

Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Perusahaan (PDAM) Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi

Yenni Arfah

STIE Bina Karya Tebing Tinggi, Tebing Tinggi, Indonesia

Email: Arfahyenni@yahoo.com

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengukur kinerja baik keuangan dan non keuangan pada PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi dengan pendekatan metode Balanced Scorecard dengan menggunakan 4 perspektif. Penelitian ini dengan menggunakan data sekunder, dan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Populasi penelitian terdiri dari karyawan dan pelanggan. Hasil penelitian ini berdasarkan perhitungan Balanced Scorecard di kategorikan SEHAT, artinya kinerja PDAM Tirta Bulian Tebing Tinggi masih belum tercapai secara optimal dan kinerja masih perlu diperbaiki.

Kata Kunci: Pengukuran, Kinerja, Balanced Scorecard, PDAM, MSDM

1. PENDAHULUAN

Penilaian kinerja yang umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja. Pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional tersebut juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain tidak berorientasi pada keuntungan jangka panjang melainkan berorientasi pada kepentingan jangka pendek. Kelemahan lain dari pendekatan ini adalah ketidakmampuan didalam mengukur kekayaan-kekayaan perusahaan yang sifatnya tidak berwujud (intangible assets) maupun kekayaan intelektual (sumber daya manusia).

Balanced Scorecard terdiri dari 4 (empat) perspektif, (Kaplan dan Norton; 2000), yaitu :

1. Perspektif keuangan (financial perspective)
2. Perspektif pelanggan (customers perspective)
3. Perspektif proses bisnis internal (internal business and process perspective)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth perspective)

Sesuai dengan ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang sumber daya air dan Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Tebing Tinggi.

Berdasarkan salah satu Keputusan Ketua BPPSPAM No. 002/KPTS/K-6/2010 menyatakan bahwa penilaian kinerja pelayanan penyelenggaraan pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum PDAM dilakukan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dengan pengukuran terhadap aspek keuangan, aspek pelayanan, aspek operasional dan aspek sumber daya manusia. Sedangkan PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi sendiri melakukan penilaian terhadap kinerja dengan melakukan penilaian berdasarkan tiga aspek yaitu aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Melalui pendekatan *balanced scorecard*, indikator penilaian kinerja PDAM dari BPPSPAM disusun dengan menerapkan prinsip-prinsip dasar konsep metode *balanced scorecard*.

2. TEORITIS

Pengukuran kinerja yang dilakukan PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi selama ini dengan menggunakan tiga aspek yaitu aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi belum dapat menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh. Dengan penilaian melalui pendekatan *balanced scorecard* ini maka perusahaan dapat di nilai dari 4 perspektif.

Hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Devi Mayasari (2011) menunjukkan hasil penelitiannya terhadap *balanced scorecard* yaitu pada perspektif keuangannya sudah berjalan dengan baik, sedangkan perspektif non keuangan masih harus diperhatikan lagi agar perusahaan dapat siap dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Dan Maya Sari dan Tika Arwinda (2015) menunjukkan hasil perhitungan *balanced scorecard* diketahui kinerja perusahaan kurang baik dengan kategori BBB dan masih perlu diperbaiki agar perusahaan mampu mencapai kinerja sangat baik.

3. METODE PENELITIAN

3.1 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari dua kelompok yaitu karyawan PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi. Sedangkan data yang digunakan sebagai sampel diambil dengan menyebarkan 100 kuesioner baik kepada karyawan ataupun pelanggan PDAM Tirta Bulian dengan metode *Non Probability Sampling* yaitu *Accidental Sampling*, Sugiono dan Indah (2009:77), yaitu metode pengambilan sampel dengan memilih siapa saja yang kebetulan ada atau dijumpai.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, dengan menggunakan data keuangan dan kinerja perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan sesuai dengan empat perspektif yang ada dalam *balanced scorecard*.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data informasi yang dilakukan dalam penelitian ini berasal dari data keuangan dan kinerja PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi, Jurnal, data kuesioner, dan buku-buku yang berhubungan dengan penelitian.

3.4 Teknik Analisa Data

PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi selama ini menggunakan 3 (tiga) aspek dalam mengukur kinerja perusahaannya. Pengukuran kinerja *balanced scorecard* ini disusun berdasarkan visi, misi dan strategi yang akan dicapai PDAM. Dimana *balanced scorecard* ini meliputi empat aspek perspektif yaitu perspektif keuangan (ROE, rasio operasi, rasio kas, efektivitas penagihan dan solvabilitas), perspektif pelanggan (peningkatan jumlah pelanggan yang terdiri dari cakupan pelayanan teknis, pertumbuhan pelanggan, tingkat pengaduan pelanggan, kualitas air pelanggan, konsumsi air domestik, dan peningkatan kepuasan pelanggan), perspektif proses bisnis internal (rasio pengukuran yaitu efisiensi produksi, tingkat kehilangan air, jam operasi layanan, 45 tekanan air sambung pelanggan, penggantian meter air dan pengukuran kepuasan karyawan yaitu proses inovasi dan proses pelayanan dan purna jual), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (retensi karyawan, rotasi karyawan, karyawan yang mengikuti pelatihan dan peningkatan kepuasan pelanggan). Setelah pengukuran dilakukan, maka dapat dikategorikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan yaitu sehat atau kurang sehat.

4 ANALISA DAN PEMBAHASAN

4.1 Penilaian Kinerja PDAM berdasarkan 3 (tiga) aspek

Berdasarkan hasil penilaian kinerja PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi, dari ketiga aspek tersebut di atas, dengan memperhitungkan bobot dapat diketahui hasil akhir penilaian kinerja sebagaimana ditunjukkan pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Penilaian Kinerja PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi

Aspek	2011	2012	2013	2014	2015
Keuangan	24	19,5	18,7	20,3	18
Operasional	19,6	19,6	20,4	20,4	19,57
Administrasi	11,25	12,5	12,9	12,5	12,5
Nilai Kinerja	70,9	51,6	52	53,5	50,1
Kinerja	BAIK	CUKUP	CUKUP	CUKUP	CUKUP

Dari hasil penilaian indikator kinerja PDAM terlihat bahwa tahun 2011 menunjukkan kinerja dengan kategori Baik, sedangkan tahun 2012 sampai dengan 2015 menunjukkan kinerja dengan kategori Cukup. Hal ini disebabkan karena bila di lihat dari:

a. Aspek keuangan

Perusahaan mengalami penurunan kemampuan mencari laba baik dari sisi aktiva produktif yang dimiliki perusahaan maupun penjualan. Manajemen lemah dalam mengendalikan biaya, hal ini tercermin dari tingginya rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi. Serta kemampuan perusahaan membayar angsuran pokok dan bunga jatuh tempo sangat rendah. Dari aspek keuangan belum bisa mengukur kinerja manajemen secara keseluruhan, karena indikator yang dipakai belum jelas.

b. Aspek operasional

Dari penilaian aspek operasional menunjukkan bahwa penilaian yang baik yaitu pada tahun 2013 dan 2014 dengan nilai 20,4. Yaitu menunjukkan bahwa nilai tertinggi pada indikator cakupan pelayanan dan produktivitas pemanfaatan instalasi produksi.

c. Aspek administrasi,

Menunjukkan indikator-indikator yang berbasis keberadaan dokumen, serta kesesuaian dan keselarasan antar manajemen. Dari indikator yang ada pada aspek administrasi ini, penilaian beberapa indikator sepenuhnya dipedomani dan dijalankan tepat waktu dan untuk indikator hasil audit ditindaklanjuti dan sebagian telah selesai dilaksanakan.

4.2. Penilaian Kinerja PDAM Dengan Menggunakan Balanced Scorecard

Tabel 2. Penilaian Tingkat Kesehatan Kinerja PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi Menurut BPPSPAM Tahun 2011 S/D TAHUN 2015

PERSPEKTIF	2011	2012	2013	2014	2015
	HASIL	HASIL	HASIL	HASIL	HASIL
KEUANGAN					



1.	ROE	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
2.	Rasio Operasi	0,2	0,05	0,05	0,05	0,05
3.	Rasio Kas	0,05	0,25	0,25	0,1	0,05
4.	Efektifitas Penagihan	0,25	0,25	0,25	0,05	0,1
5.	Solvabilitas	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
PELANGGAN						
1.	Cakupan pelayanan teknis	0,2	0,15	0,2	0,2	0,15
2.	Pertumbuhan Pelanggan	0,05	0,05	0,05	0,1	0,2
3.	Tingkat Penyelesaian	0,125	0,125	0,125	0,125	0,125
Pengaduan						
4.	Kualitas Air Pelanggan	0,375	0,375	0,375	0,375	0,375
5.	Konsumsi Air Domestik	0,1	0,05	0,05	0,05	0,05
PROSES BISNIS INTERNAL						
1.	Efisiensi Produksi	0,28	0,35	0,35	0,35	0,28
2.	Tingkat Kehilangan	0,28	0,28	0,28	0,28	0,28
3.	Jam Operasi Layanan	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
4.	Tekanan Sambung Pelanggan	0,195	0,13	0,13	0,065	0,065
5.	Penggantian Meter Air	0,065	0,65	0,065	0	0
PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN						
1.	Retensi karyawan	0,08	0,04	0,016	0,2	0,2
2.	Rasio Jumlah Pegawai/100	0,07	0,07	0,07	0,07	0,07
3.	Karyawan yang mengikuti pelatihan	0,16	0,2	0,2	0,2	0,2
JUMLAH NILAI YANG DIPEROLEH		3,08	3,035	3,061	2,815	2,795
Penilaian Kesehatan menurut BPPSPAM		SEHAT	SEHAT	SEHAT	SEHAT	SEHAT

Berdasarkan hasil perhitungan balanced scorecard maka nilai yang diperoleh perusahaan berada pada kategori SEHAT. Artinya 99 kinerja PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi masih belum tercapai secara optimal, dan kinerja masih perlu diperbaiki. Agar PDAM dapat meningkatkan kinerjanya maka PDAM harus mampu mengoptimalkan pencapaian laba bersih dan peningkatan pelanggan setiap tahunnya.

a. Hasil penilaian perspektif keuangan

1. Return on Equity (ROE)

Diketahui bahwa ROE dari tahun 2011 sebesar (11,83%) sampai dengan tahun 2015 terus mengalami defisit menjadi (8,289%). Menurunnya nilai ROE yang mengalami defisit disebabkan karena laba bersih yang mengalami kerugian terus dari tahun 2011 sampai dengan 2015. Adapun factor-faktor penyebab adalah karena akumulasi kerugian tahun-tahun sebelumnya, pendapatan lebih rendah dari beban operasional, kehilangan air tinggi, pembacaan meter pelanggan tidak akurat, ekuitas belum digunakan secara optimal, dan sistem belum optimal.

2. Rasio Operasi

Diketahui bahwa Rasio Operasi tahun 2011 sebesar 0,61 % sampai dengan tahun 2015 menjadi 1,32 %. Faktor-faktor penyebab adalah karena in efisiensi beban operasi sumber air, beban operasi unit pengolahan, beban operasi unit distribusi dan beban operasi unit pelayanan, tingkat kehilangan air tinggi, beban penyusutan tinggi, beban energy tinggi (PLN,BBM), tingkat konsumsi air yang rendah 101 akibat sambungan illegal, kecurangan pelanggan, akurasi meter air, ,meteran air tidak berfungsi.

3. Rasio Kas

Diketahui bahwa Rasio Kas tahun 2011 sebesar 19,13 % menjadi 26,79 % . Faktor-faktor penyebab adalah karena penerimaan penjualan rendah atau dengan kata lain efektifitas penagihan rendah, utang usaha besar, akumulasi utang jangka jatuh tempo yang tidak terbayar. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Rumina Saragih (2010) dengan hasil bahwa Cash Ratio sangat berpengaruh terhadap kinerja keuangan dalam perusahaan, semakin besar toal rasio dalam perusahaan maka semakin baik kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya.

4. Efektifitas Penagihan

Diketahui bahwa Efektifitas Penagihan tahun 2011 sebesar 124,89 sampai dengan tahun 2015 sebesar 76,71 %. Terjadi penurunan pada tahun 2015, hal ini disebabkan karena jumlah penerimaan rekening air dari tahun 2011 sampai dengan 2015 terus mengalami penurunan dibandingkan dengan jumlah rekening air yang ada per tahunnya. Faktor-faktor penyebab adalah karena pelayanan terkait kualitas, kuantitas dan kontinuitas (K3)



rendah, belum ada sanksi terhadap pelanggan yang terlambat membayar, belum efektifnya sistem 102 pembayaran online, dan kesadaran pelanggan untuk membayar tepat waktu rendah.

5. Solvabilitas

Diketahui bahwa Solvabilitas tahun 2011 sebesar 216,45 % sampai dengan tahun 2015 sebesar 2.554 %. Penyertaan modal rendah, investasi dibiayai dari dana pihak ketiga, penarikan utang yang tidak disesuaikan dengan kemampuan PDAM.

b. Hasil penilaian perspektif pelanggan

1. Peningkatan Jumlah Pelanggan

a). Cakupan Pelayanan Teknis

Diketahui bahwa cakupan pelayanan teknis mengalami fluktuasi kenaikan dan penurunan yaitu tahun 2011 sebesar 75,18 % menjadi 53,88 % pada tahun 2015. Faktor-faktor penyebab karena masyarakat masih menggunakan sumber air alternatif, persepsi negative masyarakat akibat pelayanan yang diberikan PDAM kurang baik, pelanggan berhenti berlangganan karena air sering macet dan atau bergilir, pemutusan sambungan langganan karena pelanggan enggan membayar akibat sering tidak mendapat air, tidak memiliki dana untuk pengembangan jaringan distribusi, kapasitas produksi masih terbatas, ketersediaan air baku yang terbatas.

b). Pertumbuhan Pelanggan

Diketahui bahwa pertumbuhan pelanggan tahun 2011 sebesar 21,60 % sampai dengan tahun 2015 sebesar 16,41 %. Hal ini terlihat bahwa ada penurunan persentase pertumbuhan pelanggan disebabkan karena jumlah jumlah air yang terjual domestic setahun semakin menurun dibandingkan dengan jumlah pelanggan.

c). Tingkat Penyelesaian Aduan

Diketahui bahwa tingkat retensi pelanggan tahun 2011 sebesar 100 % sampai dengan tahun 2015 sebesar 100 %. Hal ini terlihat bahwa untuk penyelesaian pengaduan dapat segera diselesaikan.

d). Kualitas Air Pelanggan

Diketahui bahwajumlah pelanggan complain tahun 2011 sebesar 100 % sampai dengan tahun 2015 sebesar 100 %. Hal ini terlihat bahwa ada peningkatan disebabkan karena jumlah pelanggan yang complain semakin menurun.

e). Konsumsi air Pelanggan

Diketahui bahwajumlah pelanggan complain tahun 2011 sebesar 100 % sampai dengan tahun 2015 sebesar 100 %. Hal ini terlihat bahwa ada peningkatan disebabkan karena jumlah pelanggan yang complain semakin menurun.

2. Peningkatan Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan dapat terlihat dimana nilai yang paling tinggi terdapat pada jawaban Puas yaitu dengan jumlah 385 dan persente 38,5 104 %. Hal ini disebabkan karena masih ada pelanggan yang merasakan kurangnya pelayanan yang diberikan oleh PDAM.

c. Hasil Penilaian Perspektif Proses Bsnis Internal

1. Inovasi Perusahaan

Pada PDAM Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi, inovasi yang telah dilakukan diantaranya mengenai masalah kebocoran dalam hal ini perusahaan melakukan beberapa upaya antara lain, memasang alat elektronik untuk mendeteksi kebocoran di beberapa titik yang sering trjadi kebocoran saluran air, sehingga teknisi segera dengan cepat menangani dan menyelesaikan masalah tersebut.

2. Pelayanan Purna Jual

Dalam layanan purna jual ini perusahaan memberikan pelayanan berupa pengaduan yang dengan dua kategori yaitu penerimaan pada saat jam kerja dan diluar jam kerja. Apabila ada pengaduan maka para petugas akan datang dan menyelesaikan permasalahan dari pelanggan.

d. Hasil Penilaian Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penilaian kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk mengukur tingkat inovasi dan pembelajaran dalam kaitannya dengan sumber daya manusia dalam kaitnnya dengn pengelolaan PDAM. Sumber daya manusia yang dimaksud meliputi: efektifitas, apresiasi, peningkatan pengetahuan, ketetampilan dan sikap kerja. 105 Indikator-indikator perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diantaranya:

1. Retensi Karyawan

Diketahui bahwa retensi karyawan tahun 2011 sebesar 10,70 % sampai dengan tahun 2015 sebesar 27,6 %. Terjadi penurunan pada tahun 2015, hal ini disebabkan karena jumlah karyawan dari tahun 2011 sampai dengan 2015 terus mengalami penurunan dibandingkan dengan jumlah karyawan tahun berjalan per tahunnya. Hal ini

disebabkan kaaren adanya penurunan jumlah karyawan yang keluar. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mempertahankan karyawannya yang dianggap potensial dan memberikan manfaat lebih kepada PDAM untuk tetap loyal kepada PDAM sendiri.

2. Rasio Jumlah pegawai/1000 pelanggan

Diketahui bahwa rasio jumlah pegawai tahun 2011 sebesar % sampai dengan tahun 2015 sebesar 27,6 %. Terjadi penurunan pada tahun 2015, hal ini disebabkan karena jumlah pegawai dari tahun 2011 sampai dengan 2015 terus mengalami penurunan dibandingkan dengan jumlah pelanggan per 1000. Hal ini disebabkan karena tingkat efesiensi dan efektifitas penggunaan tenaga kerja dalam memberikan pelayanan mengalami peningkatan.

3. Rasio Diklat Pegawai

Diketahui bahwa rasio diklat pegawai tahun 2011 sebesar 9,9 % sampai dengan tahun 2015 sebesar 100 %. Terjadi peningkatan pada tahun 2015, 106 hal ini disebabkan karena pimpinan PDAM sadar bahwa pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan indikator yang sangat penting dalam upaya meningkatkan efektifitas pegawai dan kompetensi karyawan dalam peningkatan pelayanan kepada pelanggan.

5 KESIMPULAN

Dengan menggunakan balanced scorecard dapat diketahui kinerja PDAM dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan. Pengukuran yang 110 dilakukan melalui konsep balanced scorecard pada PDAM Tirta Bulian Tebing Tinggi menghasilkan penilaian hanya pada tingkat SEHAT saja. Hal ini disebabkan karena pada masing-masing perspektif belum maksimal.

REFERENCES

- [1] Devi Mayasari (2011), “Analisi *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada PT. Tunas Dwipa Matra Cabang Raden Intan Bandar Lampung”. Jurnal-Skripsi.Fakultas EkonomiBisnis. UNILA
- [2] Drucker, Peter Ferdinand (2002). *Managering And The Next Society*. Roudlege.
- [3] Kaplan, Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla.Jakarta :Erlangga.
- [4] Kementrian Pekerjaan Umum (2010). *Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja PDAM*. Jakarta: BPPSPAM.
- [5] Maya Sari dan Tika Arwinda (2015).“Analisis *Balanced Scorecard* Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. JAMSOSTEK Cabang Belawan”.
- [6] Robert S.Kaplan, Norton David (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta :Erlangga,
- [7] Sedarmayanti (2007) *ManajemenSumberDayaManusia, EdisiRevisi, CetakanKelima, Jakarta, SalembaEmpat*.
- [8] Sugiyono (2009). “Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)”. Bandung. Alfabeta