PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA BATU

DESY DINI RAHAYU
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya
JL. M.T. Haryono 165 Malang
dessidinnirahayu@gmail.com

ABSTRAK

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja keuangan digunakan sebagai bentuk penilaian manajemen terhadap seluruh aktivitas perusahaan. Disebabkan ukuran keuangan paling mudah untuk dideteksi. Hanya saja saat ini, ukuran keuangan dirasa sudah tidak lagi memadai, sehingga dibutuhkan ukuran kinerja yang lebih komprehensif, yakni *Balanced Scorecard (BSC)* yang meliputi Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menilai kinerja PDAM Kota Batu dengan menggunakan pendekatan *BSC*. Jenis penelitian ini termasuk dalam penelitian deskriptif kuantitatif.

Hasil penelitian pada masing-masing perspektif menunjukkan kinerja yang cukup baik dengan berberapa catatan. Pada perspektif keuangan tingkat pertumbuhan pendapatan perusahaan masih terlampau rendah, yakni dengan nilai 14,07% pada periode pengamatan ditahun terakhir. Pada perspektif pelanggan, dari lima faktor terdapat 2 faktor yang memiliki pencapaian kinerja tidal maksimal, yakni faktor cakupan pelayanan (28,6%) dan faktor pertumbuhan pelanggan (4,4%). Perspektif proses bisnis internal menunjukkan belum adanya inovasi secara nyata yang diberikan kepada pelanggan namun perusahaan berusaha meningkatkan cakupan pelayanan. Sedangkan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, rasio diklat pegawai hanya 12,05%. Namun hal ini diimbangi dengan kapabilitas sistem informasi dan motivasi yang cukup tinggi.

Diperlukan langkah-langkah strategis sebagai umpan balik dalam perencanaan di periode mendatang. Meningkatkan tingkat pertumbuhan pendapatan dengan menambah jumlah pelanggan aktif dan sambungan baru. Meningkatkan cakupan pelayanan dan pertumbuhan pelanggan pada aspek pelanggan. Melakukan inovasi dan meningkatkan kualitas air dalam proses bisnis internal. Serta menyusun sistem pengendalian manajemen yang efektif pada aspek Pembelajaran dan pertumbuhan.

Kata Kunci: Pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard,* PDAM Kota Batu

PENDAHULUAN

"Organisasi merupakan kumpulan orang yang memiliki kompetensi berbeda-beda, saling tergantung satu dengan lainnya, untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka" (Mulyadi dan Jhony, 2001:1). Tujuan yang ingin diwujudkan oleh organisasi yakni mampu memberikan kesejahteraan bagi semua pihak yang menaruh kepentingan terhadap organisasi baik secara material maupun non material atau sebagai institusi penciptaan kekayaan (*wealth-creating institution*).

Kinerja merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu organisasi, Kinerja menunjukkan tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi yang diproyeksikan sebagai dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen (Mulyadi dan Johny, 2001:346). Pengukuran kinerja membantu organisasi atau perusahaan dalam memperbaiki kinerja yang berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan dalam memberikan layanan.

Keberhasilan suatu organisasi dapat dinilai dari kinerja keuangan. Berdasarkan pemantauan dari waktu ke waktu, sistem penilaian kinerja manajemen yang didasarkan pada tolak ukur keuangan saja akan menimbulkan permasalahan dalam jangka panjang karena eksekutif lebih berfokus pada perwujudan kinerja jangka pendek serta pengelolaan asset berwujud (*tangible asset*) yang dimiliki perusahaan. Kaplan dan Norton (2000:7) menambahkan bahwa penggunaan tolok ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja perusahaan memiliki banyak kelemahan, diantaranya:

1. Ketidakmampuan mengukur kinerja aset tak berwujud (*intangible asset*) dan harta-harta intelektual (SDM) perusahaan.
2. Pengukuran lebih berorientasi pada manajemen operasional dan kurang mengarah pada manajemen strategis
3. Tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible asset* yang merupakan bagian struktur *asset* perusahaan

Sedangkan kesinambungan hidup dan usaha perusahaan dalam jangka panjang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar asset berwujud. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Hubungan harmonis dan langgeng dengan pelanggan,
2. Produk/jasa yang inovatif serta kompetitif,
3. Teknologi informasi dan komunikasi yang canggih,
4. Keterampilan dan motivasi karyawan

Dengan mendesain produk sesuai kebutuhan *customers* dan memasarkan

produk/jasa tersebut secara efektif kepada *customers*, perusahaan akan mampu menghasilkan *customer* yang puas. *Customer* yang puas akan menghasilkan aliran masuk pendapatan ke dalam perusahaan sehingga perusahaan mampu menghasilkan *financial returns* yang memadai. Untuk dapat menjalankan kegiatan secara *cost effective*, perusahaan memerlukan karyawan yang produktif dan berkomitmen. Karyawan yang produktif dan berkomitmen akan mampu mengkonsumsi sumber daya hanya untuk aktivitas penambah nilai (*value added activities*) bagi *customers*, sehingga kegiatan produksi produk dan jasa dapat dilaksanakan secara *cost effective*. *Cost effectiveness* juga mampu memberikan kontribusi bagi perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* memadai.

Dapat disimpulkan bahwa keberhasilan suatu perusahaan tidak hanya diukur dengan menggunakan tolok ukur *tangible asset*-nya saja, melainkan perspektif non keuangan demi mencapainya tujuan jangka panjang perusahaan. Oleh karena itu diperlukan metode dalam menyusun dan membangun strategi serta metode penilaian kinerja manajemen yang mencakup penilaian terhadap asset tak berwujud, di samping aset berwujudnya. Berdasarkan pemikiran itulah muncul konsep awal *Balanced Scorecard* yang dipelopori oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990.

Kaplan dan Norton (2000:3) memformulasikan suatu model pendekatan yang lebih komprehensif sehingga mampu mengukur kinerja perusahaan secara multidimensi dan *balanced.* Dalam hal ini, *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur aspek-aspek financial namun juga memasukkan aspek-aspek nonfinansial (*intangible assets*) seperti sistem dan teknologi, *skill* dan *entrepreneurship*, *loyalty* konsumen, *corporate culture*.

Balanced Scorecard meliputi:

1. Perspektif keuangan (*Financial Perspective*)
2. Perspektif konsumen (*Customer Perspektive*
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)
4. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan *(Learning and Growth Perspective*)

PDAM Kota Batu merupakan perusahaan sektor publik yang bergerak di bidang jasa penyediaan serta pendistribusian air bersih. Pada saat ini pengukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan oleh PDAM Kota Batu adalah KEPMENDAGRI No. 47 Tahun 1999 yang didasarkan pada tiga perspektif pengukuran yakni perspektif keuangan, perspektif operasional dan perspektif administrasi. Namun pengukuran kinerja KEPMENDAGRI belum cukup untuk menunjukkan pengukuran kinerja secara

menyeluruh, dan hanya merujuk pada aktivitas jangka pendek.

Indikator yang digunakan dalam Perspektif keuangan pada penelitian ini mencakup: Tingkat pendapatan, tingkat pertumbuhan pendapatan, *Total Asset Turn Over* (TATO), *Net Profit Margi*n (NPM), dan *Return On Investment* (ROI). Perspektif pelanggan mencakup cakupan layanan, pertumbuhan pelanggan, pertumbuhan konsumsi air per kapita serta kepuasan pelanggan. Di sisi lain, perspektif proses bisnis internal mencakup inovasi, operasional dan layanan purna jual perusahaan. Sedangkan perspektif terakhir, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mencakup kapabilitas pegawai, kapabilitas sistem inofrmasi dan motivasi dan pemberdayaan.

Balanced Scorecard tak hanya memberikan hasil penilaian kinerja jangka panjang, namun juga menawarkan suatu peta jalan yang sistematis dan komprehensif bagi organisasi untuk menerjemahkan pernyataan visi dan misi kedalam sekumpulan ukuran kinerja yang saling berkaitan. Ukuran-ukuran ini tidak hanya digunakan untuk mengendalikan perilaku tetapi untuk mengartikulasikan strategi organisasi, mengkomunikasikan strategi organisasi, dan membantu menyesuaikan insisiatif individu demi mencapai sasaran bersama perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah yang ada, penelitian ini mengambil judul "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Batu". Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut: "Bagaimana kinerja dalam perspektif keuangan PDAM Kota Batu jika diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?", "Bagaimana kinerja dalam perspektif pelanggan PDAM Kota Batu jika diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?". "Bagaimana kinerja dalam perspektif proses bisnis internal PDAM Kota Batu jika diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?". Serta "Bagaimana kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PDAM Kota Batu jika diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*?", Untuk dapat melaksanakan penelitian ini dengan baik dan mengenai sasaran, maka penelitian harus mempunyai tujuan, adapun tujuan penelitian ini adalah: "Mengetahui kinerja dalam perspektif keuangan PDAM Kota Batu yang diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scrorecard*". "Mengetahui kinerja dalam perspektif pelanggan PDAM Kota Batu yang diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scrorecard*". "Mengetahui kinerja dalam perspektif proses binsis internal PDAM Kota Batu yang diukur dengan

menggunakan pendekatan *Balanced Scrorecard".* Dan "mengetahui kinerja dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PDAM Kota Batu yang diukur dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scrorecard".*

TINJAUAN PUSTAKA

Rora (2011) dalam penelitiannya mengukur evaluasi kinerja keuangan PDAM kabupaten malang berdasarkan KEPMENDAGRI no. 47 tahun 1999 dan *Balanced Scorecard*. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja dengan KEPMENDAGRI No. 47 Tahun 1999 yang didasarkan pada ukuran kinerja Keuangan, ukuran kinerja operasional, dan ukuran kinerja administrasi mengalami peningkatan yang cukup stabil dari tahun ke tahun. Selanjutnya, evaluasi dengan menggunakan empat perspektif *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa perusahaan telah melaksanakan kinerja dengan cukup baik yang diartikan bahwa kinerja setiap perspektif sudah cukup seimbang dan saling mendukung. Hanya saja penghitungan kinerja berdasarkan KEPMENDAGRI No. 47 Tahun 1999 lebih berorientasi pada aktivitas jangka pendek, untuk itu perlu dilakukan penghitungan kinerja berdasarkan *Balanced Scorecard* untuk menyempurnakan penghitungan kinerja KEPMENDAGRI No. 47 tahun 1999.

Irviana (2013) melakukan penelitian mengenai Analisis pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* pada PT RAJAWALI I UNIT PG KREBET BARU. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: terjadinya penurunan laba sebesar 3,4% yang diakibatkan terjadinya anomali iklim yang diikuti dengan penurunan utilisasi aset sebesar 23,4% dikarenakan adanya revitalisasi mesin pada Perspektif keuangan. Terjadi peningkatan SHS dan KMK pada perspektif Stakeholder. Pada perspektif proses bisnis internal dibutuhkan inovasi baru dalam hal perbaikan mesin pabrik yang sudah using. Serta Target produktivitas karyawan masih belum memenuhi target sehingga perlu dilakukan langkah konkrit dalam mengembangkan kemampuan karyawannya dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian Sri (2007) dalam menilai kinerja perusahaan agar-agar UD Srigunting Malang, menunjukkan bahwa: perspektif keuangan perusahaan UD Srigunting Malang dalam keadaan baik yang ditunjukkan pada ROI dan NPM yang meningkat. Begitu pula pada perspektif pelanggan terjadi peningkatan dalam yang *indikator number of new customer*, dan *indicator on time delivery*. Dari perspektif proses bisnis internal terdapat satu indicator yang kurang baik yakni *indicator idle capacity*, namun secara keseluruhan perspektif proses bisnis internal perusahaan UD. Srigunting sudah cukup baik. Hasil

dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari empat empat indicator yakni *indicator employee productivity*, *indicator absensi*, *indicator employee turnover*, *indicator employee training.* Secara keseluruhan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan dalam keadaan baik.

Kinerja merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu organisasi, Kinerja menunjukkan tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi yang diproyeksikan sebagai dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen (Mulyadi dan Johny, 2001:346). Sedangkan pengukuran kinerja diartikan sebagai tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian

Pengukuran kinerja suatu perusahaan direpresentasikan dalam ukuran keuangan seperti *Return on Investment (ROI)* dan *Economic Value Added* (*EVA*). Berdasarkan pemantauan dari waktu ke waktu, sistem penilaian kinerja manajemen yang didasarkan pada tolak ukur keuangan saja akan menimbulkan permasalahan dalam jangka panjang karena eksekutif lebih berfokus pada perwujudan kinerja jangka pendek. Proses pengambilan keputusan manajemen perlu didukung dengan sistem tolok ukur kinerja integratif, dimana secara internal konsisten dengan visi, misi, dan strategi perusahaan disertai kemampuan umpan balik yang semakin cepat, serempak dan simultan. Berdasarkan pemikiran itulah muncul konsep awal *Balanced Scorecard* yang dipelopori oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1990.

Balanced Scorecard menerjemahkan visi, misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran dalam seperangkat perspektif yang seimbang guna mendorong tercapainya hasil masa depan yang diinginkan. Perspektif-perspektif tersebut adalah:

1. Perspektif Keuangan menunjukkan apakah perencanaan dan implementasi sebuah strategi akan memberikan kontribusi kepada peningkatan laba perusahaan
2. Perspektif Pelanggan, Pengartikulasian strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan segmen pasar dengan tepat akan memberikan keuntungan finansial lebih besar di masa yang akan datang
3. Perspektif Proses Bisnis Internal berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelannggan dan pencapaian tujuan *financial* perusahaan

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif yang menekankan pada penyajian data, menganalisis, dan menginterpretasikan data sehingga tidak menggunakan hipotesis. Penelitian ini hanya menggambarkan kinerja yang diukur dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan pertumbuhan dalam metode *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini memilih PDAM Kota Batu sebagai objek penelitian yang berlokasi di Jl. R.A Kartini No. 10 Batu. Terpilihnya objek ini dikarenakan PDAM Kota Batu merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang memiliki visi, misi, serta strategi yang baik. Sehingga dibutuhkan evaluasi kinerja untuk menunjukkan sampai sejauh mana visi, misi, serta strategi PDAM Kota Batu dapat tercapai. Periode pengamatan yang dilakukan pada penelitian ini adalah 5 tahun, yaitu tahun 2009-2013.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini mencakup data kuantitatif yang merujuk pada angka-angka dalam analisa laporan tahunan serta data kualitatif yang merujuk pada fenomena terkait permasalahan. Metode pengumpulan data pada penelitian ini adalah studi lapangan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dengan cara observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Metode yang digunakan untuk menganalisis data pada penelitian ini adalah analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk menjelaskan kejadian dan fenomena yang tersirat dalam data yang diperoleh dari kepustakaan maupun penelitian lapangan seperti kepuasan pelanggan, kapabilitas sistem informasi dan motivasi pemberdayaan.

Variabel dalam penelitian ini adalah *Balanced Scorecard* yang menggambarkan kinerja perusahaan. Indikator yang terdapat dalam penelitian ini adalah:

1. Perspektif Keuangan

a. Tingkat Pendapatan digunakan untuk mengukur pendapatan yang diperoleh perusahaan dalam suatu periode

$$TR = tarif\ air\ x \sum Penjualan\ air$$

(Reeve dan Warren, 2009)

b. Tingkat Pertumbuhan pendapatan merupakan ukuran persentase jumlah pendapatan pada satu periode kemudian dibandingkan dengan pendapatan periode sebelumnya.

$$= \frac{realisasi\ pendapatan - target\ pendapatan}{target\ pendapatan}\ x\ 100\%$$

c. *Total Asset Turn Over (TATO)* mengukur sejauh mana kemampuan dana yang tertanam dalam keseluruhan aktiva

perusahaan berputar dalam suatu periode tertentu atau kemampuan modal yang diinvestasikan untuk menghasilkan revenue.

$$TATO = \frac{Pendapatan}{Total\ Aktiva}$$

(Brigham dan Houston, 2011)

d. *Net Profit Margin (NPM)* digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak lalu dibandingkan dengan volume penjualan.

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{penjualan}}$$

(Gaspersz, 2005)

e. Return On Investment (ROI) Investment digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva untuk menghasilkan keuntungan.

$$ROI = NPM\ x\ TATO$$

(Munawir, 2007)

2. Perspektif Pelanggan

a. Cakupan Pelayanan merupakan tingkat penduduk yang dapat dilayani perusaahaan dari seluruh penduduk di suatu daerah

$$= \frac{Jumlah\ penduduk\ terlayani}{Jumlah\ Penduduk}\ x\ 100\%$$

(Kaplan dan Norton, 2000)

b. Pertumbuhan Pelanggan merupakan ukuran kinerja untuk mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mendapatkan jumlah pelanggan baru.

$$= \frac{\Delta\ Jumlah\ Pelanggan}{Jumlah\ Pelanggan\ tahun\ lalu}\ x\ 100\%$$

(Kaplan dan Norton, 2000)

c. Kemampuan Penanganan Aduan digunakan untuk mengetahui tingkat aktivitas manajemen perusahaan dalam menyelesaikan keluhan pelayanan pendistribusian air maupun lainnya yang berasal dari pelanggan dan atau bukan pelanggan

$$= \frac{Jumlah\ aduan\ selesai\ ditangani}{Jumlah\ seluruh\ aduan}\ x\ 100\%$$

(Kaplan dan Norton, 2000)

d. Kepuasan Pelanggan menilai tingkat kepuasan atas criteria kinerja tertentu di dalam proposisi nilai. Indicator ini didasarkan pada wawancara kepada pelanggan mengenai aspek pelayanan administrasi, aspek pelayanan distribusi air, dan aspek pelayanan perbaikan

(Kaplan dan Norton, 2000)

3. Perspektif Proses bisnis Internal

a. Inovasi meliputi:

- Tahap identifikasi pasar, yakni dengan membandingkan antara pendapatan dan total jasa yang dikeluarkan
- Tahap mengembangkan produk/jasa. dengan melihat kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produknya

(Kaplan dan Norton, 2000)

b. Operasional diukur dengan kemampuan PDAM akan kualitas dan kontinuitas air yang didistibusikan kepada pelanggan

(Kaplan dan Norton, 2000)

c. Layanan Purna jual merupakan aktivitas untuk melihat bentuk umpan balik yang diberikan perusahaan kepada pelanggannya.

(Kaplan dan Norton, 2000)

4. Perspektif pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Kapabilitas Pekerja

Membandingkan antara jumlah pegawai yang telah mengikuti diklat pada periode tersebut dibandingkan dengan jumlah pegawai keseluruhan

$$= \frac{Jumlah\ Pegawai\ yang\ ikut\ diklat}{Jumlah\ pegawai}\ x\ 100\%$$

(Kaplan dan Norton, 2000)

b. Kapabilitas Sistem Informasi adanya kemampuan sistem informasi perusahaan yang memadai, sehingga kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya

(Kaplan dan Norton, 2000)

c. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan diukur dengan melakukan wawancara untuk melihat upaya peusahaan dalam pemberian motivasi dan inisiatif sebesar-besarnya bagi pegawai.

(Kaplan dan Norton, 2000)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini hasil pengukuran kinerja PDAM Kota Batu diukur dengan pendekatan *Balanced Scorecard*:

Tabel 4.29
Rekapitulasi Hasil Pengukuran Kinerja PDAM Kota Batu Berdasarkan Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Tahun				
	2009	2010	2011	2012	2013
Perspektif Keuangan					
Tingkat Pendapatan	3.192	3.451	4.177	6.001	6.715
Tingkat Pertumbuhan Pendapatan	0,0%	5,6%	24,2%	50,3%	14,1%
TATO	0,4	0,4	0,5	0,6	0,7
NPM	2,7%	7,7%	11,3%	13,1%	14,4%
ROI	1,2%	3,2%	5,6%	8,6%	10,3%
Perspektif pelanggan					
Cakupan Pelayanan	31,2%	27,3%	28,4%	27,1	28,2%
Pertumbuhan Pelanggan	0,4%	2,8%	4,0%	4,2%	4,4%
Pertumbuhan Konsumsi air per kapita	249,9	255,6	264,1	272,3	274,2
Kemampuan Penanganan Aduan	86,4%	92,7%	93,2%	91%	90,3%
Perspekti Poses Bisnis Internal					
Inovasi	Belum ada inovasi secara nyata kepada pelanggan Meningkatkan cakupan pelayanan Memasang pipa jaringan transmisi dan distribusi Penggantian pipanisasi dari paralon menjadi karet				
Operasional	Kualitas distribusi air: memenuhi syarat air bersih Kontinuitas air: memenuhi standar aliran air 24 jam				
Layanan Purna Jual	Pengecekan meteran air secara berkala Penggantian meteran air yang telah berumur 5 tahun Perbaikan segala kerusakan, meteran, pipa, hingga aksesoris. Costumer relationship sebatas menangani keluhan pelanggan				
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan					
rasio diklat pegawai	3,5%	22,3%	13,1%	16,9%	12,1%
Kapabilitas	Pemanfaatan teknologi informasi				

sistem informasi	dalam pengolahan data secara terpadu, menghasilkan laporan mencakup seluruh aktivitas perusahaan. Media komunikasi yang dibangun baik internal maupun eksternal menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memelihara hubungan kerja yang baik
Motivasi dan Pemberdayaan	Motivasi yang diberikan perusahaan kepada pegawai berupa reward and punishment, serta motivasi sosial seperti family gathering, outbound, dll

Sumber: Data Diolah

PEMBAHASAN

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan yang terdiri dari tingkat pendapatan, tingkat pertumbuhan pendapatan, TATO, NPM dan ROI selama 5 tahun periode pengamatan mulai tahun 2009-2013 menunjukkan adanya kenaikan yang mengindikasikan bahwa capaian kinerja perusahaan yang tercermin dalam perspektif keuangan semakin membaik.

Tingkat pendapatan dan rasio laba yang diperoleh perusahaan mengalami peningkatan yang disebabkan oleh efisiennya biaya operasional. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya kesesuaian antara biaya operasional dengan aktivitas yang dijalani perusahaan

Meskipun terindikasi adanya peningkatan ROI di setiap tahun, nilai ROI masih tergolong rendah. Hal ini dipengaruhi oleh nilai pemanfaatan aktiva yang cukup rendah meskipun nilai produktivitas cukup tinggi. Sehingga dapat diasumsikan bahwa aktiva PDAM belum dimanfaatkan sepenuhnya

2. Perspektif Pelanggan

Berdasarkan hasil pengukuran menunjukkan bahwa rendahnya nilai tingkat cakupan pelayanan yakni sebesar 28,2% di akhir tahun periode pengamatan dikarenakan berbagai kendala yakni masyarakat kota Batu banyak menggunakan air melalui HIPAM (Himpunan Masyarakat Pengguna Air Minum), swadaya, dan pelanggan kategori industri dan niaga banyak menggunakan air bawah tanah

Rendahnya nilai sebesar 4,44% pada tingkat pertumbuhan pelanggan menunjukkan bahwa antusiasme masyarakat untuk menggunakan PDAM sebagai prioritas penyedia air masih kurang diminati. Pertumbuhan konsumsi air yang masih kecil ini dikarenakan adanya dominasi dari penyedia air selain PDAM yakni penggunaan HIPPAM, swadaya masyarakat, dan sumur bawah tanah.

Kemampuan perusahaan dalam menangani aduan mengalami peningkatan. Pada tahun 2013 kemampuan penanganan aduan mencapai 90,34% yang berarti kinerja PDAM dalam upaya mengatasi aduan pelanggan telah optimal dari standar yang ditetapkan yakni sebesar 80% (LHAK PDAM Kota Batu 2013).

Berdasarkan indikator kepuasan pelanggan dapat diketahui bahwa bahwa rata-rata dari ketiga aspek baik pada aspek pelayanan secara administrative, pelayanan distribusi

air, ataupun aspek pelayanan perbaikan terdapat 96% responden yang merasa puas dengan pelayanan PDAM Kota Batu. Sedangkan sisanya menyatakan tidak puas. Ketidakpuasan pelanggan terhadap pelayanan distribusi air lebih besar dibanding dengan kedua aspek lainnya. Ketidakpuasan pada distribusi air dialibatkan ketidak lancaran air pada pagi dan sore hari. Ketidakpuasan dalam pelayanan administrasi disebabkan oleh panjangnya sistem birokrasi untuk melakukan sambungan baru. Sedangkan aspek pelayanan perbaikan memiliki tingkat ketidakpuasan paling kecil diantara kedua aspek yang lain dikarenakan responden sudah cukup puas dengan pelayanan yang diberikan oleh petugas mengenai kesigapan petugas PDAM terhadap aduan masyarakat.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan meskipun belum ada inovasi yang diberikan oleh PDAM Kota Batu terhadap pelanggan, tetapi perusahaan terus berupaya meningkatkan kualitas baik dari segi pelayanan administrasi, pelayanan distribusi air, serta pelayanan puna jual.

Kualitas dan kontinuitas air yang ditunjukkan dalam proses operasi pun mencerminkan bahwa PDAM telah berupaya untuk memberikan *performa* maksimal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa rata-rata pendapatan yang meningkat tiap tahunnya di pengaruhi oleh jumlah pelanggan yang terus bertambah, sehingga kinerja perusahaan secara keseluruhan ikut meningkat.

Proses layanan purna jual PDAM Kota Batu terhadap pelanggan, antara lain, cek meteran air pelanggan secara rutin, yakni sebulan sekali. Penggantian meter air yang telah berumur 5 tahun dengan meter air baru. Selain itu, segala kerusakan dari meteran air, pipa hingga aksesoris merupakan kewajiban PDAM untuk membenahinya

4. Perspektif Pembeajaran dan Pertumbuhan

Berdasarkan hasil pengukuran dapat diketahui bahwa kapabilitas pegawai PDAM Kota Batu masih rendah, yakni 12% dari total jumlah keseluruhan pegawai.

PDAM Kota Batu telah memanfaatkan teknologi informasi dalam pengolahan data. Sistem informasi yang dibangun dalam internal PDAM telah terpadu sehingga hasil pengolahan data telah menghasilkann laporan yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan yang meliputi kegiatan operasional, keuangan dan pelayanan. Tak hanya itu, media komunikasi yang dibangun antar pegawai dalam upaya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dengan memelihara hubungan kerja yang baik antara pimpinan dan bawahan, atau antar karyawan adalah forum diskusi,

sharing knowledge, group mail, instan messaging (whatsApp).

Sedangkan sistem informasi yang bersangkutan dengan pelanggan PDAM adalah *sms centre,* Telepon, Koran, televisi local dan radio local. Secara keseluruhan, perspektif ini telah menunjukkan kinerja yang sudah cukup baik, didukung dengan tercapainya kinerja pada tiga perspektif yang lain. Berbagai upaya telah dilakukan oleh PDAM guna memotivasi pegawainya untuk menciptkan kinerja yang memuaskan, diantaranya dengan memberlakukan sistem *reward* dan *punishment,* serta pemberian motivasi sosial berupa pembinaan, dharmawanita, *outbound* , dan *family gathering*

IMPLIKASI PENELITIAN

Setelah nilai kinerja diketahui, maka langkah selanjutnya yakni menentukan langkah-langkah strategis dalam menyikapi kinerja organisasi sebagai umpan balik dalam perencanaan di periode mendatang.

1. Perspektif Keuangan
   Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa realisasi tingkat pertumbuhan pendapatan tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Hal ini dikarenakan jumlah pelanggan aktif serta jumlah sambungan baru tidak sesuai dengan target yang disebabkan keterbatasan pasokan sumber air. Untuk mendorong jumlah pelanggan aktif dan sambungan baru, maka PDAM kota Batu menambah jumlah pasokan air melalui rencana penambahan produksi debit air pada sumber air Banyuning sebesar 100 lt/dt yang didukung dengan penambahan-penambahan jaringan transmisi serta distribusi.
2. Perspektif Pelanggan
   Pada perspektif pelanggan menunjukkan bahwa indikator cakupan pelayanan dan tingkat pertumbuhan pelanggan masih rendah yakni masing-masing sebesar 28,2%, dan 4,44%. Rendahnya tingkat cakupan layanan dan pertumbuhan pelanggan disebabkan kurangnya antusiasme masyarakat Kota Batu terhadap PDAM sebagai prioritas utama dalam perusahaan jasa penyediaan air. Dilihat dari masih banyaknya penggunaan HIPPAM, serta pengelolaan lain seperti swadaya masyarakat, dan air bawah tanah. Diperlukan suatu terobosan yakni membangun kepercayaan publik terhadap pelayanan PDAM Kota Batu melalui perbaikan layanan yang diberikan serta aktif dalam melakukan promosi pemasaran seperti pembebasan biaya administrasi sambungan baru sehingga dapat menarik minat pelanggan baru.
3. Perspektif Proses Bisnis Internal
   Nnilai capaian kinerja perspektif proses bisnis internal

menunjukkan bahwa inovasi yang dilakukan oleh perusahaan belum optimal. Salah satu upaya yang dapat dilakukan PDAM Kota Batu dalam mengoptimalkan aspek inovasi ialah melakukan penggantian pipa berbahan dasar paralon menjadi pipa yang berbahan dasar karet. Penggantian ini dapat menghemat biaya operasional perusahaan. Biaya yang sebelumnya dialokasikan untuk *maintenance* paralon, dengan adanya pipa karet dapat meminimalisir biaya *maintenance* sehingga biaya ini dapat dialokasikan kembali pada pos lain dan berpengaruh pada penimgkatan laba yang akan diperoleh perusahaan. Di samping itu, inovasi ini juga dapat membantu perusahaan dalam mengurangi tingkat kebocoran yang ada.

4. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

   Berdasarkan hasil penelitian terhadap kinerja perusahaan yang tercermin dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa rasio pegawai yang mengikuti diklat dari keseluruhan pegawai hanya sebesar 12,05% pada tahun terakhir periode pengamatan. Meskipun capaian kinerja rasio diklat pegawai rendah, namun dengan diimbanginya sistem informasi dan motivasi, pemberdayaan, faktor-faktor ini dapat berpengaruh secara signifikan untuk dapat menghasilkan kinerja istimewa di ketiga perspektif lainnya. Untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan, khususnya pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, Perusahaan dapat menyusun sistem pengendalian manajemen yang efektif dengan menyusun kebijakan mengenai keikutsertaan pegawai dalam mengikuti diklat sesuai dengan profesi. Selain itu dalam setiap tahun diperlukan adanya penyegaran teori agar kemampuan pegawai lebih berkembang dan bersiap menghadapi tantangan organisasi di masa yang akan datang.

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

1. Berdasarkan penilaian yang telah dilakukan pada perspektif keuangan, menunjukkan tingkat pertumbuhan pendapatan perusahaan masih terlampau rendah, yakni 14,07% di tahun terakhir periode pengamatan. Untuk mempertahankan dan meningkatkan aspek-aspek keuangan PDAM Kota Batu dapat dilakukan melalui peningkatan laba, efisiensi biaya, serta optimalisasi investasi.
2. Berdasarkan penilaian yang telah dilakukan pada perspektif pelanggan, menunjukkan terdapat

dua factor yang memiliki pencapaian kinerja tidak maksimal, diantaranya faktor cakupan pelayanan 28,6% dan faktor pertumbuhuhan pelanggan yang pencapaian kinerjanya hanya 4,4%

3. Berdasarkan penilaian yang telah dilakukan pada perspektif Proses Bisnis Internal menunjukkan belum adanya inovasi secara nyata yang diberikan kepada pelanggan namun perusahaan berusaha meningkatkan cakupan pelayanan
4. Dari hasil penelitian pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didapat bahwa rasio diklat pegawai masih rendah yakni 12,05% meskipun rendah, dengan diimbanginya faktor sistem informs dan motivasi, perusahaan mampu menciptakan pekerja yang berkualitas sehingga tujuan dari tiga perspektif lainnya tercapai.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa saran yang dapat dipergunakan sebagai pertimbangan yaitu:

1. Menyusun sistem pengendalian manajemen yang efektif, sehingga memberikan keyakinan yang memadai mengenai pencapaian tujuan perusahaan yang tercermin dari keandalan laporan keuangan, efisiensi dan efektivitas operasi.
2. Untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan aspek keuangan, maka hendaknya perusahaan mengefektifkan kegiatan operasionalnya dengan cara menyusun *business plan* lebih terperinci.
3. Untuk terus mengembangkan keterampilan dan kompetensi pegawai perusahaan, terutama pegawai yang berhubungan langsung dengan pegawai, seperti pegawai administrasi atau pegawai lapangan dengan cara pemberian training atau pendidikan dan peltihan (diklat) secara berkala, motivasi berupa *reward* dan *punishment*.

DAFTAR PUSTAKA

Brigham, Eugene F. Houston, J.F. 2011. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan, edisi 11*. Salemba Empat: Jakarta.

Gaspersz, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis Dan Pemerintah*. PT Gramedia Pustaka Utama : Jakarta.

Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. BPFE: Yogyakarta

Irviana Anggraini, 2013. *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus pasa PT Rajawali I Unit PG Krebet Baru).* Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya: Malang

Kaplan, Robert S. dan Norton, David P. 2000. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga : Jakarta.

Mudrajad Kuncoro. 2009. *Metode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi Edisi 3.* Erlangga : Jakarta.

Mulyadi dan Johny Setiawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manaemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan.* Salemba Empat : Jakarta

Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard Cetakan Kedua.* UPP STIM YKPN : Yogyakarta.

Munawir. 2007. *Analisis laporan Keuangan*. Liberty: Yogyakarta

Niven, Paul R. 2007. *Balanced Scorecard Diagnostic Mempertahankan Kinerja Maksimal*. PT. Elex Media Komputindo : Jakarta.

Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen.* BPFI Yogyakarta : Yogyakarta.

Reeve, James M., Warren, Carl S., dan Duchac, Jonathan E. 2009. *Pengantar Akuntansi-Adaptasi Indonesia*. Buku 1, Penerjemah; Damayanti Dian, Salemba Empat: Jakarta

Rora Amelia Agustin. 2011. *Evaluasi Kinerja Keuangan berdasarkan KEPMENDAGRI No. 47 Tahun 1999 dan Balanced Scorecard pada Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) Kabupaten Malang (periode tahun 2006-2009).* Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya: Malang

Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Strategis.* Erlangga : Jakarta

Sony Yuwono, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. PT Gramedia Pustaka Umum : Jakarta.

Sri Siswindari. 2007. *Analisis Balanced scorecard Untuk Penilaian Kinerja Perusahaan Agar-Agar UD. Srigunting Malang.* Skripsi Fakultas

Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya: Malang

Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta: Bandung