



## **ANALISIS KINERJA MENGGUNAKAN BALANCED SCORECARD PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM ( Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Batang )**

Ryan Belva Selado, Endang Kiswara <sup>1</sup>

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro  
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50239, Phone, +6224746486851

### **ABSTRACT**

*In the face of a tight business competition right now, the company required performance measurement method that can evaluate the comprehensive performance of company . Performance measurement tool is Balance Scorecard, can be combine financial and non financial measurement. Balance Scorecard measures performance from 4 perspective, that is financial perspective, customer perspective, internal business perspective and learning & growth perspective.*

*This research was conducted using data in 2011 and 2012, a questionnaire on customer and employees of PDAM Kabupaten Batang. The population of this research is employees and customer of PDAM Kabupaten Batang, with sample taken each respondent was 30 to 300 from employees and customer. The questionnaire was tested for validity and reliability. Perspective used in this research is consists of the Financial Perspective with indicator of liquidity ratios, rentability ratios, and solvency ratios. Next, the Customer Perspective with the indicators the level of customer satisfaction, market share, and the completion complain from customer. Then Internal Business Perspective with the indicators the level efficiency of production, the level of lost product, with the gauge calibration. And the last, is learning and growth perspective with the indicators the level of employee satisfaction, employee training, and the level of ratio employee to customer.*

*From the results of research by using concept of Balance Scorecard, can be concluded that performance of PDAM Kabupaten Batang as whole as good. In the financial perspective with the indicators of liquidity ratios, rentability ratios, and solvency ratios showed a good performance. For the customer perspective shows good performance with a value 3,73. At the company internal business perspective showed a good innovation. And for growth and learning perspective suggest that the level of employee satisfaction with a value 3,79. Data from these research it can be concluded that by using Balance Scorecard, can provide performance evaluation of the PDAM Kabupaten Batang in order permanent stand and to better in the next period*

*Keywords : Performance Measurements, Perspective, Balance Scorecard, PDAM Kabupaten Batang*

### **PENDAHULUAN**

Air merupakan elemen penting dalam kehidupan semua makhluk tak terkecuali manusia, tanpa air mereka tidak akan bisa hidup. Maka dari itu, sumbernya harus dipelihara dan air harus dikelola dengan baik. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah satu-satunya perusahaan milik daerah yang memonopoli pengelolaan air di setiap

---

<sup>1</sup> Corresponding author

---



daerah/kota. Fungsi utamanya memberikan pelayanan dengan menyediakan air bersih bagi masyarakat. Banyak pihak berkepentingan terhadap kinerja PDAM, terutama Pemerintah daerah selaku pemilik, karena sebagian besar dari laba yang diraih setelah pajak merupakan pendapatan asli daerah (PAD)

PDAM adalah sebuah perusahaan jasa yang bergerak di bidang penyediaan air bersih. Salah satu tujuan dibentuknya PDAM adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum. PDAM Kabupaten Batang sebagai salah satu BUMD yang menjadi sumber pendapatan daerah. Dalam hal ini hanya perusahaan yang memiliki keunggulan dalam tingkat global yang mampu memenuhi kebutuhan konsumen dan menghasilkan *cost effective* (Mulyadi, 2001)

Pengukuran kinerja penting dalam pengambilan keputusan dan membuat masyarakat mengetahui bagaimana kinerja perusahaan selama ini. Evaluasi kinerja dan akuntabilitas dari organisasi merupakan langkah pertama yang dibutuhkan sebuah organisasi untuk mencapai tingkat keberhasilan. Hal ini menunjukkan bahwa ada ketidakpuasan dengan keandalan evaluasi kinerja tradisional. Para pejabat tidak puas dengan data yang ada karena kekurangan data kinerja yang relevan (data yang membedakan kesuksesan dari kegagalan) (Villalobos dan Geraldina 2005).

Sebagai wujud dari prinsip keterbukaan dan akuntabilitas, pemilik (Pemerintah daerah) dan masyarakat konsumen serta pihak lain yang berkepentingan harus diberi informasi mengenai tingkat kinerja yang telah dicapai dan standar apa yang digunakan untuk mengukurnya.

Untuk mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif, Kaplan dan Norton (2000) mendesain sebuah sistem pengukuran kinerja yang disebut *Balanced Scorecard*. Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkannya, pengukuran kinerja dibagi ke dalam 4 (empat) perspektif, yaitu:

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

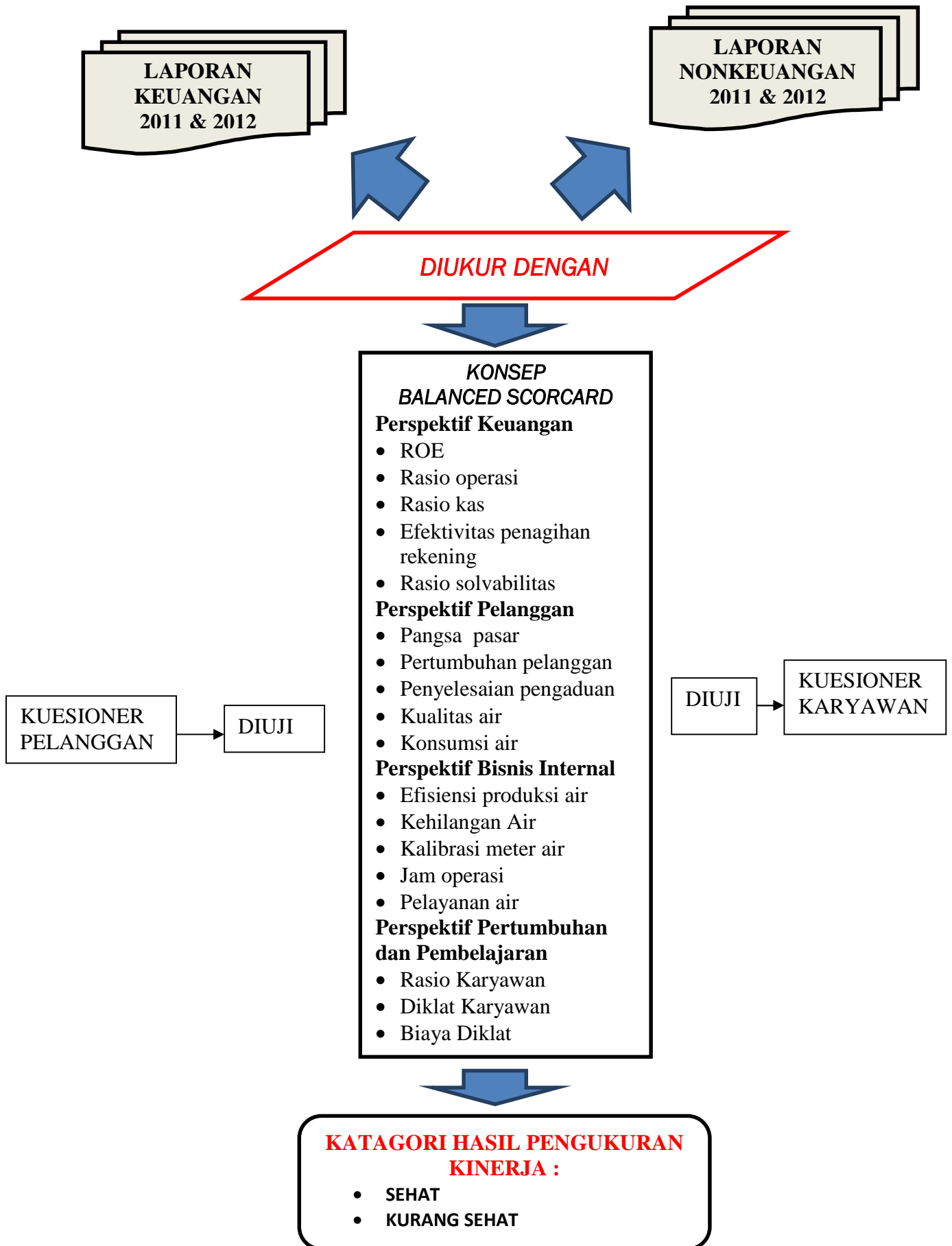
Konsep *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja PDAM Kabupaten Batang tahun 2011 dan 2012, sehingga dapat diketahui tingkat kinerja yang dicapai, kelemahan atau kendala apa menghambat dalam proses pencapaiannya dan hasilnya diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi pihak yang berkepentingan guna meningkatkan kinerja di masa yang akan datang, menuju pada Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Governance).

PDAM Kabupaten Batang sendiri setiap tahun melakukan pengukuran terhadap kinerjanya dan disampaikan kepada pihak yang berkepentingan sesuai ketentuan yang ditetapkan. Evaluasi/pengukuran dilakukan terhadap tiga aspek, yaitu; aspek keuangan, aspek administrasi dan aspek operasional. Sementara aspek pembelajaran dan pertumbuhan serta aspek bisnis internal tidak tercakup secara jelas.

Penilaian kinerja menurut Hansen dan Mowen (2009) adalah suatu penilaian untuk menentukan seberapa efektifnya suatu operasi berjalan dalam suatu organisasi berdasarkan kriteria yang ditetapkan sebelumnya. Dengan penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan oleh pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan kepada setiap bagian yang ada dalam perusahaan, untuk bekerja lebih efisien dan efektif.

## **KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS**

Dalam penelitian ini menggunakan data keuangan PDAM tahun 2011 dan 2012. Selain itu juga menggunakan kuesioner untuk melengkapi penelitian ini



Dalam pengukuran kinerja PDAM, menggunakan konsep *balanced scorecard* yang terdiri dari 4 perspektif yaitu Perspektif Keuangan (ROE, Rasio Operasi, Rasio Kas, Efektivitas Penagihan rekening, dan Rasio Solvabilitas), Perspektif Pelanggan ( Pangsa Pasar, Pertumbuhan Pelanggan, Penyelesaian Pengaduan, Kualitas Air, Konsumsi Air ), Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan ( Rasio Karyawan, Diklat Karyawan, Biaya Diklat), Perspektif Bisnis Internal ( Efisiensi Produksi Air, Kehilangan Air, Kalibrasi Meter Air, Jam Operasi, Pelayanan Air). Setelah diukur, dapat dikategorikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

## METODE PENELITIAN

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara, yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak terkait.
2. Kuesioner, yaitu melalui pengajuan kuesioner bertujuan untuk mengetahui pelayanan yang diterima oleh para pelanggan dan pandangan karyawan sendiri terhadap PDAM Kabupaten Batang. Kuesioner ini mengacu pada kuesioner yang telah dipakai Aloysius (2013).
3. Studi pustaka, yaitu dengan cara mempelajari literatur yang relevan dengan penelitian.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Batang tahun 2011 dan 2012. Studi ini dimaksudkan untuk mencoba menganalisis dan mengukur kinerjanya dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

Sampel kuesioner diambil di Kantor PDAM Kabupaten Batang, sebanyak 30 kuesioner untuk karyawan dan 300 kuesioner untuk pelanggan. Kuesioner berisi 10 item pertanyaan (indikator) yang berkaitan dengan konsep kepuasan terhadap produk, pelayanan, kondisi dan profesionalisme karyawan. Caranya adalah dengan menetapkan skor minimum dan maksimum serta lebar skala, sebagai berikut :

- Skor minimum : 1
- Skor maksimum : 5
- Lebar skala :  $\frac{5 - 1}{5} = 0,8$

Kemudian dari skor minimum sampai skor maksimum ditetapkan angka skornya dengan lebar skala yang telah ditentukan, selanjutnya nilai skor dari 10 item pertanyaan tersebut dihitung rata-ratanya dan dikategorikan dalam 5 (lima) hasil penilaian yaitu :

SKOR	HASIL PENILAIAN
1,0 - 1,80	Sangat tidak puas
1,81 - 2,60	Tidak puas
2,61 - 3,40	Cukup puas
3,41 - 4,20	Puas
4,21 - 5,00	Sangat puas

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini dihasilkan hasil sebagai berikut :

### 1. Perspektif Keuangan

Hasil capaian nilai skor perspektif keuangan tahun 2011 dan 2012 tampak pada tabel berikut :



No	Aspek Penilaian	Skor	
		2011	2012
1	Rate Of Return On Equity	0,275	0,275
2	Rasio Biaya Operasi	0,165	0,165
3	Rasio Kas	0,275	0,275
4	Efektivitas Penagihan Rekening Air	0,220	0,220
5	Solvabilitas	0,150	0,150
Total		1,085	1,085

Dari 5 (lima) aspek perspektif keuangan 3 (tiga) diantaranya memperoleh skor maksimal 5 (*sangat baik*), yaitu ROE, kas rasio dan solvabilitas. Hal tersebut menunjukkan bahwa PDAM Kabupaten Batang telah mampu meraih laba dalam jumlah yang memadai jika dikaitkan dengan modal sendiri yang dimilikinya, bahkan pada 2012 meningkat 4,03% jika dibanding tahun 2011 sebesar 11,21% dengan capaian nilai skor 0,275. Kondisi keuangannya sangat likuid tercermin dari cash ratio sebesar 4.269,92 % pada 2011 dan 474,82 % di 2012 dengan capaian nilai skor 0,275. Perusahaan juga sangat solvabel dengan rasio sebesar 517,91 % pada 2011 dan 474,82 % pada 2012 dengan meraih nilai skor 0,150. Dengan demikian perusahaan dapat membayar semua kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang pada saat jatuh tempo.

Sedangkan 2 (dua) aspek lainnya yaitu : rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi pada 2011 sebesar 77,91% dan 2012 turun menjadi sebesar 71,62 % dengan skor 3 (*cukup baik*) dan capaian nilai skor sebesar 0,165. Efektivitas penagihan rekening air skornya 4 (*baik*) dengan rasio 87,99% di 2011 dan naik menjadi 88,63% pada 2012 dengan capaian nilai skor 0,220. Kedua hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah berhasil menekan biaya operasi dan memperkecil jumlah rekening air yang tidak tertagih (tunggakan rekening).

## 2. Perspektif Pelayanan

No	Aspek Penilaian	Skor	
		2011	2012
1	Pangsa Pasar / Cakupan Pelayanan	0,150	0,150
2	Tingkat Pertumbuhan Pelanggan	0,250	0,250
3	Tingkat Penyelesaian Pengaduan	0,125	0,125
4	Kualitas Air	0,375	0,375
5	Konsumsi Air Per Bulan	0,100	0,100
Total		1,000	1,000

Secara umum PDAM Kabupaten Batang telah memberikan pelayanan yang baik terhadap pelanggannya dan para pelanggan *puas* atas pelayanan yang diterimanya sesuai hasil yang penulis lakukan melalui kuesioner dengan capaian skor rata-rata sebesar **3,73**.

Dari hasil penelitian terhadap kelima aspek perspektif pelayanan, 3 (tiga) diantaranya, yaitu pertumbuhan pelanggan, kecepatan penanganan pengaduan dan kualitas air memperoleh skor maksimal 5 (*sangat memuaskan*) dengan capaian nilai skor masing-masing 0,250, 0,125 dan 0,375. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat rata-rata pertumbuhan di atas 10% per tahun, sehingga semakin banyak penduduk yang dapat dilayani. Pengaduan yang masuk telah ditangani seluruhnya dengan baik dan segera. Kualitas air memenuhi syarat sesuai hasil pengujian oleh instansi yang berwenang. Sedangkan 2 (dua) aspek lainnya, yaitu tingkat konsumsi air dan aspek pangsa pasar mendapat skor 3 (*cukup baik*) dengan capaian nilai skor masing-masing adalah sebesar 1,00 dan 0,150.

Pada akhir tahun 2012, peluang pangsa pasar yang potensial masih terbuka sebesar 40,58% yang dapat digarap oleh PDAM Kabupaten Batangdilain pihak volume air berdasarkan kapasitas terpasang masih cukup untuk memenuhinya.

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal.

No	Aspek Penilaian	Skor	
		2011	2012
1	Rate Of Return On Equity	0,070	0,070
2	Rasio Biaya Operasi	0,350	0,350
3	Rasio Kas	0,400	0,400
4	Efektivitas Penagihan Rekening Air	0,130	0,130
5	Solvabilitas	0,325	0,325
Total		1,275	1,275

Dari 5 (lima) aspek yang dinilai dalam perspektif proses bisnis internal, 3 (tiga) aspek diantaranya memperoleh skor maksimal, yakni 5 (sangat baik) yaitu : Tingkat Kehilangan Air, Jam Operasi Layanan dan Pelayanan Air Sambungan Pelanggan dengan capaian nilai skor masing-masing adalah 0,350, 0,400 dan 0,325. Sedangkan 2 (dua) lain yaitu : Kalibrasi Meter Air dan efisiensi produksi memperoleh skor masing-masing 1 (*buruk*) dengan capaian skor 0,070 dan 0,325 (rendah). Hal tersebut disebabkan kecilnya jumlah penggantian meter air pelanggan yang sudah tentu akan berpengaruh terhadap akurasi volume air yang dipakai. Selanjutnya realisasi produksi rendah (pada 2011 dan 2012 masing-masing hanya 54,78% dan 57,13% dari jumlah kapasitas terpasang, sehingga masih terdapat idle kapasitas sebesar 42,87% yang belum dimanfaatkan.

### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pengukuran mengenai perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bertujuan untuk menilai kepedulian perusahaan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia (SDM) guna mendorong pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Hasil penilaian terhadap 3 (tiga) aspek yang dijadikan obyek penilaian dan capaian nilai skornya tahun 2011 dan 2012 adalah sebagai berikut :

No	Aspek Penilaian	Skor	
		2011	2012
1	Rasio Jumlah Pegawai	0,350	0,350
2	Rasio Diklat Pegawai	0,040	0,040
3	Rasio Biaya Diklat	0,040	0,040
Total		0,430	0,430

Dari ketiga aspek tersebut di atas, hanya Rasio Jumlah Karyawan yang memperoleh skor maksimal, yaitu 5 (*sangat baik*) berarti perusahaan telah memberdayakan para karyawannya dengan efisien dan efektif, terbukti pada tahun 2011 satu karyawan dapat melayani 2.880 pelanggan dan tahun 2012 sebanyak 3.620 pelanggan (standarnya satu orang pegawai melayani 1.000 pelanggan) dan capaian nilai skornya adalah 0,350.

Sedangkan 2 (dua) aspek lainnya, yaitu rasio karyawan yang diikutkan dalam Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dan rasio biaya diklat dibandingkan total biaya pegawai memperoleh skor 1 (*buruk*) dengan capaian nilai skor masing-masing 0,040 (rendah) karena jumlah yang diikutkan kecil dan berbanding lurus dengan rasio biaya diklat itu sendiri. Dengan demikian tujuan untuk meningkatkan kompetensi karyawan tidak tercapai.

## KESIMPULAN

Dari hasil analisis yang penulis lakukan dapat disusun simpulan bahwa secara keseluruhan kinerja PDAM Kabupaten Batang tahun 2011 dan 2012 dikategorikan **SEHAT** dengan capaian skor masing-masing sebesar **3,790** karena **Kategori Kurang Sehat** adalah sebesar **2,80** dapat dirinci sebagai berikut

No	Perspektif	Nilai	
		2011	2012
1	Keuangan	1,085	1,085
2	Pelanggan	1,000	1,000
3	Bisnis Internal	1,275	1,275
4	Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,430	0,430
Total		3,790	3,790

### Perspektif Keuangan

PDAM Kabupaten Batang telah mampu meraih laba (ROE). dalam jumlah yang memadai jika dikaitkan dengan modal sendiri yang dimilikinya. Kondisi keuangannya sangat likuid ditunjukkan dengan current ratio pada 2011 dan 2012 masing-masing sebesar 4.269,92% dan 474,82 % dan solvabel ditandai dengan tingkat solvabilitas untuk kedua tahun tersebut masing-masing sebesar 517,91 % dan 474,82 % ; sehingga sangat mampu memenuhi kewajibannya baik jangka pendek maupun jangka panjang pada saat jatuh tempo.

Perusahaan juga berhasil menekan biaya operasi pada 2012 sebesar 6,29 % dari total pendapatan operasi . Selain itu, efektivitas penagihan piutang meningkat, sehingga memperkecil jumlah rekening air yang tidak tertagih (tunggalan rekening).

### Perspektif Pelayanan

Secara umum PDAM Kabupaten Batang telah memberikan pelayanan yang baik terhadap pelanggannya. Hal tersebut ditunjukkan dengan tingkat pertumbuhan pelanggan rata-rata sebesar 10% per tahun, penanganan keluhan dari pelanggan diselesaikan dengan segera, kualitas air memenuhi syarat kesehatan, serta pangsa pasar masih terbuka untuk meningkatkan jumlah pelanggan.

Hasil angket melalui kuesioner yang penulis lakukan menunjukkan bahwa para pelanggan **puas** atas pelayanan yang diterimanya dengan capaian skor rata-rata sebesar **3,73**.

### Perspektif Bisnis Internal

3 (tiga) dari 5 (lima) aspek yang dianalisis memperoleh skor maksimal, yakni 5 (sangat baik) yaitu ;Tingkat Kehilangan Air berhasil ditekan, Jam Operasi Layanan dan Pelayanan Air Sambilan Pelanggan memadai. Namun demikian, 2 (dua) aspek lainnya yaitu : Kalibrasi Meter Air dan efisiensi produksi memperoleh skor masing-masing 1 (**buruk**). Hal tersebut disebabkan kecilnya jumlah penggantian meter air pelanggan dan rendahnya realisasi produksi (pada 2011 dan 2012 masing-masing hanya 54,78% dan 57,13%) dari jumlah kapasitas terpasang, sehingga masih terdapat idle kapasitas pada akhir tahun 2012 sebesar 42,87% yang belum dimanfaatkan.

### Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

PDAM Kabupaten Batang telah berhasil memberdayakan karyawannya secara efisien dan efektif dikaitkan dengan total jumlah pelanggan, karena dengan jumlah karyawan yang ada pada tahun 2011 satu orang karyawan dapat melayani 2.880 pelanggan dan 2012 dapat melayani 3.620 pelanggan. Sedangkan standarnya satu orang karyawan melayani 1.000 Pelanggan. Namun demikian, 2 (dua) aspek lainnya yaitu ; rasio antara jumlah karyawan yang diikuti pada program pendidikan dan pelatihan dengan jumlah karyawan yang ada sangat kecil, sehingga tujuan pembelajaran untuk meningkatkan kompetensi karyawan tidak tercapai.



### **Keterbatasan Penelitian dan Saran**

Dalam penyebaran kuesioner pelanggan, hanya di loket pembayaran PDAM Kabupaten Batang. Diharapkan penyebaran kuesioner dilakukan di berbagai wilayah di dalam Kabupaten Batang. Untuk kuesioner karyawan, hanya dilakukan di Kantor PDAM Kabupaten Batang saja

### **REFERENSI**

Villalobos Quezada and Geraldina (2005). Performance Evaluation Models For Strategic Decision – Making : Towards A Hybrid Model Dissertation For Degree Of Philosophy

Mulyadi dan Setyawan Jhony. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta : Salemba Empat

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

Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. 2009. *Management Accounting*. Jakarta : Salemba Empat