

## ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA BENARI BAJAWA DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*

Oleh

1) Gabriel Tanusi, S.E.,M.Si  
Dosen Prodi Manajemen  
Email : [gabrieltanusi@yahoo.co.id](mailto:gabrieltanusi@yahoo.co.id)

2) Dafrosa Eno Keo  
Mahasiswa Prodi Manajemen  
Email : [dafrosa@gmail.com](mailto:dafrosa@gmail.com)

### **Abstract**

*This research aims to determine the performance of PDAM Tirta Benari Bajawa year 2015-2017 seen from the perspective of financial, customer, internal business, growth and learning. The data used in this research is quantitative data sourced from secondary data, financial report, and data published by PDAM Tirta Benari Bajawa from 2015 to 2017. Measurement of Financial Perspective performance using profit margins and return on investment, measurement of customer perspective performance using customer acquisition aspects, customer retention, and pelagic profitability. Measurement of internal business process perspective performance using water-meter replacement aspect. Measurement of growth and learning perspective performance using employee training aspects. The results showed that the financial perspective is poor, because the company has not increased the sales volume of water well, causing the water sales turnover could not cover the cost-operational costs. The performance of the customer's perspective is poor, due to the average every year the number of new customers is not comparable to the number of subscribers as a result of the unoptimized service provided. Performance of internal business perspective is less good, this is due to management less attention to the change of meter whose economic age is over, causing a lot of water meter that is not functioning properly. The performance of the growth and learning erspective is lacking, this is because management pays attention to the development of employee-specific employee skills through technical training training. In general, the performance of the PDAM management Tirta Benari Bajawa is said to be less good, so that the management of the company should improve the service to customers through the distribution of water continuously every day so as to increase the volume Water sales and cover operational costs.*

*Keywords: perspective of quads, Customer perspectives, perspective of business internal processes, growth and learning perspectives, performance management*

## I. Pendahuluan

Pengukuran kinerja Perusahaan merupakan hal yang penting bagi manajemen dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja yang dicapai dan perencanaan dimasa mendatang. Agar aktivitas perusahaan yang dilaksanakan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan maka perusahaan dituntut untuk mengumpulkan berbagai macam informasi baik informasi keuangan, yang diperoleh melalui penyusunan anggaran untuk mengendalikan biaya dan informasi non keuangan yang merupakan faktor kunci dalam menetapkan strategi guna melaksanakan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Salah satu model pengukuran kinerja yang digunakan perusahaan adalah model *balance scorecard*, yang merupakan suatu metode pengukuran kinerja manajemen dengan menfokuskan pada kinerja keuangan dan non keuangan. *Balance Scorecard* merupakan kerangka kerja komperensif yang digunakan untuk menerjemahkan visi, misi, serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu dan tersusun dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses internal bisnis serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Benari Bajawa merupakan perusahaan milik Pemerintah Kabupaten Ngada, yang sumber pendanaanya berasal dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, oleh karena itu pengukuran kinerja dan akuntabilitas dari manajemen PDAM Tirta Benari Bajawa merupakan hal yang sangat penting guna mengetahui keberhasilan yang telah dicapai, hambatan - hambatan yang dialaminya dan upaya - upaya yang dilakukan guna meningkatkan kinerja dimasa akan datang sehingga dapat tercapai tujuan yang telah ditetapkan.

Selama ini pengukuran kinerja PDAM Tirta Benari Bajawa hanya menggunakan indikator laba bersih (*profitabilitas*), sehingga sulit untuk mengidentifikasi penyebab atau masalah terjadi penurunan kinerja dari perpektif non keuangan. Untuk mengatasi hal tersebut maka manajemen PDAM Tirta Benari Bajawa dapat menggunakan metode *balance scorecard* dalam mengukur kinerjanya.

## II. Kajian Pustaka

### ORGANISASI SEKTOR PUBLIK

Sektor publik diartikan suatu entitas yang memiliki aktivitas penyediaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan publik (masyarakat). Organisasi sektor publik adalah organisasi yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau pendapatan negara lain yang diatur dengan undang undang

Organisasi sektor publik bukan semata mata organisasi yang *non profit oriented*. Organisasi sektor publik ada yang bertipe *quasi profit* yaitu yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan motif *surplus* atau laba sehingga terjadi keberlangsungan organisasi dan memberikan kontribusi terhadap pendapatan negara atau daerah, misalnya badan usaha milik negara (BUMN) dan badan usaha milik daerah (BUMD). PDAM merupakan salah satu BUMD yang bergerak dalam bidang penyediaan air bersih dan memiliki fungsi ganda yaitu sebagai *non profit business* dan *for profit business*

### PENILAIAN KINERJA SEKTOR PUBLIK

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategik suatu organisasi. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan kegiatan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Penilaian kinerja sebagai penentu secara periodik dari efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawan berdasarkan sasaran standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam memainkan peran dalam organisasi (Mulyadi dalam Huda, 2013: 5).

Sistem pengukuran kinerja sektor publik bertujuan membantu manajer sektor publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur *finansial* dan *non finansial*. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan alat pengendalian organisasi dalam menetapkan *reward* dan *punishmen* bagi karyawan. Penilaian kinerja *finansial* diukur berdasarkan pada anggaran yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja *non finansial* dapat dijadikan tolak ukur lainnya. Informasi *non finansial* dapat menambah kenyamanan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran kinerja finansial

maupun non finansial yang paling komperensif dan dikembangkan adalah teknik *balance score card*.

## BALANCE SCORECARD

*Balance scorecard* adalah suatu metode alternatif yang digunakan perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komperhensif, tidak hanya terbatas pada kinerja keuangan, namun meluas ke kinerja non keuangan, seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, menerjemahkan misi organisasi dan strategi kedalam tujuan - tujuan operasional dan mengukur kinerja untuk empat perspektif berbeda. Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 46 ), langkah - langkah *Balance score card* meliputi empat proses manajemen baru yang mengkombinasikan antara tujuan strategi jangka panjang, dan peristiwa jangka pendek. Keempat proses tersebut, antara lain (1) menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan, (2) mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis. (3) merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis, (4) meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

*Balance scorecard* menunjukkan adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan nonkeuangan (Kaplan dan Nortan, 2000 : 470) ada 4 perpektif kinerja bisnis yang diukur dalam balance scorecard, yaitu

### 1. Perspektif Keuangan (Financial Perspective)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balance score card* karena ukuran keuangan adalah iktisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan. perspektif keuangan menunjukkan perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari manajemen perusahaan dapat memberikan perbaikan yang mengukur keseluruhan melalui presentasi rata-rata pertumbuhan pendapatan, dan rata-rata pertumbuhan penjualan dalam target market. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu:

- a. Bertumbuh (*growth*) adalah tahap awal dalam siklus suatu bisnis. Pada tahap ini diharapkan suatu bisnis memiliki produk baru yang dirasa sangat potensial bagi bisnis tersebut. Untuk itu, maka pada tahap pertumbuhan ini perlu dipertimbangkan mengenai sumber daya untuk mengembangkan fasilitas yang menunjang produksi, investasi pada sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membna dan mengembangkan hubungan baik dengan pelanggan.

- b. Tahap bertahan (*sustained*) tahap kedua dimana pada tahap ini timbul pertanyaan mengenai akan ditariknya investasi atau melakukan investasi kembali dengan mempertimbangkan tingkat pengembalian yang mereka investasikan. Pada tahap ini tujuan keuangan yang hendak dicapai adalah untuk memperoleh keuntungan.
- c. Tahap panen (*harvest*), tahap ketiga dimana suatu organisasi atau badan usaha akan berusaha untuk mempertahankan bisnisnya. Tujuan dari keuangan ini adalah untuk meningkatkan aliran kas dan mengurangi aliran dana.

## **2. Perspektif Pelanggan (Customer Perspective)**

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi, dan memahami selera pasar. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelayanan, kepuasan, loyalitas dan profitabilitas pelanggan dan segmen pasar sasaran. Suatu produk atau jasa di katakan mempunyai nilai bagi pelanggannya jika manfaat yang di terimanya relatif lebih tinggi dari pada pengorbanan yang di keluarkan oleh pelanggan tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. dan suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang di harapkan pelanggan. ( Hansed dan Mowen 2011: 371)

## **3. Perspektif Proses Internal Bisnis (Internal Process Perspective)**

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk atau jasa yang dapat memberikan kepuasan tertentu kepada pelanggan dan para pemegang saham. Perusahaan harus mengidentifikasi proses internal yang paling kritis yang memiliki nilai - nilai yang diinginkan pelanggan dan akan memberikan pengembalian yang diharapkan oleh pemegang saham. Para manajer harus memfokuskan perhatiannya pada proses internal yang menjadi penentu kepuasan pelanggan. kinerja perusahaan dari perspektif tersebut di peroleh dari proses internal bisnis yang diselenggarakan perusahaan. Proses internal bisnis secara umum dikelompokkan menjadi tiga bidang yaitu:

- a. Inovasi yang dilakukan dengan mengidentifikasi keinginan pelanggan dan melakukan proses perancangan produk yang sesuai dengan keinginan pelanggan.
- b. Operasi, yaitu aktivitas yang dilakukan perusahaan, mulai saat penerimaan order dari pelanggan sampai produk dikirim kepelanggan. Proses inovasi menekankan kepada

penyampaian produk kepada pelanggan secara efisien, dan tepat waktu. Proses ini menjadi fokus.

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

#### 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Karyawan menjadi elemen penting yang harus dijaga perusahaan. Karyawan juga berfungsi sebagai pendukung dalam perpektif keuangan dan pelanggan, sehingga apa yang direncanakan perusahaan dapat mencapai target yang maksimal. Perusahaan juga perlu memperhatikan sistem dan prosedur kerja yang diterapkan dalam internal perusahaan. Ada tiga hal yang dapat dijadikan indikator dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu kapabilitas atau kemampuan karyawan, kemampuan mengelola sistem informasi dan memiliki motivasi, dorongan serta tanggungjawab

### III. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif, yang menjelaskan kinerja manajemen PDAM Tirta Benari Bajawa dengan menggunakan empat perspektif yaitu : perspektif keuangan, pelanggan, proses internal bisnis, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yang bersumber dari data sekunder yang telah dipublikasikan oleh Manajemen PDAM Tirta Benari Bajawa selama tahun 2015 - 2017. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan, antara lain :

1. Perspektif keuangan dengan menggunakan indikator sebagai berikut :

$$\text{Profit margin} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

$$\text{Return On Investment} = \frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

#### Kriteria Penilaian Perspektif Keuangan

Kriteria	Penilaian	Keterangan
0,00 – 0,49	-1	Kurang
0,50 – 0,60	0	Cukup
> 0,60	1	Baik

Sumber : Mulyadi, 2001

2. Perspektif pelanggan diukur dengan menggunakan indikator :

$$\text{Tingkat pemerolehan pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat retensi pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{Jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat profitabilitas pelanggan} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Pendapatan bersih}} \times 100\%$$

Kriteria Penilaian Perspektif Pelanggan

Kriteria	Penilaian	Keterangan
0,00 – 0,49	-1	Kurang
0,50 – 0,60	0	Cukup
> 0,60	1	Baik

Sumber : Mulyadi, 2001

3. Perspektif proses internal bisnis, diukur dengan menggunakan indikator :

$$\text{Pergantian meter air} = \frac{\text{Jumlah meter diganti}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Kriterial Penilaian Penggantian Meter Air:

Kriteria	Penilaian	Keterangan
0,00 – 0,49	-1	Kurang
0,50 – 0,60	0	Cukup
> 0,60	1	Baik

Sumber : Mulyadi, 2001:123

4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, diukur dengan menggunakan indikator :

$$\text{Rasio diklat karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan ikut diklat}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Kriteria Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran

Kriteria	Penilaian	Keterangan
0,00 – 0,49	-1	Kurang
0,50 – 0,60	0	Cukup
> 0,60	1	Baik

Sumber : Mulyadi,2001:123

#### IV. Hasil dan Pembahasan

Penilaian Kinerja Manajemen PDAM Tirta Benari Bajawa Tahun 2015 – 2017 dapat dilakukan dengan menggunakan *balance scorecard* melalui empat perspektif yaitu perspektif keuangan dengan indikator : profit margin dan return on invesment, perspektif pelanggan dengan indikator : tingkat perolehan pelanggan, retensi pelanggan dan profitabilitas pelanggan, perspektif bisnis internal dengan indikator proses pergantian meter air, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan indikatornya rasio diklat karyawan. Hasil perhitungan penilaian kinerja manajemen PDAM Tirta Benari Bajawa Tahun 2015 – 2017 dapat dilihat pada tabel berikut

Tabel 1  
Hasil Uji Kinerja Manajemen PDAM Tirta Benari Bajawa

Ukuran Perspektif	2015	2016	2017	Rata - rata	Nilai	kriteria
Keuangan :						
Profit margin	- 4,09 %	-12,87 %	-4,08 %	-7,01 %	-1	Kurang baik
Return on invesment	- 1,52 %	- 4,87 %	-9,68 %	-5,36 %	-1	Kurang baik
Pelanggan :						
Pemerolehan pelanggan	4,89 %	4,98 %	6,09 %	5,32 %	-1	Kurang baik
Retensi pelanggan	19,44 %	17,98 %	15,58 %	17,67 %	-1	Kurang baik
Profitabilitas pelanggan	- 0,04 %	-11,38 %	-3,82 %	-5,08	-1	Kurang baik
Proses bisnis internal :						
Pergantian meter air	4,59 %	3,33 %	1,70 %	3,20 %	-1	Kurang baik
Pertumbuhan&pembelajaran						
Diklat karyawan	2,00 %	5,00 %	8,00 %	5,00 %	-1	Kurang baik

Sumber : Data sekunder yang diolah

Berdasarkan tabel diatas, kinerja manajemen PDAM Tirta Benari Bajawa tahun 2015 - 2017 ditinjau dari perspektif keuangan, menunjukkan kinerja **kurang baik**, hal ini disebabkan perusahaan belum meningkatkan volume penjualan air dengan baik, dalam hal ini air tidak setiap hari mengalir kepada pelanggan, sehingga menyebabkan omset penjualan air tidak bisa menutupi biaya - biaya operasional. Kinerja perspektif pelanggan PDAM Tirta Benari Bajawa tahun 2015 - 2017 dikatakan **kurang baik**, dimana rata rata setiap tahun jumlah pelanggan baru tidak sebanding dengan jumlah pelanggan sebagai akibat dari belum optimalnya pelayanan PDAM Tirta Benari Bajawa kepada pelanggan sehingga pelanggan merasa tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan

Kinerja manajemen PDAM Tirta Benari Bajawa ditinjau dari perspektif bisnis internal selama tahun 2015 - 2017 menunjukkan kinerja **kurang baik**, dimana manajemen kurang memperhatikan adanya pergantian meteran yang umur ekonomisnya sudah berakhir sehingga menyebabkan banyaknya meteran air yang tidak berfungsi dengan baik. Kinerja manajemen PDAM Tirta Benari Bajawa ditinjau dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran selama tahun 2015 - 2017 menunjukkan kinerja **kurang baik**, dimana manajemen kurang memperhatikan pengembangan ketrampilan karyawan khusus karyawan lapangan melalui pelatihan teknis

## V. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja manajemen perusahaan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* pada PDAM Tirta Benari Bajawa selama Tahun 2015 – 2017 menunjukkan kinerja perspektif keuangan kurang baik, kinerja perspektif pelanggan kurang baik, kinerja perspektif proses internal bisnis kurang baik dan kinerja perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran kurang baik. Secara umum kinerja manajemen PDAM Tirta Benari Bajawa dikatakan kurang baik, sehingga manajemen perusahaan harus meningkatkan pelayanan kepada pelanggan melalui pendistribusian air secara terus menerus setiap hari sehingga dapat meningkatkan volume penjualan air dan menutupi biaya - biaya operasional

## Daftar Pustaka

- Huda, Achya Zaenul, 2013. *Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard, pada PDAM Tirta Darma Kabupateb Klaten, Jurnal Publikasi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Surakarta*
- Kusumawati, Eka Fitria, 2013. *Analisis Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Gresik dengan Pendekatan Balanced Scorecard, Jurnal Publikasi, Universitas Negeri Surabaya*
- Hansed dan Mowen 2011, *Balanced Scorecard.*, Salemba Empat, Jakarta
- Mulyadi 2001, *Balanced Scorecard, Alat manajemen Kotemporer untuk pengendalian kinerja keuangan perusahaan, Salemba Empat, Jakarta*
- Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 2000, *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi.* Erlangga, Jakarta
- Indriantoro dan Supomo 2014, *Metode Penelitian Bisnis, BPFE, UGM – Yogyakarta .*

Sugiyono 2014, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung

Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Benari Bajawa, Laporan Keuangan untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2015

Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Benari Bajawa, Laporan Keuangan untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2016

Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Benari Bajawa, Laporan Keuangan untuk tahun yang berakhir 31 Desember 2017