbangan masjid, sumbangan pendidikan seperti *event-event* kampus, seminar penghematan energi, dan lain-lain.”²⁶⁶

Senada dengan penjelasan tersebut, Direktur Teknik Bapak Asdar Ali juga menjelaskan bahwa:

“Kalau berbicara *CSR*, saya belum lihat peraturannya tentang BUMD, jadi karena BUMD itu masih dianggap bahwa masih banyak berperan dalam hal sosial, berbeda halnya dengan BUMN, jadi BUMD itu kebijakan-kebijakannya itu sangat lokalistik karena dia berada dalam kekuasaan pemerintah daerah berbeda dengan BUMN. Jadi sampai sekarang saya belum dan saya kurang tahu kalau sudah dibuatkan perdanya tapi setahu saya belum ada kewajiban yang namanya *CSR* itu diatur ke perusahaan daerah tapi kalau berbicara tentang bagai-mana *social responsibility* itu yang kita lakukan di PDAM ini, itu hampir setiap tahun kita menggratiskan penggunaan air untuk masjid di bulan puasa, selain itu, kita juga memberikan potongan 50% untuk pelayanan air bersih untuk sambungan baru dari 2.300.000 menjadi 1.150.000, dan itu yang berminat untuk berlangganan itu cukup besar, mungkin mendekati 500 pendaftar.”²⁶⁷

Program kemitraan dengan usaha kecil menghasilkan nilai 4.01 dengan kategori cukup baik, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dalam hal ini karyawan menganggap program *CSR* yang dilakukan oleh PDAM Kota Makassar berupa program kemitraan dianggap telah berjalan sebagaimana mestinya. Program kemitraan yang selama ini dipahami oleh karyawan

²⁶⁵Ir. H Haris Yasin Limpo, Direktur Utama PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Selasa – 14 Juni 2016.

²⁶⁶Ir. Hj. Kartia Bado, MM, Direktur Keuangan PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Kamis – 2 Juni 2016.

²⁶⁷H. Asdar Ali, SH., M.Kn, Direktur Umum PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Senin – 6 Juni 2016.

PDAM Kota Makassar adalah program perusahaan terkait pemberian sumbangan dana pendidikan dan program usaha kecil. Begitupula dengan program bina lingkungan berkategori cukup baik dengan nilai 3.81. Menurut karyawan program bina lingkungan yang dilakukan oleh PDAM Kota Makassar telah optimal dan memberikan dampak bukan hanya untuk alam sekitar perusahaan tetapi juga untuk masyarakat setempat. Program bina lingkungan menurut Direktur Keuangan telah dilaksanakan, beliau menjelaskan bahwa “untuk bina lingkungan itu disumber kita adakan penanaman pohon, tapi bukan bagian laba yah tapi tergolong biaya, jadi kita tidak ikut diaturan itu”.

Masyarakat sebagai objek *CSR* juga mendapat penilaian mengenai program *CSR* yang dilakukan oleh PDAM Kota Makassar. Hasil perhitungan terkait tanggapan dan opini pelanggan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.67 : Derajat Pengelolaan Kinerja Perspektif *CSR* (Pelanggan)

Indikator CSR	Aktual 2014/015		
	Rata-rata	Nilai	Derajat
1. Kemitraan Usaha Kecil	3,9	3,9	Baik
2. Bina Lingkungan	3,96	3,96	Baik
Jumlah		7,86	Baik
Rata-rata		3,93	

Sumber: Data Primer, 2016

Posisi pelanggan PDAM Kota Makassar dalam hal ini masyarakat setempat bukan hanya sebagai objek pendistribusian air dalam rangka pemenuhan kebutuhan air bersih sehari-hari tetapi juga sebagai pihak yang merasakan manfaat lain dari setiap program sosial yang dilakukan oleh perusahaan baik itu berupa program kemitraan untuk usaha maupun program

bina lingkungan yang dapat dirasakan langsung kemanfaatannya oleh masyarakat.

Pelanggan menganggap PDAM Kota Makassar tersebut telah melaksanakan program *CSR* dengan baik berupa program kemitraan dan program bina lingkungan. Hal tersebut dibuktikan bahwa opini pelanggan tentang kedua program *CSR* yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar tersebut menunjukkan nilai 3,9 untuk program kemitraan dan 3,96 untuk program bina lingkungan dengan kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM Kota Makassar telah berhasil melaksanakan program sosial dengan baik yang dirasakan langsung manfaatnya oleh masyarakat sekitar. Seperti program penanaman 1000 pohon yang dilaksanakan oleh PDAM Kota Makassar dalam rangka Hari Ulang Tahun (HUT) PDAM Kota Makassar ke-92 dimana lokasi penanaman 1000 pohon dipusatkan di sekitar bendungan air PDAM di Lekopancing kabupaten Maros.²⁶⁸

Program tanggung jawab sosial perusahaan berupa penanaman 1.000 pohon tersebut pada dasarnya bukan tanggung jawab PDAM Kota Makassar dalam membenahan sumber mata air baku melainkan pemerintah provinsi dan pemerintah pusat sebagaimana dijelaskan oleh Direktur Teknik Bapak Asdar Ali bahwa “PDAM itu tugasnya untuk pengelolaan saja bukan mengelola sumber dan air baku, bukan tugas kami, sebagai kontribusi kita bayar pajak air permukaan, kita bayar 170 juta per bulan kepada pemerintah provinsi”.

²⁶⁸Arif Alqadri, 1.000 Pohon Ditanam di Aliran bendung Lekopancing, berita kota makassar, edisi sabtu, 16 juli 2016.

Lebih lanjut beliau menjelaskan bahwa:

“PDAM itu tidak menangani terkait sumber maupun air baku, bukan juga kabupaten kota, itu kewenangan pemerintah provinsi dan pusat, kita tidak sampai di situ, kita hanya sampai di pengolahan saja dan ke pelanggan.”²⁶⁹

Program kemitraan dan bina lingkungan yang telah dilaksanakan oleh PDAM Kota Makassar juga dijelaskan oleh Direktur Utama Bapak Haris Yasin Limpo bahwa:

“Terlepas dari itu sebenarnya PDAM sudah melakukan *CSR*, sebagai rasa tanggung-jawab sosial, pertama seperti ini di bulan ramadhan karena kebutuhan air di tempat peribadatan itu sangat tinggi, sehingga seluruh masjid itu kita tidak kenakan tagihan atau kita gratiskan untuk setiap masjid yang merupakan pelanggan PDAM. Yang lain adalah, karena kita lemah dalam cakupan sehingga distribusi air kepada pelanggan yang berada di ujung pipa itu kita layani dengan mobil tangki, sebenarnya biaya operasi mobil tangki itu besar sekali tapi karena ini bentuk kepedulian korporat untuk melayani masyarakat di ujung pipa maka kita layani dengan mobil tangki dan begitupula di musim kemarau. Selain itu, pelanggan yang di ujung pipa dia kena tarif sosial, selanjutnya kita juga memberikan anjungan air siap minum di tempat-tempat umum yang biasa orang banyak beraktifitas seperti di pantai, lapangan karebosi dan lain-lain. Kita juga akan kembangkan toran-toran air di tempat-tempat penduduk yang kita tidak bisa jangkau dan tidak berlangganan air, seperti di wilayah 1 dan 2, maka kita buat toran yang kita isi setiap waktu tertentu untuk di-layani masyarakat di sana. Itulah bentuk *CSR* kepada masyarakat.”²⁷⁰

Adapun kajian tentang *maqashid syariah* pada perspektif *Corporate Social Responsibility* (CSR) PDAM Kota Makassar menyoroti tentang sumber dana CSR itu sendiri dimana perusahaan membebaskan dana CSR dari beban operasional. Hal ini dinilai tidak sesuai regulasi Peraturan Menteri Negara BUMN No. Per-05/MBU/2007 tentang program kemitraan

²⁶⁹H. Asdar Ali, SH., M.Kn, Direktur Umum PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Senin – 6 Juni 2016.

²⁷⁰Ir. H Haris Yasin Limpo, Direktur Utama PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Selasa – 14 Juni 2016.

BUMN dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan dimana proporsi dana CSR seharusnya diambil dari laba bersih (*net income*). Tetapi setelah meng-konfirmasi kepada pimpinan PDAM menjelaskan bahwa PDAM tidak termasuk badan yang menjadi objek regulasi itu karena berbentuk BUMD sehingga PDAM tidak menyalurkan dana CSR sesuai dengan mekanisme yang ada melainkan secara sukarela (*voluntary*). Adapun aturan tentang penyaluran dana CSR Kota Makassar baru ditetapkan pada bulan juli 2016 tahun yaitu Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor: 2 tahun 2016 tentang Tanggung Jawab Sosial Dan Lingkungan Perusahaan (TSLP) yang ditetapkan setelah masa periode penelitian ini berakhir.

Secara keseluruhan hasil pengukuran perspektif tanggung jawab sosial perusahaan menunjukkan rata-rata nilai indikator perusahaan sebesar 2,65 dengan kategori cukup baik untuk tanggapan karyawan dan menghasilkan nilai 3,73 untuk tanggapan pelanggan dengan kategori baik. Setelah meng-analisis indikator dari perspektif tanggung jawab sosial perusahaan, maka tahap selanjutnya yaitu mengalikan nilai standar indikator perspektif tanggung jawab sosial perusahaan (*CSR*) yang dihasilkan dengan bobot indikator yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.68: Kinerja Tanggung-jawab Sosial Perusahaan (*CSR*)

Perspektif Tanggung-jawab Sosial Perusahaan (CSR)	Bobot Indikator (0,1)	2014/2015	
		Nilai	Skor
Internal :	0,1		
Program Kemitraan dengan Usaha Kecil	0,05	4.01	0,2005
Program Bina Lingkungan	0,05	3.81	0,1905
<i>Total Scorecard</i>			0,4
Eksternal :	0,1		
Program Kemitraan dengan Usaha Kecil	0,05	3,9	0,195
Program Bina Lingkungan	0,05	3,96	0,198
<i>Total Scorecard</i>			0,4

Sumber : Data Primer, 2016

Total kartu skor (*scorecard*) yang dihasilkan perspektif tanggung jawab sosial perusahaan dengan bobot 10% menghasilkan nilai sebesar 0,4 untuk tanggapan karyawan dan 0,4 untuk tanggapan pelanggan. Proporsi sumbangan *scorecard* oleh perspektif tanggung jawab sosial perusahaan dinilai baik dengan merujuk pada tanggapan karyawan dan pelanggan PDAM Kota Makassar menganggap pelaksanaan program sosial kemasyarakatan yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar telah memberi manfaat bagi lingkungan masyarakat kota Makassar.

f. Perspektif *al-Dlarûriyah*

Maqâshid syariah atau tujuan syariah dikenal dalam ilmu *ushul fiqh*. al-Shâtibi membaginya menjadi 3 bagian, yakni *al-Dlarûriyah*, *al-Hâjjiyat*, dan *al-Taḥsîniyat*. *Al-Dlarûriyah* menjadi fokus dalam penelitian ini dimana segala hal didasarkan pada kebutuhan hidup batiniah manusia, berupa agama, jiwa (nyawa), akal, keturunan, dan harta. Kelima hal tersebut merupakan ke-butuhan dasar yang harus terpenuhi dalam diri individu, dan karenanya merupakan hal terpenting dalam kehidupan manusia sehari-hari.

Al-Dlarûriyah adalah kebutuhan pokok yang keberadaanya mutlak diperlukan dimana sifatnya lebih berbentuk nafsiyah (psikologis) seperti religiusitas, keamanan diri, dan penghargaan terhadap eksistensi diri yang tidak dapat digantikan dengan apapun sehingga pemenuhan terhadap kebutuhan *al-Dlarûriyah* harus mendapatkan prioritas utama. Kehidupan manusia yang damai, tenteram, dan baik akan terwujud jika kebutuhan *al-Dlarûriyah*-nya terpenuhi.

Kebutuhan *al-Dlarûriyah* yang bersifat psikologis (batiniyah) harus tetap diprioritaskan diatas kebutuhan lainnya. Sebuah keputusan untuk memenuhi kebutuhan fisik (seperti sandang, pangan, dan papan) hendaknya dibangun diatas pondasi *al-Dlarûriyah*. Adanya perlindungan *al-Dlarûriyah* di dalam perusahaan berarti perusahaan menghormati pendapat individu, *sharing* secara terbuka, tukar menukar usulan, bebas berargumentasi dan mengedepankan rasionalitas serta kemaslahatan. Melalui proses perlindungan *al-Dlarûriyah* maka keputusan apapun yang diambil oleh pemangku kepentingan perusahaan akan penuh dengan rasa pertimbangan serta menjamin kebutuhan semua karyawan karena mempertimbangkan banyak masuk-an yang menjadi keinginan bersama berdasarkan musyawarah mufakat.

Adapun pengukuran perspektif *al-Dlarûriyah* terdiri dari indikator perlindungan agama, perlindungan jiwa, perlindungan akal perlindungan keturunan dan perlindungan harta dimana hasil perhitungannya dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.69: Derajat Pengelolaan Kinerja Perspektif *al-Dlarûriyah* Karyawan

Indikator al-Daruriyah	Aktual 2014/2015		
	Rata-Rata	Nilai	Derajat
1. Perlindungan Agama	4.13	4.13	Sgt Baik
2. Perlindungan Jiwa	4.01	4.01	Sgt Baik
3. Perlindungan Akal	4.01	4.01	Sgt Baik
4. Perlindungan Keturunan	4.01	4.01	Sgt Baik
5. Perlindungan Harta	4.01	4.01	Sgt Baik
Jumlah		20,17	Sangat Baik
Rata-rata		4,04	

Sumber : Data Primer, 2016

Indikator perlindungan agama (hifdz al-dîn) karyawan PDAM kota Makassar menghasilkan nilai 4,13 dengan kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM kota Makassar telah menerapkan nilai-nilai spiritual dalam hal terjaminnya kebebasan beribadah dalam kehidupan sehari-hari bagi karyawan. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam bentuk ibadah seorang hamba kepada sang Pencipta. Implementasi ibadah diterapkan kepada karyawan dengan membiasakan shalat berjamaah di masjid. Ibadah-ibadah sunnah lainnya pun seperti shalat dhuha dan puasa senin-kamis juga di-budayakan dalam ruang lingkup PDAM kota Makassar, hal ini semata-mata dilakukan untuk menghadirkan suasana religius sehingga akan berdampak kepada kedisiplinan kerja, kejujuran serta keberkahan karyawan dalam bekerja. Selain itu, kegiatan pengajian juga rutin dilaksanakan PDAM kota Makassar, guna untuk memberikan tambahan ilmu agama kepada seluruh karyawan. Tak lupa setiap bulan ramadhan sebagai bulan sedekah, manajemen perusahaan menyediakan kotak sedekah (infaq) untuk memfasilitasi karyawan yang ingin bersedekah. Dana yang terkumpul melalui program sedekah ini akan disalurkan kepada pihak yang berhak menerimanya untuk tujuan kemanusiaan. Direktur Keuangan PDAM kota Makassar Ibu Kartia bado juga menjelaskan program keagamaan perusahaan bahwa:

“Pengajian diadakan setiap bulan dan hari-hari besar keagamaan, belajar mengaji yang benar tiap minggu tiap jumat siang jam 2, arisan kurban, dan kita juga punya program undian haji bagi karyawan yang memiliki catatan baik dan tidak ada pelanggarannya dengan kriteria dia telah bekerja diatas 5 tahun serta tidak pernah melakukan hal-hal yang merugikan perusahaan. Dulu undian haji, sekarang diganti

umrah karena mengingat kuota untuk ber-haji yang susah, anggaran tetap dulu 3 orang untuk haji menjadi 5 orang untuk umrah.”²⁷¹

Program menarik PDAM Kota Makassar yang setiap tahun dilaksanakan adalah undian bagi karyawan berprestasi untuk diberangkatkan haji dan umrah. Hal ini dilakukan sebagai sebuah apresiasi perusahaan atas kinerja dan loyalitas karyawan. Hal tersebut senada dengan tanggapan salah satu karyawan PDAM kota Makassar Bapak Iwan bahwa:

“Kalau kita masalah agama, Alhamdulillah. Tiap tahun itu ada pengundian haji dan umroh untuk muslim dan nasrani bisa jalan-jalan ke vatikan. Pengajian bulanan, jadi kita punya program itu.”²⁷²

Persepsi karyawan terhadap aspek perlindungan agama juga menggambarkan pemenuhan kebutuhan perlindungan agama pada PDAM Kota Makassar selalu memenuhi kebutuhan pelanggan untuk beribadah menunjukkan persepsi yang baik. Hal ini dibuktikan dari jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 44 orang (84,6%). Hal ini berarti perusahaan selalu memprioritaskan ketersediaan air dalam memenuhi kebutuhan air pelanggan dipandang sebagai prioritas utama oleh karyawan PDAM Kota Makassar.

Begitu pula dengan pernyataan proses produksi dan distribusi air bersih yang cukup kepelanggan dipandang sebagai tanggung jawab sosial perusahaan adalah baik dengan jumlah responden karyawan yang setuju sebanyak 44 orang (88,0%), kemudian 7 orang (14,0%) dan 1 orang (2,0%) masing-masing menyatakan netral dan tidak setuju. Selain itu, pada

²⁷¹ Ir. Hj. Kartia Bado, MM, Direktur Keuangan PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Kamis – 2 Juni 2016.

²⁷² Iwan Kurniawan, Karyawan PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Rabu – 1 Juni 2016.

pernyataan proses produksi dan distribusi air telah mencukupi kebutuhan pelanggan untuk bersuci dikala musin kemarau adalah baik yang menunjukkan 37 orang responden (71,0%) menyatakan setuju.

Hal sama juga dengan pernyataan air PDAM yang didistribusikan ke pelanggan sudah layak untuk dipakai beribadah dan pernyataan penyaluran air bersih ke pelanggan tidak membedakan antara etnis dan agama, masing-masing bernilai baik dengan total responden yang setuju masing-masing 47 orang (92,1%). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menjamin pendistribusian air telah memenuhi kriteria kelayakan serta tidak adanya sentimen agama, sehingga secara keseluruhan aspek perlindungan agama karyawan pada PDAM Kota Makassar sudah terpenuhi (sesuai).

Perlindungan Jiwa (*hifdz al-nafs*) karyawan menghasilkan nilai 4.01 dengan kategori sangat baik. Bagi PDAM Kota Makassar, karyawan adalah aspek penting dalam menunjang keberlangsungan (*going concern*) perusahaan. Karyawan merupakan tujuan kemaslahatan dalam sebuah perusahaan sehingga menjadi prioritas yang harus dikedepankan. Dalam hal perlindungan jiwa, terdapat hak-hak individu yang tidak boleh diabaikan oleh perusahaan seperti keselamatan dan keamanan kerja. PDAM Kota Makassar dalam hal ini telah menerapkan program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dengan menyediakan APD (alat pelindung diri) yang ditunjang dengan adanya sistem manajemen yang mendukung program keselamatan dan kesehatan kerja (K3) sehingga kecelakaan kerja yang terjadi pada perusahaan bisa diminimalisir. Selain itu, juga menyediakan asuransi kesehatan bagi karyawan dalam rangka menjamin kesehatan fisik

karyawan dalam bekerja Adanya kepedulian perusahaan dalam memenuhi perlindungan jiwa karyawan menunjukkan bahwa perusahaan sangat menghargai hak asasi manusia (HAM) secara individu, sebagaimana diutarakan oleh karyawan Bapak Iwan bahwa:

“kita ada aruransi kesehatan, dari perusahaan ada asuransi kesehatan kalau dulu itu *in-health* kalau sekarang atas anjuran pemerintah, kita pakai BPJS”.²⁷³

Perlindungan karyawan terhadap aspek perlindungan jiwa juga menggambarkan pemenuhan kebutuhan perlindungan jiwa PDAM Kota Makasar. Persepsi karyawan pada pernyataan seseorang mudah terasa tertekan di lingkungan perusahaan, salah satu faktornya karena mereka selalu dibayangi pikiran negatif, mencela, dan menyesali kekurangan menunjukkan persepsi yang baik dan dibuktikan dengan jumlah karyawan yang setuju sebanyak 42 orang (82,3%). Hal ini juga berlaku pada pernyataan ketenangan hati yang sesungguhnya adalah ketenangan jiwa yang mampu tetap dijalan yang benar ditengah lingkungan yang kurang kondusif, dimana terdapat 28 orang (55,0%) responden yang menjawab cukup baik, sedangkan yang menjawab netral sebanyak 19 orang (37,3%) responden.

Sementara itu, pada pernyataan rasa syukur akan muncul apabila kita senantiasa melihat orang yang keadaannya lebih rendah dari kita dalam lingkungan perusahaan, terdapat 37 orang (72,5%) responden yang setuju. Sedangkan pernyataan salah satu faktor yang membuat jiwa seseorang tidak tenang karena selalu mengikuti penilaian orang terhadap dirinya di lingkung-

²⁷³ Iwan Kurniawan, Karyawan PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Rabu – 1 Juni 2016.

an perusahaan menunjukkan persepsi yang baik dengan jumlah responden setuju sebanyak 36 orang (70,6%) responden, sehingga secara keseluruhan, aspek perlindungan jiwa karyawan pada PDAM Kota Makassar dinilai sudah tercapai.

Perlindungan akal (*hifdz al-âql*) lebih menekankan pada penghargaan terhadap eksistensi diri dimana perusahaan menerima setiap pendapat karyawan yang masuk, membahasnya dalam rapat dan memutuskan kebijakan sesuai tujuan bersama, nilai yang dihasilkan oleh tanggapan karyawan sebesar 4.01 berkategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa, perusahaan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar sangat menghargai pendapat individu dengan terciptanya keselarasan visi dan misi antara pihak pimpinan dengan karyawan. Sebagaimana diutarakan oleh karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar Bapak Iwan bahwa:

“Terdapat juga saran pendapat dari karyawan dan pimpinan menampungnya, karena mungkin teman-teman yang tahu kondisi di lapangan akhirnya memberi saran bagaimana seandainya seperti ini pak, jadi ada pendapat dari karyawan untuk menyelesaikan masalah-masalah tertentu, dan pimpinan sangat mengapresiasi.”²⁷⁴

Karyawan merasa bahwa perusahaan telah menciptakan suasana yang harmonis untuk kenyamanan, sehingga karyawan dalam menyelesaikan pekerjaaa tidak merasa tertekan. Suasana kondusif yang dirasakan akan berdampak pada hasil kerja karyawan yang lebih produktif serta akan berimplikasi kepada kinerja perusahaan secara umum. Bapak Iwan melanjutkan terkait sistem pemecatan karyawan bahwa:

²⁷⁴ Iwan Kurniawan, Karyawan PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Rabu – 1 Juni 2016.

“Di PDAM ini, kita tidak langsung sistem pecat kita ada pembinaan dulu setelah pembinaan walaupun besar kesalahannya baru di rumahkan istilahnya beberapa bulan atau diturunkan jabatannya, tetapi setelah itu baru dipanggil kembali walaupun memang bisa di maafkan untuk selanjutnya dikembalikan keposisi semula”.²⁷⁵

Persepsi karyawan terhadap aspek perlindungan akal juga menggambarkan pemenuhan perlindungan akal pada PDAM Kota Makassar. Prosentase persepsi karyawan yang setuju terkait dengan pernyataan ini mengatakan bahwa akal memiliki posisi yang sangat mulia dalam agama sebesar 43 (84,3%) orang responden, meskipun demikian bukan berarti akal diberi kebebasan tanpa batas dalam memahami agama menunjukkan kategori baik. Selanjutnya prosentase responden yang setuju dengan pernyataan bahwa akal adalah nikmat besar yang Allah titipkan dalam jasmani manusia dan sekaligus sebagai hadiah akan kekuasaan Allah yang sangat menakjubkan termasuk kategori baik, yaitu sebesar 39 (76,5%) orang responden, sedangkan yang menjawab netral dan tidak setuju, masing-masing sebanyak 7 (13,7%) dan 5 (9,85) orang responden, sehingga secara keseluruhan aspek perlindungan akal karyawan pada PDAM Kota Makassar dinilai sudah sesuai/tercapai.

Indikator Perlindungan Keturunan (*Hifdz al-nasl*) dan perlindungan harta (*Hifdz al-Nasl*) PDAM Kota Makassar menghasilkan nilai masing-masing 4.01 yang juga berkategori sangat baik. Perlindungan keturunan dan Perlindungan Harta menekankan pada kebutuhan karyawan akan pendapatan yang berberkah (halal zat, sumber dan cara mendapatkannya) dari hasil pekerjaan yang dilakukan guna untuk memenuhi kebutuhan hidup. Selain itu,

²⁷⁵ Iwan Kurniawan, Karyawan PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Rabu – 1 Juni 2016.

perlindungan keturunan juga merujuk kepada kebijakan perusahaan yang tidak membatasi karyawan yang hendak menikah seperti kebanyakan perusahaan yang menyarankan larangan menikah selama kontrak kerja berlangsung. Dalam hal perlindungan harta, perusahaan dalam hal ini telah menjamin hak-hak karyawan dalam mendapatkan pendapatan yang lumayan besar untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Selain memperoleh pendapatan berupa gaji bulanan, karyawan juga mendapatkan tunjangan keluarga dari perusahaan sebagaimana dijelaskan oleh karyawan Bapak Iwan bahwa:

“terus dari kantor sendiri ada yang namanya tunjangan keluarga, untuk istri, dan itu ter-*input* kedalam gaji bulanan, itu untuk kesejahteraan keluarga saya rasa,” ungkapnya.²⁷⁶

Selain gaji dan tunjangan, perusahaan juga memberikan pendapatan insentif bagi beberapa karyawan sesuai dengan jenis pekerjaannya seperti yang diutarakan oleh Bapak Iwan bahwa:

“Kalau masalah insentif, teman-teman di lapangan ada insentif, tergantung bobot kerjanya, seperti di bagian baca meter, bagian kasir, Keamanan. Seperti itu.”²⁷⁷

Persepsi karyawan terhadap aspek perlindungan keturunan juga menggambarkan pemenuhan kebutuhan perlindungan keturunan PDAM kota Makassar. Persepsi karyawan pada pernyataan perusahaan tidak membebani pekerjaan lembur kepada karyawan sehingga mengurangi waktu karyawan bersama keluarga menunjukkan persepsi yang baik dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 35 (68,7%) responden. Begitupula pada

²⁷⁶ Iwan Kurniawan, Karyawan PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Rabu – 1 Juni 2016.

²⁷⁷ Iwan Kurniawan, Karyawan PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Rabu – 1 Juni 2016.

pernyataan terdapat dana tunjangan keluarga dalam sistematika penggajian karyawan dan pernyataan perusahaan tidak melakukan pemotongan upah secara sepihak, masing-masing menunjukkan persepsi yang baik dengan jumlah responden yang setuju masing-masing sebanyak 30 (58,8%) responden dan 38 (74,6%) responden. Sehingga dari total persepsi karyawan yang setuju lebih dominan menunjukkan bahwa aspek perlindungan keturunan karyawan pada PDAM kota Makassar sudah dinilai tercapai atau telah terpenuhi.

Begitupula dengan persepsi karyawan terhadap perlindungan harta. Persepsi karyawan pada pernyataan perusahaan menjamin pemenuhan gaji sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan menunjukkan persepsi yang baik dengan jumlah responden yang setuju sebanyak 35 (68,7%) responden. Begitupula pada pernyataan perusahaan tidak membebani karyawan dengan potongan-potongan atau iuran yang dapat memberatkan atau mengurangi gaji yang mereka dapatkan menunjukkan persepsi yang baik dengan jumlah responden sebanyak 30 (58,8%) orang menjawab setuju. Sehingga dari total persepsi karyawan yang setuju lebih dominan menunjukkan bahwa aspek perlindungan keturunan karyawan pada PDAM kota Makassar secara keseluruhan sudah dinilai tercapai atau telah terpenuhi.

Masyarakat sebagai pelanggan juga mendapat penilaian mengenai perlindungan *al-Dlarûriyah* yang mereka dapatkan dari perusahaan ataupun penilaian terhadap apa yang pelanggan rasakan dari penggunaan air untuk kebutuhan hidup sehari-hari. Secara keseluruhan hasil perhitungan

tanggapan pelanggan terkait perspektif *al-Dlarûriyah* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.70: Derajat Pengelolaan Kinerja Perspektif *Al-Daruriyah* Pelanggan

Indikator al-Daruriyah	Aktual 2014/2015		
	Rata-Rata	Nilai	Derajat
1. Perlindungan Agama	4,04	4,04	Sgt Baik
2. Perlindungan Jiwa	4,01	4,01	Sgt Baik
3. Perlindungan Akal	4,08	4,08	Sgt Baik
4. Perlindungan Keturunan	4,02	4,02	Sgt Baik
5. Perlindungan Harta	4,02	4,02	Sgt Baik
Jumlah		20,17	Sangat Baik
Rata-rata		4,03	

Sumber : Data Primer, 2016

Perlindungan *al-Dlarûriyah* terhadap pelanggan berbeda dengan *al-Daruriyah* karyawan. Perlindungan *al-Dlarûriyah* pelanggan lebih berkaitan dengan program khusus perusahaan ataupun pelayanan serta produk air yang didistribusikan oleh Perusahaan.

Perlindungan agama pelanggan PDAM Kota Makassar menghasilkan nilai 4,04 berkategori sangat baik. Hasil ini mengacu pada kebutuhan air pelanggan terkait kualitas, kuantitas air distribusi untuk kebutuhan pelanggan dalam melaksanakan beribadah (shalat wajib, sunnah dan junud). Hasil peng-ukuran tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah mendistribusikan air yang telah memenuhi syarat air bersih umat Islam untuk beribadah. Adapun program keagamaan yang berhubungan langsung dengan masyarakat dijelas-kan lebih lanjut oleh Bapak Haris Yasin Limpo bahwa:

“Seperti di bulan ramadhan karena kebutuhan air di tempat peribadatan itu sangat tinggi, sehingga seluruh masjid itu kita tidak kenakan

tagihan atau kita gratiskan untuk setiap masjid yang merupakan pelanggan PDAM.”²⁷⁸

Persepsi pelanggan terhadap aspek perlindungan agama juga menggambarkan pemenuhan kebutuhan perlindungan agama PDAM kota Makassar. Persepsi pelanggan pada pernyataan pencarian sumber air yang dikelola PDAM Makassar selalu memenuhi kebutuhan pelanggan untuk beribadah adalah baik. Hal ini dibuktikan dari jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 133 orang (74,7%) dari 178 orang responden. Hal ini berarti menurut persepsi pelanggan, PDAM kota Makassar telah memprioritaskan ketersediaan air dalam memenuhi kebutuhan air pelanggan. Begitupula dengan pernyataan proses produksi dan distribusi air bersih yang cukup ke pelanggan dipandang sebagai tanggung jawab sosial perusahaan adalah baik dengan jumlah responden pelanggan yang setuju sebanyak 134 orang (75,3%) dari jumlah total responden sebanyak 178 orang. Selain itu, pada pernyataan proses produksi dan distribusi air PDAM telah mencukupi kebutuhan pelanggan untuk bersuci dikala musim kemarau adalah baik yang menunjukkan 122 (59,6%) responden setuju tetapi jumlah responden yang netral menjawab sebanyak 51 (28,7%) menunjukkan bahwa masih terdapat responden atau pelanggan yang belum tercukupi kebutuhan airnya di musim kemarau.

Begitupula dengan pernyataan Air PDAM yang didistribusikan ke pelanggan sudah layak untuk dipakai beribadah dan pernyataan penyaluran

²⁷⁸Ir. H Haris Yasin Limpo, Direktur Utama PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Selasa – 14 Juni 2016.

air bersih PDAM kepelanggan tidak membeda-bedakan antara etnis agama adalah masing-masing bernilai baik dengan total responden yang setuju masing-masing 137 (76,9%) responden dan 149 (83,8%) responden dari total responden 178 orang. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah menjamin pendistribusian air telah memenuhi kriteria kelayakan serta tidak adanya sentimental agama dalam proses pendistribusiannya. Sehingga secara keseluruhan, aspek perlindungan agama pelanggan pada PDAM kota Makassar sudah dinilai tercapai atau telah terpenuhi.

Begitupula dengan perlindungan jiwa pelanggan, air yang didistribusikan tidak boleh mengandung zat yang dapat membahayakan jiwa pelanggan. Indikator ini menghasilkan nilai 4.01 dengan kategori sangat baik, hal ini menunjukkan bahwa air yang didistribusikan oleh Perusahaan sesuai dengan standar kesehatan dan bebas dari zat yang dapat membahayakan kesehatan pelanggan. Sedangkan perlindungan akal pelanggan menghasilkan nilai 4,08 dengan kategori sangat baik. Perlindungan akal pelanggan terkait dengan pelayanan perusahaan kepada pelanggan. Dengan nilai tersebut menunjukkan bahwa pelanggan merasa pelayanan PDAM Kota Makassar telah sesuai dengan standar pelayanan yang baik.

Persepsi pelanggan terhadap aspek perlindungan jiwa juga menggambarkan pemenuhan kebutuhan perlindungan jiwa PDAM kota Makassar. Persepsi pelanggan pada pernyataan telah tercipta hubungan yang baik di dalam lingkungan PDAM dan Pelanggan dalam menciptakan ketenangan,

kedamaian, dan kemesraan adalah baik dengan jumlah responden yang menjawab setuju sebanyak 122 (68,6%) responden. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan dan pelanggan telah terjalin hubungan harmonis sehingga hubungan saling membutuhkan tercipta. Sehingga secara umum, aspek perlindungan jiwa pelanggan pada PDAM kota Makassar sudah dinilai tercapai atau telah terpenuhi

Aspek perlindungan keturunan yang berkaitan dengan aspek ketersediaan air untuk pemenuhan kebutuhan keluarga pelanggan dan juga perlindungan harta yang berkaitan dengan tarif dan ketersediaan air. Perlindungan keturunan dan perlindungan harta pelanggan menghasilkan nilai masing-masing 4,02 berkategori sangat baik. Perlindungan keturunan dan perlindungan harta merujuk kepada masalah ketersediaan air dan juga tarif dengan hasil pengukuran yang mengindikasikan bahwa ketersediaan air serta masalah tarif yang diberlakukan oleh PDAM Kota Makassar sudah terjangkau sehingga tidak memberatkan pelanggan dalam membayar tagihan mereka setiap bulannya. Selain itu, pelanggan telah merasa tercukupi akan ketersediaan air untuk kebutuhan keluarga sehari-hari walaupun pada kenyataannya masalah kontinuitas air PDAM Kota Makassar masih harus terus dibenahi. Kebutuhan akan air bersih merupakan kebutuhan yang sangat vital bagi individu sebagaimana dijelaskan oleh Bapak Irawan Abadi bahwa:

“Ini perusahaan negara, hak asasi orang harus dapat air, kalau kita tidak meramu suatu tarif yang mampu terjangkau oleh masyarakat berarti kita tidak manusiawi, itu yang harus di pegang, bahwa kita tidak semata-mata *pure* bisnis, sebenarnya kalau kita mengacu kepada suatu sistem yang betul-betul bisnis yang tidak beretika, kita paling bisa melakukan apa saja, tapi bagaimanapun negara memegang

tanggung jawab pengolahan air, karena hal ini berhubungan dengan produktifitas dan martabat warga negara Indonesia yang kalau diberikan kepada swasta maka akan tidak terkendali harganya. Selain itu, program PDAM yang harus kita usahakan terus yaitu program 4K atau program pelayanan prima, dimana 4K itu memiliki pengertian bahwa air itu harus terpenuhi kualitas, kuantitas, kontinuitas dan keterjangkauannya bagi pelanggan.”²⁷⁹

Persepsi pelanggan terhadap aspek perlindungan keturunan juga menggambarkan pemenuhan kebutuhan perlindungan keturunan pelanggan PDAM kota Makassar. Persepsi pelanggan pada pernyataan kualitas air PDAM yang didistribusikan ke pelanggan telah memenuhi syarat sehat untuk kebutuhan keluarga menunjukkan persepsi yang baik dengan jumlah responden yang setuju sebanyak 131 (73,6%) responden. Begitupula dengan pernyataan ketercukupan distribusi air bagi kebutuhan keluarga sudah memadai menunjukkan persepsi yang baik dengan responden sebanyak 112 (62,9%) orang menjawab setuju. Sehingga dari total persepsi pelanggan yang setuju lebih dominan menunjukkan bahwa aspek perlindungan keturunan pelanggan pada PDAM kota Makassar sudah dinilai tercapai atau telah terpenuhi.

Begitupula dengan persepsi pelanggan terhadap perlindungan harta. Persepsi pelanggan pada masing-masing pernyataan tarif air terjangkau bagi masyarakat dan beban terhadap keterlambatan pembayaran tidak membebani masyarakat terlalu berat menunjukkan persepsi yang baik dengan jumlah responden yang menjawab setuju masing-masing sebanyak 112 (62,9%) responden dan 123 (69,1%) responden. Hal ini juga terjadi pada pernyataan

²⁷⁹Irawan Abadi, SS., M.Si., Direktur Teknik PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Kamis – 2 Juni 2016.

masyarakat cenderung hemat jika menggunakan air dari PDAM ketimbang menggunakan air bor (air tanah) dengan jumlah responden yang setuju sebanyak 128 (71,9%) responden. Sehingga dari total persepsi pelanggan menunjukkan bahwa aspek perlindungan keturunan pelanggan pada PDAM kota Makassar secara keseluruhan sudah dinilai tercapai atau telah terpenuhi.

Secara keseluruhan menunjukkan rata-rata nilai indikator perspektif *al-Dlarûriyah* tanggapan pelanggan menghasilkan nilai 4,03 dengan kategori sangat baik. Setelah menganalisis indikator dari perspektif *al-Dlarûriyah*, maka tahap selanjutnya yaitu mengalikan nilai standar indikator perspektif *al-Dlarûriyah* yang dihasilkan dengan bobot indikatornya yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.71: Kinerja Perspektif *al-Dûaruriyah*

Perspektif <i>al-Daruriyah</i>	Bobot Indikator (0,1)	2014/2015	
		Nilai	Skor
Eksternal Karyawan	0,1		
1. Perlindungan Agama	0,02	4.13	0,0826
2. Perlindungan Jiwa	0,02	4.01	0,0802
3. Perlindungan Akal	0,02	4.01	0,0802
4. Perlindungan Keturunan	0,02	4.01	0,0802
5. Perlindungan Harta	0,02	4.01	0,0802
Total Scorecard			0.404
Eksternal Pelanggan	0,1		
1. Perlindungan Agama	0,02	4,04	0,0808
2. Perlindungan Jiwa	0,02	4.01	0,0802
3. Perlindungan Akal	0,02	4,08	0,0816
4. Perlindungan Keturunan	0,02	4,02	0,0804
5. Perlindungan Harta	0,02	4,02	0,0804
Total Scorecard			0.403

Sumber : Data Primer, 2016

Total kartu skor (*scorecard*) yang dihasilkan perspektif *al-Dlarûriyah* dengan bobot 10% menghasilkan nilai sebesar 0,404 untuk tanggapan karyawan dan 0,403 untuk tanggapan pelanggan. Proporsi sumbangan kartu skor (*scorecard*) oleh perspektif *al-Dlarûriyah* dinilai baik dengan merujuk pada tanggapan karyawan dan pelanggan PDAM Kota Makassar yang menganggap perusahaan telah memberikan perlindungan *al-Dlarûriyah* karyawan pada khususnya maupun pelanggan (masyarakat) pada umumnya.

2. Akumulasi Pengukuran Kinerja PDAM Kota Makassar

Akumulasi pengukuran kinerja dilakukan setelah mendapatkan nilai kartu skor (*scorecard*) melalui pembobotan dari indikator masing-masing perspektif, sehingga menghasilkan nilai total kinerja dari rata-rata kartu skor (*scorecard*) setiap perspektif internal dan eksternal perusahaan sebagai berikut:

Tabel 4.72: Akumulasi Pengukuran Kinerja PDAM Kota Makassar Tahun 2014-2015 berbasis *BSC* pola *Maqâshid Sya'iah*

Perspektif	<i>Scorecard</i> Tahun 2014			<i>Scorecard</i> Tahun 2015		
	Inter	Ekster	Rata-Rata	Inter	Ekster	Rata-Rata
1. Keuangan	0,72	-	0,72	0,74	-	0,74
2. Pelanggan	0,74	0,42	0,58	0,76	0,42	0,59
3. Proses Bisnis Internal	0,93	-	0,93	0,86	-	0,86
4. SDM / <i>L&G</i>	0,36	0,44	0,4	0,36	0,44	0,4
5. <i>CSR</i> Perusahaan	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
6. Al-Daruriyah	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Total Nilai Kinerja			3,43			3,39
Kategori			Sehat			Sehat
Keterangan : Standar Nilai Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) terdiri dari Kategori $\geq 2,8$ = Sehat, Kategori 2,3 – 2,7 = Kurang Sehat, dan Kategori $\leq 2,2$ = Sakit.						

Sumber : *Data Primer, 2016*

Ikhtisar akumulasi pengukuran kinerja *BSC* menurut pedoman pengukuran Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.73: Akumulasi Pengukuran Kinerja PDAM Kota Makassar Tahun 2014-2015 Berdasarkan Pedoman Penilaian Kinerja BPPSPAM

No	Perspektif	Scorecard Th 2014 (Internal)	Scorecard Th 2015 (Internal)
1	Keuangan	0,88	0,91
2	Pelayanan Pelanggan	0,92	0,95
3	Proses Bisnis Internal (Operasional)	1,16	1,07
4	Pertumbuhan & Pembelajaran (SDM)	0,43	0,43
Total Nilai Kinerja		3,39	3,37
Kategori		Sehat	Sehat
Keterangan : Standar Nilai Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum terdiri dari Kategori $\geq 2,8$ = Sehat, Kategori 2,3 – 2,7 = Kurang Sehat, dan Kategori $\leq 2,2$ = Sakit.			

Sumber : Data Primer, 2016

Berdasarkan akumulasi pengukuran kinerja *BSC* pola *maqâshid syarî'ah*, dapat disimpulkan bahwa kinerja PDAM Kota Makassar tahun 2015 berkategori sehat dengan total kinerja sebesar 3,39. Total nilai kinerja tahun 2015 lebih rendah jika dibandingkan dengan total kinerja tahun 2014 yaitu 3,43 (kategori sehat). Sedangkan akumulasi pengukuran kinerja menurut standar penilaian kinerja BPPSPAM menghasilkan total kinerja tahun 2015 sebesar 3,37 berkategori sehat lebih rendah dari tahun sebelumnya yaitu 3,39 (kategori sehat).

Pengukuran kinerja berbasis *BSC* pola *maqâshid syarî'ah* pada PDAM Kota Makassar merupakan elaborasi dari pengukuran kinerja *balanced scorecard* menurut Kaplan dan Norton serta pedoman penilaian kinerja oleh BPPSPAM (Peraturan Pemerintah Nomor: 16 tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum). Nilai lebih yang bisa ditawarkan oleh pengukuran kinerja pada penelitian ini terletak pada penambahan dua perspektif sosial dan esensi manusia yaitu perspektif tanggung jawab sosial perusahaan (*CSR*) dan perspektif *al-Dlarûriyah*. Selain itu, elaborasi juga dilakukan pada aspek

responden penelitian. Aspek kepuasan kerja karyawan dan kepuasan pelanggan secara eksternal menjadi pembanding dalam penelitian ini. Pengukuran kinerja perusahaan saat ini hanya berfokus pada menggunakan instrumen matematis perusahaan dengan angka rasio (internal) untuk menilai kinerja secara keseluruhan. Tetapi dalam penelitian ini, peneliti berusaha untuk menggabungkan aspek internal berupa angka dari rasio dan aspek eksternal berupa opini pelanggan dan karyawan melalui penyebaran kuisioner untuk melihat gambaran kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan pengukuran kinerja kedua metode tersebut menghasilkan nilai kinerja yang berbeda dimana hasil pengukuran dengan menggunakan pengukuran berbasis *CSC* pola *maqashid syariah* menghasilkan nilai kinerja yang lebih baik. Kinerja perusahaan berdasarkan pengukuran BPPSPAM menghasilkan nilai kinerja 3,39 untuk tahun 2014 dan 3,37 untuk tahun 2015 sedangkan hasil pengukuran berbasis *BSC* pola *maqashid syariah* menghasilkan nilai yang lebih tinggi yaitu 3,43 untuk tahun 2014 dan 3,39 untuk tahun 2015. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja berbasis *BSC* pola *maqâshid syarî'ah* mampu menginterpretasikan pencapaian kinerja perusahaan yang lebih baik.

3. Hubungan Sebab-Akibat Perspektif *BSC* Pola *Maqâshid Syarî'ah* dalam Unit-Unit Manajerial PDAM Kota Makassar

Menyadari kelemahan dan ketidakjelasan pendekatan manajemen perusahaan saat ini dalam menghubungkan rencana strategis dengan tujuan perusahaan maka dibutuhkan suatu sistem yang dapat menjembatani rencana-rencana strategis perusahaan dengan pelaksanaannya. Perusahaan membutuhkan suatu cara untuk mengkomunikasikan rencana-rencana bisnis strategis kepada

karyawan yang akan melaksanakan rencana strategi bisnis. *BSC* adalah sarana komunikasi yang dapat menjelaskan visi, misi, dan strategi perusahaan yang di terjemahkan dalam pelaksanaan pada tingkat manajemen puncak sampai level bawah per-usahaan. *BSC* mampu memberikan umpan balik perihal proses bisnis internal dan hasil luaran (*external outcomes*) agar kinerja strategi bisnis dan hasil akhir dapat berkesinambungan. *BSC* merupakan sistem manajemen jangka panjang yang me-nekankan pada pengukuran aspek keuangan dan non-keuangan yang berinvestasi pada pelanggan (*customer*), pembelajaran dan pertumbuhan karyawan (*learning & growth*), dan proses bisnis internal (*system*).

Konsep *BSC* dalam penerapannya tidak semudah yang dibayangkan karena penerapan konsep ini membutuhkan suatu komitmen dari manajemen perusahaan maupun karyawan yang terlibat dalam organisasi. Sebagian besar perusahaan atau organisasi mengalami kesulitan dalam pendeteksian terhadap keselarasan aktivitas dan strategi perusahaan dengan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi dalam jangka panjang. Kesulitan dirasakan dalam pengimplementasian *BSC* juga dirasakan oleh PDAM Kota Makassar, seperti pemaparan Direktur Umum bapak Asdar Ali bahwa:

“Ada kendala yang kita alami dalam membangun *balanced scorecard*, karena terlebih dahulu kita harus di tunjang oleh sumber daya manusia yang bagus serta peralatan dan juga dana, kalau dananya ada tapi orangnya tidak mampu, maka susah, begitupula sebaliknya. Jadi harus seimbang, harus ada tenaga kerja yang terampil dan ada dana yang bisa membiayai program untuk itu.”²⁸⁰

Penerapan konsep *BSC* pada dasarnya belum terlaksana secara terstruktur dalam unit manajemen PDAM Kota Makassar. Tetapi inti pokok penilaian

²⁸⁰H. Asdar Ali, SH., M.Kn, Direktur Umum PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Senin – 6 Juni 2016.

kinerja *BSC* tersebut sudah diterapkan kedalam pedoman penilaian kinerja BPPSPAM. Direktur Keuangan Ibu Kartia bado menjelaskan bahwa:

“Kayaknya kita belum pakai secara khusus, *balanced scorecard*, karena kita masih berpedoman sama penilaian kinerja permendagri dengan BPPSPAM, walau didalamnya itu sudah mencakup *balanced scorecard* di penilaian permendagri, cuman kalau kinerja permendagri itu cenderung langsung pada hasil akhir, sedangkan sepengetahuan saya *balanced scorecard* itu kan sebelum masuk kehasil akhir ada sasaran dan tahapannya, ada target dan capaian, misalnya sisi kepelangganan, kita harus terima sekian dalam satu periode, itu yang belum secara terstruktur, tapi saya rasa bagus sekali itu *balanced scorecard* jika diterapkan di PDAM.”²⁸¹

Adanya kesulitan perusahaan dalam menerjemahkan sasaran strategis terhadap tujuan jangka panjang perusahaan sebenarnya memiliki metode tersendiri dalam menyelesaikan persoalan tersebut. Analisis kinerja pada dasarnya merupakan tahapan penilaian yang ditujukan kepada PDAM yang memiliki kinerja sakit dan kurang sehat melalui penelaahan indikator-indikator kinerja yang bernilai rendah dengan tujuan untuk memahami apa yang menjadi penyebab dari rendahnya nilai kinerja indikator tersebut. Dalam upaya menelaah indikator-indikator kinerja berkategori rendah dan upaya memahami faktor penyebabnya, maka digunakan langkah analisis konsolidasi.

Analisis konsolidasi digunakan untuk memahami keterkaitan antara satu indikator dengan indikator kinerja lainnya serta untuk memahami pengaruh antar indikator kinerja secara kualitatif. Metode yang digunakan adalah metode diagram sebab-akibat (*causal loop diagram*). Prinsip dari analisis *causal loop* didasarkan pada suatu model diagram, yang menurut Judea Pearl (2000),²⁸² didefinisikan sebagai suatu grafik yang memvisualisasikan suatu korelasi sebab

²⁸¹Ir. Hj. Kartia Bado, MM, Direktur Keuangan PDAM kota Makassar, *Wawancara*, Makassar, Kamis – 2 Juni 2016.

²⁸²Judea Pearl. *Causality: Models, Reasoning, And Inference*. Cambridge University Press, 2000.

akibat antara beberapa variabel dalam suatu model sebab akibat. Variabel-variabel di dalam diagram dihubungkan dengan tanda panah dimana variabel yang dituju oleh anak panah merupakan variabel yang terpengaruh oleh aksi dari variabel yang menjadi titik awal anak panah.

Ada dua tipe korelasi yang terjadi antar variabel, yaitu: korelasi positif dan korelasi negatif. Korelasi positif ditunjukkan dengan tanda (+) yang mengindikasikan adanya pengaruh linier antar variabel. Pada variabel yang memiliki korelasi yang positif, aksi yang terjadi pada variabel pertama akan berpengaruh linier kepada variabel lainnya atau dengan kata lain jika variabel pertama meningkat maka variabel kedua ikut meningkat begitu pula sebaliknya. Sedangkan korelasi negatif ditunjukkan dengan tanda (-) yang mengindikasikan terjadinya pengaruh kebalikan antar variabel. Pada korelasi negatif, aksi yang terjadi pada variabel pertama memberikan pengaruh sebaliknya kepada variabel kedua atau dengan kata lain jika variabel pertama meningkat maka variabel kedua akan mengalami penurunan.

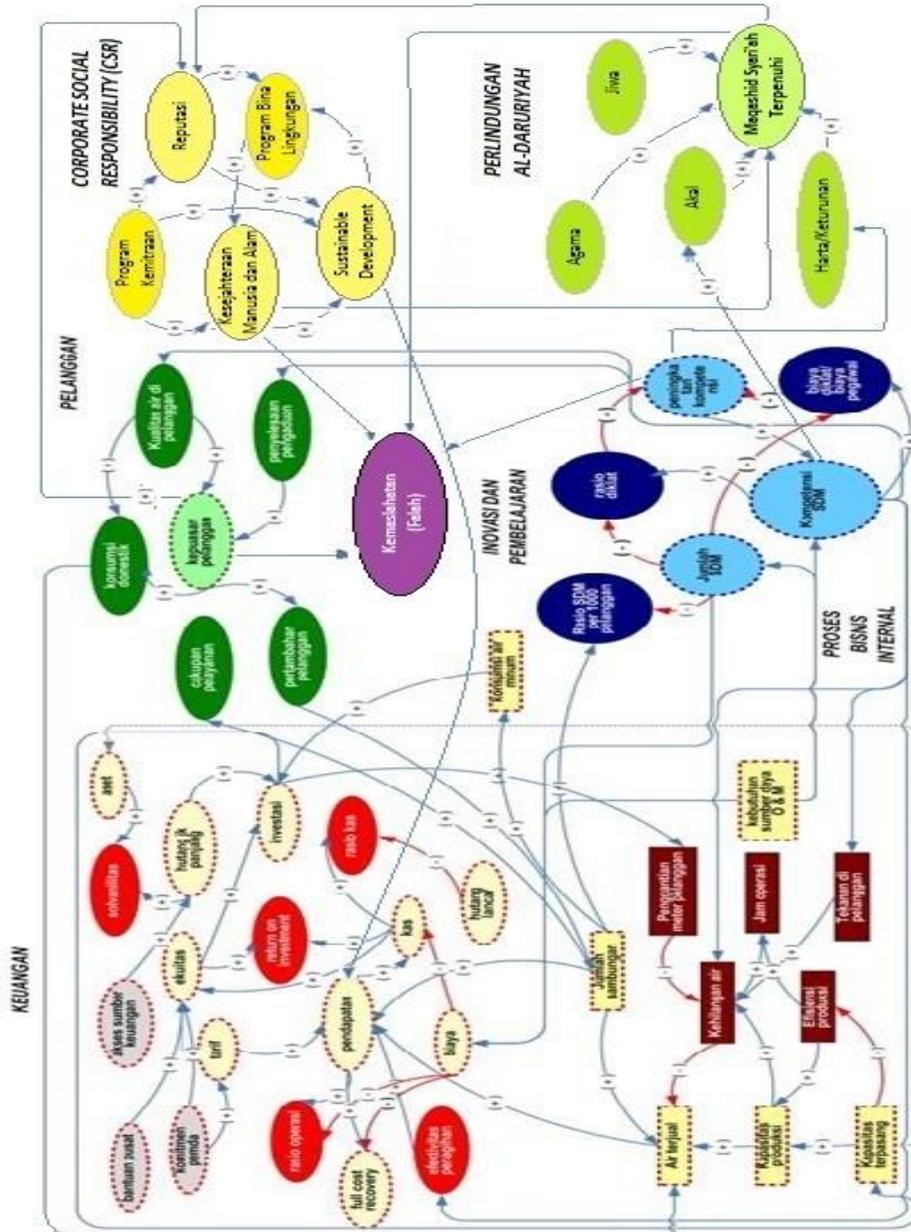
Terkait dengan proses analisis terhadap indikator kinerja, Budi Sutjahjo (Indikator Kinerja Penyelenggara SPAM, 2013),²⁸³ telah menyusun suatu diagram yang didasarkan pada metode *causal loop* tersebut seperti terlihat pada gambar diatas. Diagram tersebut dapat menjadi pengetahuan bagi *stakeholder* dalam me-mahami keterkaitan antara indikator-indikator kinerja PDAM sehingga dapat membantu untuk menentukan langkah-langkah peningkatan kinerja yang diperlu-kan agar dapat dikelola dengan lebih baik.

²⁸³Kementerian Pekerjaan Umum, Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja PDAM, Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM), 2013.

Hasil pengukuran kinerja PDAM Kota Makassar mendapatkan indikator-indikator kinerja yang bernilai rendah. Melalui diagram sebab akibat (*causal loop*) ini maka perusahaan akan mampu mengidentifikasi hubungan indikator yang menyebabkan indikator tersebut bernilai rendah. Dari hasil pengukuran, rasio kas sebagai bagian dari rasio likuiditas termasuk indikator kinerja yang bernilai rendah, Nilai kas dan setara kas yang rendah tersebut terkait erat dengan beban operasional yang tinggi. Nilai kas dan setara kas yang rendah menjadikan nilai indikator rasio kas yang rendah pula. Karena itu, peningkatan pendapatan serta menurunkan beban operasional melalui efisiensi dan efektivitas beban akan dapat memberikan dampak signifikan pada peningkatan kinerja indikator rasio kas.

Analisis *causal loop* (sebab akibat) pengaruh antar indikator perspektif *balanced scorecard* pola *maqashid syariah* dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.18: Diagram Sebab Akibat Indikator *Balanced Scorecard* Pola *Maqashid Syariah*



Sumber: BP-BPPSPAM dengan Modifikasi peneliti, 2016

Indikator pertumbuhan pelanggan yang rendah pada PDAM Kota Makassar erat kaitannya dengan tingkat kepuasan pelanggan yang berkorelasi dengan kualitas air yang diterima oleh pelanggan serta tingkat penyelesaian pengaduan. Kepuasan pelanggan berkorelasi pula dengan tingkat konsumsi air pelanggan. Korelasi tersebut menunjukkan bahwa bila pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PDAM maka tingkat konsumsi air akan tinggi

atau sebaliknya. Hal ini terlihat dari data PDAM Kota Makassar yang baru dapat melayani sebanyak 67,7% pelanggannya pada tahun 2015 dengan kualitas air yang memenuhi syarat. Oleh karenanya tingkat konsumsi air domestik yang baru dicapai sebanyak 20,5 m³/SR/bulan.

Indikator penggantian dan atau kalibrasi meter air pelanggan PDAM Kota Makassar hanya mencapai 3,2% per tahun. Indikator ini memiliki korelasi negatif dengan tingkat kehilangan air. Jumlah penggantian meter air yang rendah biasanya memberikan tingkat kehilangan air yang tinggi. Dalam kasus PDAM Kota Makassar, tingkat kehilangan airnya yang tinggi sebesar 50% dan termasuk ke dalam kategori yang tidak baik baik. Tingkat kehilangan air tersebut diragukan karena dihasilkan dari pencatatan yang tidak akurat (tidak ada meter induk distribusi).

Sebagai elaborasi dalam penelitian ini, maka ditambahkan variabel tanggung jawab sosial perusahaan (*CSR*) dan variabel *al-DLarûriyah* yang akan berkorelasi dengan indikator lainnya. *Corporate social responsibility (CSR)* atau tanggung jawab sosial perusahaan terdiri dari program kemitraan dan bina lingkungan. Adapun manfaat yang akan diperoleh perusahaan terkait penyaluran *CSR* ini berupa nilai reputasi perusahaan akan baik serta terlaksananya tanggung jawab sosial perusahaan melalui penyaluran *CSR*. Sedangkan bagi masyarakat dan lingkungan dimana perusahaan itu sendiri akan merasakan dampak dari program *CSR* berupa pinjaman modal usaha, pendidikan dan pelatihan terkait peningkatan usaha bina kemitraan, bantuan korban bencana alam, bantuan dana pendidikan, kesehatan, pengembangan sarana dan prasarana publik, pengembangan sarana peribadatan dan juga dana terkait pelestarian alam. Selain

itu, penyaluran CSR akan mendorong pembangunan berkelanjutan (*sustainable development*) sehingga masuknya CSR sebagai penerapan konsep pembangunan berkelanjutan ke dalam praktik PDAM Kota Makassar akan membawa berkah perubahan tidak hanya bagi perusahaan tetapi juga bagi masyarakat dan alam. CSR menawarkan konsep pembangunan yang lebih kepada bekerja bersama dalam komunitas dimana metode kerja ini akan merangsang masyarakat menjadi aktif dan dinamis dalam setiap kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan kepentingan umum (*social oriented*). Terciptanya pembangunan yang berkelanjutan melalui program CSR akan berdampak kepada tingkat pendapatan atau laba perusahaan dimasa yang akan datang.

Variabel *al-Darûriyah* dalam hal pencapaian kemaslahatan perusahaan dan masyarakat umum juga tidak kalah penting mengingat pemenuhan nilai substansi dalam indikator *al-Darûriyah* sangat mendasar untuk setiap individu. Pemenuhan kebutuhan *al-Daruriyah* berupa kebutuhan perlindungan agama, perlindungan jiwa, perlindungan akal, perlindungan keturunan dan perlindungan harta menjadi sesuatu yang wajib dilaksanakan oleh perusahaan sehingga ketika keempat kebutuhan *al-Daruriyah* tersebut telah terpenuhi maka akan menciptakan kecenderungan hasrat untuk penguasaan IT dan peningkatan kopetensi masing-masing skil individu berujung tercapainya kemaslahatan umum.yang falah.

Hubungan sebab akibat dalam usaha memenuhi aspek *maqâshid syarî'ah* dalam suatu perusahaan akan berdampak pada reputasi perusahaan tersebut begitupula sebaliknya pemenuhan kesejahteraan masyarakat dan alam melalui penyaluran CSR dan peningkatan kepuasan pelanggan juga merupakan bagian dari upaya pemenuhan hak-hak al-Dlarûriyah dalam aspek *maqâshid syarî'ah* dan

juga untuk tujuan kemaslahatan dalam pengertian yang lebih luas. Begitupula dengan peningkatan kompetensi karyawan pada perspektif proses bisnis internal akan berimplikasi kepada upaya pemenuhan perlindungan akal karyawan. Karyawan yang memiliki penguasaan IT dan kompetensi serta integritas yang baik akan mudah dalam promosi jabatan (jenjang karir) sehingga akan berimplikasi terhadap pemenuhan perlindungan harta dan berdampak terhadap pemenuhan kebutuhan dalam lingkup keluarga maka terpenuhinya pemenuhan perlindungan keturunan.

4. Orientasi Kemaslahatan dalam Pengukuran *BSC* Pola *Maqâshid Syari'ah* pada PDAM Kota Makassar

Konsep maqashid syariah menginginkan setiap individu memperhatikan kesejahteraan mereka dengan istilah kemaslahatan untuk menggambarkan tujuan syari'ah ini. Dengan kata lain, manusia senantiasa dituntut untuk mencari kemaslahatan melalui aktifitas ekonomi produksi, konsumsi, dan pertukaran yang menyertakan kemaslahatan seperti yang didefinisikan bahwa maqâshid syari'ah harus dicapai sebagai kewajiban agama untuk memperoleh kebaikan di dunia dan di akhirat. Dengan demikian, seluruh aktivitas ekonomi akan mengedepankan kemaslahatan bagi umat manusia.

Pemenuhan kebutuhan dalam pengertian tersebut adalah tujuan aktifitas ekonomi. Dengan kata lain, manusia berkewajiban untuk memecahkan berbagai permasalahan ekonominya. Karena itu, problematika ekonomi manusia dalam perspektif Islam adalah pemenuhan kebutuhan (*fulfillment needs*) melalui sumber daya yang tersedia. Bila ditelaah dari sudut pandang ilmu manajemen kontemporer, konsep *maqâshid syari'ah* mempunyai relevansi yang begitu erat

dengan konsep motivasi yang kita kenal. Konsep motivasi lahir seiring dengan munculnya persoalan mengapa seseorang berperilaku. Motivasi itu sendiri didefinisikan sebagai seluruh kondisi usaha keras yang timbul dari dalam diri manusia yang digambarkan dengan keinginan, hasrat, dorongan, dan sebagainya.

Bila dikaitkan dengan konsep *maqâshid syari'ah*, motivasi manusia dalam melakukan aktivitas ekonomi adalah untuk memenuhi kebutuhannya dalam pencapaian kemaslahatan hidup di dunia dan di akhirat. Kebutuhan yang belum terpenuhi merupakan kunci utama dalam suatu proses motivasi. Seorang individu akan terdorong untuk berperilaku bila terdapat suatu kekurangan dalam dirinya, baik secara fisik maupun psikologis. Motivasi itu sendiri meliputi usaha, ketekunan dan berorientasi terhadap tujuan.

Apabila seluruh kebutuhan suatu individu belum terpenuhi pada waktu yang bersamaan, pemenuhan kebutuhan yang paling mendasar merupakan hal wajib yang menjadi prioritas utama. Dengan kata lain, seorang individu baru akan beralih untuk memenuhi kebutuhan hidup yang lebih tinggi jika kebutuhan dasarnya telah terpenuhi. Lebih jauh, berdasarkan konsep *hierarchy of needs*, garis hierarki kebutuhan manusia berdasarkan skala prioritasnya terdiri dari kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri, yang kesemuanya itu merupakan kebutuhan tambahan setelah kebutuhan primer. Pemenuhan kebutuhan fisiologis dalam perusahaan dapat diaplikasikan dalam hal pemberian upah atau gaji yang adil dan lingkungan kerja yang nyaman, begitupula dengan pemenuhan kebutuhan keamanan dapat berupa pemberian tunjangan, keamanan kerja dan kondisi lingkungan kerja yang aman. Sedangkan

pemenuhan kebutuhan sosial dapat berupa pemberian dorongan motivasi terhadap kerjasama tim, stabilitas kelompok dan kesempatan berinteraksi sosial. Hal tersebut juga selaras dengan pemenuhan kebutuhan akan penghargaan diri melalui penghargaan terhadap jenis pekerjaan, epektifitas pekerjaan serta pengakuan publik terhadap *performance* individu. Sedangkan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri antara lain dapat diaplikasikan dalam hal pilihan untuk berkreaitifitas atau menerima tantangan dalam pekerjaan.

Bila ditelaah lebih dalam, berbagai tingkat kebutuhan tersebut sepenuhnya telah terakomodasi dalam konsep *maqhasid syariah*. Bahkan, konsep yang telah dikemukakan oleh Al-Syâtibi mempunyai keunggulan komparatif yang sangat signifikan, yakni menempatkan agama sebagai faktor utama dalam elemen ke-butuhan dasar manusia. Seperti yang telah diyakini bersama bahwa agama merupakan fitrah manusia dan menjadi faktor penentu dalam mengarahkan kehidup-an umat manusia di dunia ini. Dalam perspektif Islam, berpijak pada doktrin keagamaan yang menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan hidup manusia dalam rangka memperoleh kemaslahatan di dunia dan di akhirat merupakan bagian dari kewajiban agama, manusia akan termotivasi untuk selalu berkreasi dan bekerja keras.

Tahap akhir dalam maqashid syariah adalah memperoleh kemaslahatan di dunia maupun di akhirat. Pada dasarnya, konsep kemaslahatan adalah suatu gambaran yang mendatangkan kemanfaatan dan kebaikan serta menghindarkan dari mafsadat (kerusakan) dalam rangka memelihara tujuan syara' yang meliputi lima hal, yaitu memelihara agama, jiwa, akal, keturunan dan harta (*al-*

Dlarûriyah). Argumentasi yang dikemukakan dengan mengatasnamakan kepentingan, manakala bertentangan dengan dalil syara' (hukum Islam), maka ia akan ditolak dan tidak dapat disebut sebagai maslahat, bahkan akan dikategorikan sebagai mafsadat (kerusakan).

Tantangan yang dihadapi oleh perwujudan kemaslahatan adalah sifat egoistik perusahaan dalam perjalanan pola bisnis yang cenderung menciptakan ketidak seimbangan terhadap nilai-nilai yang ada dalam bisnis itu sendiri. Nilai yang dimaksud adalah pemenuhan kewajiban perusahaan yang hanya berfokus pada pemenuhan kesejahteraan (*wealth*) bagi *stockholder* (pemilik saham) melalui maksimalisasi laba tanpa merealisasikan penyisihan sebagian laba untuk kegiatan sosial kemanusiaan. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan dianggap kurang memperhatikan tingkat kemaslahatan *stakeholder* yang cakupannya lebih luas, yang pada dasarnya berperan sangat vital bagi kelangsungan usaha (*going concern*) perusahaan.

BSC pola *maqashid syariah* sebagai elaborasi dari penilaian kinerja perusahaan menyediakan suatu alat uji manajemen dalam menilai kinerja perusahaan yang dipandang lebih maslahat dari sisi kemanfaatan dan keadilan daripada konsep *BSC* konvensional. Berdasarkan kemanfaatannya, *BSC* pola *maqâshid syari'ah* akan menjamin model penilaian terhadap unsur-unsur sosial yang selama ini hanya bersifat sukarela (*voluntary*) dalam penerapannya. Begitupula dengan keadilan, *BSC* pola *maqâshid syari'ah* akan menjembatani model penilaian terhadap kesejahteraan masyarakat sebagai *stakeholder* yang selama ini paling jauh dari tujuan utama perusahaan.

Penilaian kinerja PDAM Kota Makassar dengan menggunakan formulasi pengukuran BSC pola *maqâshid syarî'ah* dengan capaian nilai kinerja yang lebih baik jika dibandingkan dengan konsep penilaian kinerja menurut BPPSPAM yang telah mengadopsi pengukuran *balanced scorecard* menurut Kaplan dan Norton.

Adapun aspek yang membedakan antara kedua konsep penilaian ini terletak pada penambahan program tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*) dan turunan dari *maqâshid syarî'ah* berupa perlindungan *al-Dlarûriyah*. Pengembangan lingkup penilaian kinerja juga dilakukan pada aspek partisipan yang ikut andil dalam mewujudkan kinerja perusahaan yang baik, partisipan yang dimaksud adalah karyawan dan masyarakat pelanggan, penilaian kinerja BSC pola *maqâshid syarî'ah* menggunakan nilai kepuasan kerja karyawan dan kepuasan pelanggan sebagai bagian dari proporsi nilai kinerja perusahaan.

Elaborasi ini dilakukan sebagai usaha dalam mewujudkan kemaslahatan bersama sehingga tujuan kemaslahatan dari konsep BSC pola *maqâshid syarî'ah* diharapkan mampu merangsang manajemen perusahaan untuk memperhatikan pemenuhan kewajiban terhadap aspek tanggung jawab sosial perusahaan dan *perlindungan al-Dlarûriyah* baik untuk karyawan maupun lingkungan masyarakat pelanggan melalui penyesuaian visi, misi dan sasaran strategi perusahaan, tidak hanya berorientasi terhadap profit (laba) melainkan juga berfokus pada orientasi maksimasi maslah. *Balanced scorecard pola maqâshid syarî'ah* diharapkan menjadi konsep nyata dalam penilaian kinerja perusahaan yang selalu mengedepankan kemaslahatan bagi seluruh *stakeholder* yang ada.

BAB V

PENUTUP

A. *Kesimpulan*

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian pada uraian sebelumnya, dan didasari teori serta data-data yang diperoleh selama penelitian. Maka kesimpulan yang dapat diambil yaitu sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja perspektif berbagai ukuran fungsi manajerial pada PDAM Kota Makassar berdasarkan penilaian kinerja yang dikeluarkan oleh BPPSPA Minum (Permen Nomor: 16 tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum) menunjukkan hasil penelitian bahwa PDAM Kota Makassar menghasilkan kinerja yang sehat dengan menggunakan pedoman pengukuran tersebut. Namun, hanya memberikan kontribusi nilai-nilai yang bersifat subjektif internal perusahaan dan mengabaikan terhadap penilaian secara menyeluruh terhadap kemanfaatan secara falah karena belum mem-perlihatkan dirasakan manfaat masyarakat secara menyeluruh.
2. Pengukuran kinerja perspektif manajerial dan penambahan perspektif tanggung jawab sosial perusahaan (*CSR*) dan *al-Darûriyah* berbasis pola *Maqâshid Syarî'ah* pada PDAM Kota Makassar menunjukkan hasil penelitian bahwa PDAM Kota Makassar menghasilkan kinerja yang sehat dengan meng-gunakan konsep pengukuran tersebut. Bahwa karena dimasukkannya unsur *CSR* dan *al-dlarûriyah* akan membawa nilai moral secara etika dalam melakukan proses korporate perusahaan. Dimana

kemaslahatan itu sangat dirasakan oleh karyawan selaku penggerak dari komponen- komponen yang ada dalam korporat. Disisi lain juga dirasakan oleh lingkungan alam dan pelanggan, dan masyarakat lingkungan.

3. Penilaian kinerja PDAM Kota Makassar melalui pengukuran kinerja berbasis *BSC* pola *Maqashid Syari'ah* mampu menginterpretasikan pencapaian kinerja perusahaan yang lebih baik dengan nilai kinerja yang dihasilkan lebih tinggi jika dibandingkan dengan pengukuran kinerja menurut pedoman penilaian kinerja PDAM oleh BPPSPAM (Permn Nomor: 16 thn 2005 tentang Peng-embangan Sistem Penyediaan Air Minum). Penerapan sistem *maqâshid sayrai'ah* yang menyentuh tentang kebutuhan dasar manusia (esensi manusia) yang selama ini para prinsipel mengabaikan keseimbangan antara kebutuhan esensial dengan output kinerjanya, berakhir tindakan keadilan subjektif masih kabur yang dikaitkan dengan prinsip-prinsip ekonomi islam terkait dengan keadilan.
4. Terdapat hubungan sebab-akibat antara indikator dalam perspektif *BSC* pola *Maqâshid Syari'ah* pada unit-unit manajerial PDAM Kota Makassar dimana hubungan tersebut saling memengaruhi antara satu indikator dengan indikator lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan satu indikator dengan indikator lainnya dalam perspektif *BSC* pola *Maqâshid Syari'ah* adalah saling mendukung dalam upaya mewujudkan kinerja perusahaan yang sehat. Peng-ukuran kinerja berbasis *BSC* pola *Maqâshid Syari'ah* juga mampu meng-gambarkan konsep kemaslahatan yang selama ini tidak menjadi fokus utama dalam tujuan bisnis perusahaan. Konsep kemaslahatan tersebut menggambar-kan pencapaian dari tujuan hukum Islam (*maqâshid*

syarî'ah) berupa jaminan pemeliharaan 5 kebutuhan dasar manusia (*al-Dlarûriyah*), yaitu memelihara agama (*hifdzud-dîn*), memelihara jiwa (*hifdzun-nafs*), memelihara akal (*hifdzud-'aql*), memelihara keturunan (*hifdzud-nasl*) dan memelihara harta (*hifdzud-mâl*) untuk seluruh *stakeholder* yang ada (pemangku kepentingan, karyawan, masyarakat dan lingkungan) pada lingkup PDAM Kota Makassar. Penelitian ini juga memberikan suatu proyeksi (pandangan kedepan) apa yang akan terjadi jika PDAM tidak mempedulikan keberlanjutan perusahaan (*sustainable*) tentang hal pemeliharaan alam yang terpaut terhadap kebutuhan air masyarakat menjadi kompetitif sebagai *stakeholder* sehingga melakukan eksploitasi sumber daya air dengan melakukan pengeboran secara individual yang tidak mengikuti standar ketentuan pemerintah. Kemudian di sektor pelanggan akan berindikasi ketidakpercayaan pelanggan terhadap perusahaan terkait masalah kontinuitas air yang buruk termasuk kebutuhan air dimana hal ini memberikan dampak terhadap minimnya loyalitas pelanggan terhadap PDAM yang secara langsung berdampak terhadap pertumbuhan pelanggan. Hal ini menyebabkan pencapaian tujuan (misi perusahaan) PDAM kota Makassar tidak terwujud serta maksimasi laba dan maksimasi kemaslahatan tidak tercapai.

B. *Implikasi Penelitian*

Adapun implikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Adanya proses penilaian kinerja *BSC* pola *Maqâshid Syarî'ah* pada PDAM Kota Makassar akan berimplikasi terhadap usaha manajemen perusahaan

dalam mewujudkan kinerja yang sehat secara keseluruhan. Manajemen perusahaan akan mengusahakan pencapaian kinerja yang sehat baik pada aspek keuangan maupun aspek non-keuangan. Sehingga hal ini secara langsung akan berdampak terhadap peningkatan maksimasi laba dan akan cenderung maksimasi masalah perusahaan.

2. Adanya proses penilaian kinerja PDAM Kota Makassar akan memberikan dampak positif bagi para karyawan sebagai bagian dalam instrumen penelitian. Dampak positif tersebut diantaranya adalah munculnya motivasi kerja yang lebih baik, pengembangan diri, peluang untuk mendiskusikan berbagai permasalahan selama menjalankan kerja, peluang berkomunikasi dengan pihak atasan dan sebagainya. Motivasi tersebut muncul karyawan menganggap perusahaan telah menempatkan mereka sebagai fokus pencapaian kesejahteraan (kemaslahatan).
3. Adanya proses penilaian kinerja PDAM Kota Makassar berbasis *BS* pola *Maqâshid Syari'ah* akan berdampak pula terhadap *stakeholder* yang berada di luar perusahaan, yaitu masyarakat dan lingkungan. Melalui kewajiban penyaluran dana *Corporate Social Responsibility (CSR)* dan pemeliharaan kebutuhan *al-dlaruriyah* (agama, jiwa, akal, keturunan dan harta) sebagai pokok dalam konsep *BSC* pola *Maqâshid Syari'ah*. Masyarakat dan lingkungan diharapkan akan merasakan secara langsung tujuan akhir dari *Maqâshid Syari'ah* yaitu kemaslahatan (kemanfaatan dan keadilan) dalam hal ini melalui kebijakan perusahaan dalam penerapan konsep *BSC* pola *Maqâshid Syari'ah*.

4. Terciptanya pengukuran kinerja berbasis *BSC* pola *Maqâshid Syari'ah* diharapkan mampu menjadi pedoman bagi manajemen PDAM Kota Makassar pada khususnya dan seluruh perusahaan di Indonesia pada umumnya, dalam upaya mengkomunikasikan visi, misi serta sasaran strategis perusahaan terhadap upaya mewujudkan konsep kemaslahatan bagi seluruh *stakeholder* perusahaan yang ada.
5. Dalam hal meningkatkan kompetensi karyawan, PDAM Kota Makassar diharapkan lebih proaktif dalam mengadakan atau mengikutkan karyawan dalam program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Hal ini dipandang penting, karena kegiatan diklat tersebut akan berguna dalam pengembangan kemampuan dan keahlian (*skill*) karyawan. Sehingga jika keahlian (*skill*) yang dimiliki oleh karyawan PDAM Kota Makassar tinggi maka akan berdampak secara langsung terhadap meningkatkan kualitas jasa dan pelayanan yang diberikan. Hal tersebut dipandang akan berdampak pula terhadap tingkat kepuasan pelanggan dari pelayanan prima yang diberikan oleh PDAM Kota Makassar sebagai visi dan misi perusahaan.
6. Terkait penyaluran dana *Corporate Social Responsibility (CSR)* sebagai tanggung jawab sosial perusahaan. PDAM Kota Makassar selama ini hanya menyalurkan dana bantuan kepada masyarakat secara sukarela karena tidak memiliki aturan yang mengikat dalam menyalurkan dana *CSR*. Maka terhitung tahun depan, PDAM Kota Makassar sebagai BUMD yang wajib menyalurkan dana *CSR* menurut Peraturan Daerah Kota Makassar Nomor 2 Tahun 2016 tentang tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan

(TSLP), diharapkan menyalurkan dana *CSR* dapat dilakukan oleh PDAM kota Makassar melalui penyisihan laba sesuai dengan Peraturan Daerah tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. Amin, dkk. *Tafsir Baru Studi Islam dalam Era Multi Kultural*, Yogyakarta: Kurnia Kalam Semesta, 2002.
- Adres, Halim. *Kamus Lengkap Prektis Inggris-Indonesia*. Surabaya: Sulita Jaya, 1999.
- Agustianto, *Epistemologi Ekonomi Islam*, www.Pelita.or.id, Akses 29 Oktober 2012.
- Ahmad, Ibrahim Abu Sinn. *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*, Terjemahan dari buku aslinya *Al-Idarah fi al-Islam* oleh Dimyauddin Djuwaini, Jakarta: Rajawali Perss, Ed: 1-3, 2012.
- Al-Afriqi, Mansur Ibn. *lisan al-Arab*, Cet.VIII, Beirut: Dar ash-Shadr, t.th
- Al-Auza’I, Jaami Baayaanil Ilmu wa Fadhlihi, I/1067.
- Al-Ghazali. *Al Mustasfa min Ilm al-Usul*. Beirut: Dar al-Fikr, t.t.
- Al-Ghazali, Abu Hamid Muhammad bin Muhammad. *Al-Mustasyfa min ‘Ilm al-Ushul*, jilid I, Beirut, Dar al-Fikr, tth.
- Al-Katib, Ajjaj Muhammad. *Ushul al-Hadis Ulumuhu wa Musta-lahuhu*. Damsyiq: Dar al-Fikr, 1395 H/1975 M.
- Al-Rāzi, Fakhr al-Dīn Muhammad. *al-Mahshūl fī ‘Ilm Ushūl al-Fiqh*, Cet. II, Juz 6, Beirut: Mu’assasah al-Risālah, 1992.
- Al-Salam, Izzu al-Din Abdu. *Qaawaid al Ahkam fi Mashalih al-Anam*, jilid 2, Beirut, Dar al-Fikr, tth.
- Al-Syahrastani. *Al-Milal wa al-Nihal*. Mesir, Mustafa al-Baby al Halaby, 1967.
- Al-Syathibi, Abu Ishaq. *al-Muwafaqat fi Ushul al-Syari’ah*, Jilid 3, Beirut: Dar al Ma’rifah, t.th.
- Al-Thufi, Najm al-Din. *Syarh al-Mukhtashar al-Raudlah*. Jilid III, Beirut, Muassasah al-Risalah, 1989.
- Al-Qaradhawi, Yusuf. *as-Syar’iyyah fi Dhau’I Nushuh asy-Syari’ah wa maqashidiha*, Kairo: Maktabah Wahbah, 1998.
- , *Min Ajl Shahwah Rasyidah Tujaddid al-Dīn wa Tanhadh bi al-Dunyā*, Kairo: Dar al-Syuruq, 2001.
- , *Fiqh al-Zakah*, Beirut: Muassasah al-Risalah, 1980.

- , *Norma dan Etika Ekonomi Islam*, Jakarta: Gema Insani Press, 1997.
- , *Fiqh al-Zakah*, Beirut: Muassasah al-Risalah, 1980.
- , *Al-Ijtihād fī al-Syarī'ah al-Islāmiyyah ma'a Nazharāt Tahlīliyyah fī al-Ijtihād al-Mu'āshir*, Kuwait: Dar al-Qalam, 1996.
- Al-Qashimi, *Mabahits fī 'Ulum al-Qur'an*, t.t.
- Al-'Utsaimin, Muhammad bin Shalih. *Syarah Tsalaatsatil Ushuul*, t.t.
- Al-Zuaili. Wahbah, *Ushul al-Fiqh al-Islamy.*, Damaskus, Dar al-Fikr, juz 2, 1986.
- Alwi, Muhammad. *Analisis Kinerja PT.Telkom Divisi Regional VII Makassar (Pendekatan Balanced Scorecard)*, Makassar, 2004.
- Amir, Nuruddin. *Metode Ijtihad Umar bin Khattab*, Jakarta, 1991.
- Amin, Muhammad, *Ijtihad Ibn Taimiyah dalam Bidang Fikih Islam*, Jakarta: INIS, 1991.
- Andriani, Gusti Ayu Made Eva. *Penilaian Kinerja Pdam Kabupaten Tabanan Berdasarkan Aspek Keuangan Dan Non-Keuangan*, Bali: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana, Publikasi E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana, 2013.
- Atkinson, dkk. *Management Accounting*. Edisi kedua, New Jairsing Drenna Hill. Inc, 1995.
- Ar-Raysuni, Ahmad. *Nadzariyat al-Maqashid 'inda al-Imam asy-Syathibi*, Beirut: International Islamic Publishing House, 1995.
- Arif, Abdul Salam. *Pembaharuan Pemikiran Hukum Islam Antara Fakta dan Realita, Kajian Pemikiran Hukum Mahmud Syaltut*. Yogyakarta: Lesfi, 2003.
- Asse, Ambo, *Ilmu Hadis Pengantar Memahami Hadis Nabi SAW*, Makassar: Alauddin Press, Dar al-Hikmah wa al-'Ulum, 2004.
- As'ad, Moh. *Psikologi Industri*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, Ed. IV, 1991.
- Asy-Syathibi, *al- Muwafaqat fī Ushul asy-Syari'ah. juz I*, Beirut: Dar al-Kitub ai-Ilmiyyah, t. th.
- , *al-Muwafaqat fī Ushul al-Ahkam*. Ttp: Dar al-Fikr, 1341 H.
- Azizul, Kholis. *Masalah Sosial dalam Dunia Bisnis di Indonesia: Sebuah Perspektif Akuntansi Sosial*. Jakarta: Media Akuntansi, 2002.

- Azizy, A. Qodri. *Membangun Fondasi Ekonomi Umat: Meneropong Prospek Berkembangnya Ekonomi Islam*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.
- Badan Pusat Statistika Kota Makassar. *Makassar Dalam Angka 2010 (Makassar in Figure 2010)*. Link [http://repository.unhas.c.id/bitstream/handle/123456789/5563/JURNAL %20PAIDA%20Uh.pdf?sequence=1](http://repository.unhas.c.id/bitstream/handle/123456789/5563/JURNAL%20PAIDA%20Uh.pdf?sequence=1). diakses Senin, 13 Juli 2015.
- Badaruddin. *Implementasi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan Terhadap Masyarakat Sosial*, Pidato penukuhan jabatan guru besar tetap dalam bidang ilmu sosiologi perkotaan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, diucapkan dihadapan rapat terbuka Universitas Sumatera Utara, Medan, 2005.
- Bakri, Asafri Jaya. *Konsep Maqashid Syari'ah menurut al-Syatibi*, Jakarta: Rawali Press, 1996.
- Bangun, Wilson Bangun. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012.
- Bastian, Indra. *Akuntansi Sektor Pablik*. Ed.I, Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajahmada, 2001.
- Baqir al-Shadr, Muhammad. *Durus fi ilm al-ushul*, t.tp.: Mu'assasah al Nashr al-Islami, 1418 H
- Beni, Ahmad Saebani dan Januri, *Fiqh Ushul Fiqh*, Bandung: Pustaka Setia, Cet. I 2008.
- Chang, R. Chang, *Measuring Organizational Performance, Mengukur Kinerja Organisasi*, Jakarta: PP Manajemen, 2011.
- Darusmanwiati, Aes Sae Pulloh. *Imam Syathibi: Bapak Maqashid asy-Syari'ah pertama*, www. Islamlib.com, Akses 15 Januari 2015.
- Darwanto, H. *Balanced Scorecard Untuk Organisasi Pemerintah*. 2009.
- Dharma, Agus. *Manajemen Prestasi Kerja*, Jakarta: Rajawali Pers, 1991.
- Diana, Ilfi Nur. *Kinerja dalam Islam, (Materi Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia* Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, <http://fe.uin-malang.ac.id/wp-content/uploads/10.-kinerja-islam.ppt>, diakses 12 Desember 2015.
- Dirgantoro, Crown. *Manajemen Strategik Konsep, Kasus & Implementasi*. Jakarta: PT Grasindo, 2001.
- Djamil, Fathurtahman Djamil. *Filsafat Hukum Islam*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu, 1999.

- Djunaidy, Djumadi Tambu. *Studi Dampak Kinerja Perbankan Syariah dan Pengeluaran Pemerintah Terhadap Ketimpangan Regional Di Provinsi Maluku*. Desertasi. Makassar: PPs UIN Alaudin, 2014.
- Ebert, Ronald J dan Ricky W. Griffin. *Bisnis*. Edisi ke-VI, Jakarta : Prenhallindo, 2003.
- Ensiklopedi Hukum Islam, Jakarta: PT. Ichtiar Baru van hove.
- Ferdinand, Augusty. *Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Desertasi Ilmu Pengetahuan*. Cet II, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2006.
- Firdaus, Ahmad. *Masalah Performa (MaP): Sistem Kinerja untuk Mewujudkan Organisasi Berkemashlahatan*. Jakarta: Deepublish, 2015.
- Fitria, Soraya dan Dwi Hartanti. *Islam dan Tanggung Jawab Sosial: Studi Perbandingan Pengungkapan Berdasarkan Global Reporting Initiative indeks dan Islamic Social Reporting Indeks*. Universitas Sudirman Purwokerto, SNA XII Purwokerto, 2010.
- Fitriani, Dewi, dkk. *Pengukuran Kinerja PDAM Berdasarkan Balanced Scorecard*, Jambi: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi, Jurnal Publikasi pada Konferensi Regional Akuntansi II Malang, 2015.
- Fuad, Mahsun, *Ijtihad Ta'lili sebagai Metode Penemuan Hukum Islam (Telaah dan Perbandingannya dengan Analogi Hukum positif)*. Hermenia Jurnal Kajian Islam Interdisipliner, Vol.3, No. 1, Januari-Juni 2004.
- Freeman, R.E dan J. McVea. *A Stakeholder Approach to Strategic Management*, 2001.
- Ghozali, Imam dan Anis Chariri. *Teori Akuntansi*. Edisi 4, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro, 2007.
- , *Tinjauan Teoritis Akuntansi Sosial (Social Accounting) dan Penerapannya di Indonesia*. Jakarta: LPFE Univ Trisakti, 2002.
- Hadits Shahih, Ahmad No. I/306, II/234, IV/92, 95, dan 96.
- , Al-Bukhari No. 71, 3116, dan 7312.
- , Muslim No.1037.
- Hallaq, Wael B. *The Primacy of The Qur'an in Syathibi Legal ThiorY*, dalam Wael B. Hallaq dan Donald P. Little (eds), *Islamic Studies Presented to Charles I. Martin*, Leiden: EJ. Brill, 1991.

- Hajaroh, Mami. *Paradigma, pendekatan dan metode penelitian fenomenologi*. Jurnal sosial, Januari-februari, 2010.
- Hafizhahullaah, Amr bin ‘Abdul Mun’im Salim. *kitab Thariiq ilal ‘Ilmi as-Subulun Naaji’ah li Thalabil ‘Uluumin Naafi’ah*. t.t.
- Hamad, Gus Sultan. *Implementasi Program Corporate Social Responsibility (Studi Pada Bina Lingkungan di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya)*, Surabaya, 2010.
- Haming.M, dan Basalam.S. *Studi Kelayakan Investasi Proyek dan Bisnis*. Edisi Pertama, Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Hansen dan Mowen. *Management Accounting*. Ohio: International Thompson Publishing, 2000.
- Hanafie A. *Usul Fiqh*. Cet VIII, Jakarta: Widiaya, 1981.
- Haroen, Nasrun. *Ushul Fiqh*, Jakarta, Logos Waacana Ilmu, 1997.
- Hasbiyallah. *Fiqh dan Ushul Fiqh*. Cet I, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2013.
- Ibn ‘Anshur, M. al-Tahir. *Maqashid al-Syariah al-Islamiyyah*. Kuala Lumpur: al-Basa’ir, 1998.
- Icha, Mustamin. *Penilaian Kinerja Perusahaan Berdasarkan Perspektif Islam Pada BMT al-Amin Makassar*. Skripsi, Makassar: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Makassar, 2013.
- Ika, Yunia Fauzia dan Kadir Riyadi Abdul. *Prinsip Dasar Ekonomi Islam Perspektif Maqashid al-Syariah*,. Jakarta: Kencana Pranada Media Group, Cet I: Februari, 2014.
- Irham, Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Cet III, Bandung: Alfabeta, September 2013.
- Ismail, Muhammad, dkk. *Keseimbangan Pelayanan Air Bersih PDAM Kota Makassar. Dengan Menggunakan Program Realm*. Jurusan Sipil, Fakultas Teknik, Universitas Hasanuddin, Makassar.
- Jannah, Ely Uzlifatil dan Ikhsan Budi Riharjo. *Model Pengukuran Kinerja Pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya*, (Surabaya: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol. 4 No. 8, 2015.
- Jauhar, Ahmad Al-Mursi Husain. *Maqashid Syariah*, Jakarta: Amzah, 2009.
- Johannes. *Balanced Scorecard Konsep dan Implementasi Sebagai Strategi Perusahaan*, 2005.

- John. A, Pearce dan Robinson Richard. B. *Manajemen Strategi Formulasi Implementasi, dan Pengendalian*. Buku I, Ed.10, Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Kamali, M. Hasyim. *Principles of Islamic Jurisprudence*. Cambridge: The Islamic Texts Society, 1991.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, Versi online, <http://kbbi.web.id/kerja>. Akses pada 13 Mei 2016.
- Kaplan R.S dan Norton D.P. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta: Erlangga, 2000.
- , *Punting The Balanced Scorecard To Work*, 1993.
- , *The Balanced Scorecard: Measures that drive performance Harvard Business Review*. Cambridge: Harvard Business Scholl Press, Januari-Februari, 1992.
- , *Translating Strategi, Info Action The Balanced Scorecard*, Boston: Bussines School Process, 1996.
- Kementerian Agama Republik Indonesia, *Al-quran Tajwid dan Terjemahnya Dilengkapi dengan Ashabul Nuzul dan Hadits Sahih*. (Bandung: Syaamil Quran, 2010), h. 324.
- , *Tafsir Al-Qur'an Temetik Pelestarian Lingkungan Hidup*. Direktorat Jenderal Bimbingan Masyarakat Islam dan Direktorat Urusan Agama Islam dan Pembinaan Syariah Kementerian Agama, Cet II, 2012.
- Kementerian Dalam Negeri, Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum.
- , Peraturan Menteri Negara, Badan Usaha Milik Negara Nomor Per-05/MBU/2007. Tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara Dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan.
- Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional, *Millenium Development Goals*, Oktober 2008.
- Kementerian Pekerjaan Umum, Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja PDAM, Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM), 2013.
- Khallaf, Abdul Wahhab, *Ilm Ushul al-Fiqh*, Kuwait: Dar al-Qalam, 1978.
- Khallaf, Abdul Wahhab. *Ilm Ushul Fiqh*, terj. Noer Iskandar al-Barsany dan Moh. Tolchah Mansoer, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 1996.

- Luis. S dan Biromo. P.A. *Step by step in Coscarding Balancad Scorecard to Functional Scorecards*. Cet III, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, Juli 2009.
- Lutfi, Mukhtar. *Optimalisasi Pengelolaan Wakaf Di Kota Makassar*. Disertasi, Makassar: PPs UIN Alaudin, 2014.
- Ma'ruf ad-Dawalibi, Muhammad. *al-Madhal ila 'Ilm Usul al-Fiqh*. Ttp: Dar al-Kitab al-Jadid, 1965.
- Manna', Al-Quttan. *Mabahis fi 'Ulum al-Hadis*. Cet. VIII, Maktabah Wahbah, 1412 H / 1992 M.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung : Refika Aditama, 2009.
- Martono, Nanang. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2010.
- Mas'ud, Muhammad Khalid. *Islamic Legal Philosophy*, Islamabad: Islamic Research Institute, 1977.
- Mathis, Robert L., dkk. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2002.
- Moehriono. *Indikator Kinerja Utama (IKU): Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan*, Jakarta: Rajawali Press, Ed. 1-2, 2012.
- Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Jakarta: Rajawali Pers, Cet.I, 2012.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998.
- Mualim, Amir dan Yusdani. *Ijtihad: Suatu Kontroversi Teori dan Fungsi*. Yogyakarta: Titian Ilahi Press. 1997.
- Muhammad. *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008.
- Muhammad Syaik bin Shalih al-'Utsaimin rahimahullaah, *Kitaabul 'Ilmi*. Cet. Daar Tsurayya lin Nasyr, th. 1420 H.
- Mulyadi dan Setyawan, *Sistem dan Pendekatan Balance Scorecard (Bagian Pertama) Usahawan*. (Penerbit Salemba Empat, No. 02, 1999) , h. 415
- Mulyadi. *Akuntansi Manajemen*. Ed. III, Yogyakarta: Salemba Empat, Universitas Gajahmada, 2001.

- Muzadi, Abdul Muhthi. *NU dan Fiqh Kontekstual*. Yogyakarta: LKPSM NU, 1995.
- , *Sistem Bermadzhab Paling Proporsional Realistik*, Makalah tidak diterbitkan. <http://jurnalfalasifa.files.wordpress.com/2012/11/4-mn-haris-udin-ijtihad-dan-taqlid-dalam-pandangan-k-h-abd-muchithmuzadi.pdf> f. diakses 28/12/2014.
- Nasution, Harun, *Pembaruan dalam Islam*, Jakarta: UI. Press, 1987.
- Permanter, David. *Key Performance Indicators pengembangan, Impementasi, dan penggunaan KPI Terpilih*, Jakarta: Elex Media Komputindo Gremedia, Cet. II, 2010.
- Perusahaan Daerah Air Minum, *Dokumen Perencanaan Strategis Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Bone* 2014.
- , *Dokumen Perencanaan Strategis Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar* 2016.
- Prawirosentono, Suyadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: BPFE, 1999.
- Rajafi, Ahmad. *Masa Depan Hukum Bisnis Islam di Indonesia Telaah Kritis Berdasarkan Metode Ijtihad Yusuf al-Qaradawi*, Jakarta: LKIS, Cet. I, 2013.
- Rasul, S dan Tim Penyusun. *Pengukuran Kinerja, Suatu Tinjauan pada Instansi Pemerintah*, (BPKP, 2000), dikutip dari Siti Thayibatun. *Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Perilaku Tidak Etis dan Kecenderungan Kecurangan Akuntansi serta Akibatnya terhadap Kinerja Organisasi*, Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan, Vol. 12, No. 2, Juni 2012.
- Rasyidi, Lili. *Hukum sebagai Suatu Sistem*. Bandung: Mandar Maju, 2003.
- Republik Indonesia, *Undang-Undang Dasar 1945 Pasal 33 tentang Perekonomian Indonesia*.
- , *Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah*.
- Rivai dan Fawzi, Basri. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2004.
- Rivai dan Sagala. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori Praktis*. Ed.2, Jakarta: Rajawali Pers. 2009.
- Rivai, Veithzal. *Islamic Human Capital: Dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Islami*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2009.

- Salim, Muin A, dkk. *Metodologi Penelitian Tafsir Maudu'i*. Yogyakarta: Pustaka Al-Zikra, 2011.
- Saltut, Mahmud. *Al-Islam Aqidah wa Syari'ah*, Cetakan III, Dar al-Qalam, 1966.
- Salvatore, Dominick. *Managerial Economics dalam Perekonomian Global*. Buku I, Ed. V, Jakarta: Salemba Empat. 2005.
- Saraswati, Putu Youdhitia, dkk. *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Pdam Kabupaten Buleleng*, Singaraja: Jurusan Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha, Publikasi e-Journal S1 Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha Vol: 2 No: 1 Tahun 2014.
- Shadr, Baqir. *Iqtishaduna, Dar al Ta`aruf*, Beirut, t.t.
- Sipayung, Friska. *Balanced Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis*. Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara. 2012.
- Singarimbun, Masri dan Efendi. *Metode Penelitian*. Jakarta: LP3ES, 1987.
- Siswanto H.B. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara Jakarta, 2011.
- Siradjuddin. *Analisis Pengaruh Karakteristik Pribadi, Kompetensi Individu, Sikap Dan Kemampuan Komunikasi Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Di Sulawesi Selatan*, Makassar, 2008.
- Subhi, Al-Salih. *Ulum al-Hadis wa Mustalahuhu*. Cat.IX, Bairut: Dar al-'al-'Ilmi li al-Malayin, 1997.
- Sudarmanto. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009.
- Sujarwo, *Berkah Periode Iklim Yang Bervariasi Menjadi Sulawesi Selatan Sebagai Lumbung padi Nasional*. Kasubid Pelayanan Jasa BBMKG Wilayah IV Makassar, 2015). Link//http://www.bmkg.go.id/bmkg_pusat/Publikasi/Artikel/BERKAH_IKLIM_YANG_BERVARIS.bmkg. diakses Senin, 13 Juli 2015.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2014.
- , *Metode Penelitian Kombinasi: Mixed Methods*. 2012.
- Suharto, Edi. *CSR & COMDEV*. Bandung: Alfabeta. 2010.
- Suhendra, Maman. *Evaluasi Atas Penerapan Balanced Secorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan*. Kajian Ekonomi dan Keuangan, Volume 8, No. 2, 2005.

- Sukirno, Sadono. *Pengantar Bisnis*. Ed-I, Cet IV, Jakarta: Pranada Media Group, 2004.
- Sultrawijaya, Belly. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja dalam Rangka Pelaksanaan Strategi Perusahaan pada PT. Usaha Lokal Malang*, Malang, 2004.
- Sutrisno, dkk, *Metodologi Research*. Yogyakarta: Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM, 1984.
- Taufiq, Muhammad. *Al-Maslahah sebagai Sumber Hukum Islam*, Jurnal Hukum dan sEkonomi Islam “Istimbath” No.2, Vol. 2, Juni 2005.
- Thahir bin 'Asyur, Muhammad. *Magashidal-Syari'at al-Mamiyyab*.t.t.
- Triyuwono, Iwan. *Akuntansi Syariah: Perspektif, Metodologi, dan Teori*, Jakarta: Rajawali Pers, Edisi Kedua, 2015.
- Usman, Rianse. *Metode Penelitian Sosial dan Ekonomi: Teori dan Aplikasi*, Cet. I, Bandung: Alfabet, 2008.
- Vincent, Gaspersz. *All-in-one 150 Key Performance Indicators and Balanced Scorecard (Malcolm Baldrige, Lean Six Sigma Supply Chain Management)*, Bogor: Tri-Al-Bros Publishing, Ed. I, 2013
- , *All-in-one 150 key performance indicators and Balanced Scorecard, Malcolm Management*. Cet I, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Wahyudi, Yudian. *Maqashid Syariah dalam Pergumalan Politik: Berfilsafat Hukum Islam dari Harvard ke Sunan Kalijaga*, Yogyakarta: Nawesea, 2007.
- Wehr, Hans. *A Dictionary of modern Weritten Arabic*. London: McDonald & Evan Ltd, 1980.
- Wibisono, Dermawan. *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain, dan teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta : Erlangga, 2006.
- Wibisono, Yusuf. *Membedah Konsep CSR*, Gresik: Dharmagraha, 2007.
- Wibowo, Darmawan. *Manajemen Kinerja: Konsep, Dasar, dan teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga, 2006.
- , *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT. Raja Grafindo, 2007.
- Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Yusdani, *at-Tufi dan Teorinya tentang Maslahat*, www.yusdani.com, (Akses 16 Nopember 2015).

Yudhatama, Riesmawan, *Pertumbuhan Ekonomi Makassar Di Atas Sembilan Persen*, link <http://makassar.antaraneews.com/berita/53330/pertumbuhan-ekonomi-makassar-di-atas-sembilan-persen.html>. Terbit hari Senin 3 Maret 2014, diakses minggu 12 Juli 2015.

Yusdani. *At-Tufi dan Teorinya tentang Maslahat*, www.yusdani.com, Akses 16 Nopember 2012.

Zahrah, Muhammad Abu. *Ushul al-Fiqh*, Mesir.: Dar al-Fikr al-‘Araby, 1958.

LAMPIRAN

Lampiran 1
Kuisisioner Pelanggan



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAKASSAR
PASCA SARJANA PROGRAM STUDI EKONOMI ISLAM
Jln. Sultan Alauddin.No.63, Telp. 0441-862450, Makassar

KUISISIONER UNTUK PELANGGAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
(PDAM) KOTA MAKASSAR

Hal : Permohonan untuk mengisi kuisisioner

Kepada,
Yth. Bapak/Ibu/Saudara
Pimpinan PDAM Kota Makassar
Di --
Tempat

Sehubungan dengan penelitian yang berjudul “*Balanced Scorecard Pola Maqashid Syari’ah* pada PDAM Kota Makassar” dalam rangka memenuhi salah satu syarat akademik pada Program Pascasarjana Bidang Studi Ekonomi Islam (S3) Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, maka kami sangat membutuhkan data maupun informasi yang relevan. Karena itu, guna pengumpulan data dan informasi tersebut, maka kami sangat mengharapkan bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu mengisi kuisisioner atau daftar pernyataan/pertanyaan berikut ini secara benar dan obyektif sesuai dengan yang Bapak/Ibu ketahui dan rasakan.

Kuisisioner ini hanya untuk kepentingan penyusunan penelitian dan tidak memiliki pengaruh apapun terhadap kapasitas Bapak/Ibu/Saudara sebagai pelanggan PDAM, selain itu kami menjamin sepenuhnya kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu.

Atas segala bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Makassar, Januari 2015

Hormat Saya Peneliti,

Moh.Rafid Marwal
NIM. 80100313029



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAKASSAR
PASCA SARJANA PROGRAM STUDI EKONOMI ISLAM
Jln. Sultan Alauddin.No.63, Telp. 0441-862450, Makassar

KUISIONER UNTUK PELANGGAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
(PDAM) KOTA MAKASSAR

- a. Jenis kelamin : (.....) Laki-laki (.....) Perempuan
 b. Umur : tahun
 c. Lama berlangganan : tahun
 d. Alamat :
 e. Zona :

Pernyataan-pernyataan berikut ini menggambarkan kondisi pelayanan PDAM Kota Makassar. Mohon anda tunjukkan bagaimana persepsi terhadap pelayanan PDAM Kota Makassar. Dengan Memberi tanda (√) pada tempat yang disediakan.

I. Instrumen Masyarakat Pelanggan (Eksternal)

No	Pertanyaan/Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	2	3	4	5	6	7
A	Kualitas Air PDAM Kota Makassar	1	2	3	4	5
1	Karakteristik produk air bersih PDAM yang berhubungan dengan kesehatan, pengukuran fisiknya seperti: bau, warna, kekeruhan, rasa dan suhu.					
2	Kualitas mutu air bersih diproduksi dan di distribusikan oleh PDAM untuk pelanggan, tidak keruh.					
3	Kualitas mutu air bersih diproduksi dan di distribusikan oleh PDAM untuk pelanggan, tidak berwarna.					
4	Kualitas mutu air bersih diproduksi dan di distribusikan oleh PDAM untuk pelanggan, tidak berbau					
5	Kualitas mutu air bersih diproduksi dan di distribusikan oleh PDAM untuk pelanggan, tidakberasa					
B	Kontinuitas Air PDAM Kota Makassar					
1	Ditempat anda air PDAM mengalir pada malam hari saja					
2	Ditempat anda air PDAM mengalir pada siang hari saja					
3	Masyarakat pelanggan PDAM Makassar telah mendapat pelayan-an air bersih secara kontinu selama 24 jam perhari setiap harinya.					
4	Pendistribusian mutu air bersih dari jaringan PDAM Makassar telah mendapat layanan tekanan normal yang dapat memancar 7 meter setiap harinya.					
5	Jika masyarakat pelanggan telah mengalami layanan tekanan air tdk normal, alternatif lain yang digunakan adalah penggerak Generator / Dinamo.					
C	Tarif Air PDAM Kota Makassar					
1	Harga/tarif air dan biayapelayanan PDAM Makassar saat ini sudah memuaskan bagi pelanggan.					
2	Sejauh ini sistem/cara pembayaran rekening air yang diterapkan oleh PDAM sudah sangat baik.					

1	2	3	4	5	6	7
3	Persepsi pelanggan terhadap tarif air bersih sudah terjangkau.					
4	Kemampuan dan kemauan membayar terhadap air bersih, sangat tinggi					
D	PembacaMeteran Air PDAM Makassar					
1	Kemampuan petugas PDAM dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai keluhan pelanggan					
2	Selama ini hasil pencatatan rekening penggunaan air PDAM, sangat akurat perhitungan pembayaran pemakaian air yg dilaku-kan oleh petugas					
3	Pencatatan pada meter air oleh petugas PDAM Makassar sudah sesuai dengan jumlah rekening yang harus dibayar.					
4	Laporan Ikhtisar kegiatan meter air dilakukan tepat waktu					
5	Jika terjadi kerusakan meter air, petugas PDAM Makassar dgn cepat melakukan perbaikan dan atau penggantian meter air.					
E	PenangananPengaduan PDAM Makassar					
1	Petugas PDAM berupaya agar tidak terjadi penundaan pelayanan atas pengaduan pelanggan					
2	Perhatian petugas PDAMdalam memperlakukan para pelanggan secara adil.					
3	Para pelanggan Sangat mudah memperoleh informasi produk/ layanan dari petugas PDAM Makassar.					
4	Terciptanya hubungan komunikasi yang baik telah dilakukan PDAM dengan para pelanggan dalam melaksanakan pelayanan.					
5	Adanya tingkat kemudahan/akses pelanggan u/ menyampaikan keluhan/laporan kepada PDAM Makassar					
6	PDAM Makassar dapat menjamin ketepatan waktu dalam mem-berikan pelayanan yang diberikan.					
7	Kecakapan para petugas PDAM dalam melaksanakan tugas pelayanan kepada pelanggan tepat waktu.					
8	PDAM Makassar telah menempatkan kotak-kotak pengaduan di-tempat yang strategis.					
9	Ketepatan waktu melakukan tindakan dari pihak PDAM terhadap keluhan-keluhan yang disampaikan oleh pelanggan.					
10	Tanggapan positif dari pihak PDAM pada saat pelanggan mengadukan keluhan berkaitan dengan adanya pelayanan yang kurang atau tidak memuaskan.					

II. Instrumen Tanggung Jawab Sosial Perusahaan – CSR

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan bentuk tanggung jawab sosial perusahaan terhadap keputusan (kebijakan) yang dikeluarkan pada *stakeholder* dan lingkungan sekitarnya. Program CSR PDAM antara lain: Program Kemitraan Usaha Kecil, BinaLingkungan, Reputasi, al-Daruriyah (tiori tentang kebutuhan dasar bisa memengaruhi aktifitas produksi untuk mencapai yang dibutuhkan oleh konsumen.

No	Pertanyaan/Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1	2	3	4	5	6	7
A	Program Kemitraan PDAM dengan Usaha Kecil	1	2	3	4	5
1	Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) salah satunya PDAM Makassar, pendirian dan modalnya diprakarsai oleh Pemerintah Daerah.					

1	2	3	4	5	6	7
2	Informasi tentang tanggung jawab sosial PDAM terhadap kemitra-an usaha kecil sering disosialisasikan oleh pihak PDAM Makassar					
3	Tanggung jawab sosial PDAM terhadap lingkungan masyarakat meliputi kemitraan dgn Usaha Kecil dan Pembinaan Lingkungan					
4	Saya selalu mendengar, PDAM Makassar melakukan kegiatan kemitraan dengan usaha kecil untuk meningkatkan kemampuan yang tangguh dan kemandirian Usaha Kecil.					
5	Kinerja Program Kemitraan merupakan salah satu indikator penilaian tingkat kesehatan PDAM makassar					
6	PDAM Makassar selalu dan atau sedang melakukan Program Kemitraan dengan Usaha Kecil.					
B	Program BinaLingkungan					
1	Informasi tentang tanggung jawab sosial PDAM terhadap BinaLingkungan sering disosialisasikan oleh pihak PDAM Makassar					
2	Terkait korban bencana alam yang terjadi di Makassar, PDAM Makassar selalu hadir dalam bentuk pemberian bantuan.					
3	Saya selalu mendengar pihak PDAM Makassar sering melakukan bantuan peningkatan kesehatan masyarakat lingkungan.					
4	PDAM Makassar peduli terhadap bantuan pengembangan pra-sarana dan/atau sarana umum.					
5	Kepedulian pihak PDAM Makassar terhadap Agama dengan implementasinya berupa bantuan sarana ibadah sering dilakukan.					
6	Secara kebersamaan manajemen PDAM Makassar dan masyarakat sering melakukan pelestarian alam					
7	PDAM Makassar sering melakukan bantuan atau melakukan kegiatan sosial.					
C1	Al - Daruriyah (Perlindungan agama)					
1	Pencarian sumber air yang akan dikelola oleh PDAM Makassar untuk selalu memenuhi kebutuhan pelanggan untuk beribadah.					
2	Memproduksi dan mendistribusikan air bersih yang cukup ke pelanggan selama ini oleh PDAM Makassar dipandang sebagai tanggung jawab sosial.					
3	Produksi dan pendistribusian air PDAM telah mencukupi kebutuhan pelanggan khususnya untuk bersuci dikala musim kemarau.					
4	Air PDAM yang didistribusikan di tempat anda sudah layak untuk dipakai beribadah.					
5	Penyaluran air bersih PDAM ke pelanggan tidak membeda bedakan antara etnis agama.					
C2	Al - Daruriyah (Perlindungan Jiwa)					
1	Pelanggan PDAM Makassar tertekan salah satu faktor, petugas PDAM Makassar selalu mengancam dan sifat acuh.					

1	2	3	4	5	6	7
2	Ketenangan hati/jiwa yang mampu tetap dijalankan yang benar di tengah lingkungan PDAM Makassar yang kurang kondusif.					
3	Rasa syukur itu akan muncul apabila kita melihat pelanggan lain lebih sedikit menerima air PDAM daripada kita.					
4	Telah tercipta hubungan yang baik di dalam lingkungan PDAM dan Pelanggan akan menciptakan ketenangan, kedamaian, dan kemesraan.					
5	Tahun 2015 ini jiwa para pelanggan PDAM Makassar terasa tenang karena pelayanan distribusi air bersih PDAM selalu lancar.					
C3	Al - Daruriyah (Perlindungan Akal)					
1	Ketidakseimbangan distribusi air PDAM Makassar dengan kebutuhan pelanggan pada musim kemarau tidak mengurangi kenyamanan akal pelanggan.					
2	Air yang diolah PDAM tanpa dibeli adalah nikmat Tuhan untuk kemaslahatan manusia secara adil yang dilakukan oleh pihak PDAM.					
3	Kualita, kecukupan distribusi air bersih PDAM Makassar akhir-akhir ini untuk kebutuhan pelanggan membuat akal pelanggan dalam keseimbangan.					
4	Sarana untuk menjaga akal salah satunya adalah kebutuhan kontinuitas air PDAM Makassar mengalir terus menerus sepanjang hari					
C4	Al - Daruriyah (Perlindungan Keturunan)					
1	Pemeliharaan keturunan pelanggan melalui distribusi air bersih PDAM Makassar telah mengatasi kelangkaan air bersih untuk melaksanakan mandi junub utamanya pada musim kemarau.					
2	Kualitas air PDAM yang didistribusikan kepelanggan telah memenuhi syarat sehat untuk kebutuhan keluarga.					
3	Air yang didistribusikan tidak berbau, berwarna dan berasa, sehingga tidak mengganggu kesehatan keluarga					
4	Ketercukupan distribusi air bagi kebutuhan keluarga sudah memadai					
5	Pemanfaatan air PDAM untuk diri sendiri dan keluarga berarti telah memenuhi kewajiban untuk bersyukur kepada Tuhan terhadap harta yang ia miliki.					
C5	Al - Daruriyah (Perlindungan Harta)					
1	Tarif air terjangkau bagi masyarakat					
2	Beban terhadap keterlambatan pembayaran tidak membebani masyarakat terlalu berat					
3	Produksi air bersih PDAM untuk kemaslahatan yang terkandung manfaat dan berkah, keberkahan dapat dilihat dimana PDAM Makassar telah melakukan infak, sedekah dan zakat					
4	Tingkat toleransi kebocoran air 20% dari produksi PDAM adalah harta PDAM ketidaksiasiaan					
5	Masyarakat cenderung hemat jika menggunakan air dari PDAM ketimbang menggunakan air bor (air tanah)					



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAKASSAR
 PASCA SARJANA PROGRAM STUDI EKONOMI ISLAM
 Jln. Sultan Alauddin.No.63, Telp. 0441-862450, Makassar

KUISIONER UNTUK KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
 (PDAM) KOTA MAKASSAR

Hal : Permohonan untuk mengisi kuisisioner

Kepada,
 Yth. Bapak/Ibu/Saudara
 Pimpinan PDAM Kota Makassar
 Di --
 Tempat

Sehubungan dengan penelitian yang berjudul ”*Balanced Scorecard* Pola *Maqashid Syari’ah* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar dan dalam rangka memenuhi salah satu syarat akademik pada Program Pasca-sarjana Studi Ekonomi Islam (S3) Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar, maka kami sangat membutuhkan data maupun informasi yang relevan. Karena itu, guna pengumpulan data dan informasi tersebut maka kami sangat mengharapkan bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner atau daftar pertanyaan/ Pernyataan berikut ini secara benar dan obyektif sesuai dengan apa yang Bapak/Ibu ketahui.

Kuisisioner ini hanya untuk kepentingan penyusunan penelitian dan tidak memiliki pengaruh apapun terhadap kapasitas Bapak/Ibu sebagai karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar, selain itu kami menjamin sepenuhnya kerahasiaan jawaban Bapak/Ibu.

Atas segala bantuan dan kesediaan Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Makassar, Januari 2015

Hormat Saya Peneliti,

Moh.Rafid Marwal
 NIM. 80100313029



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAKASSAR
PASCA SARJANA PROGRAM STUDI EKONOMI ISLAM
Jln. Sultan Alauddin.No.63, Telp. 0441-862450, Makassar

**KUISIONER UNTUK KARYAWAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM
(PDAM) KOTA MAKASSAR**

a. Identitas Responden

Jenis kelamin : (.....) Laki-laki,(.....) Perempuan
 Umur : Tahun
 Pendidikan :
 Jabatan :
 Divisi/Unit Kerja :
 Masa Kerja : Tahun

- b. Mohon anda memberi tanda (√) pada tempat yang disediakan sesuai pendapat anda mengenai pernyataan/pertanyaan dibawah ini.

I. Instrumen Akses, Minat, dan Skap Terhadap Penggunaan TIK

No	Pernyataan	SK	K	B	LB
1	2	3	4	5	6
A	Minat dan Sikap Terhadap Penggunaan TIK	1	2	3	4
1	Sejauh mana anda tertarik menggunakan TIK untuk keperluan pribadi ?				
2	Sejauh mana anda tertarik menggunakan TIK untuk keperluan bekerja ?				
3	Sampai sejauh mana anda tertarik menggunakan TIK untuk meningkatkan produktifitas ?				
4	Sampai sejauh mana anda tertarik menggunakan TIK untuk mempercepat penyelesaian pekerjaan anda ?				
5	Sejauh mana anda tertarik percaya bahwa TIK dapat meningkat-kan hasil bekerja ?				

II. Instrumen Penggunaan Teknologi Impormatika (TIK) Untuk Pembelajaran

1	2	3	4	5	6
B	Penguasaan Aplikasi/Piranti Lunak	0	1	2	3
1	Pengolah Kata (contoh: Microsoft word, Open Office, Writer)				
2	Aplikasi Presentasi (contoh: Microsoft PowerPoint, Open Office Calc).				
3	Pengolah Grafis (contoh: Paint, IranView, Adobe Photoshop, Paint Shop Pro)				
4	Perekam Gambar Digital (contoh: dengan Kamera Digital, dan Scanner)				
5	Email (Outlook, Gmail, lotus, Yahoo)				
6	Penjelajah Internet (Internet Explorer, Mozilla Firefox, Google Chrome)				

1	2	3	4	5	6
7	Web 2.0 dan Jering Sosial (Facebook, Twitter, Path, You Tube, Ning)				
8	Pencetakan (menggunakan printer)				
9	Penggunaan LCD proyektor untuk presentasi.				
C	Kompetensi Teknologi Digital				
1	Saya nyaman menggunakan teknologi digital				
2	Saya belajar tentang teknologi digital baru dengan mudah.				
3	Aku terus mencari tahu tentang teknologi digital baru.				
4	Saya bisa mengadaptasi penggunaan teknologi untuk pengajaran yang berbedah				
5	Saya dapat memilih teknologi untuk digunakan di ruang kerja utk meningkatkan apa yg sy kerjakan, bagaimana sy menyelesaikan pekerjaan.				
D	Pengetahuan Padagogis dan Teknologi				
1	Saya dapat memilih teknologi yang dapat meningkatkan pendekatan pekerjaan saya.				
2	Saya dapat memilih teknologi yang dapat meningkatkan pekerjaan karyawan				
3	Saya berfikir kritis tentang bagaimana menggunakan teknologi di ruang kerja saya.				
4	Saya bisa mengadaptasi penggunaan teknologi untuk pengajaran yang berbedah.				
5	Saya dapat memilih teknologi untuk digunakan di tempat kerja untuk meningkatkan apa yang saya jelaskan, bagaimana saya menjelaskan dan apa yang karyawan pahami.				
6	Sy dpt menggunakan strategi yg menggabungkan konten, teknologi dan pendekatan pekerjaan di ruang kerja saya.				

III. Instrumen Kompetensi Karyawan untuk Pempelajaran dan Pertumbuhan

1	2	3	4	5	6	7
A	Peranan dan Kerja Sama Karyawan	1	2	3	4	5
1	Saya diberi wewenang yang cukup untuk membuat keputusan					
2	Saya merasa bahwa saya sedang berkontribusi untuk visi perusahaan					
3	Saya memiliki fasilitas yg cukup untuk menyelesaikan pekerjaan					
B	Pengakuan dan Penghargaan					
1	Jika saya melakukan pekerjaan dengan baik, maka akan memperoleh bonus					
2	Jika saya melakukan pekerjaan dengan baik maka saya akan dipromosikan					
3	Saya merasa bahwa saya dihargai oleh perusahaan					
4	Perusahaan memberikan penghargaan terhadap setiap prestasi kerja					
5	Gaji saya sesuai dengan tanggung jawab saya					

1	2	3	4	5	6	7
C	Kondisi Kerja					
1	Saya percaya akan keamanan kerja					
2	Kondisi fisik dan lingkungan kerja sangat baik					
3	Batas waktu yang ditetapkan oleh manajemen realistic					
4	Beban pekerjaan yang diberikan dapat diterima					
5	Saya dpt menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi					
D	Tingkat Keterlibatan Karyawan					
1	Saya memiliki material dan peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang benar.					
2	Ketika berada di tempat kerja, saya mempunyai kesempatan melakukan hal-hal terbaik setiap hari.					
3	Dalam tujuh hari yang lalu, saya telah menerima penghargaan untuk pekerjaan terbaik saya.					
4	Supervisor saya atau orang lain di tempat kerja, peduli kepada saya secara pribadi.					
5	Saya mengetahui apa yang diharapkan dari saya ketika bekerja.					
6	Orang lain ditempat bekerja mendukung pengembangan saya.					
7	Pendapat Saya diprhatikan atau dipertimbangkan di tempat kerja.					
8	Misi perusahaan membuat saya merasa bahwa pekerjaan saya adalah penting.					
9	Saya mempunyai teman terbaik di tempat kerja.					
10	Dalam tahun lalu, saya telah memiliki kesempatan untuk belajar dan bertumbuh.					

IV. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan – CSR

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan bentuk tanggung jawab sosial perusahaan terhadap keputusan yang dikeluarkan pada *stakeholder* dan lingkungan sekitar. Program CSR PDAM yang diamanatkan, yaitu: Program Kemitraan Usaha Kecil, Reputasi, dan al-Daruriyyah.

No	Pertanyaan	STS	TS	N	S	SS
1	2	3	4	5	6	7
A	Program Kemitraan PDAM dengan Usaha Kecil	1	2	3	4	5
1	Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) salah satunya PDAM Makassar, pendirian dan modalnya diprakarsai oleh Pemerintah Daerah.					
2	Informasi tentang tanggung jawab sosial PDAM terhadap kemitraan usaha kecil sering disosialisasikan oleh pihak PDAM Makassar					
3	Tanggung jawab social PDAM thp lingkungan masyarakat meliputi kemitraan dgn Usaha Kecil dan Pembinaan Lingkungan					
4	Saya selalu mendengar, PDAM Makassar melakukan kegiatan kemitraan dgn usaha kecil utk meningkatkan kemampuan yang tangguh dan kemandirian Usaha Kecil.					

1	2	3	4	5	6	7
5	Kinarja Program Kemitraan merupakan salah satu indicator penilaian tingkat kesehatan PDAM Makassar					
6	Yang anda tahu bahwa PDAM Makassar telah sedang berjalan melakukan Program Kemitraan dengan Usaha Kecil					
B	Program Bina Lingkungan					
1	Informasi tentang tanggung jawab sosial PDAM terhadap Bina Lingkungan sering disosialisasikan oleh pihak PDAM Makassar					
2	Terkait korban bencana alam yang terjadi di Indonesia, PDAM selalu hadir dlm bentuk pemberian bantuan.					
3	Saya selalu mendengar pihak PDAM Makassar sering melakukan bantuan peningkatan kesehatan masyarakat lingkungan.					
4	PDAM Makassar peduli terhadap bantuan pengembangan presarana dan/atau serana umum.					
5	Kepedulian pihak PDAM Makassar terhadap Agama dengan implementasinya berupa bantuan seranan ibadah sering dilakukan.					
6	Secara kebersamaan manajemen PDAM Makassar dan masyarakat sering melakukan pelestarian alam'					
7	PDAM Makassar pernah memberikan bantuan atau melakukan kegiatan sosial di lingkungan masyarakat PDAM					
C1	Al - Daruriyah (Perlindungan agama)					
1	Melaksanakan dgn tekun perintah agama, menghindari larangan nya adalah sikap taat.					
2	Bila disuatu tempat sulit memegakkan agama maka diperintahkan utk berhijrah karena bumi tuhan sangat luas.					
3	Menyebarkan da'wa agama dengan mewujudkan prilaku akhlak yang mulia dan akidah yang luhur					
4	Menurut anda air PDAM yg didistribusikan di tempat anda sudah bebas syarat untuk bersuci dan beribadah.					
5	Lintas Agama mewujudkan akhlak baik bersikap toleransi dalam menjalankan agama masing-masing.					
C2	Al - Daruriyah (Perlindungan Jiwa)					
1	Seseorang mudah terasa tertekan, salah satu faktornya karena dia selalu dibayangi fikiran negatf, mencelah, dan menyesali kekurangannya					
2	Ketenangan hati yang sesungguhnya adalah kenangan jiwa yg mampu tetap dijalan yg benar di tengah lingkungan yg kurang kondussif.					
3	Rasa syukur itu akan muncul apabila kita senantiasa melihat orang yg keadaannya lebih rendah dari pada kita.					
4	Hubungan yang baik di dalam keluarga maupun dgn tetangga akan mencapai ketenangan, kedamaian, dan kemesraan.					
5	Salah satu faktor yang membuat jiwa seseorang tidak tenang karena selalu mengikuti penilaian orang terhadap dirinya.					

1	2	3	4	5	6	7
C3	Al - Daruriyah (Perlindungan Akal)					
1	Semua bahan yang memabukkan dapat menghilangkan akal.					
2	Dalam Agama, akal memiliki posisi yang sangat mulia, meskipun demikian bukan berarti akal diberi kebebasan tanpa batas dalam memahami Agama					
3	Akal adalah nikmat besar yang tuhan titipkan dalam jasmani manusia menunjukkan hadiah akan kekuasaan Tuhan yang sangat menakjubkan					
4	Sarana untuk menjaga akal adalah ilmu.					
5	Tanpa pengendalian emosi posisi akal tidak pada tempatnya					
C4	Al - Daruriyah (Perlindungan Keturunan)					
1	Pemeliharaan keturunan ini bisa dilihat dari anjuran persaksian pernikahan, kewajiban memelihara dan menafkahi serta perhatian pendidikan anak.					
2	Bentuk penjagaan agar manusia menjauhkan dari perbuatan zinah, maka syari'at memperbolehkan pernikahan poligami.					
3	Perusahaan tidak membebani pekerjaan lembur kepada karyawan sehingga mengurangi waktu karyawan bersama keluarga					
4	Terdapat dana tunjangan keluarga dalam sistematika penggajian karyawan					
5	Perusahaan tidak melakukan pemotongan upah secara sepihak					
C5	Al - Daruriyah (Perlindungan Harta)					
1	Korporat menjamin pemenuhan gaji sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan					
2	Korporat tidak membebani karyawan dengan potongan-potongan/iuran yang dapat memberatkan/mengurangi gaji yang mereka dapatkan					
3	Harta kesiasiaan merupakan rezeki dari tuhan yg halal kepada mu, lalu engkau membelanjakannya pada apa yang diharamkan oleh Tuhan					
4	Menafkahi diri, keluarga, berzakat, bersedekah berarti telah memenuhi kewajibannya untuk bersyukur kepada Tuhan terhadap harta yang ia miliki					
5	Sikap bersyukur itulah, Tuhan akan menurunkan keberkahan pada hartanya berupa tambahan nikmat harta berikutnya.					

Lampiran 2

**PEDOMAN WAWANCARA
UNTUK PIMPINAN DAN KARYAWAN PDAM KOTA MAKASSAR**

A. IDENTITAS INFORMAN

1. Nama :
2. NIP :
3. Pangkat/Golongan :
4. Pendidikan Terakhir :
5. Umur :

B. JUDUL DESERTASI

“Balanced Scorecard Pola Maqashyid Syariah Pada PDAM Kota Makassar”

C. PERTANYAAN

1. Apakah tatanan dan struktur organisasi karyawan PDAM Kota Makassar sudah lengkap. dan bagaimana kerangkanya ?
2. Sistim yg dibangun oleh PDAM kota Makassar melalui Visinya dengan tujuan sebagai harapan adalah Sehat, Untung, Sejahtera dan Tertemuka. Bagaimana strategi untuk menggapai harapan tsb ?
3. Apakah visi & misi yang telah dibangun, seringkali dilakukan sosialisasi pada tingkat level organisasi PDAM, bagaimana cara mensosialisasikan ?
4. Pelaku visi, misi, dan strategi adalah seluruh karyawan dlm struktur organisasi, untuk memotifasi karyawan agar efisien & efektif dalam melaksanakan pogram dari strategi yg telah dibangun selalu menghubungkan dgn isentif yg biasa diterima karyawan ?
5. Berapa banyak waktu yang dihabiskan oleh Bpk selaku pimpinan untuk membahas program diri strategi yg telah dibangun dalam satu bulan/tahun.
6. Pelaksanaan strategi dlm bentuk mengaktualisasikan program kerja tentu memerlukan biaya, apakah biaya anggaran yang dibuat selaras dengan program kerja ?
7. Ada beberapa alasan kegagalan strategi karena hambatan visi, pelaku (karyawan), manajemen, sumber daya, selanjudnya dapat diatasi dengan menggunakan konsep BSC , bagaimana penerapan BSC di PDAM ?
8. Salah satu harapan jangka panjang sesuai dengan visi, saya memfokuskan tentang Sejahtra, bisakah dijelaskan ttg Sejahtra dan kesejahteraan diperuntukkan untu siapa ?
9. Bagaimana ttg kontinuitas air yg belum mendapatkan distribusi air bersih selama 24 jam setiap harnya terkait dengan kesejahteraan pelanggan ?
10. Dari hasil servei sebagian besar pelanggan untuk memenuhi kebutuhan air bersi dari saluran pipa PDAM menggunakan alat bantu seperti dynamo, dengan

sendirinya pelanggan mengeluarkan tambahan biaya, bagaimana pencapaian visi ttg kesejahteraan pelanggan ?

11. Untuk mencapai produktivitas yg maksimal diperlukan penguasaan IT system dan pengembangan kompetensi karyawan, ada yg terlupakan utk penguasaan kedua komponen itu yg sangat mendasar dan individual sekali adalah kebutuhan perlindungan al- Daruriyat, bagaimana penadapat Bpk ?
12. Permen BUMN No.05/MBU/27/2007, pasal 2 bahwa perusahaan & persero wajib melaksanakan program kemitraan & bina lingkungan (PKBL). Pasal 9 juga menjelaskan bahwa sumber dana PKBL berasal dari dari penyisihan laba bersih perusahaan sebesar 2%. Apakah PDAM telah melakukan kewajibannya termaktub pada pasal 2 dan 9 ?
13. Bagaimana sistim distribusi dari air baku sampai distribusi air bersih ke saluran pipa pelanggan ?
14. Bagaimana perbedaan dan pengertian kapasitas terpasang dan kpsitas produksi dalam lingkungan oprasional PDAM ?
15. Penerapan BSC ada dua fungsi yang penting yaitu Laggin sebagai penggerak / mendorong, dan fungsi leading sebagai hasil financial, juga disalurkan pada laba ditahan dan deviden, ini dalam pandangan konvensional. Disi lain ada penyaluran social orented seperti CSR dan tanggung jawab ukhrawi yaitu penyaluran zakat, bagai mana menurut pendapat Bpk ?
16. Bagaimana pandangan Bapak jika dilihat dari segi sarana dan prasarana di PDAM Kota Makassar sudah lengkap atau masih kurang.?
17. Menurut Bapak kendala apa saja dihadapi dalam mencapai pelayanan yg ditargetkan Milinium Developmen Goal (80% dari jumlah penduduk cakupan pelayanan teknik.?
18. Bagaimana upaya Bapak dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan PDAM Kota Makassar secara holistik ?

**PEDOMAN WAWANCARA UNTUK PELANGGAN
PDAM KOTA MAKASSAR**

A. IDENTITAS INFORMAN

1. Nama :
- 2.. Wilayah :
3. Alamat :
4. Usia :

B. JUDUL DESERTASI

***“Balanced Scorecard Pola Maqashyid Syariah pada Perusahaan Daerah Air Minum
(PDAM) Kota Makassar“***

C. PERTANYAAN

1. Apakah Bapak/Ibu sebagai pelanggan bisa dengan mudah mengakses informasi mengenai pelayanan PDAM Kota Makassar ? Biasanya informasi seperti apa yang Bapak/Ibu Butuhkan ? Apakah informasi mengenai pelayanannya mudah diperoleh, dari siapa atau melalui media cetak atau langsung dari pelayanan petugas PDAM ?
2. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu tentang ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan yang telah dijanjikan petugas PDAM Kota Makassar ?
3. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai kemampuan petugas PDAM Kota Makassar dalam menyelesaikan pekerjaan lapangan ?
4. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai prosedur pelayanan administrasi maupun pelayanan teknis yang diberikan oleh petugas PDAM Kota Makassar ? Apakah mudah dimengerti atau malah membuat bingung Bapak/Ibu sebagai pelanggan ?
5. Bagaimana pendapat Bapak/Ibu mengenai kesiapan Petugas PDAM kota Makassar dalam mengumumkan adanya gangguan distribusi air bersih ?
6. Apakah Pegawai PDAM Kota Makassar memberikan pelayanan dengan sikap ramah dan sopan santun kepada Pelanggan ?
7. Apakah Bapak/Ibu pernah berada pada kondisi ketika Bapak/Ibu sedang mengalami masalah terkait pelayanan PDAM dan dijanjikan penyelesaiannya pada waktu tertentu oleh pihak PDAM Kota Makassar tapi lantas molor atau tidak sesuai dari waktu yang ditentukan ? Apa yang Bapak/Ibu rasakan pada kondisi tersebut ? Apakah hal tersebut mengurangi rasa kepercayaan Bapak/Ibu kepada pelayanan PDAM Kota Makassar ?
8. Bagaimana keadaan distribusi air bersih PDAM Kota Makassar ke Rumah Bapak/Ibu ? Apakah distribusi airnya lancar atau tidak ?
9. Apakah tekanan pancaran air yang mengalir ditempat Bapak/Ibu dalam keadaan normal ? Apakah alirannya deras, lambat atau justru tidak lancar ?

10. Apakah Bapak/Ibu menggunakan alat bantu seperti Dinamo (Mesin Penarik Air) untuk menarik air yang distribusinya kurang normal atau kurang lancar ke Rumah Bapak/Ibu ?
11. Jadi ada timbul semacam pembiayaan disana disamping membayar air juga membayar angin, yang membayar angin inilah yang kita tidak menemukan volumenya berapa besar, inilah yang mau kita cari apakah kita bisa mendapatkan angka-angka itu atau tidak. Apa benar seperti itu Bapak/Ibu ?
12. Kira-kira Bapak bisa memprediksi berapa lama itu dinamo berjalan kemudian ada stagnan atau tidak keluar air dan kemudian keluar air, kira kira perhitungannya berapa menit ?
13. Bagaimana kecepatan putaran itu, mana lebih cepat kalau tidak ada angin dengan ada air?
14. Dalam sehari berapa kali dihidupkan mesinnya ?
15. Adakah keluhan dari Bapak/Ibu terkait pelayanan PDAM Kota Makassar selama menjadi Pelanggan ?

Lampiran 3: Tabulasi Data Kuisisioner Pelanggan PDAM Kota Makassar

IDENTITAS PELANGGAN							
No.	Umur	ALAMAT	P/L	Agama	PDD	Klp	Lama TH
1	2	3	4	5	6	7	8
1	33	Kel. Bongaya, Kec. Tamalate	L	ISLAM	S1	RT	21 - 25
2	35	Kel. Parang Tambun, Kec. Tamalate	P	ISLAM	SMA	Sosial	11-16 Th
3	47	Kel. Daya, Kec. Biringkanaya	L	Islam	S1	RT	16-20 Th
4	59	Kel. Antang, Kec. Manggala	L	ISLAM	S2	RT	21-25 TH
5	60	Kel Panaikang, Kec Panakukan	L	ISLAM	S3	RT	11-15 Th
6	71	Kel. Krawisi Utara, Kec. Panakukang	L	Islam	SMP	RT	6-10 TH
7	48	Kel. Pa'baengbaeng, Kec. Tamalate	L	Islam	S3	RT	> 16 Th
8	62	Kel. Pampang, Kec Penakukang	L	Islam	SMP	RT	16-20 Th
9	51	Kel Burong, Kec Manggala	L	Islam	S2	RT	16-20 Th
10	43	Kel. Buakana, Kec. Rappocini	L	Islam	S1	RT	11-15 Th
11	24	Kel Munuruki, Kec. Tamalate	L	Islam	S1	Sosial	11-15 Th
12	19	Kel. Bala Parang Kec. Rappocini	L	Islam	SMA	RT	6-10 Th
13	30	Kel. Bonto Biraeng Kec. Mamajang	P	Islam	S1	RT	1-5 Th
14	28	Kel. Karunrung Kec. Rappocini	P	Islam	D3	RT	16-20 Th
15	36	Kel. Barana Kec. Makassar	P	Islam	S1	RT	1-5Tn
16	41	Kel. Maradekaya Kec. Makassar	P	Islam	S2	RT	1-5 Tn
17	28	Kel. Butung Kec. Wajo	P	Islam	S1	RT	11-15 Tn
18	38	Kel. Ende Kec. Wajo	P	Islam	S1	RT	11-15 Th
19	29	Kal. Malemongen Tua Kec. Wajo	P	Islam	SMA	RT	21-25 Th
20	37	Kel. Borong, Kec. Tamalate	P	Islam	S1	RT	16-20 Th
21	40	Kel. Tamalanrea, Kec. Tamalanrea	P	Islam	S1	RT	6-10 Th
22	28	Kel. Kunjung Mae Kec. Mariso	P	Islam	SMU	RT	16-20 Th
23	24	Kel. Baraya Kec. Bontoala	L	Kristen	S1	RT	21-25 Th
24	27	Kel. Pannampu Kec. Tallo	L	Islam	SMU	RT	1-5 Th
25	45	Kel. Karampuang, Kec. Panaikang	L	Islam	S1	RT	6-15 Th
26	27	Kel Malayu Barat Kec. Wajo	P	Islam	SMA	RT	16-20 Th
27	42	Kel. Parang Kec. Mamajang	P	Islam	S1	RT	6-10 Th
28	39	Kel. Mattoanging Kec. Mariso	L	Islam	SMA	RT	11-15 Th
29	54	Kel. Kalukuang Kec. Tallo	L	Islam	SMA	RT	16-20 Th
30	32	Kel. Kampung Buyang Kec. Mariso	L	Islam	S1	RT	> 26 Th
31	32	Kel. Tamarunang Kec. Mariso	P	Islam	S1	RT	11-15 Th
32	34	Kel Baru Kec. Ujung Tanah	L	Islam	S1	RT	1-5 Th
33	27	Kel. Bonto lebang Kec. Mamajang	L	Islam	S2	RT	1-5 Th
34	49	Kel. Karawasi Kec. Panakukang	L	Islam	S1	RT	6-10 Th
35	25	Kel. Baji Mappakasangu Kec. Mamajang	L	Iaslam	S1	RT	1-5 Th
36	41	Kel. Banta-Bantaing Kec. Rappocini	P	Islam	SMA	RT	> 26 Th
37	24	Kel. Gusung Kec. Ujung Tanah	P	Islam	S2	RT	> 26 Th
38	30	Kel. Tamalandria Jaya, Kec Tamalanrea	L	Islam	S2	RT	11-15 Th
39	26	Kel. Lombo, Kec. Tallo	P	Islam	S1	RT	1-5 Th
40	48	Kel. Rappcini Raya, Kec Rappocini	L	Islam	S1	RT	21-25 Th
41	53	Kel. Untai Kec. Baringkanaya	P	Islam	S2	RT	21-25 Th
42	57	Kel. Mappala Kec. Rappocini	P	Islam	S2	RT	6-10 Th
43	48	Kel. Maradekaya Selatan, Kec. Makassar	P	Islam	S1	RT	11-15 Th
44	49	Kel. Antang Kec. Manggala	L	Islam	SMA	TNI	1-5 Th
45	42	Kel. Gusung Kec. Ujung Tanah	P	Islam	SMA	RT	6-10 Th
46	38	Kel. ParopoKec. Panakukang	P	Islam	S1	RT	11-15 Th
47	51	Kel. Sudiang, Kec. Baringkanaya	P	Islam	SMA	RT	6-10 Th
48	24	Kel. Batua, Kec Manggala	L	Islam	SMA	RT	1-5 Th
49	27	Kel Sudiang Raya, Kec. Baringkanaya	P	Islam	SMP	RT	6-10 Th
50	54	Kel. Pai , Kec. Baringkanaya	P	Islam	SMA	RT	6-10 Th

1	2	3	4	5	6	7	8
51	43	Kel Ujung Tanah, Kec. Ujung Tanah	L	Islam	S1	RT	1-5 Th
52	40	Kel. Kaluku Bodua, Kec. Tallo	L	Islam	SMA	RT	16-20 Th
53	45	Kel. Manggala, Kec. Manggala	L	Islam	SMA	RT	11-15 Th
54	45	Kel. Tabaringan, Kec. Ujung Tanah	L	Islam	S1	RT	11-25 Th
55	34	Kel.Barang Caddi, Kec.Ujung Tanah	L	Islam	SMP	RT	1-5 Th
56	37	Kel.Timungan Lompoa Kec. Bontoala	L	Islam	SD	RT	21-25 Th
57	50	Kel. Balang Barj, Kec. Tamalate	L	Islam	SD	RT	16-20 Th
58	43	Kel. Tamangapa, Kec. Manggala	L	Islam	S1	RT	11-15 Th
59	45	Kel. Bangkala, Kec. Manggala	L	Islam	S1	RT	6-19 Th
60	48	Kel. Tanalabba Kec. Ujung tanah	L	Islam	S1	RT	16-20 Th
61	50	Kel. Mariso, Kec. Mariso	L	Islam	SMA	RT	11-15 Th
62	54	Kel. Melayu, Kec Wajo	L	Islam	SMA	RT	21-25 Th
63	50	Kel. Tallo, Kec Tello	L	Islam	SMA	RT	16-20 Th
64	40	Kel. Bunga Ejaya, Kec. Bontoala	L	Islam	SMA	RT	16--20 Th
65	57	Kel. Malimongam, Kec Wajo	L	Islam	SMA	RT	> 26 Th
66	55	Kel. Mario, Kec. Mariso	L	Islam	SMA	RT	21-25 Th
67	40	Kel. Ujung Tanah	L	Islam	SMA	RT	6-10 Th
68	40	Kel. Mampu Kec. wajo	L	Islam	SMA	RT	11-15 Th
69	45	Kel. Lette Kec. Mariso	L	Islam	SMA	RT	11-15 Th
70	34	Kel. Buloa Kec. Tallo	L	Islam	S2	RT	6-10 Th
71	47	Kel Krawisi Utara Kec. Panakukang	L	Islam	SLTA	RT	21-25 tH
72	45	Kel. Krawisi Utara, Kec. Panakukang	L	Islam	S1	RT	11-15 Th
73	50	Kel. Batua, Kec Manggala	L	Islam	S1	RT	16-29 Th
74	58	Kel. Batua, Kec Manggala	L	Islam	S1	RT	21-25 Th
75	61	Kel. Bunga Ejaya Beru, Kec. Tallo	L	Islam	SLTA	RT	> 26 Th
76	45	Kel. Maccini Kec Makassar	L	Islam	SLTA	RT	16-20 Th
77	57	Kel. Maccini Gusung, Kel. Makassar	L	Islam	S2	RT	11-15 Th
78	43	Kel. Bunga Ejaya, Kec. Tallo	L	Islam	S1	RT	11-15 Th
79	42	Kel. Panambuanan Kec. Mariso	L	Islam	SLTA	RT	21-25 Th
80	47	Kel. Barang Lompo Kec. Wajo	L	Islam	SLTA	RT	11-15 Th
81	53	Kel. Patingaloang Kec. Ujung Tanah	L	Islam	S2	RT	6-10 Th
82	39	Kel. Masale Kec. Panakukang	L	Islam	SLTA	RT	6-10 Th
83	50	Kel. Pandang Kec. Panakukang	L	Islam	SLTA	RT	11-15 Th
84	45	Kel. Manggala, Kec. Manggala	L	Islam	S1	RT	11-15 Th
85	40	Kel. Bangkala, Kec. Manggala	L	Islam	SLTA	RT	5-10 Th
86	57	Kel. Bara-Baraya Kel. Makassar	L	Islam	SLTA	RT	11-15 Th
87	60	Kel. Maccini Parang Kec. Makassar	L	Islam	S2	RT	11-15 Th
88	40	Kel. Maradekaya, Kec. Makassar	L	Islam	S1	RT	> 26 Th
89	41	Kel. Maradekaya, Kec. Makassar	L	Islam	SLTA	RT	11-15 Th
90	47	Kel. Lariang Bangngi Kel. Makassar	L	Islam	SLTA	RT	6-10 Th
91	58	Kel. Karunrung, Kec. Rappocini	L	Islam	SLTA	RT	> 26 Th
92	24	Kel. Tamalanrea, Kec. Tamalanrea	P	Islam	S1	RT	> 26 Th
93	30	Kel. Pettunuang Kec. Wajo	L	Islam	S1	RT	1-5 Th
94	35	Kel. Bontorannu Kec. Mariso	L	Islam	S1	RT	1-5 Th
95	28	Kel. Tompo Balang Kec. Bontoala	P	Islam	S2	RT	6-10 Th
96	26	Kel. Rappokalling Kec. Tallo	L	Islam	S2	RT	16-20 Th
97	46	Kel. Cambaya Kec. Ujung Tanah	L	Islam	S1	RT	1-5 Th
98	26	Kel. Balla Parang Kec. Rappocini	P	Islam	S2	PT	16-20 Th
99	38	Kel. Bonto Makkio Kec. Rappocini	P	Islam	S2	PT	16-20 Th
100	25	Kel. Kassi-kassi Kec. Rappocini	P	Islam	S1	RT	1-5 Th
101	25	Kel. Lembo Kec. Tallo	P	Islam	S1	RT	6-10 Th
102	25	Kel. Gunung Sari Kec. Rappocini	P	Islam	S2	RT	6-10 Th
103	39	Kel. Bara-Baraya Utara Kec. Makassar	L	Islam	SMA	RT	16-20 Th
104	35	Kel. Pisang Selatan Kec. Ujung Pandang	P	Islam	S1	RT	6-10 Th
105	44	Kel. Paccerrakkang Kec. Baringkanya	L	Islam	S1	RT	6-10 Th

1	2	3	4	5	6	7	8
106	56	Kel. Mangasa Kec. Tamalate	P	Islam	SMP	RT	6-10 Th
107	43	Kel. Pa'Batabg Kec. Mamajang	P	Kristen	S1	RT	11-15 Th
108	42	Kel. Baraya Kec. Bontoala	L	Islam	SMA	RT	11-15 Th
109	45	Kel. Bontoala Tua Kec. Bontoala	P	Islam	SMA	RT	6-10 Th
110	48	Kel. Maccini Sombala Kec. Tamalate	L	Islam	SMA	RT	6-10 Th
111	20	Kel. Pandang Kec. Panakukang	L	Islam	SMA	RT	1-5 Th
112	51	Kel. Maccini Sombala Kec. Tamalate	L	Islam	SMA	RT	6-10 Th
113	59	Kel. Bulurokeng Kec. Biringkanaya	L	Islam	S1	RT	6-10 Th
114	21	Kel. Maricaya Baru Kel. Makassar	P	Islam	S1	Sosial	1-5 Th
115	20	Kel. Kapasa Kec. Tamalanrea	P	Islam	S1	RT	16-20 Th
116	27	Kel. Maradekaya Utara Kec. Makassar	L	Islam	S1	RT	6-10 Th
117	37	Kel. Panaikang Kece. Panakukang	P	Islam	SMA	RT	1-5 Th
118	56	Kel. Parang Loe Kec Tamalanrea	L	Islam	S2	RT	6-10 Th
119	20	Kel Tanjung Merdeka Kec. Tamalate	L	Islam	S1	RT	6-10 Th
120	29	Kel. Buahkane Kec. Kec. Rappocini	P	Islam	S1	RT	11-15 Th
121	46	Kel. Mamajang Luar Kec. Mamajang	L	Islam	S1	RT	6-10 Th
122	67	Kel. Sambung Jawa Kec. Mamajang	P	Islam	S1	RT	>26 Th
123	26	Kel. Mangkura Kec. Ujung Pandang	L	Islam	S1	RT	11-15 Th
124	43	Kel. Bontoala Tua Kec. Bontoala	L	Islam	S2	Sosial	16-20 Th
125	45	Kel. Bira Kec. Tamalanrea	L	Islam	S2	RT	1-5 Th
126	37	Kel. Bulo Gading Kec. Ujung Pandang	L	Islam	S1	RT	6-10 Th
127	41	Kel. Tallo Baru Kec. Panakukang	L	Islam	S1	RT	6-10 Th
128	57	Kel. Maricaya Selatang Kec. Mamajang	L	Islam	S2	RT	6-10 Th
129	47	Kel. Tamamaung Kec. Panakukang	L	Islam	S1	RT	>26 Th
130	43	Kel. Maricaya Kec. Makassar	L	Islam	S1	RT	11-15 Th
131	56	Kel. Parang Layang Kec. Bontoala	L	Islam	S1	RT	16-20 Th
132	45	Kel. Timongan Lompoa kec. Bontoala	L	Islam	S2	RT	1-5 Th
133	35	Kel. Karundrung Kec. Rappocini	L	Islam	S1	RT	11-15 Th
134	28	Kel. Tamparang Keke Kec. Mamajang	P	Katolik	D3	RT	>26 Th
135	28	Kel. Wajo Baru Kec. Bontoala	P	Islam	D3	RT	11-15 Th
136	53	Kel. Pisang Utar Kec. Ujung Pandang	L	Islam	S2	RT	>26 Th
137	27	Kel. Mamajang Dalam Kec. Mamajang	L	Islam	S2	RT	11-15 Th
138	89	Kel. Layang Kec. Bontoala	L	Islam	S2	RT	>26 Th
139	52	Kel. Labuang Baji Kec. Mamajang	P	Islam	S1	RT	>26 Th
140	57	Kel. Patingaloang Baru Kec. Ujung Tanah	P	Islam	S1	Sosial	11-15 Th
141	58	Kel. Bontoala Parang Kec. Bontoala	P	Islam	SMA	RT	16-20 Th
142	31	Kel. Malimongean Baru Kec. Bontoala	P	Islam	SMA	RT	6-10 Th
143	40	Kel. Todung Kec. Rappocini	L	Islam	SMA	RT	1-5 Th
144	25	Kel. Lajagiru Kec. Ujung Pandang	L	Islam	S1	RT	21-25 Th
145	46	Kel. Masale Kec. Panakukang	P	Islam	SMP	RT	6-10 Th
146	37	Kel. La' Latang Kec. Tallo	P	Islam	S1	Sosial	6-10 Th
147	56	Kel. Karang Anyer Kec. Mamajang	L	Islam	S2	RT	>26 Th
148	25	Kel. Karawisi Kec. Panakukang	p	Islam	S1	RT	6-10 Th
149	40	Kel. Lae-Lae Kec. Ujung Pandang	P	Islam	SMA	RT	11-15 Th
150	32	Kel. Losari Kec. Ujung Pandang	P	Islam	SMA	RT	16-20 Th
151	45	Kel. Paropo Kec. Panakukang	P	Islam	SMA	RT	11-15 Th
152	32	Kel. Sindrijala Kec. Panakukang	L	Kristen	S1	RT	16-20 Th
153	43	Kel. Suangga Kec. Tallo	P	Islam	SMA	RT	16-20 Th

1	2	3	4	5	6	7	8
154	37	Kel. Geddong Kec. Bontoala.	P	Islam	SMA	RT	11-15 Th
155	21	Kel. Ujung Pandan Baru Kec. Tallo	P	Islam	SMA	RT	1-5 Th
156	57	Kel. Tamanuang Kec. Panakukang	L	Islam	S2	RT	>26 Th
157	38	Kel. Lakkang Kec. Tallo	L	Islam	S1	Sosial	6-10 Th
158	52	Kel. Kassi-kassi Kec. Rappocini	P	Islam	SMP	RT	>26 Th
159	20	Kel. Mappala Kec. Rappocini	P	Islam	SMA	RT	11-15 Th
160	45	Kel. Bara-Baraya Timur Kec. Makassar	P	Islam	SMA	RT	21-25 Th
161	33	Kel. Tompo Balang Kec. Bontoala	L	Islam	S1	RT	21-25 Th
162	24	Kel. Maluku Kec. Ujung Pandang	P	Islam	SMA	RT	>26 Th
163	34	Kel. Pampang, Kec. Penakukang	L	Islam	S2	RT	6-10 Th
164	49	Kel. Mandala Kec. Mamajang	P	Islam	S1	RT	1-5 Th
165	30	Kel. Paropo Kec. Panakukang	P	Islam	S2	RT	11-15 Th
166	50	Kel. Bonto Makkio Kec. Rappocini	P	Islam	SMA	RT	>26 Th
167	24	Kel. Gaddong Kec. Bontoala	L	Islam	SMA	RT	6-10 Th
168	36	Kel. Sawerigading Kec. Ujung Pandang	L	Islam	SMA	RT	6-10 Th
169	22	Kel. Rappojawa, Kec. Tallo	P	Islam	D3	RT	1-5 Th
170	32	Kel. Totaka Kec. Ujung Tanah	P	Islam	S1	RT	6-10 Th
171	62	Kel. Kadingareng Kec. Ujung Tanah	P	Islam	SMP	RT	>26 Th
172	41	Kel. Wla-Walanya Kec. Tallo	P	Islam	SMA	RT	21-25 Th
173	29	Kel. Bara-Baraya Selatam Kec. Makassar	P	Islam	S1	RT	11-15 Th
174	37	Kel. Tammua Kec. Tallo	P	Islam	S1	RT	1-5 Th
175	46	Kel. Tamaandrea Kec. Tamalanrea	L	Islam	SMA	RT	>26 Th
176	32	Kel. Karampuang, Kec. Panakukang	L	Islam	S1	RT	11-15 Th
177	27	Kel. Bunga Ejaya Kec. Bontoala	L	Islam	S1	RT	6-10 Th
178	54	Kel. Pampang, Kec. Penakukang	P	Islam	SMP	RT	>26 Th

Lampiran 4

No	KUALITAS AIR							KONTINUITAS AIR						
	1	2	3	4	5	Jlh	Rata2	1	2	3	4	5	Jlh	Rata2
1	5	4	5	5	5	24	4.80	4	1	1	5	5	16	3.20
2	4	4	4	4	4	20	4.00	4	1	1	1	1	8	1.60
3	5	5	4	4	4	22	4.40	5	2	2	3	2	14	2.80
4	4	3	3	3	4	17	3.40	3	2	2	3	2	12	2.40
5	4	4	4	4	5	21	4.20	5	1	1	2	2	11	2.20
6	4	4	4	4	4	20	4.00	5	1	1	1	1	9	1.80
7	5	4	5	4	5	23	4.60	4	4	4	5	5	22	4.40
8	2	2	4	3	5	16	3.20	5	1	1	1	4	12	2.40
9	3	4	4	4	4	19	3.80	4	1	1	2	1	9	1.80
10	4	5	5	5	4	23	4.60	4	3	3	2	2	14	2.80
11	5	5	5	5	5	25	5.00	5	1	1	1	1	9	1.80
12	4	4	4	4	4	20	4.00	5	2	2	3	3	15	3.00
13	3	4	4	2	3	16	3.20	4	2	2	2	2	12	2.40
14	5	5	5	5	5	25	5.00	5	1	1	3	5	15	3.00
15	4	5	5	5	5	24	4.80	5	1	1	4	2	13	2.60
16	5	4	4	4	4	21	4.20	2	1	1	5	5	14	2.80
17	4	4	4	4	4	20	4.00	3	3	4	3	2	15	3.00
18	4	4	4	4	4	20	4.00	3	3	4	3	2	15	3.00
19	3	2	4	4	4	17	3.40	2	2	4	2	2	12	2.40
20	4	4	4	4	4	20	4.00	4	3	3	3	2	15	3.00

21	4	3	3	4	4	18	3.60	2	3	3	2	4	14	2.80
22	4	3	3	3	3	16	3.20	3	2	2	3	2	12	2.40
23	3	3	3	3	3	15	3.00	1	5	2	1	1	10	2.00
24	4	4	4	4	4	20	4.00	4	2	2	1	1	10	2.00
25	4	4	4	4	5	21	4.20	2	2	2	2	4	12	2.40
26	4	4	4	4	4	20	4.00	2	3	3	3	2	13	2.60
27	5	5	5	5	5	25	5.00	5	2	2	4	1	14	2.80
28	4	4	4	4	4	20	4.00	4	2	2	2	2	12	2.40
29	4	4	4	4	4	20	4.00	2	2	2	1	3	10	2.00
30	5	5	5	5	5	25	5.00	3	4	2	1	1	11	2.20
31	4	4	4	2	4	18	3.60	2	2	2	2	4	12	2.40
32	3	3	4	4	3	17	3.40	4	4	4	4	2	18	3.60
33	3	4	5	4	3	19	3.80	2	2	4	2	1	11	2.20
34	3	4	5	4	3	19	3.80	2	2	4	2	5	15	3.00
35	4	4	4	4	4	20	4.00	4	1	1	1	5	12	2.40
36	3	2	4	2	2	13	2.60	4	1	1	2	4	12	2.40
37	4	3	4	4	4	19	3.80	3	3	2	4	4	16	3.20
38	4	4	4	4	4	20	4.00	3	3	3	4	4	17	3.40
39	4	4	4	4	4	20	4.00	5	2	1	3	5	16	3.20
40	4	5	4	5	4	22	4.40	1	2	3	1	2	9	1.80
41	4	4	4	4	4	20	4.00	2	2	2	2	4	12	2.40
42	1	1	1	1	4	8	1.60	1	4	3	3	3	14	2.80
43	4	4	4	4	4	20	4.00	1	2	4	2	4	13	2.60
44	4	5	4	5	4	22	4.40	4	3	5	3	5	20	4.00

45	5	5	5	5	5	25	5.00	3	1	5	4	5	18	3.60
46	2	2	3	2	3	12	2.40	1	2	3	1	2	9	1.80
47	3	4	4	2	4	17	3.40	1	1	3	1	1	7	1.40
48	5	3	4	2	4	18	3.60	4	2	2	2	1	11	2.20
49	3	3	1	3	1	11	2.20	1	1	1	1	1	5	1.00
50	3	4	4	2	4	17	3.40	1	1	1	1	1	5	1.00
51	4	4	4	4	4	20	4.00	5	4	4	1	1	15	3.00
52	4	4	4	4	4	20	4.00	1	2	4	1	2	10	2.00
53	4	4	4	4	4	20	4.00	3	4	1	1	1	10	2.00
54	4	4	4	4	4	20	4.00	5	4	4	1	4	18	3.60
55	4	3	4	4	4	19	3.80	5	2	2	3	4	16	3.20
56	5	4	4	4	4	21	4.20	1	4	1	1	2	9	1.80
57	4	4	4	4	4	20	4.00	1	4	2	1	1	9	1.80
58	4	4	4	4	4	20	4.00	2	4	2	1	1	10	2.00
59	4	4	4	3	3	18	3.60	1	2	3	2	4	12	2.40
60	2	2	2	2	2	10	2.00	5	5	5	2	4	21	4.20
61	5	4	4	4	4	21	4.20	3	3	2	2	1	11	2.20
62	4	4	4	3	4	19	3.80	3	2	3	3	4	15	3.00
63	3	4	4	4	2	17	3.40	2	2	3	2	2	11	2.20
64	4	4	3	4	4	19	3.80	3	4	2	2	2	13	2.60
65	4	4	4	4	4	20	4.00	2	3	3	1	1	10	2.00
66	4	4	4	4	4	20	4.00	2	3	3	2	2	12	2.40
67	4	4	4	4	4	20	4.00	3	3	3	3	4	16	3.20
68	4	4	4	4	4	20	4.00	3	3	3	2	2	13	2.60

69	4	4	4	4	4	20	4.00	3	3	3	2	1	12	2.40
70	2	4	5	4	4	19	3.80	1	3	3	3	3	13	2.60
71	1	2	3	3	3	12	2.40	2	2	4	2	2	12	2.40
72	1	1	2	2	3	9	1.80	1	2	3	2	2	10	2.00
73	1	2	2	2	3	10	2.00	2	2	3	2	2	11	2.20
74	2	2	2	3	4	13	2.60	2	4	2	2	1	11	2.20
75	1	2	3	2	3	11	2.20	3	3	4	2	2	14	2.80
76	3	4	3	2	3	15	3.00	2	3	2	2	2	11	2.20
77	1	2	3	4	3	13	2.60	2	3	2	2	2	11	2.20
78	1	2	3	3	2	11	2.20	2	2	3	3	4	14	2.80
79	2	2	3	2	3	12	2.40	3	3	2	2	2	12	2.40
80	4	2	3	4	3	16	3.20	1	2	4	2	1	10	2.00
81	4	2	3	5	3	17	3.40	1	2	5	2	1	11	2.20
82	4	2	3	4	3	16	3.20	1	2	5	2	2	12	2.40
83	4	4	1	4	4	17	3.40	4	3	4	2	4	17	3.40
84	4	3	3	4	3	17	3.40	1	2	5	2	1	11	2.20
85	4	2	3	4	1	14	2.80	1	2	5	2	1	11	2.20
86	4	2	3	4	3	16	3.20	1	2	5	2	1	11	2.20
87	4	2	3	4	1	14	2.80	1	2	5	2	1	11	2.20
88	2	3	4	3	4	16	3.20	3	3	5	2	5	18	3.60
89	4	2	3	4	1	14	2.80	1	2	5	2	1	11	2.20
90	4	4	4	4	3	19	3.80	1	2	5	3	1	12	2.40
91	3	3	4	4	4	18	3.60	2	4	1	2	3	12	2.40
92	4	4	4	4	4	20	4.00	2	2	4	2	2	12	2.40

93	3	4	4	4	4	19	3.80	1	1	3	2	3	10	2.00
94	4	3	3	4	4	18	3.60	2	2	4	2	2	12	2.40
95	5	4	4	3	3	19	3.80	2	4	2	2	2	12	2.40
96	5	5	5	4	3	22	4.40	2	4	2	1	2	11	2.20
97	5	4	4	1	4	18	3.60	1	1	5	2	1	10	2.00
98	5	4	3	3	4	19	3.80	5	2	2	2	2	13	2.60
99	4	4	4	4	4	20	4.00	2	2	3	1	2	10	2.00
100	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	2	2	16	3.20
101	4	4	4	4	4	20	4.00	2	3	2	2	1	10	2.00
102	3	4	4	4	4	19	3.80	2	1	3	2	2	10	2.00
103	4	2	3	4	1	14	2.80	1	2	5	2	1	11	2.20
104	2	2	1	3	2	10	2.00	2	2	3	2	3	12	2.40
105	2	2	3	3	2	12	2.40	3	1	3	2	4	13	2.60
106	1	2	1	3	4	11	2.20	2	2	1	3	2	10	2.00
107	2	3	2	3	3	13	2.60	3	2	3	3	4	15	3.00
108	1	2	2	3	2	10	2.00	2	3	4	3	2	14	2.80
109	2	2	1	3	2	10	2.00	2	3	2	2	4	13	2.60
110	3	4	2	3	2	14	2.80	4	3	2	3	3	15	3.00
111	5	4	5	4	4	22	4.40	4	2	2	3	3	14	2.80
112	1	2	2	3	1	9	1.80	1	2	3	2	3	11	2.20
113	2	2	3	2	3	12	2.40	2	3	2	2	1	10	2.00
114	5	4	4	4	4	21	4.20	4	2	2	3	4	15	3.00
115	4	3	4	4	5	20	4.00	1	1	4	1	5	12	2.40
116	4	4	4	4	5	21	4.20	4	3	3	4	1	15	3.00

117	4	4	4	4	4	20	4.00	3	4	4	4	3	18	3.60
118	3	3	3	4	4	17	3.40	3	2	2	1	1	9	1.80
119	4	4	4	4	3	19	3.80	3	2	2	2	2	11	2.20
120	5	4	4	4	4	21	4.20	4	1	3	2	3	13	2.60
121	5	4	4	4	4	21	4.20	4	4	4	4	4	20	4.00
122	5	4	4	4	4	21	4.20	4	3	3	3	3	16	3.20
123	5	3	3	3	3	17	3.40	5	3	3	3	3	17	3.40
124	5	3	4	4	4	20	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00
125	4	5	4	4	4	21	4.20	4	1	1	3	2	11	2.20
126	4	4	5	5	5	23	4.60	5	2	2	4	4	17	3.40
127	4	4	5	5	5	23	4.60	5	2	2	4	4	17	3.40
128	1	4	4	4	4	17	3.40	4	1	2	2	4	13	2.60
129	2	5	5	5	3	20	4.00	3	3	3	3	4	16	3.20
130	4	4	4	4	5	21	4.20	3	3	3	2	4	15	3.00
131	5	4	4	4	5	22	4.40	5	1	2	2	5	15	3.00
132	4	5	4	5	4	22	4.40	4	1	1	3	2	11	2.20
133	4	3	4	3	2	16	3.20	2	3	4	1	2	12	2.40
134	4	5	5	5	2	21	4.20	2	3	1	3	3	12	2.40
135	1	1	1	1	1	5	1.00	3	2	3	3	3	14	2.80
136	5	4	4	4	4	21	4.20	4	3	2	2	2	13	2.60
137	5	3	4	3	4	19	3.80	5	3	3	3	3	17	3.40
138	5	4	4	4	4	21	4.20	5	4	4	4	4	21	4.20
139	1	3	3	3	4	14	2.80	2	3	3	3	5	16	3.20
140	4	5	5	5	5	24	4.80	2	2	2	4	4	14	2.80

141	2	4	4	3	3	16	3.20	1	3	4	3	3	14	2.80
142	4	5	5	5	5	24	4.80	5	2	2	4	1	14	2.80
143	4	2	2	2	4	14	2.80	4	2	2	2	2	12	2.40
144	4	4	4	4	2	18	3.60	3	3	3	3	4	16	3.20
145	4	4	4	4	4	20	4.00	2	1	1	3	2	9	1.80
146	4	3	3	3	4	17	3.40	4	3	2	3	1	13	2.60
147	3	3	4	4	4	18	3.60	2	2	1	2	3	10	2.00
148	4	4	3	3	2	16	3.20	1	1	3	2	2	9	1.80
149	1	5	5	5	3	19	3.80	3	3	3	3	3	15	3.00
150	5	5	2	2	3	17	3.40	2	2	3	2	3	12	2.40
151	4	4	3	3	3	17	3.40	2	2	2	3	2	11	2.20
152	4	4	4	4	1	17	3.40	3	3	1	2	2	11	2.20
153	4	4	3	3	3	17	3.40	1	1	3	3	2	10	2.00
154	4	4	3	2	3	16	3.20	2	2	2	1	3	10	2.00
155	4	4	3	4	3	18	3.60	3	1	1	2	3	10	2.00
156	3	3	4	3	3	16	3.20	3	1	3	2	1	10	2.00
157	4	4	3	3	3	17	3.40	2	3	2	1	4	12	2.40
158	3	4	3	3	4	17	3.40	1	2	1	2	3	9	1.80
159	4	4	3	3	3	17	3.40	2	2	3	2	2	11	2.20
160	3	3	3	2	4	15	3.00	3	2	3	2	3	13	2.60
161	5	4	4	5	2	20	4.00	1	1	3	3	4	12	2.40
162	3	4	3	4	5	19	3.80	3	3	2	3	2	13	2.60
163	3	4	2	3	4	16	3.20	2	3	1	2	3	11	2.20
164	3	3	4	2	4	16	3.20	2	3	2	4	3	14	2.80

165	4	4	4	4	4	20	4.00	1	1	1	2	3	8	1.60
166	2	4	2	2	3	13	2.60	3	1	3	2	2	11	2.20
167	1	1	2	5	4	13	2.60	2	3	1	3	3	12	2.40
168	2	3	4	2	3	14	2.80	2	3	1	2	3	11	2.20
169	4	2	3	2	3	14	2.80	3	1	3	2	2	11	2.20
170	4	3	2	3	2	14	2.80	2	1	3	3	2	11	2.20
171	3	3	3	3	3	15	3.00	3	2	3	1	2	11	2.20
172	3	3	3	4	2	15	3.00	3	2	2	1	3	11	2.20
173	3	4	2	4	3	16	3.20	5	3	2	2	4	16	3.20
174	5	3	2	4	2	16	3.20	2	3	2	3	2	12	2.40
175	2	2	5	4	3	16	3.20	2	2	3	1	1	9	1.80
176	4	4	4	3	3	18	3.60	3	2	2	2	1	10	2.00
177	3	4	3	3	4	17	3.40	2	1	2	3	4	12	2.40
178	3	3	3	3	2	14	2.80	3	3	2	1	2	11	2.20
Jlh	633	627	637	640	627	3164	632.80	490	416	470	410	456	2242	448.4
Rata2	3.56	3.52	3.58	3.6	3.522	17.78	3.56	2.8	2.3	2.6	2.3	2.6	12.6	2.519

No	TARIF AIR						PEMBACA METERAN							
	1	2	3	4	Jumlah	Rata2	1	2	3	4	5	Jumlah	Rata2	
1	3	2	3	1	9	2.25	1	2	2	3	3	11	2.20	
2	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	3	19	3.80	
3	4	4	5	4	17	4.25	5	5	4	4	2	20	4.00	
4	2	3	2	2	9	2.25	4	3	3	4	4	18	3.60	
5	5	4	4	4	17	4.25	3	4	4	4	4	19	3.80	
6	1	5	5	5	16	4.00	4	1	1	1	1	8	1.60	
7	4	4	4	5	17	4.25	4	4	4	5	5	22	4.40	
8	1	3	4	3	11	2.75	3	3	3	4	2	15	3.00	
9	3	2	1	3	9	2.25	4	3	4	4	1	16	3.20	
10	4	4	4	1	13	3.25	4	4	4	4	4	20	4.00	
11	3	4	3	4	14	3.50	4	4	3	3	3	17	3.40	
12	3	4	4	3	14	3.50	4	4	4	4	5	21	4.20	
13	4	2	2	2	10	2.50	2	2	3	3	3	13	2.60	
14	5	4	4	3	16	4.00	2	3	3	3	3	14	2.80	
15	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00	
16	4	5	4	4	17	4.25	4	3	4	2	2	15	3.00	
17	2	2	2	4	10	2.50	3	2	3	2	2	12	2.40	
18	2	2	2	3	9	2.25	3	2	3	2	2	12	2.40	
19	3	4	3	4	14	3.50	4	4	4	4	3	19	3.80	
20	4	4	4	1	13	3.25	4	3	5	4	4	20	4.00	
21	2	4	4	3	13	3.25	2	1	2	2	2	9	1.80	

22	3	3	3	4	13	3.25	2	2	2	3	3	12	2.40
23	1	3	1	5	10	2.50	1	1	1	1	1	5	1.00
24	4	4	4	4	16	4.00	4	1	1	1	1	8	1.60
25	2	3	3	4	12	3.00	4	2	3	2	2	13	2.60
26	2	2	2	2	8	2.00	2	2	2	2	2	10	2.00
27	2	4	3	3	12	3.00	3	2	3	2	2	12	2.40
28	4	4	4	2	14	3.50	4	4	4	4	4	20	4.00
29	3	4	3	3	13	3.25	4	3	3	3	2	15	3.00
30	2	4	3	4	13	3.25	1	2	2	2	2	9	1.80
31	2	2	4	4	12	3.00	2	2	2	2	2	10	2.00
32	4	3	3	4	14	3.50	3	3	4	3	4	17	3.40
33	3	4	3	2	12	3.00	4	4	4	4	4	20	4.00
34	3	4	3	2	12	3.00	4	4	4	4	3	19	3.80
35	5	5	5	5	20	5.00	4	4	4	4	4	20	4.00
36	4	2	2	2	10	2.50	2	2	4	4	2	14	2.80
37	2	3	3	2	10	2.50	3	4	4	3	2	16	3.20
38	3	5	4	3	15	3.75	3	4	4	3	3	17	3.40
39	3	3	4	4	14	3.50	3	3	4	4	4	18	3.60
40	5	4	4	4	17	4.25	1	4	1	3	1	10	2.00
41	2	4	2	2	10	2.50	2	2	2	3	1	10	2.00
42	1	3	3	3	10	2.50	3	3	3	3	3	15	3.00
43	4	4	4	4	16	4.00	2	2	2	2	2	10	2.00
44	5	5	5	5	20	5.00	4	5	5	4	4	22	4.40
45	1	3	2	2	8	2.00	3	1	1	1	3	9	1.80

46	2	2	2	2	8	2.00	2	3	3	4	1	13	2.60
47	1	3	1	4	9	2.25	1	4	4	4	1	14	2.80
48	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00
49	1	4	3	1	9	2.25	1	4	4	3	1	13	2.60
50	1	3	1	4	9	2.25	1	4	4	4	1	14	2.80
51	5	4	4	5	18	4.50	3	4	3	4	4	18	3.60
52	1	4	4	4	13	3.25	3	2	4	3	1	13	2.60
53	3	2	4	3	12	3.00	4	5	3	4	2	18	3.60
54	2	4	4	2	12	3.00	3	4	4	3	4	18	3.60
55	3	4	2	2	11	2.75	3	2	3	4	4	16	3.20
56	2	2	4	4	12	3.00	2	2	2	2	2	10	2.00
57	1	4	1	5	11	2.75	4	4	4	2	3	17	3.40
58	1	2	4	3	10	2.50	4	5	5	4	2	20	4.00
59	3	4	4	3	14	3.50	2	2	2	2	1	9	1.80
60	4	4	4	3	15	3.75	4	4	5	3	3	19	3.80
61	3	4	3	2	12	3.00	3	3	4	3	3	16	3.20
62	3	4	3	2	12	3.00	3	4	4	4	4	19	3.80
63	3	4	3	2	12	3.00	3	4	4	4	4	19	3.80
64	2	3	3	4	12	3.00	4	3	3	3	4	17	3.40
65	3	4	3	3	13	3.25	3	4	4	4	3	18	3.60
66	3	4	3	2	12	3.00	3	4	4	4	4	19	3.80
67	3	3	3	4	13	3.25	3	3	4	4	4	18	3.60
68	3	4	3	2	12	3.00	3	3	4	3	3	16	3.20
69	3	3	3	3	12	3.00	4	4	4	3	3	18	3.60

70	3	3	2	4	12	3.00	2	4	5	4	4	19	3.80
71	1	2	3	4	10	2.50	3	3	2	1	1	10	2.00
72	4	3	3	2	12	3.00	1	2	3	3	3	12	2.40
73	2	3	3	4	12	3.00	2	3	4	3	4	16	3.20
74	2	2	2	1	7	1.75	2	1	2	3	1	9	1.80
75	3	3	2	1	9	2.25	4	3	3	2	2	14	2.80
76	3	3	3	2	11	2.75	4	3	3	3	4	17	3.40
77	4	4	3	3	14	3.50	3	3	2	3	3	14	2.80
78	1	2	3	2	8	2.00	2	2	2	4	3	13	2.60
79	2	3	3	4	12	3.00	2	2	3	3	4	14	2.80
80	2	4	4	2	12	3.00	2	3	3	2	1	11	2.20
81	2	4	4	2	12	3.00	2	4	4	2	1	13	2.60
82	2	4	4	2	12	3.00	2	3	3	2	1	11	2.20
83	2	4	4	2	12	3.00	2	4	3	2	1	12	2.40
84	2	4	4	2	12	3.00	2	3	3	2	1	11	2.20
85	2	4	4	2	12	3.00	2	3	3	2	1	11	2.20
86	2	3	3	2	10	2.50	2	3	3	2	1	11	2.20
87	2	4	4	2	12	3.00	2	4	4	3	1	14	2.80
88	2	3	3	2	10	2.50	2	3	3	2	1	11	2.20
89	2	3	3	2	10	2.50	2	3	3	2	1	11	2.20
90	2	4	4	2	12	3.00	2	3	4	2	1	12	2.40
91	4	4	4	3	15	3.75	3	3	4	3	5	18	3.60
92	4	4	4	4	16	4.00	2	2	4	2	2	12	2.40
93	3	3	3	3	12	3.00	2	3	3	3	3	14	2.80

94	2	2	2	4	10	2.50	3	2	2	1	1	9	1.80
95	3	3	3	3	12	3.00	3	3	3	3	3	15	3.00
96	3	3	3	2	11	2.75	2	3	3	2	2	12	2.40
97	3	4	3	3	13	3.25	1	3	4	4	1	13	2.60
98	3	4	4	3	14	3.50	3	3	3	5	4	18	3.60
99	4	4	3	3	14	3.50	3	3	4	3	2	15	3.00
100	4	3	3	4	14	3.50	4	4	4	3	4	19	3.80
101	3	4	4	4	15	3.75	3	3	4	4	2	16	3.20
102	2	3	3	4	12	3.00	3	3	4	3	4	17	3.40
103	2	3	4	2	11	2.75	2	3	3	2	1	11	2.20
104	2	3	2	4	11	2.75	2	3	2	3	2	12	2.40
105	3	3	3	2	11	2.75	2	3	2	3	2	12	2.40
106	3	3	2	2	10	2.50	2	3	3	2	2	12	2.40
107	3	3	2	3	11	2.75	3	3	2	3	2	13	2.60
108	2	3	2	3	10	2.50	3	3	2	3	2	13	2.60
109	1	2	3	1	7	1.75	2	2	3	4	1	12	2.40
110	2	2	3	4	11	2.75	3	2	1	3	4	13	2.60
111	3	4	3	3	13	3.25	3	4	4	3	3	17	3.40
112	3	3	2	2	10	2.50	3	3	2	2	1	11	2.20
113	1	2	2	3	8	2.00	3	2	2	1	3	11	2.20
114	3	4	3	4	14	3.50	2	3	3	3	3	14	2.80
115	1	2	1	2	6	1.50	2	4	4	4	3	17	3.40
116	2	3	2	3	10	2.50	4	3	4	3	3	17	3.40
117	4	4	3	4	15	3.75	3	3	4	3	3	16	3.20

118	1	1	1	4	7	1.75	1	1	3	3	1	9	1.80
119	2	2	2	2	8	2.00	2	2	2	2	2	10	2.00
120	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00
121	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00
122	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00
123	5	5	5	5	20	5.00	3	4	3	3	3	16	3.20
124	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00
125	4	3	4	4	15	3.75	3	4	4	4	4	19	3.80
126	4	4	4	4	16	4.00	2	4	4	4	4	18	3.60
127	4	4	4	4	16	4.00	2	4	4	4	4	18	3.60
128	4	4	4	2	14	3.50	5	4	4	4	5	22	4.40
129	4	4	4	4	16	4.00	3	3	3	3	2	14	2.80
130	2	3	4	2	11	2.75	3	1	2	1	2	9	1.80
131	3	5	5	5	18	4.50	1	2	2	2	5	12	2.40
132	4	3	4	5	16	4.00	3	4	4	4	4	19	3.80
133	2	3	5	4	14	3.50	2	3	4	2	5	16	3.20
134	5	5	5	5	20	5.00	3	5	4	3	3	18	3.60
135	4	5	4	4	17	4.25	3	4	4	4	4	19	3.80
136	4	4	4	4	16	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00
137	3	3	3	3	12	3.00	3	3	3	3	3	15	3.00
138	3	3	3	3	12	3.00	4	3	4	4	4	19	3.80
139	3	3	3	3	12	3.00	4	3	3	3	3	16	3.20
140	3	3	4	4	14	3.50	4	4	4	4	5	21	4.20
141	4	4	3	3	14	3.50	4	4	2	2	5	17	3.40

142	4	4	4	4	16	4.00	2	4	4	4	4	18	3.60
143	2	2	2	2	8	2.00	4	2	2	2	2	12	2.40
144	3	3	4	4	14	3.50	3	2	3	4	4	16	3.20
145	2	2	3	4	11	2.75	1	3	3	2	1	10	2.00
146	4	4	5	2	15	3.75	2	2	2	3	4	13	2.60
147	5	5	2	2	14	3.50	1	1	4	4	5	15	3.00
148	3	3	3	3	12	3.00	4	4	3	3	2	16	3.20
149	4	4	3	3	14	3.50	3	3	2	5	5	18	3.60
150	2	2	3	3	10	2.50	4	4	4	3	2	17	3.40
151	3	3	4	4	14	3.50	1	1	3	4	4	13	2.60
152	1	4	4	5	14	3.50	3	3	3	3	3	15	3.00
153	1	4	4	4	13	3.25	4	4	4	3	3	18	3.60
154	3	3	2	3	11	2.75	2	3	2	3	3	13	2.60
155	4	4	3	2	13	3.25	3	3	4	5	1	16	3.20
156	1	1	4	4	10	2.50	4	4	4	2	3	17	3.40
157	5	4	4	2	15	3.75	3	4	3	3	3	16	3.20
158	4	4	4	3	15	3.75	3	3	3	3	3	15	3.00
159	5	5	3	1	14	3.50	3	4	3	4	4	18	3.60
160	4	4	3	3	14	3.50	2	3	2	4	4	15	3.00
161	3	2	3	4	12	3.00	3	4	2	5	3	17	3.40
162	3	3	2	1	9	2.25	3	3	2	4	1	13	2.60
163	4	3	5	3	15	3.75	4	4	2	3	4	17	3.40
164	2	3	2	4	11	2.75	2	3	2	3	2	12	2.40
165	3	2	4	3	12	3.00	5	3	4	4	3	19	3.80

166	4	3	4	2	13	3.25	3	4	2	3	3	15	3.00
167	4	5	4	2	15	3.75	2	3	2	5	4	16	3.20
168	4	3	2	3	12	3.00	4	3	1	3	2	13	2.60
169	4	2	3	4	13	3.25	3	2	2	3	4	14	2.80
170	4	5	4	2	15	3.75	3	4	2	2	3	14	2.80
171	4	4	3	2	13	3.25	3	3	3	3	2	14	2.80
172	3	2	3	1	9	2.25	3	4	3	4	3	17	3.40
173	3	3	3	2	11	2.75	3	2	2	3	3	13	2.60
174	2	2	5	4	13	3.25	1	2	3	4	2	12	2.40
175	4	3	3	4	14	3.50	5	4	4	3	1	17	3.40
176	5	4	2	2	13	3.25	3	4	4	2	2	15	3.00
177	4	3	5	2	14	3.50	2	2	4	2	2	12	2.40
178	1	1	4	4	10	2.50	4	4	3	1	2	14	2.80
Jumlah	522	601	582	547	2252	563	511	554	565	549	491	2670	534
Rata-Rata	2.93	3.38	3.27	3.1	12.7	3.163	2.87	3.11	3.17	3.1	2.76	15	3

No	PENANGANAN PENGADUAN								PROGRAM KEMITRAAN						
	1	2	3	4	5	6	JML H	RA TA 2	1	2	3	4	5	JML H	RA TA 2
1	3	2	3	4	2	3	17	2.83	2	2	3	2	2	11	2.20
2	3	4	2	4	4	2	19	3.17	2	2	2	2	2	10	2.00
3	2	2	4	4	3	3	18	3.00	1	1	1	2	1	6	1.20
4	3	4	2	3	3	2	17	2.83	2	1	2	3	3	11	2.20
5	3	3	4	3	3	3	19	3.17	1	1	1	4	3	10	2.00
6	3	1	5	1	1	1	12	2.00	1	1	1	1	1	5	1.00
7	4	4	5	4	5	4	26	4.33	4	4	4	5	5	22	4.40
8	4	3	4	4	3	2	20	3.33	2	2	2	2	2	10	2.00
9	3	4	3	4	5	4	23	3.83	1	1	1	1	1	5	1.00
10	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00
11	3	3	3	3	2	2	16	2.67	2	2	3	3	3	13	2.60
12	5	5	4	4	4	4	26	4.33	2	2	2	2	2	10	2.00
13	3	3	4	4	3	3	20	3.33	3	3	3	3	3	15	3.00
14	4	4	4	4	4	4	24	4.00	2	2	2	3	2	11	2.20
15	4	4	4	4	4	4	24	4.00	3	4	4	4	4	19	3.80
16	3	3	3	3	4	3	19	3.17	3	4	3	3	4	17	3.40
17	3	3	4	3	3	2	18	3.00	2	2	2	2	2	10	2.00
18	3	3	4	3	3	2	18	3.00	2	2	2	2	2	10	2.00
19	4	3	3	3	3	3	19	3.17	3	3	4	4	4	18	3.60
20	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00

21	3	3	4	2	2	4	18	3.00	3	3	2	2	3	13	2.60
22	3	3	3	3	3	3	18	3.00	3	3	3	3	3	15	3.00
23	1	1	1	1	1	1	6	1.00	1	1	1	1	1	5	1.00
24	1	4	1	1	1	1	9	1.50	1	4	1	4	1	11	2.20
25	4	4	4	4	4	4	24	4.00	3	4	4	4	4	19	3.80
26	2	2	2	2	2	2	12	2.00	2	2	3	3	2	12	2.40
27	4	3	3	2	3	3	18	3.00	3	4	4	4	4	19	3.80
28	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00
29	4	3	3	3	3	3	19	3.17	3	3	3	4	3	16	3.20
30	5	2	2	2	2	1	14	2.33	3	3	5	5	5	21	4.20
31	2	2	2	2	2	2	12	2.00	2	2	2	2	2	10	2.00
32	4	3	4	2	3	2	18	3.00	2	2	2	4	2	12	2.40
33	3	3	4	4	4	3	21	3.50	3	3	2	2	2	12	2.40
34	4	3	4	4	4	3	22	3.67	3	3	2	2	2	12	2.40
35	5	5	5	5	5	1	26	4.33	1	1	1	4	1	8	1.60
36	4	4	2	2	4	2	18	3.00	3	3	3	3	3	15	3.00
37	4	4	3	4	5	2	22	3.67	2	3	3	3	3	14	2.80
38	4	4	4	4	3	2	21	3.50	3	3	2	3	3	14	2.80
39	3	5	4	3	4	3	22	3.67	3	4	3	3	4	17	3.40
40	4	4	3	5	4	4	24	4.00	1	2	3	2	3	11	2.20
41	1	1	2	2	2	4	12	2.00	1	1	1	2	2	7	1.40
42	3	3	3	3	3	3	18	3.00	3	3	3	3	3	15	3.00
43	2	2	2	2	2	2	12	2.00	3	3	1	2	2	11	2.20
44	4	4	4	4	5	5	26	4.33	4	4	4	4	4	20	4.00

45	3	3	3	3	3	1	16	2.67	3	3	3	3	3	15	3.00
46	2	2	2	2	2	2	12	2.00	2	2	1	2	2	9	1.80
47	1	1	1	3	1	1	8	1.33	1	1	1	1	1	5	1.00
48	3	3	4	4	4	2	20	3.33	2	2	2	2	2	10	2.00
49	1	1	1	1	1	1	6	1.00	1	4	3	3	3	14	2.80
50	1	1	1	2	1	1	7	1.17	1	1	1	1	1	5	1.00
51	2	3	4	5	5	4	23	3.83	3	4	3	4	5	19	3.80
52	2	4	3	2	3	2	16	2.67	2	2	2	2	2	10	2.00
53	3	4	4	5	5	4	25	4.17	3	3	3	3	2	14	2.80
54	5	4	2	2	4	1	18	3.00	2	2	2	2	1	9	1.80
55	2	3	2	3	2	2	14	2.33	4	4	2	3	3	16	3.20
56	3	4	3	3	4	4	21	3.50	4	4	2	4	2	16	3.20
57	3	4	1	1	1	1	11	1.83	1	1	1	1	1	5	1.00
58	4	4	3	3	4	1	19	3.17	3	3	3	3	3	15	3.00
59	2	3	3	3	2	1	14	2.33	3	3	2	3	2	13	2.60
60	4	4	4	5	2	3	22	3.67	4	4	3	3	4	18	3.60
61	3	3	3	3	3	3	18	3.00	2	2	2	2	2	10	2.00
62	3	3	4	4	3	3	20	3.33	3	3	3	3	3	15	3.00
63	4	4	3	3	4	4	22	3.67	2	2	2	2	2	10	2.00
64	2	3	4	4	3	4	20	3.33	3	3	3	2	2	13	2.60
65	4	4	4	4	4	4	24	4.00	3	3	3	3	3	15	3.00
66	4	4	4	4	4	4	24	4.00	2	2	2	2	2	10	2.00
67	3	4	3	4	4	4	22	3.67	3	3	3	3	3	15	3.00
68	3	3	3	3	3	3	18	3.00	3	3	3	3	3	15	3.00

69	4	4	4	4	4	4	24	4.00	3	3	3	3	3	15	3.00
70	3	3	4	4	3	3	20	3.33	4	4	2	2	3	15	3.00
71	1	1	2	3	3	3	13	2.17	2	3	4	5	4	18	3.60
72	1	1	2	3	4	3	14	2.33	3	3	4	3	4	17	3.40
73	1	2	3	4	3	3	16	2.67	2	2	3	4	4	15	3.00
74	1	2	2	2	3	4	14	2.33	3	3	4	4	3	17	3.40
75	1	2	2	3	3	2	13	2.17	2	1	2	3	4	12	2.40
76	2	2	3	4	2	3	16	2.67	4	3	2	4	3	16	3.20
77	1	1	1	2	3	1	9	1.50	1	2	3	3	3	12	2.40
78	2	3	4	3	3	4	19	3.17	3	4	4	2	3	16	3.20
79	3	3	4	4	2	3	19	3.17	4	3	3	4	1	15	3.00
80	2	3	4	3	4	1	17	2.83	3	3	1	1	1	9	1.80
81	4	3	2	3	4	2	18	3.00	3	2	3	3	3	14	2.80
82	2	3	4	3	4	1	17	2.83	3	3	1	1	1	9	1.80
83	2	3	4	3	4	1	17	2.83	3	3	1	1	1	9	1.80
84	2	3	4	3	4	1	17	2.83	3	3	1	1	1	9	1.80
85	2	3	4	3	4	1	17	2.83	2	3	1	1	1	8	1.60
86	2	3	4	3	4	1	17	2.83	3	3	1	1	1	9	1.80
87	2	3	4	3	4	1	17	2.83	3	3	1	1	1	9	1.80
88	2	3	4	3	4	1	17	2.83	3	3	1	1	1	9	1.80
89	2	3	4	3	4	1	17	2.83	3	3	1	1	1	9	1.80
90	2	3	4	3	4	1	17	2.83	3	3	1	1	1	9	1.80
91	5	3	3	3	5	4	23	3.83	3	3	3	3	3	15	3.00
92	4	4	2	2	2	2	16	2.67	2	2	2	2	2	10	2.00

93	3	3	3	3	3	3	18	3.00	3	3	3	3	3	15	3.00
94	3	2	3	3	3	1	15	2.50	2	2	2	2	3	11	2.20
95	3	3	3	3	3	3	18	3.00	2	2	2	3	3	12	2.40
96	4	3	2	2	2	2	15	2.50	3	3	3	4	2	15	3.00
97	1	3	3	1	1	1	10	1.67	3	3	1	3	3	13	2.60
98	5	5	4	5	5	3	27	4.50	3	4	2	4	3	16	3.20
99	2	4	2	2	3	2	15	2.50	2	2	2	4	2	12	2.40
100	4	4	3	3	4	3	21	3.50	4	3	3	3	3	16	3.20
101	3	4	3	3	3	3	19	3.17	3	3	2	3	3	14	2.80
102	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	3	3	4	4	18	3.60
103	2	3	4	3	4	1	17	2.83	3	3	1	1	1	9	1.80
104	2	3	1	2	3	3	14	2.33	3	2	3	4	2	14	2.80
105	2	2	3	2	3	2	14	2.33	2	3	3	4	2	14	2.80
106	2	3	2	3	2	3	15	2.50	2	4	2	4	2	14	2.80
107	2	3	2	4	2	4	17	2.83	1	3	2	3	4	13	2.60
108	2	2	3	4	3	1	15	2.50	2	3	4	1	4	14	2.80
109	2	3	2	3	2	3	15	2.50	2	3	4	2	3	14	2.80
110	2	3	2	3	4	2	16	2.67	2	1	3	2	1	9	1.80
111	2	3	3	3	3	4	18	3.00	3	3	3	3	3	15	3.00
112	2	3	2	3	2	4	16	2.67	2	3	3	4	2	14	2.80
113	3	2	3	4	2	1	15	2.50	2	3	3	2	1	11	2.20
114	5	3	2	2	2	3	17	2.83	2	2	2	3	3	12	2.40
115	1	2	3	3	1	1	11	1.83	1	1	1	2	1	6	1.20
116	3	3	3	3	3	1	16	2.67	2	2	2	2	2	10	2.00

117	3	4	4	4	3	3	21	3.50	2	2	2	3	2	11	2.20
118	1	3	1	1	1	1	8	1.33	1	1	1	1	1	5	1.00
119	3	3	3	3	3	3	18	3.00	3	3	3	3	3	15	3.00
120	3	3	3	3	3	3	18	3.00	3	3	3	3	3	15	3.00
121	3	4	4	3	3	3	20	3.33	3	4	4	3	4	18	3.60
122	3	3	3	3	3	3	18	3.00	3	3	3	3	3	15	3.00
123	4	3	3	4	3	4	21	3.50	4	4	4	4	4	20	4.00
124	4	3	3	3	4	4	21	3.50	3	3	3	3	3	15	3.00
125	3	4	4	2	4	2	19	3.17	3	2	2	3	3	13	2.60
126	2	3	2	3	3	3	16	2.67	3	3	3	3	3	15	3.00
127	2	3	2	3	3	3	16	2.67	3	3	3	3	3	15	3.00
128	5	4	2	4	4	2	21	3.50	4	2	4	4	4	18	3.60
129	4	4	4	4	4	4	24	4.00	3	4	3	4	4	18	3.60
130	3	2	2	2	3	2	14	2.33	3	2	3	1	3	12	2.40
131	1	1	1	2	2	3	10	1.67	1	3	4	4	3	15	3.00
132	3	4	3	2	4	3	19	3.17	3	2	2	3	3	13	2.60
133	3	4	2	5	3	5	22	3.67	2	3	2	2	3	12	2.40
134	3	3	4	3	3	3	19	3.17	4	2	1	1	3	11	2.20
135	4	4	4	4	3	4	23	3.83	3	2	2	2	3	12	2.40
136	3	3	3	3	3	3	18	3.00	1	1	4	3	4	13	2.60
137	5	3	5	4	3	4	24	4.00	3	3	1	2	4	13	2.60
138	3	3	3	3	3	3	18	3.00	1	1	3	3	3	11	2.20
139	4	4	4	4	4	3	23	3.83	3	2	1	1	1	8	1.60
140	2	5	5	3	3	3	21	3.50	3	2	3	2	2	12	2.40

141	4	3	4	4	4	4	23	3.83	2	4	2	2	1	11	2.20
142	2	3	2	3	3	3	16	2.67	3	2	1	1	3	10	2.00
143	2	4	4	4	2	2	18	3.00	2	4	3	2	2	13	2.60
144	3	3	4	4	4	3	21	3.50	2	2	2	3	3	12	2.40
145	4	3	1	1	2	2	13	2.17	1	2	2	2	2	9	1.80
146	3	3	3	2	3	5	19	3.17	2	3	1	4	3	13	2.60
147	4	4	3	3	5	3	22	3.67	3	3	2	1	4	13	2.60
148	5	5	1	3	2	5	21	3.50	2	2	1	1	3	9	1.80
149	3	4	3	3	4	4	21	3.50	1	1	3	3	2	10	2.00
150	5	3	2	3	2	4	19	3.17	2	2	3	1	3	11	2.20
151	4	4	1	4	4	4	21	3.50	1	1	3	3	4	12	2.40
152	4	3	4	3	3	2	19	3.17	2	1	2	4	3	12	2.40
153	3	3	2	2	5	2	17	2.83	3	3	1	1	4	12	2.40
154	4	3	1	3	3	4	18	3.00	3	1	3	1	5	13	2.60
155	4	4	4	3	3	2	20	3.33	4	4	1	2	2	13	2.60
156	3	3	3	3	3	3	18	3.00	1	1	3	2	4	11	2.20
157	3	3	2	2	5	3	18	3.00	3	1	1	3	4	12	2.40
158	3	3	3	3	3	1	16	2.67	3	1	2	3	2	11	2.20
159	3	3	3	3	3	3	18	3.00	2	3	2	2	3	12	2.40
160	3	3	2	5	3	3	19	3.17	4	3	4	2	2	15	3.00
161	2	3	4	3	4	2	18	3.00	4	1	1	4	3	13	2.60
162	4	3	4	2	2	3	18	3.00	2	2	3	3	4	14	2.80
163	3	3	3	4	5	4	22	3.67	1	2	3	4	1	11	2.20
164	3	3	3	2	3	3	17	2.83	3	3	1	3	3	13	2.60

165	4	3	2	3	3	3	18	3.00	4	1	1	3	2	11	2.20
166	3	3	2	4	3	2	17	2.83	4	3	4	1	2	14	2.80
167	2	3	4	4	3	4	20	3.33	3	4	3	1	4	15	3.00
168	2	3	3	3	2	4	17	2.83	2	2	2	2	4	12	2.40
169	3	4	2	4	3	3	19	3.17	4	3	3	1	2	13	2.60
170	4	4	4	4	1	2	19	3.17	3	2	2	2	2	11	2.20
171	3	3	4	3	3	3	19	3.17	4	2	1	4	3	14	2.80
172	3	4	3	3	4	3	20	3.33	4	4	1	2	3	14	2.80
173	3	4	4	5	2	2	20	3.33	4	5	3	1	2	15	3.00
174	3	3	2	4	4	3	19	3.17	3	3	2	2	5	15	3.00
175	2	2	4	3	3	3	17	2.83	4	1	2	2	2	11	2.20
176	4	4	3	3	1	2	17	2.83	2	1	2	3	1	9	1.80
177	3	4	2	4	3	3	19	3.17	3	3	2	4	4	16	3.20
178	3	3	4	2	2	2	16	2.67	4	3	2	1	3	13	2.60
Jml h	527	561	541	557	557	479	3222	537	461	460	422	464	471	227 8	455. 6
Rat a	3	3.1 5	3.0 4	3.1 3	3.13	2.6 9	18.1	3.01	2.6	2.5 8	2.3 7	2.6 1	2.6 5	12.8	2.56

No	PROGRAM BINA LINGKUNGAN								PERLINDUNGAN AGAMA						
	1	2	3	4	5	6	JML H	RAT A2	1	2	3	4	5	JM LH	RAT A2
1	2	1	3	2	3	3	14	2.33	4	5	4	4	5	22	4.40
2	2	3	4	1	2	2	14	2.33	4	4	4	4	4	20	4.00
3	2	2	1	1	1	2	9	1.50	4	4	3	4	5	20	4.00
4	3	3	2	4	3	3	18	3.00	3	4	4	4	4	19	3.80
5	1	3	3	3	4	2	16	2.67	4	4	3	4	5	20	4.00
6	1	1	1	1	1	1	6	1.00	4	4	3	5	5	21	4.20
7	4	5	4	4	4	5	26	4.33	4	4	5	5	5	23	4.60
8	2	3	2	2	2	2	13	2.17	3	3	3	3	3	15	3.00
9	3	3	4	3	4	4	21	3.50	4	4	4	4	5	21	4.20
10	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00
11	2	3	2	2	3	2	14	2.33	2	4	2	4	4	16	3.20
12	3	3	3	3	3	3	18	3.00	3	4	3	4	3	17	3.40
13	3	3	3	3	3	3	18	3.00	3	3	3	4	4	17	3.40
14	2	2	2	2	2	2	12	2.00	4	4	4	4	5	21	4.20
15	3	4	4	3	3	3	20	3.33	4	4	4	4	5	21	4.20
16	3	4	3	3	3	3	19	3.17	5	4	4	5	5	23	4.60
17	3	4	3	4	4	4	22	3.67	4	4	4	4	4	20	4.00
18	3	4	3	4	4	4	22	3.67	4	4	4	4	4	20	4.00
19	3	3	3	3	4	4	20	3.33	4	4	4	4	3	19	3.80
20	4	4	3	3	4	4	22	3.67	4	4	4	4	4	20	4.00
21	3	3	2	3	2	3	16	2.67	3	4	4	3	4	18	3.60

22	3	3	3	3	3	4	19	3.17	3	3	3	2	2	13	2.60
23	3	3	3	3	3	3	18	3.00	1	1	1	1	1	5	1.00
24	4	1	1	1	1	4	12	2.00	4	4	4	4	4	20	4.00
25	4	4	3	3	4	4	22	3.67	3	4	2	4	4	17	3.40
26	3	3	3	2	2	2	15	2.50	3	4	2	4	4	17	3.40
27	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	5	4	5	5	23	4.60
28	4	4	4	4	5	4	25	4.17	5	4	4	5	4	22	4.40
29	3	3	3	3	3	3	18	3.00	3	4	3	4	4	18	3.60
30	1	1	1	1	1	1	6	1.00	4	5	1	4	4	18	3.60
31	2	2	2	2	2	2	12	2.00	4	4	4	4	4	20	4.00
32	2	4	2	2	4	3	17	2.83	3	4	2	4	4	17	3.40
33	2	3	3	3	4	2	17	2.83	4	5	3	4	5	21	4.20
34	2	3	3	3	4	3	18	3.00	4	5	3	4	5	21	4.20
35	5	5	1	1	1	4	17	2.83	5	5	5	5	5	25	5.00
36	3	2	4	3	3	3	18	3.00	2	4	4	4	4	18	3.60
37	3	3	2	3	4	3	18	3.00	4	5	4	3	3	19	3.80
38	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	5	5	4	22	4.40
39	3	4	3	3	3	3	19	3.17	5	4	4	5	5	23	4.60
40	3	4	3	3	3	3	19	3.17	3	3	4	3	3	16	3.20
41	1	1	1	1	1	1	6	1.00	1	1	1	1	4	8	1.60
42	1	4	3	3	3	3	17	2.83	3	3	3	3	3	15	3.00
43	2	2	2	2	2	2	12	2.00	2	3	2	2	4	13	2.60
44	4	4	4	4	4	4	24	4.00	4	4	4	4	4	20	4.00
45	3	3	3	3	3	3	18	3.00	4	4	4	4	4	20	4.00

46	1	3	2	3	3	2	14	2.33	4	4	2	3	4	17	3.40
47	1	3	1	1	2	1	9	1.50	1	3	1	4	4	13	2.60
48	2	2	4	3	2	2	15	2.50	4	4	4	4	4	20	4.00
49	3	3	3	3	3	3	18	3.00	3	3	3	3	3	15	3.00
50	1	3	1	1	3	1	10	1.67	1	3	1	4	4	13	2.60
51	2	3	1	4	4	4	18	3.00	4	4	4	4	4	20	4.00
52	3	2	2	2	2	2	13	2.17	4	4	5	5	5	23	4.60
53	4	4	4	3	4	4	23	3.83	4	4	3	4	5	20	4.00
54	3	2	2	2	4	4	17	2.83	3	4	2	5	5	19	3.80
55	3	4	3	3	4	4	21	3.50	3	4	3	5	5	20	4.00
56	2	2	2	2	2	2	12	2.00	2	3	2	5	5	17	3.40
57	1	2	1	1	1	1	7	1.17	2	1	1	5	5	14	2.80
58	4	2	2	2	2	2	14	2.33	5	5	5	5	5	25	5.00
59	2	1	2	2	1	3	11	1.83	3	3	2	4	3	15	3.00
60	4	3	3	3	3	3	19	3.17	4	4	5	5	5	23	4.60
61	2	3	3	3	3	2	16	2.67	4	5	3	4	4	20	4.00
62	2	3	3	3	2	3	16	2.67	4	4	4	4	5	21	4.20
63	2	3	3	3	3	3	17	2.83	4	4	4	4	4	20	4.00
64	2	3	3	3	3	3	17	2.83	4	4	2	4	4	18	3.60
65	3	4	3	4	3	3	20	3.33	4	4	4	4	5	21	4.20
66	2	3	3	3	2	3	16	2.67	4	5	3	4	5	21	4.20
67	3	3	3	3	3	3	18	3.00	4	4	3	4	5	20	4.00
68	3	4	3	3	3	3	19	3.17	4	5	4	4	5	22	4.40
69	3	4	3	3	3	4	20	3.33	4	5	4	4	5	22	4.40

70	1	1	1	1	1	1	6	1.00	4	3	2	4	5	18	3.60
71	1	1	2	2	3	4	13	2.17	4	1	3	1	2	11	2.20
72	2	2	3	4	3	3	17	2.83	2	3	3	3	4	15	3.00
73	2	3	4	3	3	4	19	3.17	2	2	3	3	2	12	2.40
74	4	3	2	3	3	2	17	2.83	1	2	3	2	3	11	2.20
75	2	3	2	2	2	3	14	2.33	1	2	3	2	4	12	2.40
76	4	4	4	3	4	3	22	3.67	1	2	3	3	4	13	2.60
77	2	3	4	4	3	5	21	3.50	1	2	2	3	3	11	2.20
78	4	4	3	2	2	3	18	3.00	2	3	3	4	5	17	3.40
79	3	3	2	3	2	4	17	2.83	3	2	3	4	5	17	3.40
80	2	2	1	3	3	4	15	2.50	4	4	2	4	4	18	3.60
81	1	2	3	4	2	3	15	2.50	1	3	2	3	2	11	2.20
82	2	2	1	3	2	4	14	2.33	4	4	2	4	4	18	3.60
83	2	1	3	2	3	5	16	2.67	4	4	2	4	4	18	3.60
84	2	2	1	3	2	3	13	2.17	2	3	4	3	4	16	3.20
85	2	2	1	3	2	4	14	2.33	4	4	2	4	4	18	3.60
86	2	2	1	3	2	3	13	2.17	4	4	2	4	4	18	3.60
87	2	2	1	4	2	4	15	2.50	4	4	2	4	4	18	3.60
88	2	2	1	3	2	3	13	2.17	4	4	1	3	4	16	3.20
89	2	2	1	3	2	4	14	2.33	4	4	2	4	4	18	3.60
90	2	2	1	3	2	3	13	2.17	4	4	2	4	4	18	3.60
91	4	3	5	5	5	4	26	4.33	3	5	4	4	5	21	4.20
92	2	2	2	3	2	3	14	2.33	4	3	2	4	4	17	3.40
93	3	3	3	3	3	3	18	3.00	3	3	3	4	3	16	3.20

94	2	4	2	2	2	3	15	2.50	3	5	4	4	2	18	3.60
95	2	4	3	3	3	3	18	3.00	3	3	3	4	4	17	3.40
96	3	2	3	2	2	3	15	2.50	3	3	3	3	3	15	3.00
97	1	1	1	2	1	1	7	1.17	3	4	2	4	4	17	3.40
98	4	5	3	3	5	3	23	3.83	4	5	4	5	5	23	4.60
99	2	2	2	3	3	2	14	2.33	3	4	2	4	4	17	3.40
100	3	4	3	3	4	4	21	3.50	4	4	4	4	4	20	4.00
101	3	2	3	4	4	4	20	3.33	4	4	3	4	5	20	4.00
102	4	4	4	4	4	4	24	4.00	3	4	4	4	4	19	3.80
103	2	2	1	3	4	5	17	2.83	4	4	2	4	4	18	3.60
104	3	2	3	2	2	2	14	2.33	2	3	2	3	4	14	2.80
105	3	3	3	2	3	2	16	2.67	2	2	1	3	2	10	2.00
106	4	3	3	2	3	3	18	3.00	3	2	2	3	2	12	2.40
107	5	4	3	2	3	3	20	3.33	2	3	2	3	4	14	2.80
108	1	3	2	3	2	2	13	2.17	2	3	2	1	4	12	2.40
109	2	3	2	3	4	3	17	2.83	2	2	3	3	2	12	2.40
110	2	3	4	3	2	3	17	2.83	1	2	3	2	3	11	2.20
111	3	3	3	3	3	4	19	3.17	4	4	4	4	4	20	4.00
112	4	4	3	3	4	4	22	3.67	3	4	3	2	2	14	2.80
113	3	3	1	3	2	1	13	2.17	2	2	3	3	2	12	2.40
114	2	3	2	3	3	3	16	2.67	3	4	3	4	4	18	3.60
115	1	2	1	2	4	3	13	2.17	4	5	3	5	5	22	4.40
116	3	3	3	3	3	3	18	3.00	4	3	2	4	4	17	3.40
117	2	3	3	3	4	3	18	3.00	5	4	4	5	5	23	4.60

118	1	1	2	2	1	2	9	1.50	1	2	2	4	4	13	2.60
119	3	3	3	3	3	3	18	3.00	4	4	4	4	4	20	4.00
120	3	3	3	1	3	3	16	2.67	4	3	3	4	4	18	3.60
121	3	2	3	4	3	4	19	3.17	4	4	4	3	3	18	3.60
122	1	3	3	3	3	3	16	2.67	4	3	3	3	3	16	3.20
123	3	1	3	3	4	4	18	3.00	4	3	4	3	4	18	3.60
124	2	4	3	2	3	4	18	3.00	4	3	4	3	3	17	3.40
125	3	3	3	3	4	3	19	3.17	5	4	4	4	4	21	4.20
126	3	1	3	3	4	3	17	2.83	4	4	3	3	5	19	3.80
127	3	3	3	3	4	3	19	3.17	4	4	3	3	5	19	3.80
128	4	3	2	2	2	2	15	2.50	2	4	2	4	4	16	3.20
129	3	3	3	3	3	4	19	3.17	4	4	3	4	4	19	3.80
130	2	3	3	3	2	4	17	2.83	3	4	2	3	4	16	3.20
131	1	2	2	2	2	3	12	2.00	1	2	4	5	4	16	3.20
132	2	3	2	2	2	4	15	2.50	3	4	2	5	5	19	3.80
133	2	1	4	3	3	5	18	3.00	2	4	3	4	3	16	3.20
134	3	3	3	4	4	4	21	3.50	4	4	3	3	4	18	3.60
135	2	3	4	3	3	4	19	3.17	4	4	4	4	4	20	4.00
136	3	2	1	3	2	3	14	2.33	4	3	4	3	4	18	3.60
137	3	1	2	3	3	3	15	2.50	4	3	3	4	4	18	3.60
138	2	3	3	3	3	3	17	2.83	4	4	4	3	3	18	3.60
139	3	3	4	3	4	2	19	3.17	4	4	2	4	4	18	3.60
140	3	2	3	2	3	3	16	2.67	3	3	2	2	5	15	3.00
141	4	2	4	2	3	3	18	3.00	3	5	2	3	3	16	3.20

142	3	1	3	2	4	2	15	2.50	4	4	3	3	5	19	3.80
143	1	3	1	3	2	3	13	2.17	5	5	5	5	5	25	5.00
144	2	2	2	2	2	2	12	2.00	4	4	3	4	5	20	4.00
145	2	2	2	2	2	2	12	2.00	3	3	2	4	4	16	3.20
146	2	2	2	2	3	4	15	2.50	2	4	3	3	3	15	3.00
147	3	3	3	3	3	3	18	3.00	2	2	2	4	4	14	2.80
148	4	4	3	3	4	2	20	3.33	2	2	4	4	4	16	3.20
149	1	1	2	3	3	3	13	2.17	3	3	3	3	3	15	3.00
150	4	3	2	2	1	5	17	2.83	3	3	3	5	5	19	3.80
151	3	1	4	2	2	3	15	2.50	3	3	2	4	4	16	3.20
152	3	3	1	2	2	4	15	2.50	2	2	4	4	4	16	3.20
153	2	4	1	3	3	2	15	2.50	3	3	4	4	3	17	3.40
154	2	4	3	2	3	3	17	2.83	3	3	4	4	2	16	3.20
155	3	2	1	3	4	3	16	2.67	5	5	2	3	4	19	3.80
156	2	1	2	3	2	4	14	2.33	5	5	3	2	2	17	3.40
157	3	3	3	3	3	1	16	2.67	3	3	3	3	3	15	3.00
158	2	1	1	3	1	4	12	2.00	4	3	3	4	3	17	3.40
159	3	2	1	3	1	1	11	1.83	4	3	3	4	3	17	3.40
160	4	4	3	4	1	2	18	3.00	2	2	5	5	3	17	3.40
161	3	1	4	2	3	3	16	2.67	4	2	5	4	3	18	3.60
162	2	3	2	3	2	2	14	2.33	3	4	3	3	4	17	3.40
163	2	2	2	2	2	4	14	2.33	5	2	5	2	4	18	3.60
164	3	4	3	2	3	2	17	2.83	4	3	4	2	4	17	3.40
165	3	2	3	2	1	3	14	2.33	4	3	2	1	4	14	2.80

166	2	4	3	2	3	3	17	2.83	4	4	4	4	4	20	4.00
167	3	2	3	2	3	3	16	2.67	3	4	4	2	4	17	3.40
168	2	2	4	3	2	3	16	2.67	2	3	4	5	5	19	3.80
169	4	2	3	3	2	2	16	2.67	3	4	2	4	2	15	3.00
170	4	1	2	4	2	1	14	2.33	4	4	5	5	4	22	4.40
171	4	3	2	2	3	3	17	2.83	3	4	3	4	3	17	3.40
172	3	2	4	2	4	2	17	2.83	4	2	4	2	4	16	3.20
173	3	2	4	1	2	5	17	2.83	5	4	2	1	5	17	3.40
174	3	3	2	3	1	3	15	2.50	4	4	3	3	2	16	3.20
175	4	2	2	2	2	4	16	2.67	4	4	3	2	2	15	3.00
176	4	1	3	2	3	3	16	2.67	3	3	4	2	2	14	2.80
177	4	2	3	3	2	2	16	2.67	3	4	4	3	3	17	3.40
178	3	3	4	1	1	5	17	2.83	4	4	2	5	2	17	3.40
Jml h	469	481	459	479	491	538	2917	486. 17	597	63 6	55 3	65 2	692	313 0	626
Rat aRa ta	2.6 3	2.7	2.6	2.7	2.8	3.0 2	16.4	2.73 13	3.4	3.5 7	3.1 1	3.6 6	3.8 88	17. 58	3.516 9

No	PERLINDUNGAN JIWA							PERLINDUNGAN AKAL					
	1	2	3	4	5	JMLH	RATA 2	1	2	3	4	JML H	RATA2
1	1	3	1	3	3	11	2.20	3	3	4	5	15	3.75
2	4	4	1	3	4	16	3.20	3	4	4	4	15	3.75
3	3	3	2	4	3	15	3.00	4	2	3	5	14	3.50
4	4	3	4	4	4	19	3.80	3	3	3	4	13	3.25
5	4	4	4	3	4	19	3.80	4	4	4	4	16	4.00
6	4	1	1	4	3	13	2.60	4	4	4	4	16	4.00
7	4	4	5	5	4	22	4.40	5	4	4	5	18	4.50
8	2	3	2	3	4	14	2.80	2	4	4	4	14	3.50
9	3	3	4	4	4	18	3.60	5	5	5	5	20	5.00
10	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	4	16	4.00
11	3	4	1	4	3	15	3.00	3	2	4	4	13	3.25
12	3	3	3	3	3	15	3.00	3	3	3	3	12	3.00
13	3	3	2	4	4	16	3.20	3	2	4	4	13	3.25
14	5	5	3	5	5	23	4.60	4	3	4	5	16	4.00
15	3	4	3	4	4	18	3.60	3	5	4	5	17	4.25
16	4	4	5	5	5	23	4.60	4	4	5	5	18	4.50
17	3	3	1	3	3	13	2.60	2	4	3	5	14	3.50
18	3	3	1	3	3	13	2.60	2	4	3	5	14	3.50
19	3	3	2	3	3	14	2.80	3	4	3	3	13	3.25
20	4	4	3	4	4	19	3.80	4	4	3	3	14	3.50
21	4	3	2	3	2	14	2.80	4	4	4	4	16	4.00

22	3	3	2	3	3	14	2.80	4	2	3	4	13	3.25
23	3	3	3	3	3	15	3.00	3	3	3	3	12	3.00
24	4	4	1	4	1	14	2.80	1	4	4	4	13	3.25
25	3	2	4	4	2	15	3.00	2	3	4	4	13	3.25
26	3	3	4	3	2	15	3.00	2	2	2	4	10	2.50
27	4	3	1	3	4	15	3.00	3	4	3	4	14	3.50
28	2	4	2	4	4	16	3.20	2	4	4	4	14	3.50
29	3	3	3	3	3	15	3.00	4	4	3	4	15	3.75
30	1	3	3	3	4	14	2.80	1	5	3	5	14	3.50
31	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	4	16	4.00
32	4	3	4	3	2	16	3.20	2	2	2	2	8	2.00
33	2	3	2	4	3	14	2.80	2	1	3	3	9	2.25
34	2	3	2	4	3	14	2.80	2	1	3	3	9	2.25
35	4	4	4	4	4	20	4.00	1	4	4	4	13	3.25
36	4	4	2	4	4	18	3.60	4	3	2	3	12	3.00
37	3	3	4	3	3	16	3.20	3	4	3	4	14	3.50
38	3	3	4	4	2	16	3.20	3	3	4	4	14	3.50
39	4	4	5	5	4	22	4.40	4	4	5	5	18	4.50
40	3	2	3	3	3	14	2.80	3	2	4	4	13	3.25
41	3	3	1	1	1	9	1.80	2	2	2	1	7	1.75
42	3	3	3	3	3	15	3.00	1	4	3	3	11	2.75
43	4	4	1	2	1	12	2.40	1	5	5	5	16	4.00
44	4	4	2	4	2	16	3.20	2	4	4	4	14	3.50
45	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	4	16	4.00

46	3	3	4	3	2	15	3.00	1	3	2	3	9	2.25
47	3	3	1	3	1	11	2.20	1	3	1	1	6	1.50
48	3	4	2	4	4	17	3.40	3	2	4	4	13	3.25
49	3	3	3	3	3	15	3.00	1	4	3	3	11	2.75
50	3	3	1	2	1	10	2.00	1	3	1	1	6	1.50
51	4	4	3	4	4	19	3.80	4	4	1	4	13	3.25
52	4	3	3	4	2	16	3.20	1	5	4	4	14	3.50
53	4	4	4	3	4	19	3.80	4	4	4	4	16	4.00
54	5	5	5	2	4	21	4.20	4	5	2	4	15	3.75
55	3	5	4	5	3	20	4.00	3	5	4	5	17	4.25
56	5	4	3	4	1	17	3.40	1	5	4	4	14	3.50
57	5	3	4	4	3	19	3.80	1	5	4	4	14	3.50
58	3	3	4	3	3	16	3.20	3	5	4	4	16	4.00
59	3	3	3	2	1	12	2.40	2	3	2	2	9	2.25
60	4	3	3	4	1	15	3.00	4	5	5	5	19	4.75
61	3	2	1	4	4	14	2.80	2	4	4	5	15	3.75
62	3	3	2	4	4	16	3.20	3	4	4	5	16	4.00
63	3	3	2	3	3	14	2.80	2	4	4	5	15	3.75
64	3	3	4	4	3	17	3.40	2	2	3	2	9	2.25
65	3	3	2	3	4	15	3.00	3	4	4	4	15	3.75
66	3	3	1	4	4	15	3.00	2	4	4	5	15	3.75
67	3	3	2	4	4	16	3.20	2	4	4	4	14	3.50
68	4	3	2	4	3	16	3.20	2	4	4	4	14	3.50
69	4	3	2	4	4	17	3.40	2	4	3	4	13	3.25

70	4	4	3	3	3	17	3.40	3	4	4	3	14	3.50
71	1	2	3	4	4	14	2.80	2	1	1	2	6	1.50
72	2	3	3	4	4	16	3.20	1	2	3	4	10	2.50
73	2	2	3	3	4	14	2.80	1	2	3	4	10	2.50
74	3	3	4	3	3	16	3.20	3	3	4	3	13	3.25
75	3	4	5	3	2	17	3.40	4	3	3	2	12	3.00
76	1	2	1	1	1	6	1.20	4	3	2	2	11	2.75
77	3	4	4	3	3	17	3.40	4	3	2	3	12	3.00
78	3	3	2	4	4	16	3.20	3	3	3	4	13	3.25
79	4	4	3	2	2	15	3.00	2	1	3	2	8	2.00
80	4	3	4	3	1	15	3.00	2	5	2	1	10	2.50
81	2	3	4	2	5	16	3.20	1	1	2	2	6	1.50
82	4	3	4	3	1	15	3.00	2	5	2	1	10	2.50
83	4	3	4	3	1	15	3.00	2	5	2	1	10	2.50
84	4	3	4	3	1	15	3.00	2	5	2	1	10	2.50
85	4	3	4	3	2	16	3.20	2	5	2	1	10	2.50
86	4	2	4	3	1	14	2.80	2	5	2	1	10	2.50
87	4	3	4	3	1	15	3.00	2	5	2	1	10	2.50
88	4	3	4	3	1	15	3.00	2	5	2	1	10	2.50
89	4	3	4	3	1	15	3.00	2	5	2	1	10	2.50
90	4	3	4	3	1	15	3.00	2	5	1	1	9	2.25
91	3	3	1	4	3	14	2.80	2	5	4	5	16	4.00
92	4	2	2	4	3	15	3.00	2	3	3	4	12	3.00
93	3	4	1	3	3	14	2.80	2	3	2	2	9	2.25

94	3	4	3	3	3	16	3.20	2	4	2	2	10	2.50
95	4	3	3	3	3	16	3.20	2	3	3	3	11	2.75
96	3	3	2	3	3	14	2.80	2	4	3	3	12	3.00
97	4	3	2	3	1	13	2.60	1	3	3	2	9	2.25
98	4	4	5	3	4	20	4.00	3	3	4	5	15	3.75
99	3	3	2	3	2	13	2.60	2	4	4	2	12	3.00
100	4	4	4	4	4	20	4.00	5	5	5	5	20	5.00
101	3	3	3	3	3	15	3.00	3	2	4	4	13	3.25
102	4	4	4	4	4	20	4.00	3	4	4	4	15	3.75
103	4	3	4	3	1	15	3.00	2	5	2	1	10	2.50
104	2	3	1	4	2	12	2.40	3	3	2	2	10	2.50
105	2	3	2	1	3	11	2.20	2	2	2	1	7	1.75
106	2	2	1	2	3	10	2.00	1	3	2	3	9	2.25
107	3	2	3	4	2	14	2.80	2	1	2	3	8	2.00
108	2	3	2	3	4	14	2.80	3	4	3	2	12	3.00
109	2	3	2	3	2	12	2.40	1	2	3	2	8	2.00
110	2	3	2	3	2	12	2.40	4	3	2	3	12	3.00
111	4	4	4	4	4	20	4.00	4	5	4	4	17	4.25
112	3	2	3	2	1	11	2.20	3	1	2	3	9	2.25
113	3	4	2	4	3	16	3.20	2	3	2	2	9	2.25
114	5	3	1	3	3	15	3.00	2	3	3	5	13	3.25
115	3	3	1	3	2	12	2.40	1	2	2	5	10	2.50
116	3	3	2	4	2	14	2.80	2	4	4	4	14	3.50
117	4	4	3	4	4	19	3.80	3	4	4	4	15	3.75

118	4	3	4	3	1	15	3.00	1	1	1	1	4	1.00
119	4	4	4	4	4	20	4.00	4	4	4	4	16	4.00
120	3	3	3	3	3	15	3.00	3	3	3	3	12	3.00
121	1	2	3	3	4	13	2.60	4	3	3	1	11	2.75
122	4	3	3	4	4	18	3.60	3	3	3	3	12	3.00
123	3	4	4	4	3	18	3.60	3	4	4	4	15	3.75
124	4	3	3	3	4	17	3.40	3	4	4	4	15	3.75
125	5	5	3	4	4	21	4.20	3	4	4	4	15	3.75
126	3	3	3	3	3	15	3.00	3	5	4	5	17	4.25
127	3	3	3	3	3	15	3.00	3	5	4	5	17	4.25
128	4	4	2	4	2	16	3.20	2	4	2	4	12	3.00
129	4	3	2	4	4	17	3.40	4	4	4	4	16	4.00
130	4	3	3	4	3	17	3.40	4	4	3	4	15	3.75
131	1	2	3	4	5	15	3.00	1	2	3	4	10	2.50
132	3	4	2	4	4	17	3.40	3	4	4	3	14	3.50
133	2	3	2	4	4	15	3.00	3	4	3	3	13	3.25
134	4	4	2	4	4	18	3.60	4	3	3	3	13	3.25
135	3	4	3	4	3	17	3.40	3	4	3	4	14	3.50
136	4	4	4	3	3	18	3.60	3	4	3	3	13	3.25
137	4	3	4	4	4	19	3.80	4	4	4	4	16	4.00
138	4	4	3	3	3	17	3.40	4	3	4	3	14	3.50
139	4	3	4	4	3	18	3.60	3	1	4	3	11	2.75
140	3	3	2	2	3	13	2.60	3	5	3	5	16	4.00
141	3	3	3	5	4	18	3.60	4	4	3	3	14	3.50

142	3	3	3	3	3	15	3.00	3	5	4	5	17	4.25
143	4	4	4	4	4	20	4.00	4	2	2	5	13	3.25
144	4	3	4	3	3	17	3.40	2	4	3	4	13	3.25
145	4	4	2	4	2	16	3.20	2	4	3	2	11	2.75
146	3	3	3	4	4	17	3.40	2	4	4	4	14	3.50
147	2	2	5	5	5	19	3.80	3	3	4	4	14	3.50
148	2	1	1	5	5	14	2.80	4	4	3	3	14	3.50
149	4	4	4	2	2	16	3.20	2	2	5	5	14	3.50
150	3	3	3	2	2	13	2.60	3	3	3	2	11	2.75
151	4	4	3	3	2	16	3.20	3	3	2	4	12	3.00
152	4	4	3	3	3	17	3.40	3	3	3	4	13	3.25
153	5	5	3	3	1	17	3.40	4	4	3	3	14	3.50
154	4	4	4	1	4	17	3.40	3	3	2	4	12	3.00
155	5	4	2	4	3	18	3.60	3	3	4	2	12	3.00
156	4	3	2	4	3	16	3.20	5	4	3	4	16	4.00
157	2	3	4	4	3	16	3.20	5	5	2	1	13	3.25
158	3	2	2	3	4	14	2.80	3	3	2	3	11	2.75
159	3	3	4	3	3	16	3.20	4	3	2	3	12	3.00
160	3	3	5	3	2	16	3.20	3	3	3	3	12	3.00
161	3	5	3	4	2	17	3.40	4	2	3	4	13	3.25
162	4	4	3	3	3	17	3.40	4	3	3	4	14	3.50
163	3	3	5	4	2	17	3.40	2	2	5	4	13	3.25
164	5	4	4	4	3	20	4.00	4	3	2	3	12	3.00
165	3	4	2	3	3	15	3.00	2	3	4	4	13	3.25

166	3	2	4	3	3	15	3.00	2	3	1	5	11	2.75
167	3	3	3	3	3	15	3.00	3	3	4	2	12	3.00
168	3	3	3	4	2	15	3.00	3	4	4	4	15	3.75
169	4	3	2	1	1	11	2.20	4	3	4	5	16	4.00
170	4	4	5	1	4	18	3.60	4	4	2	3	13	3.25
171	2	4	3	4	3	16	3.20	4	3	4	3	14	3.50
172	2	4	2	4	2	14	2.80	5	3	4	2	14	3.50
173	3	3	4	2	2	14	2.80	2	5	3	3	13	3.25
174	4	2	2	4	2	14	2.80	4	3	4	3	14	3.50
175	4	3	3	4	3	17	3.40	3	3	2	4	12	3.00
176	4	3	3	4	4	18	3.60	4	2	2	5	13	3.25
177	3	4	4	3	4	18	3.60	4	4	2	3	13	3.25
178	4	4	2	4	3	17	3.40	3	3	3	4	13	3.25
Jumlah	594	581	517	602	524	2818	563.6	495	620	561	609	2285	571.25
Rata2	3.34	3.26	2.904	3.38	2.94	15.83	3.166	2.78	3.48	3.15	3.42	12.84	3.2093

No	PERLINDUNGAN KETURUNAN						
	1	2	3	4	5	JMLH	RATA2
1	5	4	4	3	4	20	4.00
2	4	4	3	2	4	17	3.40
3	4	5	3	3	4	19	3.80
4	4	3	3	3	4	17	3.40
5	4	4	4	3	4	19	3.80
6	4	4	1	2	4	15	3.00
7	4	4	5	5	4	22	4.40
8	3	4	5	4	4	20	4.00
9	5	1	2	3	4	15	3.00
10	4	4	4	4	4	20	4.00
11	4	4	3	2	4	17	3.40
12	3	3	3	3	3	15	3.00
13	3	4	3	3	4	17	3.40
14	5	5	3	5	5	23	4.60
15	4	4	4	4	4	20	4.00
16	4	5	5	4	5	23	4.60
17	3	3	3	3	4	16	3.20
18	3	3	3	3	4	16	3.20
19	3	3	3	3	3	15	3.00
20	4	4	4	4	4	20	4.00
21	4	3	4	4	4	19	3.80

22	3	3	3	3	2	14	2.80
23	3	3	3	3	3	15	3.00
24	1	4	1	1	4	11	2.20
25	3	4	2	2	2	13	2.60
26	3	4	3	3	2	15	3.00
27	3	4	4	3	4	18	3.60
28	2	4	4	2	4	16	3.20
29	3	4	3	2	4	16	3.20
30	3	5	5	1	5	19	3.80
31	4	4	4	4	4	20	4.00
32	3	4	2	2	4	15	3.00
33	3	3	2	3	3	14	2.80
34	3	3	2	3	3	14	2.80
35	4	4	4	4	4	20	4.00
36	4	4	4	4	4	20	4.00
37	3	4	4	3	4	18	3.60
38	3	4	3	3	4	17	3.40
39	4	5	5	4	5	23	4.60
40	3	3	3	3	3	15	3.00
41	3	3	3	3	3	15	3.00
42	1	4	3	3	3	14	2.80
43	5	1	2	2	2	12	2.40
44	5	5	4	4	4	22	4.40
45	4	4	4	4	4	20	4.00

46	3	2	3	3	3	14	2.80
47	1	4	3	3	2	13	2.60
48	4	4	3	2	4	17	3.40
49	1	4	3	3	3	14	2.80
50	1	4	3	3	1	12	2.40
51	1	1	1	1	1	5	1.00
52	5	5	1	2	3	16	3.20
53	4	3	5	3	2	17	3.40
54	4	5	1	1	5	16	3.20
55	5	5	5	4	5	24	4.80
56	4	5	1	1	4	15	3.00
57	3	5	1	1	5	15	3.00
58	5	5	5	4	4	23	4.60
59	4	4	2	2	3	15	3.00
60	4	5	1	3	5	18	3.60
61	3	3	3	3	4	16	3.20
62	4	4	3	3	5	19	3.80
63	4	4	3	3	4	18	3.60
64	3	4	2	2	4	15	3.00
65	4	4	3	3	4	18	3.60
66	4	4	3	3	4	18	3.60
67	4	4	3	3	4	18	3.60
68	4	4	3	3	4	18	3.60
69	4	4	3	2	4	17	3.40

70	4	4	3	3	4	18	3.60
71	1	2	3	4	4	14	2.80
72	3	3	2	2	3	13	2.60
73	3	4	4	4	4	19	3.80
74	3	2	2	3	1	11	2.20
75	3	2	2	2	4	13	2.60
76	1	2	1	3	5	12	2.40
77	3	4	4	4	3	18	3.60
78	3	2	1	2	4	12	2.40
79	1	1	2	2	2	8	1.60
80	2	3	1	2	3	11	2.20
81	4	4	1	2	4	15	3.00
82	2	3	1	2	3	11	2.20
83	2	3	1	2	3	11	2.20
84	2	3	1	2	3	11	2.20
85	2	3	1	2	3	11	2.20
86	2	3	1	3	4	13	2.60
87	2	3	1	3	4	13	2.60
88	2	3	1	3	4	13	2.60
89	2	3	1	2	3	11	2.20
90	2	4	1	2	3	12	2.40
91	4	4	4	3	4	19	3.80
92	3	4	2	3	3	15	3.00
93	3	3	3	3	3	15	3.00

94	3	3	4	3	4	17	3.40
95	3	4	3	3	3	16	3.20
96	3	4	3	3	3	16	3.20
97	3	2	3	3	3	14	2.80
98	4	5	3	3	5	20	4.00
99	4	4	2	2	4	16	3.20
100	5	5	5	5	5	25	5.00
101	3	3	4	3	4	17	3.40
102	4	4	4	4	4	20	4.00
103	2	3	1	2	3	11	2.20
104	2	3	2	2	5	14	2.80
105	2	3	1	2	2	10	2.00
106	3	2	3	2	2	12	2.40
107	2	1	2	1	3	9	1.80
108	1	2	1	1	2	7	1.40
109	1	2	3	3	2	11	2.20
110	2	3	2	2	2	11	2.20
111	4	4	4	4	4	20	4.00
112	2	2	2	2	4	12	2.40
113	3	3	2	2	3	13	2.60
114	3	3	4	3	4	17	3.40
115	3	4	2	2	4	15	3.00
116	3	3	3	3	4	16	3.20
117	3	4	3	3	3	16	3.20

118	4	4	1	1	3	13	2.60
119	4	4	4	3	3	18	3.60
120	3	3	3	3	3	15	3.00
121	3	3	4	3	3	16	3.20
122	4	4	3	3	3	17	3.40
123	3	4	3	3	4	17	3.40
124	3	4	3	3	3	16	3.20
125	4	4	4	4	4	20	4.00
126	4	4	4	4	4	20	4.00
127	3	4	4	4	4	19	3.80
128	4	4	2	2	4	16	3.20
129	3	4	3	3	5	18	3.60
130	4	4	4	3	2	17	3.40
131	1	2	3	4	5	15	3.00
132	4	4	3	4	4	19	3.80
133	3	3	4	3	2	15	3.00
134	3	3	3	3	3	15	3.00
135	3	4	4	3	4	18	3.60
136	3	3	3	3	3	15	3.00
137	3	3	3	3	3	15	3.00
138	3	3	3	3	3	15	3.00
139	3	4	3	3	3	16	3.20
140	3	4	4	4	4	19	3.80
141	5	4	4	4	3	20	4.00

142	3	4	4	4	4	19	3.80
143	2	4	4	3	2	15	3.00
144	4	4	3	3	5	19	3.80
145	3	4	2	3	4	16	3.20
146	5	5	3	2	3	18	3.60
147	2	5	4	4	3	18	3.60
148	5	3	2	3	5	18	3.60
149	1	4	4	3	3	15	3.00
150	3	3	3	3	3	15	3.00
151	4	4	5	5	1	19	3.80
152	4	4	4	4	2	18	3.60
153	5	5	3	3	5	21	4.20
154	3	4	3	5	3	18	3.60
155	4	4	3	3	4	18	3.60
156	3	5	3	5	3	19	3.80
157	4	3	4	3	4	18	3.60
158	5	4	3	2	1	15	3.00
159	4	4	3	2	2	15	3.00
160	4	4	2	4	3	17	3.40
161	3	3	4	3	3	16	3.20
162	4	4	3	2	3	16	3.20
163	4	2	2	4	4	16	3.20
164	4	3	2	4	3	16	3.20
165	3	4	2	4	2	15	3.00

166	5	3	4	2	2	16	3.20
167	3	3	4	2	3	15	3.00
168	2	5	5	4	4	20	4.00
169	4	4	3	2	2	15	3.00
170	2	2	4	4	4	16	3.20
171	2	3	2	5	3	15	3.00
172	4	2	3	3	3	15	3.00
173	3	3	4	4	3	17	3.40
174	4	3	3	4	3	17	3.40
175	4	3	4	3	3	17	3.40
176	4	2	2	4	4	16	3.20
177	4	4	4	4	4	20	4.00
178	3	3	4	2	3	15	3.00
Jumlah	577	632	523	526	616	2874	574.8
Rata-Rata	3.24	3.551	2.938	2.955	3.461	16.15	3.22921

No	PERLINDUNGAN HARTA						
	1	2	3	4	5	JMLH	RATA2
1	5	4	4	3	4	20	4.00
2	4	4	3	2	4	17	3.40
3	4	5	3	3	4	19	3.80
4	4	3	3	3	4	17	3.40
5	4	4	4	3	4	19	3.80
6	4	4	1	2	4	15	3.00
7	4	4	5	5	4	22	4.40
8	3	4	5	4	4	20	4.00
9	5	1	2	3	4	15	3.00
10	4	4	4	4	4	20	4.00
11	4	4	3	2	4	17	3.40
12	3	3	3	3	3	15	3.00
13	3	4	3	3	4	17	3.40
14	5	5	3	5	5	23	4.60
15	4	4	4	4	4	20	4.00
16	4	5	5	4	5	23	4.60
17	3	3	3	3	4	16	3.20
18	3	3	3	3	4	16	3.20
19	3	3	3	3	3	15	3.00
20	4	4	4	4	4	20	4.00
21	4	3	4	4	4	19	3.80

22	3	3	3	3	2	14	2.80
23	3	3	3	3	3	15	3.00
24	1	4	1	1	4	11	2.20
25	3	4	2	2	2	13	2.60
26	3	4	3	3	2	15	3.00
27	3	4	4	3	4	18	3.60
28	2	4	4	2	4	16	3.20
29	3	4	3	2	4	16	3.20
30	3	5	5	1	5	19	3.80
31	4	4	4	4	4	20	4.00
32	3	4	2	2	4	15	3.00
33	3	3	2	3	3	14	2.80
34	3	3	2	3	3	14	2.80
35	4	4	4	4	4	20	4.00
36	4	4	4	4	4	20	4.00
37	3	4	4	3	4	18	3.60
38	3	4	3	3	4	17	3.40
39	4	5	5	4	5	23	4.60
40	3	3	3	3	3	15	3.00
41	3	3	3	3	3	15	3.00
42	1	4	3	3	3	14	2.80
43	5	1	2	2	2	12	2.40
44	5	5	4	4	4	22	4.40
45	4	4	4	4	4	20	4.00

46	3	2	3	3	3	14	2.80
47	1	4	3	3	2	13	2.60
48	4	4	3	2	4	17	3.40
49	1	4	3	3	3	14	2.80
50	1	4	3	3	1	12	2.40
51	1	1	1	1	1	5	1.00
52	5	5	1	2	3	16	3.20
53	4	3	5	3	2	17	3.40
54	4	5	1	1	5	16	3.20
55	5	5	5	4	5	24	4.80
56	4	5	1	1	4	15	3.00
57	3	5	1	1	5	15	3.00
58	5	5	5	4	4	23	4.60
59	4	4	2	2	3	15	3.00
60	4	5	1	3	5	18	3.60
61	3	3	3	3	4	16	3.20
62	4	4	3	3	5	19	3.80
63	4	4	3	3	4	18	3.60
64	3	4	2	2	4	15	3.00
65	4	4	3	3	4	18	3.60
66	4	4	3	3	4	18	3.60
67	4	4	3	3	4	18	3.60
68	4	4	3	3	4	18	3.60
69	4	4	3	2	4	17	3.40

70	4	4	3	3	4	18	3.60
71	1	2	3	4	4	14	2.80
72	3	3	2	2	3	13	2.60
73	3	4	4	4	4	19	3.80
74	3	2	2	3	1	11	2.20
75	3	2	2	2	4	13	2.60
76	1	2	1	3	5	12	2.40
77	3	4	4	4	3	18	3.60
78	3	2	1	2	4	12	2.40
79	1	1	2	2	2	8	1.60
80	2	3	1	2	3	11	2.20
81	4	4	1	2	4	15	3.00
82	2	3	1	2	3	11	2.20
83	2	3	1	2	3	11	2.20
84	2	3	1	2	3	11	2.20
85	2	3	1	2	3	11	2.20
86	2	3	1	3	4	13	2.60
87	2	3	1	3	4	13	2.60
88	2	3	1	3	4	13	2.60
89	2	3	1	2	3	11	2.20
90	2	4	1	2	3	12	2.40
91	4	4	4	3	4	19	3.80
92	3	4	2	3	3	15	3.00
93	3	3	3	3	3	15	3.00

94	3	3	4	3	4	17	3.40
95	3	4	3	3	3	16	3.20
96	3	4	3	3	3	16	3.20
97	3	2	3	3	3	14	2.80
98	4	5	3	3	5	20	4.00
99	4	4	2	2	4	16	3.20
100	5	5	5	5	5	25	5.00
101	3	3	4	3	4	17	3.40
102	4	4	4	4	4	20	4.00
103	2	3	1	2	3	11	2.20
104	2	3	2	2	5	14	2.80
105	2	3	1	2	2	10	2.00
106	3	2	3	2	2	12	2.40
107	2	1	2	1	3	9	1.80
108	1	2	1	1	2	7	1.40
109	1	2	3	3	2	11	2.20
110	2	3	2	2	2	11	2.20
111	4	4	4	4	4	20	4.00
112	2	2	2	2	4	12	2.40
113	3	3	2	2	3	13	2.60
114	3	3	4	3	4	17	3.40
115	3	4	2	2	4	15	3.00
116	3	3	3	3	4	16	3.20
117	3	4	3	3	3	16	3.20

118	4	4	1	1	3	13	2.60
119	4	4	4	3	3	18	3.60
120	3	3	3	3	3	15	3.00
121	3	3	4	3	3	16	3.20
122	4	4	3	3	3	17	3.40
123	3	4	3	3	4	17	3.40
124	3	4	3	3	3	16	3.20
125	4	4	4	4	4	20	4.00
126	4	4	4	4	4	20	4.00
127	3	4	4	4	4	19	3.80
128	4	4	2	2	4	16	3.20
129	3	4	3	3	5	18	3.60
130	4	4	4	3	2	17	3.40
131	1	2	3	4	5	15	3.00
132	4	4	3	4	4	19	3.80
133	3	3	4	3	2	15	3.00
134	3	3	3	3	3	15	3.00
135	3	4	4	3	4	18	3.60
136	3	3	3	3	3	15	3.00
137	3	3	3	3	3	15	3.00
138	3	3	3	3	3	15	3.00
139	3	4	3	3	3	16	3.20
140	3	4	4	4	4	19	3.80
141	5	4	4	4	3	20	4.00

142	3	4	4	4	4	19	3.80
143	2	4	4	3	2	15	3.00
144	4	4	3	3	5	19	3.80
145	3	4	2	3	4	16	3.20
146	5	5	3	2	3	18	3.60
147	2	5	4	4	3	18	3.60
148	5	3	2	3	5	18	3.60
149	1	4	4	3	3	15	3.00
150	3	3	3	3	3	15	3.00
151	4	4	5	5	1	19	3.80
152	4	4	4	4	2	18	3.60
153	5	5	3	3	5	21	4.20
154	3	4	3	5	3	18	3.60
155	4	4	3	3	4	18	3.60
156	3	5	3	5	3	19	3.80
157	4	3	4	3	4	18	3.60
158	5	4	3	2	1	15	3.00
159	4	4	3	2	2	15	3.00
160	4	4	2	4	3	17	3.40
161	3	3	4	3	3	16	3.20
162	4	4	3	2	3	16	3.20
163	4	2	2	4	4	16	3.20
164	4	3	2	4	3	16	3.20
165	3	4	2	4	2	15	3.00

166	5	3	4	2	2	16	3.20
167	3	3	4	2	3	15	3.00
168	2	5	5	4	4	20	4.00
169	4	4	3	2	2	15	3.00
170	2	2	4	4	4	16	3.20
171	2	3	2	5	3	15	3.00
172	4	2	3	3	3	15	3.00
173	3	3	4	4	3	17	3.40
174	4	3	3	4	3	17	3.40
175	4	3	4	3	3	17	3.40
176	4	2	2	4	4	16	3.20
177	4	4	4	4	4	20	4.00
178	3	3	4	2	3	15	3.00
Jumlah	577	632	523	526	616	2874	574.8
Rata-Rata	3.24	3.551	2.938	2.955	3.461	16.15	3.22921

a. Tabulasi Data Kuisisioner Karyawan PDAM Kota Makassar

IDENTITAS KARYAWAN							
NO.	UMUR	PDD	P/L	JABATAN	DEVISI	LEVEL	LAMA KERJA
1	47	S1	L	Ka. Wilayah	Wilayah IV	Midle Mgt	19 th
2	53	S1	L	Kaur Pelay	Wilayah IV	Lower Mgt	31 th
3	46	SMA	P	Kaur Dist	Wilayah IV	Lower Mgt	22 th
4	44	S1	P	Kaur Meter	Wilayah IV	Lower Mgt	18 th
5	48	S1	L	Kasi Teknik	Teknik	Lower Mgt	12 th
6	36	S2	P	Kasi petah	Teknik	Lower Mgt	13 th
7	52	S2	L	Kabag Pren	Teknik	Midle Mgt	21 tn
8	46	S1	P	Kasi Leb	Teknik	Lower Mgt	25 th
9	48	S2	L	Kasi IPA I/II	Teknik	Lower Mgt	15 th
10	46	S1	L	Kasi IPA III	Teknik	Lower Mgt	15 th
11	32	SMA	L	Kasi Akutan	Keuangan	Lower Mgt	12 th
12	26	S1	L	Kasi Pajak	Keuangan	Lower Mgt	3 th
13	24	S1	L	Verivikasi	Keuangan	Lower Mgt	2 th
14	48	S1	Pl	Kabag Akut	Keuangan	Midle Mgt	4 th
15	45	S1	L	Kasi TU	Umum	Lower Mgt	15 th
16	47	S1	P	Kasi RT	Umum	Lower Mgt	20 th
17	52	S1	L	Ka. Wilayah	Wilayah III	Midle Mgt	29 th
18	50	S3	P	Kabg Inter	Pengawas	Midle Mgt	5 th
19	47	S1	L	Kabg Dist	Teknik	Midle Mgt	18 th
20	49	S1	L	Ka. Wilayah	Wilayah I	Midle Mgt	24 th

21	44	S1	P	Kasi Benda	Keuangan	Lower Mgt	22 Th
22	42	S1	L	Humas	Umum	Lower Mgt	20 th
23	52	Si	L	Kabag Perlf	Umum	Midle Mgt	17 th
24	38	S1	L	Kasi Aset	Umum	Lower Mgt	10 th
25	40	S1	L	Kasi Oprasi	Pengawas	Lower Mgt	20 th
26	54	S1	L	Ka. Wilayah	Wilayah II	Midle Mgt	30 th
27	40	S1	L	Kasi pelapor	Keuangan	Lower Mgt	13 th
28	42	S1	L	Ks.Penga	Umum	Lower Mgt	15 th
29	39	S1	P	Ks Perenca	Keuangan	Lower Mgt	13
30	48	S1	P	Kasi Analisis	Umum	Lower Mgt	17 th
31	49	S1	P	Kabg.Produ	Teknik	Midle Mgt	25 th
32	51	S1	L	Ka.Anggaran	Keuangan	Midle Mgt	27 th
33	56	S1	L	Ka. Pegawai	Umum	Midle Mgt	30 th
34	47	S1	L	Ka. Humas	Umum	Midle Mgt	20 th
35	55	SLTA	L	Sek. Wil I	Wilayah I	Lower Mgt	32 th
36	53	S1	L	Kaur Pelay	Wilayah I	Lower Mgt	30 th
37	54	S1	L	Kaur Dist I	Wilayah I	Lower Mgt	30 th
38	41	S1	L	Kaur Meter	Willayah I	Lower Mgt	14 1h
39	52	S1	L	Kasi IPA IV	Teknik	Lower Mgt	25 th
40	37	S1	L	Kaur Pelay	Wilayah II	Lower Mgt	11 th
41	45	S2	L	Sek. Wil II	Wilayah II	Lower Mgt	19 th
42	54	S1	L	Kaur Dist II	Wilayah II	Lower Mgt	26 tth
43	42	S1	P	Kasi IPA V	Teknik	Lower Mgt	16 th
44	55	D3	L	Kaur Meter	Wilayah II	Lower Mgt	30 th

45	45	S1	L	Kasi keboco	Teknik	Lower Mgt	18 th
46	51	S1	L	Sek Wil III	Wilayah III	Lower Mgt	26 tth
47	39	S1	L	Kaur Pelay	Wilayah III	Lower Mgt	13 th
48	49	S1	L	Kaur Meter	Wilayah III	Lower Mgt	27 th
49	38	S1	L	Kasi Pedaya	Umum	Lower Mgt	13 th
50	49	S1	L	Kasi Pemeli	Teknik	Lower Mgt	20 th
51	40	S1	L	Kaur Dist III	Wilayah III	Lower Mgt	14 th

No	MINAT, SIKAP PENGGUNA IT						PENGUASAAN PIRANTI LUNAK							
	1	2	3	4	JMLH	RATA2	1	2	3	4	5	JMLH	RATA2	
1	3	3	3	3	12	3	3	2	3	3	2	13	2.6	
2	1	3	3	3	10	2.5	1	1	1	0	0	3	0.6	
3	1	3	3	3	10	2.5	1	1	1	1	0	4	0.8	
4	1	3	3	3	10	2.5	2	1	1	2	2	8	1.6	
5	2	2	1	3	8	2	1	0	1	2	1	5	1	
6	2	2	2	2	8	2	2	2	2	2	2	10	2	
7	2	3	3	3	11	2.75	2	2	2	2	1	9	1.8	
8	2	2	2	2	8	2	2	2	2	2	2	10	2	
9	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	15	3	
10	2	1	2	2	7	1.75	1	1	2	2	2	8	1.6	
11	3	3	3	3	12	3	3	2	3	3	3	14	2.8	
12	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	3	15	3	
13	1	2	2	2	7	1.75	1	1	2	2	2	8	1.6	
14	3	3	3	3	12	3	2	2	3	2	2	11	2.2	
15	3	3	3	3	12	3	2	2	2	2	2	10	2	
16	2	2	2	2	8	2	0	0	1	1	1	3	0.6	
17	3	3	3	3	12	3	2	2	3	3	3	13	2.6	
18	3	3	3	3	12	3	2	1	2	1	1	7	1.4	
19	3	3	3	3	12	3	2	1	2	1	1	7	1.4	
20	3	3	3	3	12	3	2	1	2	1	1	7	1.4	
21	2	2	1	2	7	1.75	2	2	3	2	2	11	2.2	
22	3	3	3	3	12	3	1	0	1	1	1	4	0.8	

23	1	2	1	3	7	1.75	1	1	1	1	1	5	1
24	3	3	3	3	12	3	2	2	2	2	2	10	2
25	3	3	3	3	12	3	2	2	2	2	2	10	2
26	2	1	1	2	6	1.5	1	0	1	1	0	3	0.6
27	2	3	3	3	11	2.75	2	2	2	2	2	10	2
28	2	2	2	2	8	2	1	1	1	1	1	5	1
29	2	2	2	2	8	2	2	2	2	2	2	10	2
30	2	3	3	3	11	2.75	2	2	2	2	2	10	2
31	1	2	1	2	6	1.5	1	1	1	1	1	5	1
32	1	3	3	3	10	2.5	1	1	1	1	0	4	0.8
33	1	3	3	3	10	2.5	2	1	1	2	2	8	1.6
34	3	3	3	3	12	3	2	1	2	1	1	7	1.4
35	3	3	2	3	11	2.75	2	1	2	1	1	7	1.4
36	3	3	3	3	12	3	1	2	3	2	2	10	2
37	2	2	2	2	8	2	2	2	2	2	2	10	2
38	3	3	3	3	12	3	3	3	2	3	3	14	2.8
39	3	2	2	3	10	2.5	3	3	2	3	2	13	2.6
40	3	3	1	3	10	2.5	2	1	2	1	1	7	1.4
41	3	3	3	2	11	2.75	2	1	2	1	1	7	1.4
42	3	2	3	3	11	2.75	2	1	2	1	1	7	1.4
43	1	2	2	2	7	1.75	1	1	2	2	2	8	1.6
44	3	2	2	2	9	2.25	2	2	1	2	2	9	1.8
45	2	2	2	2	8	2	0	0	1	1	1	3	0.6
46	2	2	1	2	7	1.75	2	2	2	2	2	10	2

47	2	3	2	3	10	2.5	2	2	2	2	1	9	1.8
48	3	2	2	3	10	2.5	3	2	1	2	2	10	2
49	1	3	2	2	8	2	1	1	1	0	0	3	0.6
50	2	2	1	2	7	1.75	2	2	3	2	2	11	2.2
51	1	3	2	3	9	2.25	1	0	1	1	1	4	0.8
Jumlah	114	130	120	135	499	124.8	90	74	94	87	79	424	84.8
Rata-Rata	2.24	2.55	2.35	2.65	9.784	2.446	1.76	1.5	1.8	1.7	1.5	8.31	1.663

No	KOMPETENSI TEKNOLOGI DIGITAL							PENGETAH PADAGOGIS & TEKNO						
	1	2	3	4	5	JMLH	RATA2	1	2	3	4	5	JMLH	RATA2
1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1
2	1	0	1	0	1	3	0.6	1	1	1	1	1	5	1
3	2	2	1	2	2	9	1.8	2	2	1	2	2	9	1.8
4	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	10	2
5	1	1	1	1	2	6	1.2	1	2	1	1	1	6	1.2
6	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	10	2
7	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	10	2
8	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	10	2
9	3	3	3	3	2	14	2.8	2	2	2	2	2	10	2
10	2	1	1	2	2	8	1.6	2	2	2	1	2	9	1.8
11	3	3	3	2	2	13	2.6	2	2	2	2	2	10	2
12	2	3	3	2	2	12	2.4	3	3	3	3	3	15	3
13	1	1	1	1	1	5	1	1	1	2	1	1	6	1.2
14	2	2	2	2	2	10	2	2	2	1	2	2	9	1.8
15	2	2	1	2	2	9	1.8	3	3	1	3	2	12	2.4
16	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1
17	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	10	2
18	2	1	1	1	2	7	1.4	2	1	1	1	1	6	1.2
19	2	1	1	1	2	7	1.4	2	1	1	1	1	6	1.2
20	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1
21	3	2	2	2	2	11	2.2	3	3	3	2	1	12	2.4

22	2	2	1	2	2	9	1.8	1	2	2	2	1	8	1.6
23	1	1	1	1	1	5	1	1	1	2	1	1	6	1.2
24	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	10	2
25	1	2	2	2	2	9	1.8	2	2	2	2	2	10	2
26	1	0	0	0	0	1	0.2	1	1	0	0	0	2	0.4
27	2	2	2	2	2	10	2	3	2	3	3	2	13	2.6
28	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1
29	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	10	2
30	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	10	2
31	1	1	1	0	1	4	0.8	1	1	1	1	1	5	1
32	2	2	1	2	2	9	1.8	2	2	1	2	2	9	1.8
33	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	10	2
34	2	1	1	1	2	7	1.4	2	1	1	1	1	6	1.2
35	2	1	1	1	2	7	1.4	2	1	1	1	1	6	1.2
36	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1
37	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	10	2
38	3	3	3	3	2	14	2.8	2	2	2	2	2	10	2
39	1	3	2	1	1	8	1.6	2	3	2	0	2	9	1.8
40	2	1	1	1	2	7	1.4	2	1	1	1	1	6	1.2
41	2	1	1	1	2	7	1.4	2	1	1	1	1	6	1.2
42	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1
43	1	1	1	1	1	5	1	1	1	2	1	1	6	1.2
44	2	2	2	2	2	10	2	2	2	1	2	2	9	1.8
45	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1

46	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	10	2
47	2	2	2	2	2	10	2	2	2	2	2	2	10	2
48	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	1	5	1
49	1	0	1	0	1	3	0.6	1	1	1	1	1	5	1
50	3	2	2	2	2	11	2.2	3	3	3	2	1	12	2.4
51	2	2	1	2	2	9	1.8	1	2	2	2	1	8	1.6
Jumlah	89	81	77	77	85	409	81.8	89	86	81	79	76	487	82.2
Rata-Rata	1.75	1.6	1.51	1.5	1.67	8.02	1.6039	1.75	1.7	1.59	1.5	1.5	8.06	1.6118

No	PERAN/KERJA SM KARYAWAN						PENGAKUAN & PENGHARGAAN							
	1	2	3	4	JMLH	RATA2	1	2	3	4	5	JMLH	RATA2	
1	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	20	4	
2	3	4	4	5	16	4	4	4	4	4	5	21	4.2	
3	3	5	4	5	17	4.25	3	3	3	5	5	19	3.8	
4	4	5	5	5	19	4.75	5	5	5	5	5	25	5	
5	4	4	3	4	15	3.75	3	3	4	4	4	18	3.6	
6	3	4	4	4	15	3.75	4	4	4	4	4	20	4	
7	4	5	4	4	17	4.25	4	4	4	4	4	20	4	
8	3	4	3	4	14	3.5	3	3	4	3	4	17	3.4	
9	4	4	3	4	15	3.75	4	4	3	3	3	17	3.4	
10	4	4	4	5	17	4.25	4	4	4	4	4	20	4	
11	4	4	3	4	15	3.75	5	4	4	4	4	21	4.2	
12	3	4	4	4	15	3.75	3	3	3	4	4	17	3.4	
13	3	3	3	4	13	3.25	3	3	3	4	3	16	3.2	
14	4	4	4	4	16	4	5	4	4	4	4	21	4.2	
15	3	4	4	4	15	3.75	4	4	3	3	4	18	3.6	
16	1	2	3	4	10	2.5	4	4	4	5	4	21	4.2	
17	4	3	4	4	15	3.75	3	3	4	3	4	17	3.4	
18	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	20	4	
19	3	4	4	4	15	3.75	5	3	3	3	3	17	3.4	
20	4	4	4	4	16	4	1	4	4	4	3	16	3.2	
21	4	5	5	4	18	4.5	4	3	4	5	5	21	4.2	
22	4	5	4	4	17	4.25	3	3	3	4	4	17	3.4	

23	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	20	4
24	4	4	4	5	17	4.25	5	5	4	5	5	24	4.8
25	4	4	4	5	17	4.25	5	5	5	5	5	25	5
26	3	4	4	4	15	3.75	4	4	3	4	5	20	4
27	4	4	4	5	17	4.25	3	3	4	4	4	18	3.6
28	3	4	4	4	15	3.75	3	3	3	4	3	16	3.2
29	4	4	4	5	17	4.25	3	3	4	4	4	18	3.6
30	4	4	4	4	16	4	3	4	4	4	3	18	3.6
31	4	4	4	4	16	4	3	3	4	4	4	18	3.6
32	3	5	4	5	17	4.25	3	3	3	5	5	19	3.8
33	4	5	5	5	19	4.75	5	5	5	5	5	25	5
34	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	20	4
35	3	4	4	4	15	3.75	5	3	3	3	3	17	3.4
36	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	20	4
37	3	4	3	4	14	3.5	3	3	4	3	4	17	3.4
38	4	4	3	4	15	3.75	4	4	3	3	3	17	3.4
39	3	4	3	5	15	3.75	3	3	1	4	3	14	2.8
40	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	20	4
41	3	4	4	4	15	3.75	5	3	3	3	3	17	3.4
42	4	4	4	4	16	4	1	4	4	4	3	16	3.2
43	3	3	3	4	13	3.25	3	3	3	4	3	16	3.2
44	4	4	4	4	16	4	5	4	4	4	4	21	4.2
45	1	2	3	4	10	2.5	4	4	4	5	4	21	4.2
46	3	4	4	4	15	3.75	4	4	4	4	4	20	4

47	4	5	4	4	17	4.25	4	4	4	4	4	20	4
48	4	4	4	4	16	4	4	4	4	4	4	20	4
49	3	4	4	5	16	4	4	4	4	4	5	21	4.2
50	4	5	5	4	18	4.5	4	3	4	5	5	21	4.2
51	4	5	4	4	17	4.25	3	3	3	4	4	17	3.4
Jumlah	180	207	197	216	800	200	191	187	189	205	203	975	195
Rata-Rata	3.53	4.1	3.9	4.24	15.69	3.9216	3.7	3.7	3.7	4	3.98	19.1	3.8235

No	KONDISI KERJA							TINGKAT KETERLIBATAN KARYAWAN							
	1	2	3	4	5	JMLH	RATA	1	2	3	4	5	6	JMLH	RATA
1	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	3	4	24	4
2	4	4	3	4	4	19	3.8	4	4	3	4	4	4	23	3.8
3	5	4	5	4	5	23	4.6	5	5	3	5	3	5	26	4.3
4	5	4	5	5	3	22	4.4	5	5	5	5	4	5	29	4.8
5	4	3	4	4	4	19	3.8	4	4	3	3	3	4	21	3.5
6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	24	4.0
7	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	5	25	4.2
8	4	3	3	4	4	18	3.6	4	4	3	4	4	4	23	3.8
9	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	24	4.0
10	4	4	4	5	5	22	4.4	4	4	5	4	4	4	25	4.2
11	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	24	4.0
12	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	3	4	21	3.5
13	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	4	3	3	20	3.3
14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	3	3	22	3.7
15	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	24	4.0
16	4	4	4	4	4	20	4	1	1	3	4	2	4	15	2.5
17	4	4	4	4	5	21	4.2	4	4	3	3	4	4	22	3.7
18	4	5	3	3	3	18	3.6	4	4	4	4	4	4	24	4.0
19	3	4	3	4	4	18	3.6	3	4	3	4	3	4	21	3.5
20	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	3	4	23	3.8
21	4	2	3	4	4	17	3.4	4	4	3	3	3	4	21	3.5

22	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	3	3	21	3.5
23	5	4	4	4	4	21	4.2	4	4	4	4	4	5	25	4.2
24	5	4	5	4	5	23	4.6	5	5	5	5	5	5	30	5.0
25	5	5	5	4	5	24	4.8	5	5	5	5	5	5	30	5.0
26	4	3	3	4	4	18	3.6	3	4	2	2	2	3	16	2.7
27	4	5	4	4	4	21	4.2	4	4	4	4	4	4	24	4.0
28	4	3	4	4	4	19	3.8	3	3	3	3	3	4	19	3.2
29	3	4	4	4	4	19	3.8	4	4	4	4	4	4	24	4.0
30	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	3	4	21	3.5
31	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	24	4.0
32	5	4	5	4	5	23	4.6	5	5	3	5	3	5	26	4.3
33	5	4	5	5	3	22	4.4	5	5	5	5	4	5	29	4.8
34	4	5	3	3	3	18	3.6	4	4	4	4	4	4	24	4.0
35	3	4	3	4	4	18	3.6	3	4	3	4	3	4	21	3.5
36	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	3	4	24	4
37	4	3	3	4	4	18	3.6	4	4	3	4	4	4	23	3.8
38	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	24	4.0
39	4	3	5	4	4	20	4	3	3	4	2	2	5	19	3.2
40	4	5	3	3	3	18	3.6	4	4	4	4	4	4	24	4.0
41	3	4	3	4	4	18	3.6	3	4	3	4	3	4	21	3.5
42	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	3	4	23	3.8
43	3	3	3	3	3	15	3	3	3	4	4	3	3	20	3.3
44	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	3	3	22	3.7
45	4	4	4	4	4	20	4	1	1	3	4	2	4	15	2.5

46	4	4	4	4	4	20	4	5	5	5	5	5	5	30	5.0
47	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	5	25	4.2
48	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	4	3	4	24	4
49	4	4	3	4	4	19	3.8	4	4	3	4	4	4	23	3.8
50	4	2	3	4	4	17	3.4	4	4	3	3	3	4	21	3.5
51	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	4	3	3	21	3.5
Jumlah	205	197	196	202	203	1003	200.6	197	204	188	200	177	208	1174	195.67
Rata-Rata	4	3.9	3.8	4	4	19.7	3.933	3.9	4	3.7	3.9	3.5	4.1	23	3.8366

No	KEMITRAAN DGN USAHA KECIL							BINA LINGKUNGAN							
	1	2	3	4	5	JML	RATA	1	2	3	4	5	6	JML	RATA
1	4	4	4	5	3	20	4	4	4	4	4	5	5	26	4.3
2	3	3	3	4	3	16	3.2	4	4	4	4	3	4	23	3.8
3	5	5	5	5	5	25	5	5	5	3	5	5	5	28	4.7
4	4	5	5	5	5	24	4.8	5	5	5	5	5	5	30	5.0
5	4	3	3	4	4	18	3.6	3	2	2	3	4	3	17	2.8
6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	24	4.0
7	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	24	4.0
8	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	4	4	3	20	3.3
9	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	4	3	4	20	3.3
10	4	4	3	5	5	21	4.2	3	5	5	5	5	5	28	4.7
11	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	24	4.0
12	4	4	4	4	4	20	4	3	4	3	4	4	3	21	3.5
13	3	3	3	3	3	15	3	3	4	4	4	5	3	23	3.8
14	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	5	25	4.2
15	3	3	3	3	3	15	3	3	4	4	4	4	4	23	3.8
16	4	4	4	3	3	18	3.6	4	4	4	4	4	4	24	4.0
17	3	3	3	3	3	15	3	3	4	4	4	4	4	23	3.8
18	4	4	3	4	3	18	3.6	4	4	3	4	4	4	23	3.8
19	3	3	3	5	3	17	3.4	3	4	3	3	4	4	21	3.5
20	3	3	3	4	3	16	3.2	3	4	3	4	5	5	24	4.0
21	3	3	3	3	3	15	3	3	4	4	3	4	4	22	3.7
22	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	4	4	4	21	3.5

23	4	4	3	3	3	17	3.4	4	4	4	4	4	3	23	3.8
24	5	4	4	5	4	22	4.4	5	4	4	5	4	4	26	4.3
25	5	4	4	5	4	22	4.4	4	4	4	5	4	4	25	4.2
26	3	4	3	2	3	15	3	3	4	4	3	5	4	23	3.8
27	4	4	3	4	3	18	3.6	4	4	4	4	5	4	25	4.2
28	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	3	18	3.0
29	3	3	3	3	3	15	3	3	4	4	4	4	4	23	3.8
30	4	4	3	3	3	17	3.4	4	4	3	3	4	3	21	3.5
31	4	4	4	4	4	20	4	4	5	4	5	4	4	26	4.3
32	5	5	5	5	5	25	5	5	5	3	5	5	5	28	4.7
33	4	5	5	5	5	24	4.8	5	5	5	5	5	5	30	5.0
34	4	4	3	4	3	18	3.6	4	4	3	4	4	4	23	3.8
35	3	3	3	5	3	17	3.4	3	4	3	3	4	4	21	3.5
36	4	4	4	5	3	20	4	4	4	4	4	5	4	25	4.2
37	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	4	4	3	20	3.3
38	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	4	3	4	20	3.3
39	3	3	5	2	1	14	2.8	3	4	3	4	4	3	21	3.5
40	4	4	3	4	3	18	3.6	4	4	3	4	4	4	23	3.8
41	3	3	3	5	3	17	3.4	3	4	3	3	4	4	21	3.5
42	3	3	3	4	3	16	3.2	3	4	3	4	5	5	24	4.0
43	3	3	3	3	3	15	3	3	4	3	4	5	3	22	3.7
44	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	5	25	4.2
45	4	3	2	3	3	15	3	4	4	4	4	3	4	23	3.8
46	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	4	24	4.0

47	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	3	4	4	23	3.8
48	4	4	4	5	3	20	4	4	3	4	4	3	5	23	3.8
49	3	3	3	4	3	16	3.2	4	4	4	4	3	4	23	3.8
50	3	3	3	3	3	15	3	3	4	4	3	4	4	22	3.7
51	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	4	4	4	21	3.5
Jumlah	185	184	177	195	173	914	182.8	185	200	184	202	210	205	1186	197.7
Rata-Rata	3.63	3.608	3.47	3.82	3.39	17.9	3.584	3.63	3.9	3.61	3.96	4.12	4.02	23.3	3.876

No	PERLINDUNGAN AGAMA							PERLINDUNGAN JIWA						
	1	2	3	4	5	JMLH	RATA2	1	2	3	4	5	JMLH	RATA2
1	4	5	4	5	5	23	4.6	4	4	4	4	4	20	4
2	4	5	4	5	5	23	4.6	5	2	2	5	5	19	3.8
3	5	5	5	5	5	25	5	5	1	5	5	5	21	4.2
4	5	5	5	5	5	25	5	5	1	1	5	5	17	3.4
5	4	5	4	4	5	22	4.4	5	2	5	4	5	21	4.2
6	4	4	2	4	4	18	3.6	1	1	3	3	3	11	2.2
7	4	4	4	4	4	20	4	1	4	1	4	5	15	3
8	4	4	3	4	4	19	3.8	2	3	2	3	3	13	2.6
9	3	3	3	4	4	17	3.4	2	2	1	5	4	14	2.8
10	4	5	4	5	5	23	4.6	4	1	1	5	5	16	3.2
11	4	4	4	4	4	20	4	5	3	2	5	4	19	3.8
12	4	4	4	4	4	20	4	3	4	3	4	4	18	3.6
13	3	3	3	4	5	18	3.6	4	3	1	4	3	15	3
14	4	4	4	4	4	20	4	5	3	1	4	4	17	3.4
15	3	4	3	4	5	19	3.8	4	4	1	4	4	17	3.4
16	4	4	4	4	4	20	4	5	3	1	3	3	15	3
17	4	4	3	4	5	20	4	4	3	3	3	4	17	3.4
18	4	5	5	5	5	24	4.8	5	3	2	5	3	18	3.6
19	2	4	2	4	4	16	3.2	3	2	3	4	2	14	2.8
20	4	5	3	4	5	21	4.2	3	3	2	5	4	17	3.4
21	5	5	4	5	5	24	4.8	5	3	1	4	5	18	3.6

22	4	3	3	4	4	18	3.6	2	3	3	4	4	16	3.2
23	5	5	4	4	4	22	4.4	4	2	3	3	4	16	3.2
24	5	5	4	4	4	22	4.4	3	4	2	3	3	15	3
25	5	5	5	5	5	25	5	3	4	1	4	5	17	3.4
26	5	5	4	4	5	23	4.6	4	2	4	4	4	18	3.6
27	4	4	4	3	3	18	3.6	5	1	1	4	4	15	3
28	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	15	3
29	4	4	4	4	4	20	4	2	3	2	4	4	15	3
30	4	4	4	4	4	20	4	2	2	2	4	3	13	2.6
31	4	5	4	5	5	23	4.6	4	4	2	4	4	18	3.6
32	5	5	5	5	5	25	5	5	1	5	5	5	21	4.2
33	5	5	5	5	5	25	5	5	1	1	5	5	17	3.4
34	4	5	5	5	5	24	4.8	5	3	2	5	3	18	3.6
35	2	4	2	4	4	16	3.2	3	2	3	4	2	14	2.8
36	4	3	4	5	5	21	4.2	4	4	4	3	3	18	3.6
37	4	4	3	4	4	19	3.8	2	3	2	3	3	13	2.6
38	3	3	3	4	4	17	3.4	2	2	1	5	4	14	2.8
39	3	4	3	3	3	16	3.2	2	2	3	1	1	9	1.8
40	4	5	5	3	3	20	4	1	3	2	5	3	14	2.8
41	2	4	2	4	4	16	3.2	3	2	3	4	2	14	2.8
42	4	5	3	4	5	21	4.2	3	3	2	5	4	17	3.4
43	3	3	3	4	5	18	3.6	4	3	1	4	3	15	3
44	4	3	4	4	4	19	3.8	5	3	1	4	4	17	3.4
45	4	4	3	3	4	18	3.6	5	3	1	3	3	15	3

46	4	4	2	4	4	18	3.6	1	1	3	3	3	11	2.2
47	4	4	4	4	4	20	4	1	4	1	4	5	15	3
48	4	5	4	5	5	23	4.6	4	3	1	4	4	16	3.2
49	4	5	4	5	5	23	4.6	5	2	2	5	5	19	3.8
50	5	5	4	5	5	24	4.8	5	3	1	4	5	18	3.6
51	4	3	3	4	4	18	3.6	2	3	3	4	4	16	3.2
Jumlah	201	217	187	215	224	1044	208.8	179	134	110	205	193	821	164.2
Rata-Rata	3.941	4.25	3.67	4.22	4.39	20.5	4.0941	3.51	2.63	2.157	4.02	3.78	16.1	3.2196

No	PERLINDUNGAN AKAL							PERLINDUNGAN KETURUNAN						
	1	2	3	4	5	JML	RATA2	1	2	3	4	5	JML	RATA2
1	4	4	3	3	4	18	3.6	3	4	3	5	5	20	4
2	4	2	3	4	2	15	3	2	2	3	2	3	12	2.4
3	5	5	5	5	4	24	4.8	4	5	5	5	5	24	4.8
4	5	5	5	5	5	25	5	3	5	5	3	5	21	4.2
5	2	4	2	2	4	14	2.8	5	3	2	4	4	18	3.6
6	4	4	4	4	4	20	4	4	4	4	4	4	20	4
7	2	5	3	4	4	18	3.6	2	4	4	3	5	18	3.6
8	3	3	4	4	3	17	3.4	3	4	3	3	4	17	3.4
9	1	1	4	4	4	14	2.8	1	4	4	4	3	16	3.2
10	2	5	3	5	3	18	3.6	3	5	3	5	3	19	3.8
11	3	2	4	4	3	16	3.2	4	4	4	4	4	20	4
12	3	4	4	4	5	20	4	3	4	4	4	5	20	4
13	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	3	3	16	3.2
14	3	2	4	4	3	16	3.2	4	4	4	4	4	20	4
15	3	4	3	4	4	18	3.6	3	4	4	4	4	19	3.8
16	1	2	2	3	3	11	2.2	1	4	3	2	4	14	2.8
17	3	4	3	3	3	16	3.2	3	4	3	2	4	16	3.2
18	3	3	3	3	3	15	3	3	4	3	3	4	17	3.4
19	2	3	2	3	3	13	2.6	3	4	3	3	4	17	3.4
20	3	3	2	4	3	15	3	3	4	4	3	4	18	3.6
21	2	4	3	2	2	13	2.6	4	4	3	3	3	17	3.4

22	4	4	3	4	4	19	3.8	3	4	4	3	4	18	3.6
23	3	4	4	4	4	19	3.8	4	4	4	4	3	19	3.8
24	1	4	4	5	4	18	3.6	5	5	5	3	5	23	4.6
25	1	4	4	5	5	19	3.8	5	5	5	1	5	21	4.2
26	3	2	3	4	3	15	3	3	4	4	3	3	17	3.4
27	3	3	4	4	4	18	3.6	4	4	3	1	5	17	3.4
28	3	3	3	3	3	15	3	3	3	3	3	3	15	3
29	2	3	3	3	3	14	2.8	3	4	4	3	4	18	3.6
30	3	4	4	4	3	18	3.6	4	4	4	3	4	19	3.8
31	2	4	4	4	4	18	3.6	2	4	4	4	4	18	3.6
32	5	5	5	5	4	24	4.8	4	3	3	5	5	20	4
33	5	5	5	5	5	25	5	3	5	5	3	5	21	4.2
34	3	3	3	3	3	15	3	3	4	3	3	4	17	3.4
35	2	3	2	3	3	13	2.6	3	4	3	3	4	17	3.4
36	4	4	3	3	4	18	3.6	3	4	3	3	5	18	3.6
37	3	3	4	4	3	17	3.4	3	4	3	3	4	17	3.4
38	1	1	4	4	4	14	2.8	1	4	4	4	3	16	3.2
39	1	1	3	4	4	13	2.6	3	2	1	5	3	14	2.8
40	3	3	3	3	3	15	3	3	4	3	3	4	17	3.4
41	2	3	2	3	3	13	2.6	3	4	3	3	4	17	3.4
42	3	3	2	4	3	15	3	3	4	4	3	4	18	3.6
43	3	3	3	3	3	15	3	4	3	3	3	3	16	3.2
44	3	2	4	4	3	16	3.2	4	4	3	3	4	18	3.6
45	1	2	2	3	3	11	2.2	1	4	3	2	4	14	2.8

46	4	4	4	4	4	20	4	4	4	3	3	4	18	3.6
47	2	5	3	4	4	18	3.6	2	4	4	3	5	18	3.6
48	4	4	3	3	4	18	3.6	3	4	3	3	5	18	3.6
49	4	2	3	4	2	15	3	2	2	3	2	3	12	2.4
50	2	4	3	2	2	13	2.6	4	4	3	3	3	17	3.4
51	4	4	3	4	4	19	3.8	3	4	4	3	4	18	3.6
Jumlah	145	171	169	189	177	851	170.2	160	199	178	164	204	905	181
Rata-Rata	2.84	3.353	3.31	3.706	3.471	16.7	3.337	3.137	3.9	3.49	3.22	4	17.7	3.549

PERLINDUNGAN HARTA						
1	2	3	4	5	JML	RATA2
3	4	3	5	5	20	4
2	2	3	2	3	12	2.4
4	5	5	5	5	24	4.8
3	5	5	3	5	21	4.2
5	3	2	4	4	18	3.6
4	4	4	4	4	20	4
2	4	4	3	5	18	3.6
3	4	3	3	4	17	3.4
1	4	4	4	3	16	3.2
3	5	3	5	3	19	3.8
4	4	4	4	4	20	4
3	4	4	4	5	20	4
4	3	3	3	3	16	3.2
4	4	4	4	4	20	4
3	4	4	4	4	19	3.8
1	4	3	2	4	14	2.8
3	4	3	2	4	16	3.2
3	4	3	3	4	17	3.4
3	4	3	3	4	17	3.4
3	4	4	3	4	18	3.6
4	4	3	3	3	17	3.4

3	4	4	3	4	18	3.6
4	4	4	4	3	19	3.8
5	5	5	3	5	23	4.6
5	5	5	1	5	21	4.2
3	4	4	3	3	17	3.4
4	4	3	1	5	17	3.4
3	3	3	3	3	15	3
3	4	4	3	4	18	3.6
4	4	4	3	4	19	3.8
2	4	4	4	4	18	3.6
4	3	3	5	5	20	4
3	5	5	3	5	21	4.2
3	4	3	3	4	17	3.4
3	4	3	3	4	17	3.4
3	4	3	3	5	18	3.6
3	4	3	3	4	17	3.4
1	4	4	4	3	16	3.2
3	2	1	5	3	14	2.8
3	4	3	3	4	17	3.4
3	4	3	3	4	17	3.4
3	4	4	3	4	18	3.6
4	3	3	3	3	16	3.2
4	4	3	3	4	18	3.6
1	4	3	2	4	14	2.8

4	4	3	3	4	18	3.6
2	4	4	3	5	18	3.6
3	4	3	3	5	18	3.6
2	2	3	2	3	12	2.4
4	4	3	3	3	17	3.4
3	4	4	3	4	18	3.6
160	199	178	164	204	905	181
3.137	3.9	3.49	3.22	4	17.7	3.549

Lampiran 5. Dokumentasi Penelitian



Wawancara dengan Bapak Ir. H Haris Yasin Limpo, Direktur Utama PDAM Kota Makassar



Wawancara dengan Bapak Irawan Abadi, SS., M.Si., Direktur Utama PDAM Kota Makassar



Wawancara dengan Ibu Ir. Hj. Kartia Bado, MM., Direktur Keuangan PDAM Kota Makassar



Wawancara dengan Bapak H. Asdar Ali, SH., M.Kn., Direktur Umum PDAM Kota Makassar



Wawancara dengan Bapak Irfan, Kepala Wilayah I PDAM Kota Makassar



Wawancara dengan Bapak Syafiuddin, Kepala Wilayah II PDAM Kota Makassar



Wawancara dengan Bapak Andi Matalata, Kepala Wilayah II PDAM Kota Makassar



Wawancara dengan Bapak Idrus, Pelanggan Wilayah I PDAM Kota Makassar



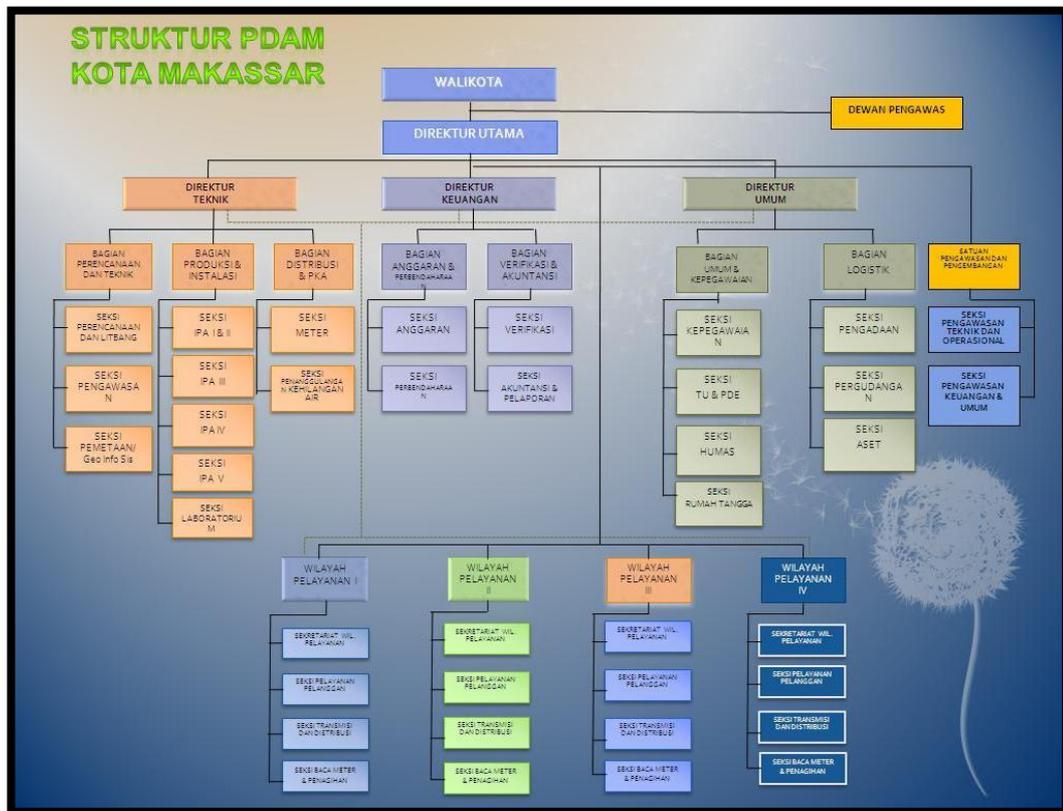
Wawancara dengan Ibu Rosmawati, Pelanggan Wilayah II PDAM Kota Makassar



Wawancara dengan Bapak Abidin dan Ibu Nurlina Pelanggan Wilayah III PDAM Kota Makassar



Wawancara dengan Bapak Ilham, Pelanggan Wilayah IV PDAM Kota Makassar



Struktur Organisasi PDAM Kota Makassar

Dokumentasi Kegiatan PDAM Kota Makassar (www.pdam-makassar.com)



Program Penanaman 1000 Pohon dalam Rangka HUT PDAM Kota Makassar Ke-92



Acara Maulid Nabi Muhammad SAW 1438H di aula PDAM Kota Makassar



Wastafel Air Minum yang disediakan PDAM Kota Makassar di Taman Harimau Indonesia



Dena Wastafel Air Minum yang Disediakan oleh PDAM kota Makassar



Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar membagikan bantuan air bersih di Perumahan Antang Manggala, Kota Makassar, setelah beberapa bulan dilanda kekeringan.





Gemar Makassar'ta Tidak Rantasa Kerja Bakti Bersama PDAM Makassar



Minggu, 22 Juni 2014 - Gerakan Masyarakat Makassar'ta tidak Rantasa.

Direktur Utama, bersama Pegawai PDAM Kota Makassar turut menyukseskan program Gerakan Masyarakat Makassar'ta tidak rantasa yang di canangkan Bpk Walikota Makassar menuju Kota Dunia .
Tampak pada gambar diatas beberapa lokasi kerja bakti yang menjadi lokasi Binaan PDAM Kota Makassar.



PDAM KOTA MAKASSAR

Bantuan suplay air bersih untuk bencana kebakaran dan dapur umum
pada lokasi bencana di jl. Tinumbu & Pannampu



BANTUAN AIR BERSIH PDAM UNTUK WARGA

PDAM Kota Makassar memberikan bantuan air bersih pada masyarakat yang terkena musibah kebakaran yang terjadi baru – baru ini di jl. Tinumbu dan Pannampu. Armada Mobil Tangki dan Bak Penampungan milik PDAM Kota Makassar yang selalu siap mendukung dan membantu ketika terjadi bencana alam dan kebakaran sebagai bagian dari tugas sosial (CSR).

PDAM KOTA MAKASSAR
OPERASI PENERTIBAN PELANGGAN

PDAM Kota Makassar. Sidak Pelanggan.
Kehilangan air PDAM yang masih cukup tinggi baik dari kebocoran pipa, Masalah meter pelanggan dan juga indikasi pencurian air (Illegal Connection) oleh pelanggan PDAM Kota Makassar, Hal tersebut menjadi perhatian khusus Management PDAM, terlihat ketika Dirut PDAM memimpin langsung operasi penertiban pelanggan di daerah pusat perekonomian beberapa waktu yang lalu.

PELATIHAN INVESTASI INFRASTRUKTUR
BIDANG AIR MINUM & POLA REGIONALISASI SPAM

Dirut PDAM Kota Makassar Hamzah Ahmad,SE,MSA,AK,CA Pembicara pada Pelatihan Investasi Infrastruktur Bidang Air Minum & Pola Regionalisasi SPAM dengan materi "Pengelolaan Kerjasama Investasi Air Minum & Pola Regionalisasi SPAM. Tampak Dirut didampingi Dirum PDAM Kota Makassar DR.Muh. Akbar dan para peserta pelatihan dari beberapa PDAM serta Bappeda Se Sulawesi.



Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar mengadakan pendidikan dan pelatihan (diklat) manajemen air minum berbasis kompetensi tingkat muda angkatan ke-69 Tahun 2016