

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA BHAGASASI DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD*

Mirtan Sasmita¹, Anna Wulandari²

Universitas Pelita Bangsa

dariutara@gmail.com¹, anna.wulandari@pelitabangsa.ac.id²

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisa pengukuran kinerja pada PDAM Tirta Bhagasasi dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Dari hasil penelitian pengelolaan keuangan, operasional dan administrasi pada PDAM di Kabupaten Bekasi diatur secara baik dan sudah sesuai dengan BPKP (Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan). Dengan menggunakan standar yang telah diterapkan yaitu BPKP. Tingkat keberhasilan kinerja pada tahun 2021 menggunakan ukuran tingkat kinerja ROI dan Profit Margin sehingga hasilnya pengukuran perspektif keuangan PDAM tahun 2020 dan tahun 2021 yaitu dilihat tingkat ROI dari tahun 2020 - 2021 mengalami peningkatan sebesar 2,21%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengembalian atas investasi / *Return on Investment* (ROI) yang dilakukan mengalami peningkatan laba yaitu sebesar 2,21%. Sedangkan Profit Margin bahwa nilai Profit Margin yang diperoleh perusahaan pada tahun 2020 - 2021 peningkatan sebesar 2,79%. Hal ini menunjukkan kinerja perusahaan dalam memperoleh laba mengalami peningkatan.
Kata Kunci : *Balanced Scorecard*, Kinerja, PDAM.

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze the performance measurement of PDAM Tirta Bhagasasi using the Balanced Scorecard approach. From the results of research, financial management, operations and administration of PDAMs in Bekasi Regency are well regulated and are in accordance with BPKP (Financial and Development Supervisory Agency). By using the standards that have been applied, namely BPKP. The success rate of performance in 2021 uses the ROI and Profit Margin performance level measurements so that the results of measuring the PDAM's financial perspective for 2020 and 2021, namely the level of ROI from 2020 - 2021 has increased by 2.21%. This shows that the rate of return on investment / Return on Investment (ROI) made has increased profits by 2.21%. Meanwhile, the Profit Margin value for the Profit Margin obtained by the company in 2020 - 2021 is an increase of 2.79%. This shows the company's performance in obtaining profits has increased.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance, PDAM

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja dilakukan dalam rangka menjamin adanya peningkatan dalam pelayanan publik dan meningkatkan akuntabilitas dengan melakukan klarifikasi *output* dan *outcome* yang akan dan seharusnya dicapai untuk memudahkan terwujudnya organisasi yang akuntabel. [1] Pengukuran kinerja pada dasarnya digunakan untuk penilaian atas keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan kegiatan, program, dan/atau kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi publik.[2]

Proses pengukuran kinerja sangat memerlukan bukti statistik guna memastikan tingkat pertumbuhan suatu organisasi untuk tujuannya.[3] Tujuan pengukuran kinerja itu sendiri untuk menghasilkan suatu data, dan apabila data yang didapatkan dianalisis dengan tepat mampu memberi informasi yang tepat untuk manajemen saat mengambil keputusan guna meningkatkan kinerja perusahaan.[4] Tingkat keberhasilan (kinerja) Perusahaan yang dinilai berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomo 47 Tahun 1999 tanggal 31 Mei 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum. [5]

Balanced scorecard adalah konsep yang mengukur kinerja suatu organisasi dari empat perspektif, yaitu perspektif finansial, perspektif customer, perspektif proses bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Konsep *balanced scorecard* ini pada dasarnya merupakan penerjemahan strategi dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dalam jangka panjang, yang kemudian diukur dan dimonitoring secara berkelanjutan. [6]

Balance Scorecard terdiri dari dua kata yaitu *balance* dan *scorecard*. *Scorecard* artinya kartu skor, maksudnya adalah kartu score yang digunakan untuk merencanakan skor yang diwujudkan di masa yang akan datang, sedangkan *balanced* artinya berimbang, maksudnya adalah untuk mengukur kinerja seseorang diukur secara berimbang dari dua perspektif yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, *intern* dan *ekstern*. [6]

Kekuatan *Balanced Scorecard* adalah kemampuan dalam mengintegrasikan pengukuran keuangan dan non keuangan secara bersamaan dengan cara mengukur kinerja strategis dan aktivitas melalui empat perspektif yang saling berkaitan. [7]

METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Metode yang digunakan adalah dengan standar kinerja BPKP dan *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukur kinerja PDAM. Sumber data merupakan data primer yang diperoleh dari PDAM Tirta Bhagasasi. Metode pengumpulan data adalah melalui wawancara dan dokumentasi [8] serta kuesioner yang disebarluaskan melalui media sosial berupa *link google form* kepada pelanggan. [9] Tahap awal yang digunakan adalah hasil audit kinerja tahunan yang dilakukan oleh lembaga resmi pemerintahan yang kemudian dianalisa menggunakan *Balanced Scorecard* untuk melihat strategi dari 4 perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

HASIL

Dalam mengukur kinerja PDAM Tirta Bhagasasi penulis menggunakan 4 perspektif yakni perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

1. Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan.

Dalam mengukur perspektif keuangan ini digunakan perhitungan terhadap :

Tabel 1. Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan PDAM Tahun 2020 dan Tahun 2021.

Ukuran Kinerja	Hasil Tahun 2020	Hasil Tahun 2021
ROI	6,06%	8,27%
Profit Margin	6,37 %	9,16%

Sumber : Data Diolah.

a. Return on Investment (ROI).

Indikator ROI bertujuan untuk mengukur peningkatan laba bersih yang dihasilkan dari PDAM pada Tahun 2020-2021 yang diukur dengan membagi prosentase laba bersih dengan total aktiva.

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2020 : } ROI = \frac{39.434.256.733}{650.785.451.297} \times 100\% = 6,37\%$$

$$\text{Tahun 2021 : } ROI = \frac{55.363.411.480}{670.775.851.307} \times 100\% = 9,16\%$$

Dari table diatas dapat dilihat bahwa ROI dari tahun 2020-2021 ada peningkatan sebesar 2,21%. Ini menunjukkan bahwa tingkat pengembalian atas investasi /Return on Investment (ROI) yang dilakukan mengalami peningkatan laba yaitu sebesar 2,21%.

b. Profit Margin.

Profit margin merupakan salah satu rasio rentabilitas yang menggambarkan laba rugi bersih per penjualan yang dihasilkan. Jika profit Margin sesuai atau melebihi target yang telah

ditetapkan sebelumnya, berarti target perusahaan telah terpenuhi dan menunjukkan semakin baik kinerja perusahaan dalam memperoleh laba. Profit margin dapat diukur dengan membandingkan laba bersih dengan penjualan.

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2020 : Profit Margin} = \frac{39.434.256.733}{590.242.183.721} \times 100\% = 6,37\%$$

$$\text{Tahun 2021 : Profit Margin} = \frac{55.363.411.480}{604.491.232.378} \times 100\% = 9,16\%$$

Dari table diatas dapat dilihat bahwa nilai Profit Margin yang di peroleh perusahaan pada tahun 2020 - 2021 mengalami peningkatan sebesar 2,79% Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan mengalami peningkatan pada perolehan laba.

2. Perspektif Pelanggan.

Pada metode *balanced scorecard* dalam pengukuran kinerja dengan perspektif pelanggan yang paling menjadi perhatian, karena hal ini berkaitan dengan bagaimana menciptakan suatu persepsi yang baik dari pelanggan, dan tujuan perspektif ini adalah untuk meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan terhadap perusahaan. Yang terdiri dari *Customer Retention*, *Customer Acquisition* dan tingkat kepuasan pelanggan.

a. Customer Retention

Untuk mengukur tingkat sejauh mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan, maka Perusahaan dapat menggunakan ukuran *customer retention*. Apabila *customer retention* menunjukkan nilai 100% berarti perusahaan dapat mempertahankan semua pelanggan lama. Berikut ini adalah hasil perhitungan *customer retention* PDAM periode 2020-2021 adalah sebagai berikut.

Table 2. *Customer Retention* PDAM Tirta Bhagasasi

Keterangan	2020	2021
Total pelanggan	270.047	319.655
Jumlah Pelanggan tetap	257.188	310.345
Customer Retention	95,24%	95,33%

Sumber : Data Olah

$$\text{Tahun 2020 : Customer Retention} = \frac{257.188}{270.047} \times 100\% = 95,24\%$$

$$\text{Tahun 2021 : Customer Retention} = \frac{310.345}{319.655} \times 100\% = 95,33\%$$

Dari table diatas dapat dilihat bahwa kinerja PDAM Tirta Bhagasasi pada tahun 2021 ada peningkatan sebesar 0.09% hal ini menunjukkan bahwa dalam mempertahankan pelanggannya cukup baik terbukti dari kenaikan jumlah pelanggan dan peningkatan jumlah pelanggan yang bertahan pada tahun 2021.

b. Customer Acquisition

Customer Acquisition dalam perspektif pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam memperoleh tambahan pelanggan baru, selain pelanggan lama. Hal ini dapat dilihat dari persentase tambahan pelanggan baru yang telah berhasil diperoleh PDAM Tirta Bhagasasi.

Tabel 3. *Customer Acquisition* PDAM Tirta Bhasasi

Keterangan	2020	2021
Pelanggan baru	39.125	53.157
Jumlah Pelanggan	257.188	310.345
Customer Acquisition	15,21%	17,13%

Sumber : Data Olah

$$\text{Customer Acqtuistion} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Total Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Tahun 2020 : Customer Acqtuistion} = \frac{39.125}{257.188} \times 100\% = 15,21\%$$

$$\text{Tahun 2021 : Customer Acqtuistion} = \frac{53.157}{310.345} \times 100\% = 17,13\%$$

Dari table diatas menunjukkan bahwa *Custumor Acquistion* PDAM Tirta Bhagasasi mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja PDAM Tirta Bhagasasi berhasil menarik pelanggan baru.

c. **Tingkat Kepuasan Pelanggan.**

Tingkat kepuasan konsumen digunakan untuk mengetahui sejauh mana derajat kualitas pelayanan langsung PDAM Tirta Bhagasasi konsumen. Hal ini dilakukan dengan melakukan wawancara langsung kepada masyarakat sekitar yang menjadi pelanggan Tirta Bhagasasi. Dari hasil wawancara dan kuesioner yang kami lakukan terhadap masyarakat sekitar dapat kami simpulkan bahwa pelayanan PDAM Tirta Bhagasasi dan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan cukup baik ini terbukti dengan adanya pengecekan secara berkala atau pergantian terhadap water meter pelanggan yang sudah tidak layak. Selain itu pelayanan terhadap penyambungan baru juga sudah terealisasi dengan baik karena pelayanan penyambungan baru cepat dapat diselesaikan. Bukan hanya hal itu saja tetapi penanganan terhadap pengaduan cepat teratasi sebab saat pengaduan itu di ajukan maka segera petugas yang bersangkutan langsung datang untuk menangani permasalahan.

3. Mengukur Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal.

a. **Inovasi**

Pada PDAM Tirta Bhagasasi dapat dilihat inovasi yang telah dilakukan oleh perusahaan, yaitu adanya kemudahan pelayanan yang diberikan ini disebabkan oleh tersedianya pelayanan terpadu diluar Kantor Pusat. Inovasi lainnya yaitu PDAM Tirta Bhagasasi telah melakukan pengawasan internal atas kualitas air minum sesuai dengan Permenkes No.736/MENKES/PER/VI/2010 tentang Tata Laksana Pengawasan Kualitas Air Minum.[10] Inovasi selanjutnya yaitu meningkatkan utilitas kapasitas riil dengan meningkatkan jam operasional produksi, penambahan daya dan menambah reservoir.

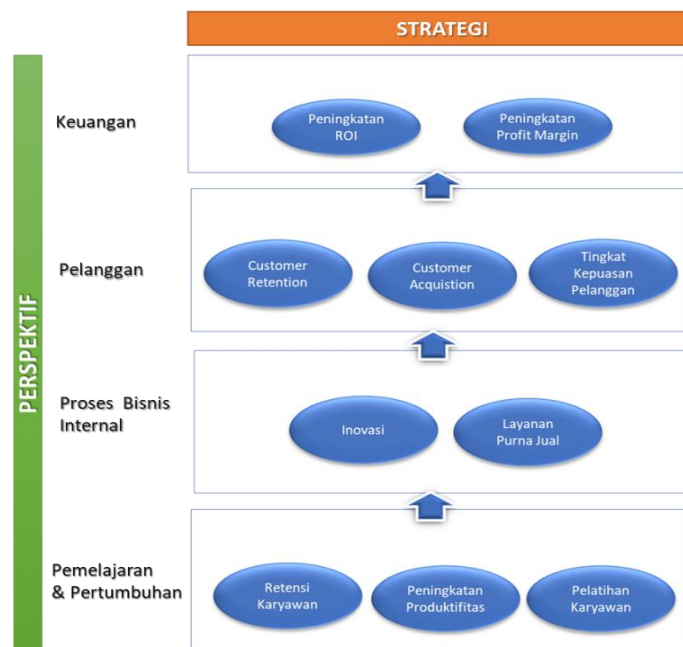
b. **Layanan Purna Jual.**

Dalam layanan purna jual ini perusahaan memberikan beberapa pelayanan prima antara lain telah dilaksanakannya pelayanan *online* Sistem mulai dari pendaftaran, perhitungan rekening, tunggakan rekening, pembayaran rekening. Selain itu dapat juga mengakses *web* PDAM Tirta Bhagasasi dan pelayanan melalui *call center* untuk informasi jumlah tagihan pelanggan, satuan reaksi cepat dalam penanggulangan kebocoran dan pengaduan masyarakat. Hal ini bertujuan untuk memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan harapan mendapat rasa puas dari mereka.

4. Mengukur Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Pada pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan penulis menilai bahwa pada pengukuran ini PDAM Tirta Bhagasasi dinilai baik karena untuk mampu mempertahankan susunan Dewan Direksi dan Dewan Pengawas dari tahun 2019 hingga saat ini. Selain itu PDAM Tirta Bhagasasi juga mampu mempertahankan jumlah pegawai yaitu sebanyak 997 orang pegawai yang terdiri dari 784 pegawai tetap dan 62 orang calon pegawai, 50 orang Harian Lepas dan 101 tenaga honorer, dimana lebih dari 50% dari pegawai tetap ini telah mengikuti diklat pegawai atau peningkatan kompetensi guna meningkatkan pengetahuan yang akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan.

Berdasarkan analisis dengan menggunakan 4 perspektif *Balanced Scorecard*, maka disusun peta strategi PDAM Tirta Bhagasasi sebagai berikut :



Gambar 1 Peta Strategi PDAM Tirta Bhagasasi

Berdasarkan peta strategi diatas dapat diterangkan bahwa pada prespektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan strategi peningkatan retensi karyawan, pelatihan karyawan dan peningkatan produktivitas guna membantu tercapainya prespektif bisnis internal yaitu untuk pengembangan produk baru. Pengembangan produk baru itu sendiri juga akan mendukung perspektif pelanggan berupa akuisisi pelanggan, retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan. Dimana perspektif pelanggan ini akan membantu mewujudkan target dari perspektif keuangan berupa peningkatan GPM, peningkatan ROI dan peningkatan sales.

Tabel 4. Data KPI PDAM Tirta Bhagasasi

Sasaran Strategis	Key Performance Indicator	Target	Initiatives
Perspektif Keuangan	ROI	6,00%	Optimalisasi pendapatan disertai dengan pengendalian dan efisiensi beban usaha; Optimalkan penggunaan aktiva produktif yang dimiliki perusahaan; Tingkatkan pengelolaan kas, piutang, persediaan dan aset tetap
	Profit Margin	10,00%	
Perspektif Pelanggan	Customer Retention	100%	Meningkatkan cakupan layanan, dan terpasang, menekan tingkat kehilangan air dan meningkatkan penggantian/kalibrasi meter air ; Perluas jaringan distribusi;
	Customer Acquisition	7,00%	
	Tingkat Kepuasan Pelanggan	95,00%	
Perspektif Proses Bisnis Internal	Inovasi	Upgrade service point	Meningkatkan uji kualitas, upgrade teknologi informasi dan pengembangan sistem layanan cepat
	Layanan Purna Jual	Clauding information	
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Retensi Karyawan	100%	Melakukan evaluasi kinerja secara rutin, pembuatan program pelatihan, character building dan gathering
	Pelatihan Karyawan	75,00%	
	Peningkatan Produktivitas Karyawan	5,00%	

Berdasarkan data Key Performance Indicator diatas juga dapat dibuat suatu gagasan yaitu untuk prospek keuangan yaitu dengan optimalisasi pendapatan disertai dengan pengendalian dan efisiensi

beban usaha; optimalisasi penggunaan aktiva produktif yang dimiliki perusahaan; meningkatkan pengelolaan kas, piutang, persediaan dan aset tetap. Dari perspektif pelanggan gagasannya adalah meningkatkan cakupan layanan yang sesuai kapasitas produksi terpasang, menekan tingkat kehilangan air dan meningkatkan penggantian/kalibrasi meter air ; perluas jaringan distribusi. Sedangkan perspektif proses bisnis internal dibuat gagasan yaitu meningkatkan uji kualitas, *upgrade* teknologi informasi dan pengembangan sistem layanan cepat. Dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan muncul gagasan yaitu melakukan evaluasi kinerja secara rutin, pembuatan program pelatihan yang berkesinambungan, *character building* dan *gathering*.

SIMPULAN

Berdasarkan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* pada PDAM Tirta Bhagasasi disimpulkan bahwa:

1. Hasil pengukuran kinerja PDAM Tirta Bhagasasi dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dinilai baik dikarenakan mampu melihat secara keseluruhan dari keempat perspektif yang diukur dalam *Key Performance Indikator* yang telah ditetapkan.
2. Perspektif keuangan, pencapaian pendapatan yang ditinjau dari ROI dan profit margin dari tahun 2020 ke tahun 2021 mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya. PDAM mampu memanfaatkan penggunaan aset untuk mendapatkan penjualan dan return investasi yang baik.
3. Perspektif Pelanggan, hasil kinerja PDAM Tirta Bhagasasi sudah baik, karena kemampuan perusahaan mempertahankan pelanggan yang ada dan mendapatkan pelanggan baru.
4. Perspektif proses bisnis internal, PDAM Tirta Bhagasasi sudah membuat langkah-langkah terobosan dengan melakukan uji mutu secara simultan, mempersiapkan dan meng *upgrade tools* pada sistem informasi.
5. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, ditinjau melalui retensi karyawan, PDAM Tirta Bhagasasi sudah mampu mempertahankan karyawannya. Untuk pelatihan atas karyawan dinilai masih kurang dari rasio jumlah karyawan yang ada. Hasil kinerja karyawan sudah baik terbukti dengan naiknya produktivitas karyawan dari tahun sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] K. Oliviana, T. Jantje, A. Dhullo, “*Analisis Penilaian Kinerja Sektor Publik (Studi Kasus Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kabupaten Minahasa Tenggara)*,” Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi Universitas Sam Ratulangi Manado. Vol. 7, No. 3,: Hal 4281 - 4290, Juli 2019.
- [2] H. Deni, “*Analisis dan Strategi Peningkatan Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard pada Koperasi Peternak Susu Bandung Utara – Jawa Barat*,” Jurnal Rekayasa Teknologi Nusa Putra. Vol. 5, No. 1,: Hal 1 - 12, September 2018.
- [3] C. Andri, P. Studi Akuntansi, And U. Musi Rawas, “*Penerapan Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT Bank Sumselbabel Capem Muara Beliti*,” *Jurnal Akunstie (Jas)*, Vol. 5, No. 2, 2019.
- [4] M. Galib, S. P. Pada, S. Lasharan, J. Makassar, And M. Hidayat, “*Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PT. Bosowa Propertindo*,” 2018.
- [5] Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 Tentang *Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)*. Tahun 1999
- [6] S. Mayla, A. Ady, “*Penilaian Kinerja Perusahaan melalui Penerapan Konsep Balanced Scorecard*,” *Majalah Ilmiah Manajemen dan Bisnis* Vol. 17, No. 2, November 2020.
- [7] M.Pradipto, “*Pengukuran Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Perusahaan Ekspedisi PT. CY*,” *Jurnal Optimasi Teknik Industri* , Vol. 02, No. 1, Pp. 43–50, 2020.

- [8] Buku "*Penelitian: Metode dan Analisis*" Ditulis bersama Heru Mulyanto, SE., MM., Semarang: CV. Agung, 2019
- [9] Artikel "*Peran Adaptabilitas Lingkungan dalam Memediasi Orientasi Pasar dan Kewirausahaan Terhadap Keunggulan Bersaing Berkelanjutan*", Ekomabis Vol. 3 No. 01, Januari 2022 hal, 43-56.
- [10] Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 736/Menkes/PER/VI/2010 Tahun 2010 *Tentang Tata Laksana Pengawasan Kualitas Air Minum*. Tahun 2010