

PENGUKURAN KINERJA PADA PERUMDAM TIRTA PANDALUNGAN KABUPATEN JEMBER

Larosta Putri Inriadi^{1*}, Endro Sugiartono²

^{1,2} Politeknik Negeri Jember, Indonesia

*Korespondensi: larostaputri01@gmail.com

Abstract

This study aims to determine the results of performance measurement at Perumdam Tirta Pandalungan Jember Regency using the Balanced Scorecard measurement method. This research is a qualitative descriptive study. The data source of this research uses primary data by distributing questionnaires and interviews, secondary data by using financial report data and company data. The results of this study indicate that the performance of Perumdam Tirta Pandalungan is measured using the Balanced Scorecard method with a score of 77.08 which is included in very healthy condition with category A.

Keywords: *Performance Measurement, Performance Appraisal, Balanced Scorecard*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil pengukuran kinerja pada Perumdam Tirta Pandalungan Kabupaten Jember menggunakan metode pengukuran Balanced Scorecard. Penelitian ini merupakan penelitian Deskriptif Kualitatif. Sumber data penelitian ini menggunakan data primer dengan menyebarkan kuisioner dan wawancara, data sekunder dengan menggunakan data Laporan keuangan dan data perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja Perumdam Tirta Pandalungan diukur menggunakan metode Balanced Scorecard mendapatkan skor 77,08 yang termasuk dalam kondisi sangat sehat dengan kategori A.

Kata Kunci: *Pengukuran Kinerja, Penilaian Kinerja, Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Kinerja merupakan refleksi sejauh mana suatu kegiatan atau kebijakan telah dilaksanakan dalam upaya mencapai visi dan misi organisasi serta tujuan yang telah ditetapkan (Pratiwi et al., 2018). Jenis organisasi yang selama ini ada secara umum terbagi menjadi dua jenis, yaitu organisasi swasta dan organisasi sektor publik. Kinerja yang dihasilkan setiap organisasi perlu dinilai agar dapat digunakan untuk melihat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya, sebagai data untuk menilai kinerja organisasi dan menetapkan tujuan masa depan. Selama ini, penilaian kinerja organisasi khususnya di sektor publik hanya mengandalkan penilaian kinerja yang sederhana yaitu hanya menilai kinerja keuangan saja. Untuk mengukur keberhasilan organisasi secara keseluruhan, diperlukan suatu metode pengukuran kinerja yang mempertimbangkan faktor finansial dan non finansial. Metode pengukuran kinerja yang dimaksud adalah metode *Balanced Scorecard*.

Salah satu organisasi sektor publik yang menggunakan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). Sesuai dengan keputusan Ketua Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum Nomor 002/KPTS/K-6/IV/2010 tentang Penilaian Kinerja Pelayanan Penyelenggaraan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum pada Perusahaan Daerah Air Minum, kinerja PDAM dievaluasi dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, hasil penilaian dari keempat perspektif *balanced scorecard* memiliki dampak yang saling mempengaruhi satu sama lain. Kinerja dari perspektif akan mempengaruhi kinerja perspektif bisnis internal, Kinerja perspektif bisnis internal akan mempengaruhi kinerja perspektif pelanggan. Sedangkan kinerja perspektif pelanggan akan mempengaruhi perpektif keuangan.

Perumdam Tirta Pandalungan atau yang dahulu dikenal sebagai PDAM Jember, merupakan perusahaan jasa penyedia air bersih di Kabupaten Jember yang diharapkan pelayanannya mampu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan air bersih meliputi penyediaan, pengembangan sarana dan prasarana pelayanan, dan pendistribusian air bersih. Melalui ulasan yang diberikan pelanggan di situs PDAM Jember, ditemukan beberapa keluhan dalam hal pelayanan kepada pelanggan. Pelanggan banyak yang mengeluh atas pelayanan jasa yang diberikan oleh PDAM seperti air yang tidak lancar dan sering mati tanpa pemberitahuan terlebih dahulu, kurangnya akses informasi yang dapat diakses oleh pelanggan serta keluhan lainnya terkait dengan tarif mahal yang tidak sebanding dengan pelayanan yang diterima. Oleh karena itu untuk dapat menetapkan kinerja Perumdam Tirta Pandalungan dapat menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur berbasis strategis, seperti perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* sendiri adalah untuk dapat memberikan ukuran yang dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategis. Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini perlu dilakukan untuk mengetahui kinerja serta kelemahan yang ada sehingga dapat ditemukan solusi bagi perusahaan dan pelanggan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Deskriptif Kualitatif. Penelitian deskriptif kualitatif mendeskripsikan objek penelitian dengan menggunakan fakta-fakta yang ada atau yang sebenarnya terjadi. Pendekatan studi kasus digunakan pada penelitian deskriptif kualitatif (Sugiyono, 2017). Hasil penelitian ini dijelaskan dengan mendeskripsikan data yang diperoleh. Sumber data berasal dari sumber primer dan sumber sekunder.

Sumber primer diperoleh dari hasil kuesioner pelanggan dan karyawan serta wawancara yang dilakukan kepada pihak yang berkaitan dengan proses bisnis internal. Data dari sumber primer digunakan untuk menghitung tingkat kepuasan pelanggan dan karyawan. Hasil dari wawancara yang telah dilakukan akan digunakan untuk menjawab pertanyaan terkait inovasi yang telah dilakukan oleh PDAM dan layanan pasca penjualan yang diberikan kepada pelanggan. Sumber sekunder diperoleh dari laporan keuangan dan laporan perusahaan selama tahun 2019-2021. Laporan keuangan yang digunakan adalah Neraca dan Laporan Laba

Rugi. Data yang digunakan dari laporan perusahaan adalah data terkait dengan visi dan misi perusahaan, data pelanggan, serta data karyawan.

Metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada pelanggan dan karyawan, wawancara, serta dokumentasi. Metode analisis data menggunakan analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Analisis kualitatif dilakukan dengan penjelasan deskriptif dari data-data yang telah didapatkan dan diolah, sedangkan analisis kuantitatif dilakukan dengan melakukan penghitungan menggunakan rumus yang diperoleh dari buku Kaplan & Norton (2000) dan Koesomowidjojo (2017) sesuai dengan empat perspektif *balanced scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

1. *Current Ratio*

Tabel 1. Penghitungan *Current Ratio*

Tahun	Aktiva lancar (a)	Utang Lancar (b)	Rasio (a:b x 100%)
2019	Rp12.844.477.196	Rp3.565.407.356	360%
2020	Rp13.153.884.777	Rp6.900.543.211	191%
2021	Rp14.651.716.571	Rp2.851.774.576	514%

Dapat dilihat bahwa dari tahun 2019-2021, perusahaan mengalami fluktuatif. Komponen yang mengakibatkan kenaikan aktiva lancar pada neraca milik Perumdam Tirta Pandalungan adalah piutang usaha, hal ini dikarenakan adanya penunggakan pembayaran oleh pelanggan setelah jasa diterima. Penunggakan pembayaran oleh pelanggan berimbas pada pengukuran perspektif pelanggan terkait dengan banyaknya pelanggan yang terkena penertiban akibat keterlambatan membayar.

2. *Total Debt to Asset*

Tabel 2. Penghitungan *Total Debt to Asset*

Tahun	Total Utang (a)	Total Aktiva (b)	Rasio (a:b x 100%)
2019	Rp9.225.863.518	Rp67.437.449.132	14%
2020	Rp13.391.220.635	Rp87.401.216.133	15%
2021	Rp8.229.335.953	Rp82.567.214.439	10%

Dapat dilihat bahwa dari tahun 2019-2021, perusahaan mengalami fluktuatif. Meskipun fluktuatif, namun dapat disimpulkan bahwa rasio *total debt to asset* yang dimiliki oleh Perumdam Tirta Pandalungan dalam keadaan baik karena dalam jangka waktu tiga tahun selama tahun 2019-2021, hanya 10-15% aset Perumdam Tirta Pandalungan dibiayai oleh utang.

3. *Net Profit Margin*

Tabel 3. Penghitungan *Net Profit Margin*

Tahun	Laba bersih sesudah pajak (a)	Pendapatan Bersih (b)	Rasio (a:b x 100%)
2019	Rp3.348.369.500	Rp43.251.652.085	7,74
2020	Rp2.974.850.058	Rp46.452.146.119	6,40
2021	Rp2.112.793.021	Rp46.391.364.868	4,55

Dapat dilihat bahwa dari tahun 2019-2021, perusahaan mengalami penurunan. Pada tahun 2019, rasio *Net Profit Margin* berada di atas standar ideal yaitu sebesar 7,74% dari standar yang ditetapkan yaitu 5,7%. Artinya perusahaan mampu beroperasi secara efektif. Begitupun dengan tahun 2020 yang memiliki rasio *Net Profit Margin* sebesar 6,40%. Meskipun mengalami penurunan, tetapi rasio yang dihasilkan masih dalam batas aman yaitu berada

diatas standar ideal yang telah ditetapkan. Pada tahun 2021, rasio *Net Profit Margin* mengalami penurunan dari tahun 2020 yaitu menjadi 4,55%. Hal ini diakibatkan adanya peningkatan jumlah pendapatan bersih yang berbanding lurus dengan peningkatan jumlah beban yang mengakibatkan laba di tahun berjalan menjadi relatif kecil.

4. Return On Assets (ROA)

Tabel 4. Penghitungan *Return On Asset*

Tahun	Laba sebelum bunga dan pajak (a)	Total Aktiva (b)	Rasio (a:b x 100%)
2019	Rp4.535.294.546	Rp67.437.449.132	6,73
2020	Rp3.999.065.095	Rp86.651.216.133	4,62
2021	Rp2.901.042.021	Rp82.567.214.439	3,51

Dapat dilihat bahwa dari tahun 2019-2021, perusahaan mengalami penurunan. Pada tahun 2019, nilai *ROA* sebesar 6,73%, tahun 2020 sebesar 4,62%, dan tahun 2021 sebesar 3,51%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum dapat menggunakan seluruh total aktiva secara optimal untuk menghasilkan laba bersih karena dalam kurun waktu tiga tahun tidak ada peningkatan dari nilai rasio *ROA*, Kondisi ini menunjukkan bahwa penggunaan aktiva perusahaan belum efisien dan perusahaan belum mampu mendayagunakan asetnya dengan baik untuk memperoleh keuntungan.

Perspektif Pelanggan

1. Tingkat Kepuasan Pelanggan

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\sum \text{total nilai rata-rata responden}}{\text{total pernyataan}} \times 100\%$$

(Koesomowidjojo, 2017)

Hasil perhitungan Tingkat Kepuasan Pelanggan dari Perumdam Tirta Pandalungan Jember adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Kepuasan Pelanggan} &= \frac{\left(\frac{4172}{40}\right)}{33} \times 100\% \\ &= \frac{104,3}{33} \times 100\% \\ &= 316\% \end{aligned}$$

Hasil dari jawaban para pelanggan atas pelayanan yang diberikan oleh Perumdam Tirta Pandalungan menunjukkan hasil yang cukup baik, yaitu mendapat hasil 3,16 dari total 4. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pelanggan puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Perumdam Tirta Pandalungan Kabupaten Jember, namun masih ada yang perlu diperbaiki sehingga pelanggan dapat mendapatkan pelayanan yang maksimal dan memberikan penilaian yang sangat baik atas pelayanan yang diberikan.

2. Retensi Pelanggan

Tabel 5. Penghitungan Retensi Pelanggan

Keterangan	2018	2019	2020	2021
Jumlah Pelanggan	36446	39650	44268	43413
Retensi Pelanggan =		91,92	89,57	101,97

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa terjadi penurunan tingkat retensi pelanggan pada tahun 2020, namun pada tahun 2021 mengalami kenaikan kembali. Hal ini berkaitan dengan hasil kuesioner pelanggan yang merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh PDAM. Dapat dikatakan bahwa PDAM berhasil mempertahankan pelanggan karena jika pelanggan merasa puas atas pelayanan yang diberikan oleh PDAM maka pelanggan akan tetap berlangganan di PDAM.

3. Akuisisi Pelanggan

Tabel 6. Penghitungan Akuisisi Pelanggan

Keterangan	2018	2019	2020	2021
Jumlah Pelanggan (b)	36446	39650	44268	43413
Jumlah Pelanggan Baru (a)		3192	4618	500
Akuisisi Pelanggan (a:b) =		8,05	10,43	1,15

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa terjadi peningkatan pada tahun 2020. Namun terjadi penurunan yang cukup signifikan pada tahun 2021. Hasil penghitungan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mendapatkan pelanggan baru dengan maksimal ditahun 2021. Menurut keterangan dari Pelaksana Bagian Umum, adanya penurunan jumlah pelanggan baru ini terkait dengan kondisi pandemi yang sedang berlangsung.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini digunakan untuk mengetahui kinerja Perumdam Tirta Pandalungan Jember dari perspektif Perspektif Bisnis Internal. Ada dua indikator dalam perspektif ini: inovasi dan layanan pasca penjualan.

1. Inovasi

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan Kasubag. Perencanaan Teknik Perumdam Tirta Pandalungan, diketahui inovasi yang dilakukan oleh perusahaan pada tahun 2019-2021 terkait dengan peningkatan pelayanan kepada pelanggan yaitu Pembentukan unit URC (unit Reaksi Cepat) dalam mengatasi keluhan pelanggan dengan penanganan pengaduan sampai dengan jam 21:00 WIB, Pelaksanaan Sambungan Rumah Gratis bagi masyarakat berpenghasilan rendah sebanyak 6.000 Sambungan Rumah, dan program diskon sambungan baru untuk menarik para pelanggan baru untuk berlangganan di Perumdam Tirta Pandalungan. Dalam hal inovasi, Perumdam Tirta Pandalungan telah aktif menelurkan inovasi-inovasi yang dapat menarik pelanggan baru maupun mempertahankan pelanggan lama.

2. Layanan Pasca Penjualan

Untuk merealisasikan layanan pasca penjualan, Perumdam Tirta Pandalungan memberikan beberapa pelayanan antara lain dalam hal menerima pengaduan pelanggan 1 x 24 jam melalui Unit Reaksi Cepat (URC), layanan call center, serta melalui pesan WhatsApp. Jika ada pengaduan maka para petugas akan datang dan menyelesaikan aduan dari pelanggan pada hari itu juga. Menurut Kasubag. Perencanaan Teknik, secara umum aduan pelanggan terdiri dari air keruh, debit air kecil, serta air yang tidak keluar. Petugas yang menindaklanjuti dan melakukan perbaikan pada bagian tersebut adalah Bagian Transmisi dan Distribusi, Bagian Produksi, Bagian URC.

Tabel 7. Rekapitulasi Keluhan Pelanggan

Tahun	Jumlah Pengaduan		Realisasi		%
	Jumlah	Sudah	Belum		
2019	3090	3090	0		100
2020	3022	3022	0		100
2021	2960	2960	0		100

Dari rekapitulasi data pengaduan pelanggan, dapat diketahui bahwa Perumdam Tirta Pandalungan telah berhasil dalam menangani pengaduan pelanggan. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah presentasi yang mencapai 100% selama tiga tahun berturut-turut.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Tingkat Kepuasan Karyawan

$$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\sum \text{total nilai rata-rata responden}}{\text{total pernyataan}} \times 100\%$$

(Koesomowidjojo, 2017)

Hasil perhitungan Tingkat Kepuasan Karyawan dari Perumdam Tirta Pandalungan Jember untuk tahun 2019-2021 adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Kepuasan Karyawan} &= \frac{\left(\frac{3141}{40}\right)}{25} \times 100\% \\ &= \frac{78,525}{25} \times 100\% \\ &= 314\% \end{aligned}$$

Survei Kepuasan Karyawan digunakan untuk mengetahui bagaimana karyawan menilai kinerja Perumdam Tirta Pandalungan dalam memenuhi hak mereka sebagai pekerja. Mayoritas jawaban yang diberikan oleh karyawan PDAM terkait kinerja perusahaan memang sudah baik, yaitu mendapat hasil 3,14 dari total 4. Rasio tersebut menunjukkan bahwa karyawan puas selama menjadi karyawan di Perumdam Tirta Pandalungan Kabupaten Jember Namun ada hal-hal yang perlu diperhatikan dan menjadi bahan koreksi dari setiap kategori penilaian.

2. Tingkat Retensi Karyawan

Tabel 8. Penghitungan Retensi Karyawan

Keterangan	2018	2019	2020	2021
Jumlah karyawan (tetap dan kontrak)	143	198	230	246
Jumlah karyawan yang keluar		0	0	0
Tingkat Retensi Karyawan =		100	100	100

Berdasarkan tabel diatas, diketahui nilai retensi karyawan dalam waktu tiga tahun, yaitu tahun 2019-2021 menunjukkan keadaan yang stabil, karena tidak ada karyawan yang keluar selama kurun waktu 3 tahun. Jumlah karyawan yang keluar menunjukkan angka 0 bukan berarti tidak ada karyawan yang keluar dalam kurun waktu tersebut, namun bisa jadi terdapat karyawan yang pensiun tetapi tidak dimasukkan pada daftar karyawan yang keluar. Hal tersebut menunjukkan bahwa Perumdam Tirta Pandalungan mampu mempertahankan karyawannya. Hal ini sejalan dengan hasil kuesioner karyawan, yang memberikan mayoritas jawaban 3 berarti setuju dengan poin-poin pada kategori penilaian dikuesioner.

3. Tingkat Produktivitas Karyawan

Tabel 9. Penghitungan Produktivitas Karyawan

Keterangan	2019	2020	2021
Pendapatan Bersih (a)	Rp43.251.652.085	Rp46.452.146.119	Rp46.391.364.868
Jumlah Karyawan (b)	198	230	246
Tingkat Produktivitas Karyawan (a:b:a) =	0,51	0,43	0,41

Pada tabel diatas, dapat diketahui bahwa terjadi penurunan tingkat produktivitas karyawan Perumdam Tirta Pandalungan. Hasil penghitungan produktivitas karyawan menunjukkan penurunan, dari 0,51 ke 0,43 lalu ke 0,41. Meskipun pendapatan bersih yang dihasilkan selama tahun 2019-2021 mengalami peningkatan, namun produktivitas karyawan menurun. Penurunan produktivitas karyawan ini diakibatkan adanya penambahan karyawan baru yang jumlahnya melebihi jumlah karyawan yang pensiun.

4. Tingkat Presentase Pelatihan Karyawan

Tabel 10. Penghitungan Presentase Pelatihan Karyawan

Keterangan	2018	2019	2020	2021
Jumlah karyawan (tetap dan kontrak) (b)	143	198	230	246
jumlah karyawan yang telah mengikuti pelatihan (a)		172	205	50
% Karyawan yang terampil (a:b x 100%) =		87%	89%	20%

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa ada peningkatan tingkat karyawan yang terlatih yaitu pada tahun 2020. Namun pada tahun 2021 terjadi penurunan yang signifikan yaitu hanya 20,33% tingkat pelatihan karyawan yang diselenggarakan oleh Perumdam Tirta

Pandalungan. Pelatihan-pelatihan yang dilakukan seperti kelas kecantikan by INEZ cosmetic, pelatihan public speaking dari The Jannah Institute bagi front liner dan marketing. Pelatihan mekanikal elektrikal untuk petugas bagian teknik, dan pemahaman SNI ISO 9001:2015 Manajemen Mutu kepada para staf. Jika dilihat dari jenis pelatihan yang dilakukan, maka ada pengelompokan karyawan yang dilatih sesuai dengan spesifikasi jenis pelatihan, hal tersebut dapat mempengaruhi jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan.

Tabel 11. Penghitungan KPI

Perspektif (KPI)	Ukuran	Bobot	Rumus	Kinerja (%)	Target Nilai	Kinerja / Target Nilai	(Kinerja / Target) x Bobot
Perspektif Keuangan (60%)	<i>Current Ratio</i>	30	aktiva lancar/utang lancar * 100%	354,88	200%	177,44	5.323,25
	<i>Total Debt to Asset</i>	20	total utang/total aktiva * 100%	12,99	15%	86,6	1731,96
	<i>Net Profit Margin</i>	5	laba bersih sesudah pajak/pendapatan bersih * 100%	6,23	6%	109,36	546,78
	<i>Return On Asset</i>	5	EBIT/Total Aktiva * 100%	4,95	10%	50	247,56
Total						130,83	7.849,55
Perspektif Pelanggan (20%)	Survei Kepuasan Pelanggan	5	total nilai rata-rata responden/total pernyataan * 100%	3,16	4	79,02	395,08
	Retensi Pelanggan	3	Jumlah Pelanggan lama/Jumlah pelanggan * 100%	94,49	96%	98,42	295,27
	Akuisisi Pelanggan	2	Jumlah pelanggan baru/jumlah pelanggan * 100%	6,54	10%	65,45	130,89
Total						82,12	821,24
Perspektif Bisnis Internal (10%)	Inovasi	5	Penambahan Inovasi setiap tahun	1	100%	100%	500%
	Kecepatan menangani keluhan pelanggan	5	Rekapitulasi laporan keluhan pelanggan	100	100%	100	500
Total						50,5	50500%
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran (10%)	Survei Kepuasan Karyawan	2	total nilai rata-rata responden/total pernyataan * 100%	3,14	4	78,45	156,9
	Retensi Karyawan	2	(total karyawan-Jumlah karyawan yang keluar)/jumlah karyawan tahun berjalan * 100%	100	100%	100	200
	Produktivitas Karyawan	5	(pendapatan bersih/jumlah karyawan) / pendapatan bersih * 100%	45%	50%	90%	4,49
	Tingkat Presentase Pelatihan Karyawan	1	karyawan yang diberikan pelatihan/total jumlah karyawan * 100%	65,44	75%	87,26	87,26
Total						44,86	448,64
Total Kinerja							308,31
							77,08

Pemberian bobot pada masing-masing perspektif didasarkan pada contoh penerapan metode balanced scorecard pada BUMD dibuku karya Rangkuti (2013). Nilai kinerja dihasilkan dari total pengukuran yang telah dilaksanakan dan dilakukan pembagian dengan angka 3, karena pengukuran tersebut dalam waktu tiga tahun yaitu tahun 2019-2021. Untuk target nilai, disesuaikan dengan kondisi perusahaan. Total kinerja dihasilkan dari penjumlahan seluruh total perspektif kemudian dibagi dengan angka 4, sesuai dengan jumlah perspektif yang digunakan yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Tabel 12. Tabel Hasil Penghitungan Kinerja

Perspektif	Kinerja
Keuangan	130,83
Pelanggan	82,12
Proses Bisnis Internal	50,50
Pertumbuhan dan Pembelajaran	44,86
Total Kinerja	77,08

Sumber: data sekunder, diolah

Tabel 13. Kriteria Pengukuran *Balanced Scorecard*

Kondisi	Kategori	Total Score
Sangat Sehat	AAA	≥ 95
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
Kurang Sehat	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$
Tidak Sehat	CCC	$20 < TS < 30$
	CC	$10 < TS < 20$
	C	$TS < 10$

Sumber: Rangkuti, 2013

Setelah dilakukan pengukuran kinerja, total kinerja Perumdam Tirta Pandalungan mendapat skor 77,08 dan termasuk dalam kondisi sangat sehat dengan kategori A.

SIMPULAN

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu (Valinska et al., 2018) yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* berada dalam kondisi sangat sehat.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan hasil metode yang digunakan dalam *balanced scorecard* menurut Rangkuti (2013). Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa belum ada korelasi terkait empat perspektif yang digunakan dalam penilaian *balanced scorecard* akibat adanya kondisi baru yang mempengaruhi masing-masing perspektif. Pada perspektif keuangan, meskipun mendapatkan penilaian yang sangat sehat, namun terdapat dua indikator penilaian yang mengalami penurunan, yaitu *Net Profit Margin* dan *Return on Assets*. Kedua indikator penilaian ini terkait dengan perolehan laba dan efektivitas pengelolaan usaha. Hasil dari pengukuran kinerja keuangan tersebut merupakan akibat dari adanya pandemi, sehingga tidak mencerminkan akumulasi pengukuran pada perspektif yang bersangkutan. Pada perspektif pelanggan, meskipun perusahaan telah memberikan inovasi-inovasi yang dapat menarik minat pelanggan baru, namun yang terjadi adalah adanya pengurangan jumlah pelanggan dikarenakan kondisi pandemi yang sedang berlangsung di tahun 2021. Pengurangan jumlah pelanggan tersebut akibat dari pemutusan sambungan oleh PDAM karena para pelanggan tidak membayar tunggakan tagihan pembayaran bulanan.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori *Good Governance* yaitu terkait dengan tata kelola yang baik. Hal ini dapat dilihat dari hasil pengukuran kinerja Perumdam Tirta Pandalungan yang mendapatkan skor 77,08 dengan kondisi sangat sehat. Hasil tersebut mengidentifikasi bahwa Perumdam Tirta Pandalungan dapat mengelola perusahaan dengan baik sehingga mendapatkan penilaian tersebut.

SARAN

Saran untuk Perumdam Tirta Pandalungan, perlunya meningkatkan fasilitas lingkungan kerja, memberikan pelatihan pada karyawan baru agar kualitas karyawan semakin baik dan meningkat yang nantinya akan berdampak pada perkembangan perusahaan. Saran untuk peneliti selanjutnya, dapat memperluas objek penelitian ke sektor

publik lainnya. Sehingga topik penilaian kinerja dengan metode Balanced Scorecard lebih luas ranahnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arfah, Y. (2019). Analisis Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Pada Perusahaan (PDAM) Tirta Bulian Kota Tebing Tinggi. *Seminar Nasional Sains & Teknologi Informasi (SENSASI)*, 185-189.
- Erlyna, D. D. (2020). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pdam Tirta Dharma Ponorogo Tahun 2017 - 2019 Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pdam Tirta Dharma Ponorogo Tahun 2017 - 2019. *Skripsi. Universitas Muhammadiyah Ponorogo*.
- Fahmi, I. (2014). *Analisis Kinerja Keuangan ; Panduan bagi Aakademisi, Manajer, dan Investor untuk Menilai dan Menganalisis Bisnis dari Aspek Keuangan*. Alfabeta.
- Fintari, I. H., & Fachrizal. (2018). Pengukuran Kinerja Pdam Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Bengi Kabupaten Bener Meriah). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi*, 3(1), 167-189.
- Frinka, D., Sudjana, N., & Dwiatmanto, D. (2016). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada Pdam Kota Malang (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang Periode 2012 - 2014). *Jurnal Administrasi Bisnis S1 Universitas Brawijaya*, 36(1), 203-210.
- Haidiputri, T. A. N., & Cahyanty, R. N. (2019). Penggunaan Metode Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 6(2), 14-23
- Johansyah, F. R., & Riharjo, I. B. (2017). Pengukuran Kinerja Dalam Perspektif Balanced Scorecard (Studi Pada Pdam Surabaya). *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 6.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard. Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga.
- Koesomowidjojo, S. R. . (2017). *Balance Scorecard Model Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Empat Perspektif* (Andriansyah (ed.)). Raih Asa Sukses.
- Pratiwi, V., Wibowo, E., & Utami, S. S. (2018). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta Tahun 2015 - 2016. *E-Journal*, 18(April), 208-218.
- Rangkuti, F. (2013). *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Valinska, V., Nuraina, E., & Astuti, E. (2018). Penerapan Balanced Scorecard Untuk Penilaian Kinerja (Studi Kasus: Pdam Tirta Taman Sari Kota Madiun). *Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi*, 6(2), 25.