

IMPLEMENTASI STRATEGI DAN PENGUKURAN KINERJA MENGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Rakha Artha Perdana

rakhartha@gmail.com

Endang Dwi Retnani

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia STIESIA

ABSTRACT

This research aimed to find out and analyze the strategy and performance measurement of PDAM Surya Sembada, Surabaya with using balanced scorecard. While, the research was qualitative. Based on the analysis result and discussion, it concluded the strategy which was used in financial perspective had been accurated it concluded there was good performance on it. This shown as there was an increase of Return Of Asset income (ROA). Besides, the income and cost efficiency had reached the target of financial elements. Furthermore, the strategy which was use, in customers perspective, had reached the target of customer elements and was good performance result, which had shown as the result of customer acquisition and customer satisfacton. In addition, the strategy which was use, in internal business perspective, had used properly as shown good performance result. While, based on ther uncountable water rate (UIWR), post-selling service and inovation had reached the target of business internal elements. Strategy used in growth and learning perspective had used properly. This happened as it shown good performanceresult and had reacherd the target. Analysis result, and discussion; it concluded PDAM Surya Sembada, Surabaya had reached the objectives either financial or non-financial in having its vision and mission using balanced scorecard.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategy, Performance Measurement.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi dan pengukuran kinerja PDAM Surya Sembada, Surabaya dengan menggunakan *balanced scorecard*. Sedangkan penelitiannya adalah kualitatif. Berdasarkan hasil analisis dan diskusi, disimpulkan bahwa strategi yang digunakan dalam perspektif keuangan telah akurat disimpulkan ada kinerja yang baik di dalamnya. Ini ditunjukkan karena ada peningkatan pendapatan *Return Of Asset* (ROA). Selain itu, efisiensi pendapatan dan biaya telah mencapai target elemen finansial. Sementara itu, strategi yang digunakan dalam perspektif pelanggan, telah mencapai target elemen pelanggan dan merupakan hasil kinerja yang baik, yang telah ditunjukkan sebagai hasil dari *customer acquisition* dan *customer satisfacton*. Selain itu, strategi yang digunakan, dalam perspektif proses bisnis internal, telah digunakan dengan benar karena menunjukkan hasil kinerja yang baik. Sementara itu, berdasarkan *uncountable water rate* (UWR), layanan purnajual dan inovasi telah mencapai target elemen internal bisnis. Strategi yang digunakan dalam pertumbuhan dan perspektif pembelajaran telah digunakan dengan benar. Ini terjadi karena menunjukkan kinerja yang baik dan telah mencapai target. Hasil analisis, dan diskusi; disimpulkan PDAM Surya Sembada, Surabaya telah mencapai tujuan baik finansial maupun non finansial dalam memiliki visi dan misinya menggunakan *balanced scorecard*.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Strategi, Pengukuran Kinerja.

PENDAHULUAN

Pada Era modern saat ini, penggunaan strategi sangat berpengaruh terhadap maju mundurnya suatu perusahaan. Karena dengan menggunakan strategi yang tepat suatu perusahaan dapat mengetahui cara untuk mencapai tujuannya. Strategi yang digunakan oleh perusahaan era saat ini yaitu dengan menyesuaikan dengan kondisi pasar dan target yang ingin dicapai.

Strategi bertujuan untuk memudahkan pihak manajemen guna mencari cara agar dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Strategi yang tepat dan sesuai dengan visi dan misi perusahaan akan membawa dampak positif bagi perusahaan guna merealisasikan tujuan perusahaan tersebut. Strategi yang kurang tepat akan membawa dampak yang buruk bagi kinerja perusahaan dan menyulitkan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut Siagian (2004:53) Strategi merupakan kumpulan keputusan dan suatu tindakan dasar yang dibuat oleh manajemen tingkat atas dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu perusahaan dalam pencapaian tujuan dari perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja pada awalnya menggunakan metode tradisional, metode ini hanya berfokus pada sisi keuangan saja dan mengabaikan aspek luar non keuangan. Metode ini dirasa mempunyai banyak kelemahan. Sony (2006:17) menyebutkan bahwa penilaian kinerja melalui metode tradisional dapat mempengaruhi manajer mengambil keputusan jangka pendek dan mengabaikan kepentingan jangka panjang. Selain itu kinerja keuangan hanya berdasarkan kinerja masa lampau dan kurang efektif untuk menuntun perusahaan untuk menuju tujuan perusahaan tersebut.

Balanced Scorecard dapat didefinisikan sebagai suatu pengukuran kinerja yang memperhatikan dari segi keuangan dan non keuangan serta memiliki 4 perspektif antara lain keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Metode ini dilakukan untuk mengetahui apakah suatu perusahaan dari segi keuangan mencapai tujuan yang diharapkan serta mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, tingkat kualitas produk atau jasa sesuai dengan harapan pelanggan dan mengidentifikasi infrastruktur yang akan dibangun guna untuk menunjang produktivitas. Kelebihan dari *balanced scorecard* dari jenis pengukuran kinerja lain yaitu *balanced scorecard* tidak terpaku pada satu perspektif, namun memiliki 4 perspektif baik keuangan maupun non keuangan antara lain: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Organisasi Publik Adalah Suatu organisasi yang berfokus untuk melayani kebutuhan masyarakat dan menjadikan organisasi sektor publik berorientasi untuk melayani masyarakat. Mahsun (2009:163) menyatakan organisasi sektor publik dibedakan menjadi 2 antara lain: *pure non profit organizations* dan *quasi non profit organizations*. Ditinjau dari pernyataan tersebut PDAM Surya Sembada Surabaya termasuk *quasi non profit organizations*. Tujuan terbentuknya organisasi publik sendiri ialah bertujuan untuk mengakomodir jumlah permintaan di pasar dan kemudian merealisasikannya dalam bentuk kinerja nyata

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah perusahaan BUMD yang berfokus dibidang perairan yang dibutuhkan oleh seluruh masyarakat Indonesia. PDAM bertugas untuk mendistribusikan pasokan air bersih kepada para pelanggan diseluruh wilayah Indonesia. PDAM didelegasikan oleh pemerintah untuk mencukupi jumlah pasokan air bersih masyarakat di Indonesia.

Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) mencatat hampir sepertiga perusahaan daerah air minum (PDAM) masuk dalam kategori kurang sehat dan sakit. Hal ini berdasarkan penilaian kinerja PDAM yang dilakukan tahun ini. Penilaian dilakukan pada kinerja PDAM tahun buku 2016, untuk melihat dan mengukur tingkat kinerja manajemen, efisiensi, dan efektivitas pengelolaan perusahaan air minum di setiap daerah. Kementerian PUPR bekerja sama dengan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Penilaian ini dilakukan terhadap 378 PDAM. Dengan Hasil, sebanyak 209 perusahaan atau 55,3 persen masuk dalam kategori sehat, dengan nilai rata-rata kinerja 3,29. Sisanya sebanyak 103 PDAM atau 27,2 persen masuk kategori kurang sehat dengan rata-rata kinerja 2,49 dan 66 PDAM atau 17,5 persen masuk kategori sakit dengan nilai rata-rata kinerja 1,90. Ada 18 indikator penilaian kinerja PDAM yang terbagi menjadi 4 aspek yakni keuangan, pelayanan, operasional, dan sumber daya manusia. Penilaiannya dibagi

menjadi 3 kategori yakni PDAM sehat dengan nilai di atas 2,8, PDAM kurang sehat dengan nilai 2,2-2,8 dan PDAM sakit dengan nilai di bawah 2,2. Faktor dominan yang mempengaruhi kinerja PDAM adalah tingkat kehilangan air atau Non Revenue Water, efektivitas penagihan, dan pelayanan yang tidak sampai 24 jam. Penilaian tingkat kehilangan air, telah diberikan toleransi. Sementara itu, efektivitas penagihan harus 100 persen dan biasanya berkorelasi dengan tingkat layanan. Semakin bagus layanan pada umumnya tingkat penagihannya lebih bagus. Penyebab lain menurunnya kinerja ini disebabkan penambahan pelanggan yang lebih besar dibandingkan penambahan produksi air PDAM. Untuk kenaikan kinerja beberapa PDAM tahun 2017, salah satunya didukung oleh meningkatnya jam operasional pelayanan meskipun tantangannya adalah efisiensi energi. Biaya listrik menjadi salah satu komponen terbesar dalam operasional PDAM, sehingga perusahaan harus cermat dalam perencanaan SPAM sejak dari pengambilan air baku hingga distribusi ke pelanggan berdasarkan sistem operasi paling ekonomis.

Penelitian ini memiliki rumusan masalah berupa bagaimana penerapan strategi dan pengukuran kinerja pada PDAM Surya Sembada Surabaya menggunakan metode *balanced scorecard*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa strategi yang diterapkan dan pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard*.

TINJAUAN TEORITIS

Pengertian Strategi

Suatu strategi memiliki dasar gambaran guna mencapai sasaran yang telah ditentukan. Menurut Marrus (2002:31) strategi diartikan sebagai sebuah proses penetapan sebuah rencana bagi para pimpinan tingkat atas yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disejajarkan dengan penyusunan suatu cara agar tujuan tersebut dapat terealisasi.

Kriteria Pembuatan Strategi

Menurut Goldworthy dan Ashley (1998:98) menentukan tujuh aturan dasar dalam membuat sebuah strategi antara lain: (1) Strategi harus menjelaskan dan menggambarkan masa yang akan datang; (2) Arah dalam strategi dapat menentukan sebuah rencana; (3) Strategi berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak berfokus pada aspek keuangan saja; (4) Strategi harus diterapkan dari atas ke bawah, bukan bawah ke atas; (5) Strategi harus memiliki pandangan eksternal. (6) Fleksibilitas adalah sangat diperlukan; (7) Strategi harus berfokus pada hasil jangka panjang.

Jenis-Jenis Strategi

Menurut David (2004:231) jenis-jenis strategi dibagi menjadi lima bagian antara lain: (1) Strategi Integrasi, dalam strategi kali ini strategi digolongkan menjadi beberapa yaitu strategi integrasi kedepan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal. Ketiga golongan tersebut disebut integritas vertikal. Strategi integritas vertikal membuat perusahaan dapat mengendalikan distributor, pemasok dan pesaing; (2) Strategi Intensif dimaksudkan untuk menganalisis usaha-usaha intensif agar meningkatkan produk yang dimiliki dengan perusahaan pesaing; (3) Strategi Diversifikasi terbagi lagi menjadi tiga jenis strategi yaitu: diversifikasi konsentrik, horizontal dan konglomerat. Diversifikasi konsentrik merupakan strategi menambah produk atau jasa baru yang masih ada saat ini baik keterkaitan manfaat dan fungsi. Kemudian Diversifikasi horizontal merupakan strategi menciptakan produk baru yang tidak terkait produk saat ini kepada pelanggan. Diversifikasi konglomerat merupakan strategi penambahan produk baru serta dipasarkan pada pasar baru yang ada pada saat ini; (4) Strategi Defensif merupakan strategi pertahanan yang dipilih oleh suatu perusahaan guna untuk mempertahankan kondisi suatu perusahaan atau dikarenakan

kondisi perusahaan yang terbatas. Strategi ini dibagi menjadi beberapa jenis yaitu: (1) Rasionalisasi biaya; (2) Divestasi; (3) Likuiditas.

Visi Dan Misi

Menurut Wibisono (2006:43) Visi merupakan kumpulan kalimat yang menyatakan cita-cita atau tujuan sebuah organisasi yang akan dicapai dimasa yang akan datang. Visi merupakan wawasan luas tentang pandangan dari manajemen dan merupakan kondisi ideal yang akan dicapai oleh perusahaan kedepan. Visi memberikan arah dan ide aktual dalam proses pembuatan keputusan oleh manajemen, agar yang akan dilakukan senantiasa berpedoman pada visi perusahaan dan memungkinkan untuk direalisasikan. Untuk memahami visi, diperlukan tatanan nilai dan kepercayaan perusahaan yang bisa menjadi usaha dari perusahaan, usaha ini disebut Misi perusahaan.

Misi bermanfaat untuk memberikan gambaran dasar kepada manajemen dan memfokuskan kegiatannya. Visi, misi, sasaran (*goals*), dan tujuan (*objectives*) mempunyai arti yang berbeda.

Kinerja Sektor Publik

Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran akan presensi atau tingkat keberhasilan baik secara individu maupun kelompok individu. Kinerja dapat diklasifikasi hanya jika suatu individu tau kelompok individu memiliki kriteria keberhasilan hanya jika suatu individu atau kelompok individu memiliki kriteria keberhasilan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mulyadi (2001:353) Kinerja adalah gambaran umum tentang tindakan atau aktifitas pada suatu organisasi dalam periode tertentu dan menggunakan beberapa standart seperti: biaya-biaya yang sudah lalu atau biaya yang digambarkan pada dasar efisiensi, akuntabilitas manajemen dan sebagainya.

Balanced Scorecard

Balanced scorecard adalah suatu metode pengukuran kinerja yang menyetarakan pengukuran atas kinerja dari organisasi bisnis yang pada metode tradisional hanya mengacu pada kinerja keuangannya saja. Pengukuran kinerja menggunakan metode tradisional menyebabkan focus dari suatu perusahaan hanya berdasarkan keuntungan jangka pendek dan tidak memikirkan konsistensi perusahaan dalam jangka panjang. Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada segi keuangan aja tidak efektif dalam mengukur kinerja yang hanya berfokus pada segi keuangan saja tidak efektif dalam mengukur kinerja antara lain seperti: harta-harta tak tampak dan harta-harta intelektual perusahaan.

Menurut Kaplan dan Norton (2000:7) mengemukakan bahwa metode *balanced scorecard* merupakan pelengkap untuk mengkomodir ukuran kinerja masa lampau dengan ukuran penggerak kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *balanced scorecard* merupakan pelengkap untuk mengakomondir ukuran kinerja masa lampau dengan ukuran penggerak kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *balanced scorecard* didasari dari visi dan strategi dari perusahaan itu sendiri. Sedangkan tujuan dan ukuran dalam memandang kinerja perusahaan terdapat empat prespektif yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Mardiasmo (2009:123) pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* mengikuti 4 aspek antara lain: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Tunggal (2008:110) mengartikan bahwa *balanced scorecard* menjadi kerangka kerja untuk menjelaskan visi dan strategi suatu perusahaan ke dalam suatu ukuran kinerja. Dalam pendekatan *balanced scorecard*, manajemen tingkat puncak mengungkapkan

strategi yang digunakan dalam tolak ukur kinerja dengan tujuan agar para karyawan dapat memahami dan dapat menerapkan suatu tindakan untuk mencapai strategi tersebut.

Balanced scorecard terdiri dari dua suku kata yaitu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang diberlakukan untuk mencatat poin hasil kinerja dari seseorang atau perusahaan. Kata berimbang ditafsirkan untuk mengetahui kinerja personel diukur secara berimbang dari dua segi aspek: finansial dan non finansial, jangka pendek dan jangka panjang, interen dan eksteren. Mulyadi (2001:1) berpendapat bahwa secara dalam konsep sederhana pengertian *Balanced Scorecard* adalah kartu skor yang diberlakukan untuk mengukur suatu kinerja perusahaan dengan mengutamakan kesederajatan antara aspek keuangan dan aspek non keuangan, jangka panjang maupun jangka pendek serta intern dan ekstern.

Korelasi Visi, Misi, Strategi dengan *Balanced Scorecard*

Visi dan misi menggabungkan semua aspek yang dimiliki setiap individu dan organisasi sepanjang waktu. Selain itu visi dan misi memfokuskan nilai dan tujuan yang dapat dimengerti dan diterima oleh semua pihak di luar perusahaan. Pada akhirnya visi dan misi menguatkan statement perusahaan terhadap kegiatan yang dilaksanakan, yang searah dengan kebutuhannya guna kelangsungan hidup yang stabil, tumbuh, dan menguntungkan untuk perusahaan.

Visi dan strategi diterjemahkan kedalam empat perspektif. Masing-masing perspektif visi dan strategi dinyatakan dalam bentuk sasaran yang ingin dicapai organisasi, ukuran dari sasaran, target yang direncanakan dimasa yang akan datang serta inisiatif-inisiatif yang akan dilaksanakan untuk memenuhi sasaran-sasaran strategis.

Penerjemah Strategi

Strategi adalah hubungan yang dibutuhkan manajemen diantara 4 prespektif metode *balanced scorecard*. Penerjemah strategi (*strategy translation*) pengkhususan tujuan ukuran target dan inisiatif tiap prespektif. Pengukuran kinerja dapat berbentuk presentase pendapatan yang didapat dari penjualan produk baru. Target atau standart pada tahun depan untuk ukuran, meningkat dari total pendapatan tahun mendatang dari hasil penjualan produk baru. Inisiatif menggambarkan bagaimana target ini akan dipenuhi, selain itu perusahaan haru mengidentifikasi sekmen pelanggan, proses internal, serta kemampuan individual memungkinkan relisasi tujuan pertumbuhan pendapatan.

Peranan Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja diturunkan dari visi, strategi, dan tujuan perusahaan. Ukuran ini dibagi menjadi 8 ukuran, yaitu : (1) Ukuran *Lag*, ukuran *lag* adalah ukuran keluaran atau output, ukuran ini merupakan hasil dari usaha dimasa lalu, ukuran ini digambarkan dengan adanya profitabilitas pelanggan; (2) Ukuran *Lead*, ukuran *lead* adalah factor-faktor sebagai penggerak kinerja di masa yang akan datang, ukuran ini digambarkan dengan jumlah jam pelatihan karyawan; (3) Ukuran Objektif, ukuran objektif merupakan ukuran yang dapat langsung di hitung dan dapat di verifikasi, ukuran ini digambarkan dengan pangsa pasar; (4) Ukuran subjektif, ukuran Subjektif adalah sebuah ukuran dimana ukuran ini cenderung sulit untuk dihitung, dan bersifat praduga, ukuran ini digambarkan dengan kemampuan karyawan; (5) Ukuran Keuangan, ukuran keuangan merupakan ukuran yang dinyatakan dalam istilah moneter; (6) Ukuran Non Keuangan, ukuran Non Keuangan merupakan ukuran yang menggunakan unit-unit non moneter, ukuran ini digambarkan dengan biaya per unit, dan jumlah pelanggan yang tidak puas; (7) Ukuran Eksternal, ukuran eksternal adalah ukuran yang berkaitan dengan pelanggan dan pemegang saham, ukuran ini dapat tergambar dalam kepuasan pelanggan dan pengembalian investasi. (8) Ukuran Internal, ukuran Internal adalah ukuran yang berhubungan dengan proses serta kemampuan yang

menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham, ukuran ini dapat digambarkan dengan efisiensi proses dan kepuasan karyawan.

Menghubungkan Ukuran Kinerja dengan Strategi

Dalam menyeimbangkan ukuran untuk dihubungkan dengan strategi organisasi. Ukuran sebagai output berperan sangat penting karena menyatakan suatu strategi yang diterapkan akan sukses sesuai dengan apa yang telah direncanakan oleh organisasi. Strategi yang dapat diuji dapat diartikan sebagai suatu tatanan tujuan yang saling mengikat serta mengarah kepada tujuan keseluruhan.

Tahap-Tahap Manajemen Strategik Berbasis *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001:41) dalam membuat perencanaan strategi jangka panjang, manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard* terdiri dari enam tahap: perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengimplementasian, dan pemantauan. Adapun fungsi setiap tahap sebagai berikut: (1) Tahap perumusan strategi berfungsi sebagai alat untuk *trendwatching*, SWOT Analysis, envisioning dan pemilihan strategi. Pada tahap ini perumusan strategi akan menghasilkan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi berdasarkan hasil *trendwatching* dan analisis SWOT; (2) Tahap perencanaan strategik berfungsi sebagai alat penerjemah misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi untuk menghasilkan sasaran dan inisiatif strategik dengan empat atribut : komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang; (3) Tahap penyusunan program berfungsi sebagai alat untuk menjabarkan inisiatif strategik ke dalam program, mengevaluasi ketercapaian sasaran strategik, mengevaluasi efektivitas inisiatif strategik dalam mewujudkan sasaran strategik dan mengalokasi sumber daya jangka panjang; (4) Tahap penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan rencana laba jangka pendek. Dalam penyusunan anggaran dijabarkan program tertentu ke dalam rencana kegiatan yang akan dilaksanakan dalam tahun anggaran; (5) Tahap pengimplementasian ini, manajemen dan karyawan melaksanakan rencana yang tercantum dalam anggaran ke dalam kegiatan nyata; (6) Tahap pemantauan berfungsi sebagai pemantauan pelaksanaan anggaran, program dan inisiatif strategik apakah pelaksanaan tersebut memberikan umpan balik seperti seberapa jauh target tercapai, sasaran strategik telah terwujud, tujuan dan visi organisasi dapat dicapai.

Empat Perspektif Dan Ukuran Kerja *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (2000:5) menyatakan bahwa pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* untuk dapat diterapkan pada organisasi publik mengutamakan empat perspektif yaitu (1) Perspektif keuangan; (2) Perspektif pelanggan; (3) Perspektif proses bisnis internal; (4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ukuran ini menjadi media untuk mengkomunikasikan strategi dari perusahaan kepada para pegawai. Ukuran ini bertujuan menjajarkan tujuan dan tindakan individu dengan tujuan dan inisiatif organisasi. Perspektif Keuangan. Pada perspektif keuangan menerapkan tujuan dari kinerja jangka panjang dan pendek, perspektif ini mengacu pada konsekuensi keuangan secara menyeluruh dari ketiga perspektif yang lainnya. Perspektif keuangan memiliki tiga tema strategis antara lain: (1) Pertumbuhan Pendapatan, (2) Penurunan Biaya, (3) Penggunaan Aset. Perspektif pelanggan adalah sumber bagian pendapatan dari tujuan keuangan. Perspektif ini memilih pelanggan dan segmen pasar saat perusahaan memutuskan untuk bersaing. Adapun 2 tujuan utama dari perspektif pelanggan yaitu: (1) Tujuan Ukuran Utama, (2) Nilai Pelanggan. Dalam perspektif proses bisnis internal, seorang manajer bertugas memeriksa proses secara detail dan menyuruh demi mencapai peningkatan nilai bagi para pelanggan serta peningkatan nilai bagi *stakeholder* (pemegang saham). Dalam perspektif ini terdapat rantai nilai proses terdiri atas 3 proses antara lain: (1) Proses Inovasi,

(2) Proses Operasional. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan kemampuan yang mencapai tujuan dari tiga perspektif lainnya. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memiliki tujuan antara lain: (1) Kemampuan Karyawan, (2) Motivasi, Pemberdayaan, dan Pelibatan Karyawan, (3) Kemampuan Sistem Informasi.

Penentuan Inisiatif Strategis *Balanced Scorecard*

Dalam menentukan inisiatif strategis menggunakan *balanced scorecard* dipandu oleh indikator kinerja. Target yang telah ditetapkan untuk indikator ini kebanyakan bersifat menantang (*stretched*) yang berarti terdapat perbedaan yang cukup signifikan dibandingkan dengan kondisi saat ini. Untuk mengakomodir perbedaan yang terjadi yang sering disebut *performance gap* diperlukannya inisiatif strategis. Melalui proses ini, penentuan strategi dituntut untuk berfokus pada inisiatif yang relevan dengan indikator kinerja yang ada.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Objek Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian kali ini adalah jenis penelitian kualitatif. Menurut Moleong (2007:6) merupakan penelitian yang bermaksud untuk memahami kejadian yang dialami oleh subjek penelitian seperti persepsi, motivasi dan tindakan dengan memanfaatkan metode alamiah.

Objek pada penelitian kali ini adalah PDAM Surya Sembada Surabaya yang beralamat di Jl. Mayjen Prof. Dr. Moestopo No.2 Surabaya. Merupakan sebuah perusahaan usaha milik pemerintah daerah yang bergerak dibidang penyediaan sumber air bersih untuk didistribusikan ke seluruh wilayah Indonesia guna mencukupi kepentingan publik. Oleh karena itu diperlukannya pengukuran kinerja yang tepat untuk diterapkan di PDAM Surya Sembada Surabaya agar dapat mengetahui kinerja dengan target yang diharapkan.

Jenis Data

Dalam penelitian kali ini menggunakan beberapa jenis data yaitu: (1) Data Primer, merupakan data yang didapat dan diperoleh secara langsung dari objeknya serta berkaitan erat dengan penelitian kali ini yaitu melakukan wawancara akan dilakukan dengan bagian hubungan masyarakat serta bagian perencanaan dan pengembangan di PDAM Surya Sembada Surabaya; (2) Data Sekunder, merupakan data yang tidak diambil secara langsung dari objeknya melainkan berasal dari bahan olahan hasil penelitian, *website*, dan literatur. Data sekunder yang terdapat pada penelitian kali ini adalah *website* resmi dari PDAM Surya Sembada Surabaya yaitu *pdam-sby.go.id* dan memiliki hubungan dengan implementasi strategi terhadap pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard*.

Sumber Data

Dalam penelitian kali ini data yang digunakan berasal dari: (1) Sumber Internal, yaitu orang atau individu yang bertindak sebagai obyek penelitian, serta memiliki pengaruh dan berperan penting pada perusahaan tersebut. Khususnya pada PDAM Surya Sembada Surabaya; (2) Sumber Eksternal, yaitu sumber yang berupa literatur maupun teori yang berada diluar perusahaan namun cakupannya sesuai dengan topik penelitian kali ini.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang akan diambil dilakukan dengan cara studi lapangan diantaranya: (1) Wawancara; (2) Dokumentasi. Menurut Supriyati (2011:48) merupakan suatu cara umum dan ampuh untuk memahami sebuah keinginan atau kebutuhan. Wawancara adalah teknik pengambilan data pertanyaan yang berikan secara lisan kepada responden. Wawancara dilakukan dengan cara langsung kepada pihak yang berkaitan antara lain bagian hubungan masyarakat serta perencanaan dan pengembangan. (1) Manajer Senior

Perencanaan Dan Pengembangan bertanggung jawab dalam kegiatan pelayanan pelanggan, administrasi pelanggan; (2) Manajer Hubungan Masyarakat bertugas melaksanakan pelayanan masyarakat. Data dokumentasi yang digunakan merupakan jenis data berupa dokumen tertulis berupa: catatan, dan dokumen yang terkait dengan perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* berkenaan dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Data yang akan diambil berupa data mengenai keuangan dan non keuangan antara lain: (1) Gambaran umum PDAM Surya Sembada Surabaya; (2) Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan; (3) Struktur Organisasi; (4) Peta Strategi Perusahaan; (5) Laporan Keuangan Tahun 2015-2017; (6) Data Pelanggan.

Satuan Kajian

Satuan kajian merupakan terkecil dari objek penelitian yang digunakan penelitian yang digunakan oleh peneliti untuk mengklasifikasi pengumpulan data. Satuan kajian yang berhubungan dengan penelitian kali ini adalah sebagai berikut: (1) Implementasi merupakan penerapannya baik berupa rencana maupun strategi yang telah dibuat oleh pihak yang berkepentingan dalam bentuk perbuatan yang berguna untuk merealisasikan tujuan dari perusahaan; (2) Strategi merupakan suatu alat atau cara yang digunakan guna untuk mencapai tujuan baik berupa gagasan, lisan maupun tertulis yang berguna untuk mencapai visi misi dari perusahaan; (3) Pengukuran Kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* adalah suatu ukuran yang berhubungan langsung dengan strategi organisasi mengacu pada 4 perspektif antara lain: kinerja keuangan, pendapat pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian kali ini menggunakan teknik analisis data deskriptif kualitatif yaitu dengan mengumpulkan data, mengolah data, dan menyajikan data yang diperoleh sehingga memberikan hasil yang benar untuk memecahkan masalah yang terjadi, maka diperlukan langkah-langkah sebagai berikut: (1) Mengumpulkan, menelaah dan mendalami data perusahaan yang akan dijadikan sebagai dasar pengukuran kinerja berdasarkan metode *balanced scorecard*; (2) Memahami visi, misi tujuan dan strategi suatu perusahaan yang akan digunakan guna merealisasikan tujuan dari perusahaan; (3) Menganalisa implementasi strategi yang telah diterapkan guna untuk merealisasikan target dan tujuannya. (4) Menarik kesimpulan dan membuat saran yang diperlukan dalam penelitian ini.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Sejarah berdirinya PDAM Surya Sembada Kota Surabaya merupakan peninggalan jaman Belanda, dimana pembentukan sebagai BUMD berdasarkan : (1) Peraturan Daerah No. 7 tahun 1976 tanggal 30 Maret 1976; (2) Disahkan dengan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat 1 Jawa Timur, tanggal 06 Nopember 1976 No. II/155/76 (3) Diundangkan dalam Lembaran Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Surabaya tahun 1976 seri C pada tanggal 23 Nopember 1976 No.4/C.

Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

PDAM Surya Sembada Kota Surabaya mempunyai visi yaitu tersedianya air minum yang cukup bagi pelanggan melalui perusahaan air minum yang mandiri, berwawasan global, dan terbaik di Indonesia. Sedangkan misi PDAM Surya Sembada Kota Surabaya antara lain: (1) Memproduksi dan mendistribusikan air minum bagi pelanggan. (2) Memberi pelayanan prima bagi pelanggan dan berkelanjutan bagi pemangku kepentingan. (3) Melakukan usaha lain bagi kemajuan perusahaan dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan sosial kemasyarakatan

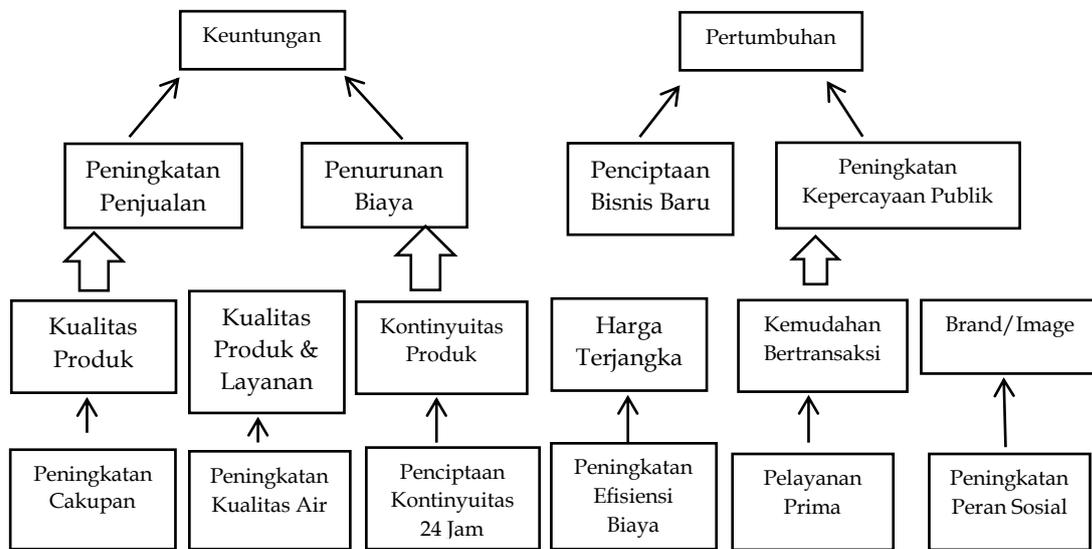
Tujuan Dari PDAM Surya Sembada Surabaya penyedia air bersih bagi masyarakat khususnya daerah Kota Surabaya dan memastikan agar kebutuhan akan air bersih sudah terpenuhi serta meningkatkan jumlah pelanggan sehingga dapat meningkatkan keuntungan pada tiap tahunnya.

Struktur Organisasi

Struktur Organisasi dari PDAM Kota Surabaya telah ditetapkan lewat Surat Keputusan (SK) Walikota Nomor 1127 pada tanggal 16 Juli 1996. Pada susunan tersebut, PDAM Kota Surabaya dipimpin oleh Direksi yang bertanggung jawab kepada kepala daerah melalui Badan Pengawas. PDAM memiliki tugas untuk menyediakan air minum yang memenuhi syarat-syarat kesehatan bagi masyarakat Kota Surabaya.

Peta Strategi Perusahaan

Berikut adalah peta strategi PDAM Surya Sembada Surabaya:



Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Gambar 1
Peta Strategi PDAM Surya Sembada Surabaya

Strategi Perusahaan

PDAM Surya Sembada Surabaya memiliki strategi tertentu guna mencapai target yang telah ditetapkan. Adapun strategi yang dimiliki PDAM Surya Sembada Surabaya adalah (1) Strategi Keuangan, PDAM Surya Sembada Surabaya memiliki strategi dalam hal keuangan yaitu strategi peningkatan efisiensi biaya. Tujuan dari strategi ini adalah untuk merealisasikan harga terjangkau untuk dikenakan pada pelanggan. Hal ini dapat diwujudkan dengan memberlakukan tarif *Full Cost Recovery (FCR)* yaitu suatu tarif penyesuaian harga pelayanan air PDAM Surya Sembada Surabaya atas terjaminnya biaya yang telah dikeluarkan akan kembali dalam bentuk keuntungan serta menekan harga yang dikenakan terhadap pelanggan berdasarkan pemakaian air tanpa menaikkan tarif; (2) Strategi Pelanggan, PDAM Surya Sembada dalam hal pelanggan dalam mewujudkan kepuasan serta pelayanan terhadap pelanggan memiliki strategi yaitu Pelayanan prima dan peningkatan peran sosial. Kedua strategi ini digunakan untuk tujuan menguatkan brand/image PDAM Surya Sembada Surabaya serta memberikan kemudahan bertransaksi untuk pelanggan dan pada akhirnya dapat meningkatkan kepercayaan publik. Strategi ini diterapkan dengan memberikan akses kemudahan bagi pelanggannya berupa pelayanan berbasis *online* 24 jam serta layanan *call center* yang dapat membantu pelanggan dalam memberikan keluhan serta diberikan kemudahannya dalam akses untuk menjadi pelanggan baru PDAM Surya Sembada Kota Surabaya; (3) Strategi Proses Bisnis Internal dan Inovasi

PDAM Surya Sembada Surabaya memiliki strategi yaitu peningkatan cakupan serta peningkatan kualitas air serta penciptaan kontinyuitas 24 jam. Ketiga strategi tersebut bertujuan untuk meningkatkan kualitas produk dan layanan serta mewujudkan kontinyuitas produk 24 jam PDAM Surya Sembada Surabaya dan meningkatkan penjualan dan dapat merealisasikan penurunan biaya serta meningkatkan keuntungan yang diterima. Ketiga strategi ini diwujudkan dengan mengganti pipa meter yang sudah mengalami kerusakan guna menimalisir kehilangan air yang terjadi, dan membentuk tim penanganan kehilangan air mengatasi jumlah kebocoran air yang terjadi serta menambah kapasitas air 1000/liter. perbaiki kualitas air dengan cara menggunakan penjernih air sesuai dengan standar dan sertifikasi halal MUI berupa *caustic soda* untuk menetralkan air, *poly aluminium chloroide* (PAC) untuk mengendapkan lumpur dan kaporit untuk membunuh kuman dan lumut serta melakukan pengecekan berkala hasil kualitas air di laboratorium; (4) Strategi Pertumbuhan dan Pembelajaran Sumber Daya Manusia (SDM), PDAM Surya Sembada Surabaya dalam meningkatkan kepuasan pegawai serta mengembangkan pegawai yang dimiliki memiliki strategi yaitu dengan pemberian *reward* atas kinerja pegawai yang dapat dikatakan baik serta melakukan pelatihan rutin guna mengembangkan kemampuan pegawainya.

Data Kehilangan Air & Produksi Air

Tabel 1
Jumlah Produksi Air & Kehilangan Air PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

Keterangan	Tahun		
	2015	2016	2017
Total Produksi (m ³)	300.620.000	314.140.000	322.660.000
Total Kehilangan Air (m ³)	102.180.738	103.917.512	103.638.392

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Data Pelanggan

Tabel 2
Jumlah Data Pelanggan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

No	Jenis Pelanggan	Tahun		
		2015	2016	2017
1	Perumahan	493.042	502.124	508.221
2	Pemerintah	1.265	1.239	1.243
3	Perdagangan	36.411	38.089	39.702
4	Industri	403	404	405
5	Sosial Umum	3.741	3.794	3.821
6	Sosial Khusus	2.116	2.163	2.186
7	Pelabuhan	5	6	6
	Total	536.983	547.819	555.584
8	Jumlah Penduduk	3.283.975	3.274.687	3.371.300
9	Penduduk Terlayani	3.042.931	3.127.782	3.253.569
10	Cakupan Layanan	92.66%	95.51%	96.50%

Rata-Rata Keluhan Perbulan 2015: 3706 keluhan, 2016: 1737 keluhan dan 2017: 1221 keluhan.

Total Pengaduan tahun 2015: 57.564 aduan, 2016: 55.719 aduan dan 2017: 53.792 aduan.

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Air Minum

Pengukuran kinerja yang diterapkan pada perusahaan daerah air minum (PDAM) sesuai dengan SK Kepmendagri No. 47 tahun 1999 tentang penilaian kinerja. Yang berisi tentang: (1) Badan pengawas pada setiap akhir periode tahun melakukan penilaian kinerja PDAM meliputi aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi; (2) Indikator setiap aspek terdiri atas: (1) Aspek Keuangan berupa: rasio aktiva lancar, rasio laba terhadap penjualan, rasio laba terhadap aktiva produktif, rasio lancar pada utang lancar, rasio utang jangka panjang terhadap total utang, rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi; (2)

Aspek Operasional berupa: cakupan layanan, kualitas air distribusi, kontinuitas air, tingkat kehilangan air, kemudahan pelayanan, kemampuan penanganan pengaduan rata-rata perbulan; (3) Aspek Administrasi berupa: rencana jangka panjang, pedoman penilaian kinerja karyawan, tertip laporan internal, tertib laporan eksternal.

Pengukuran Kinerja PDAM Surya Sembada Surabaya Menggunakan *Balanced Scorecard*

Pengukuran menggunakan metode *balanced scorecard* meninjau tentang empat perspektif yaitu: Perspektif keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal Serta Perspektif pada PDAM Surya Sembada Surabaya. Ukuran yang dipakai dalam pengukuran ini pada perspektif keuangan menggunakan perbandingan dan pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pengembangan menggunakan analisis realisasi dan target. Berikut hasil pengukuran berdasarkan metode *balanced scorecard* pada PDAM Surya Sembada Surabaya sebagai berikut:

Perspektif Keuangan

Ukuran yang dipakai dalam perspektif keuangan adalah peningkatan pendapatan yang merupakan rasio profitabilitas terdapat dalam indikator pengukuran *ROA*, Pertumbuhan Pendapatan dan Efisiensi Biaya menggunakan rasio beban operasional. Dalam mengukur kinerja PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dalam perspektif keuangan digunakan neraca dan laporan laba/rugi PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. *Return On Asset* (*ROA*) merupakan rasio profitabilitas berfungsi untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba bersih dengan jumlah aset tertentu.

Return On Asset (*ROA*) dapat menggambarkan peningkatan kinerja dan mengukur efisiensi penggunaan total aktiva guna memperoleh *profit*. Laba bersih diperoleh dari total biaya yang dikeluarkan ditambah pendapatan yang diterima sedangkan total aktiva berasal dari total kekayaan yang dimiliki sesuai dengan laporan neraca dan perhitungan laba rugi PDAM Surya Sembada Surabaya.

Dalam perhitungan *Return On Asset* (*ROA*) digunakan rumus:

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

Tabel 3
Return On Asset
Periode Tahun 2015-2017

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Aktiva (Rp)	ROA (%)	Perbandingan Tahun Dasar (%)
2015	207.520.286	1.308.670.579	15.85	-
2016	213.429.882	1.303.828.664	16.36	0,51
2017	216.513.097	1.323.789.818	16.35	0,5

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Dari hasil perhitungan perbandingan dengan tahun dasar diatas menunjukkan pada tahun 2015-2017 mengalami kenaikan. Perbandingan tahun 2015 ketahun 2016 jumlah *ROA* menunjukkan 16.36% dan hasil perbandingan tahun dasar menunjukkan 0,51% yang berarti tahun 2016 mengalami peningkatan dibanding tahun 2015. Pada tahun 2017 angka *ROA* menunjukkan 16,35% serta angka pembanding menunjukkan 0,5%. Hal ini menunjukkan bahwa hasil perbandingan antara tahun 2017 dengan tahun dasar 2015 mengalami peningkatan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa PDAM Surya Sembada Kota Surabaya terjadi kenaikan pada tahun 2015-2017 disebabkan karena laba perusahaan yang meningkat dibandingkan tahun dasarnya serta strategi yang digunakan berupa *Full Cost Recovery* (*FCR*) tepat.

Perbandingan pendapatan menggunakan rasio profitabilitas berfungsi sebagai tolak ukur bagi PDAM Surya Sembada Surabaya dalam memantau tingkat kenaikan pendapatan ditinjau dari tahun dasar 2015. Kenaikan pendapatan bertujuan untuk dapat menentukan target yang akan ditetapkan berdasarkan hasil perolehan laba tiap tahunnya. Rumus untuk menghitung Perbandingan Pendapatan adalah sebagai berikut:

$$\text{Perbandingan Pendapatan} = \frac{\text{Pendapatan tahun sekarang} - \text{tahun lalu}}{\text{Pendapatan tahun lalu}} \times 100$$

Tabel 4
Perbandingan Pendapatan
Periode Tahun 2015-2017

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Laba Tahun Sebelumnya (Rp)	Perbandingan Tahun Dasar (%)
2015	207.520.286	-	-
2016	213.429.882	207.520.286	2,31
2017	216.513.097	213.429.882	4,33

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 10 dibawah menunjukkan bahwa pendapatan yang diterima pada tahun 2016 lebih besar dari tahun dasar 2015 yaitu sebesar 2,31%. Pada tahun 2017 jika dibandingkan dengan tahun dasar 2015 maka terdapat kenaikan pendapatan yaitu sebesar 4,33%. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM Surya Sembada Surabaya mampu meningkatkan labanya dari tahun ke tahun serta strategi yang digunakan sudah tepat.

Efisiensi Biaya menggunakan rasio beban operasional dibanding beban pendapatan sebagai tolak ukurnya berfungsi untuk mengetahui apakah PDAM Surya Sembada Surabaya Dalam upayanya dalam merealisasikan tujuan menekan harga yang dikenakan pada pelanggan tepat sasaran dan dapat terealisasi dapat ditunjukkan dari angka efisiensi biaya dari tahun ke tahun. Rumus guna menghitung Efisiensi Biaya yaitu:

$$\text{Efisiensi Biaya} = \frac{\text{Beban Operasional}}{\text{Beban Pendapatan}} \times 100\%$$

Tabel 5
Efisiensi Biaya
Periode Tahun 2015-2017

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Aktiva (Rp)	ROA (%)	Perbandingan Tahun Dasar (%)
2015	486.886.534	55.285.254	8.80	-
2016	502.125.227	52.777.992	9.51	0,71
2017	507.476.536	44.891.432	11.30	2,5

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Berdasarkan tabel 5 menunjukkan bahwa PDAM Surya Sembada Surabaya dalam upayanya menekan harga yang akan diterapkan pelanggan sudah tepat. Hal ini ditunjukkan dengan persentase perbandingan tahun 2016 dengan tahun dasar 2015 menunjukkan peningkatan efisiensi biaya sebesar 9,51% dan menunjukkan kenaikan sebesar 0,71%. Sedangkan pada tahun 2017 bila dibandingkan dengan tahun dasar 2015 mengalami kenaikan sebesar 2,5% dari tahun dasar serta menunjukkan angka efisiensi sebesar 11,30%. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM Surya Sembada Surabaya mampu menerapkan efisiensi biaya kepada para pelanggannya.

Tabel 6
Hasil Kartu Score menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Tahun	Ukuran	Target (%)	Realisasi (%)	Capaian
2015	ROA	10	15,85	Tercapai
	Perbandingan Pendapatan	-	-	-
	Efisiensi Biaya	7	8,8	Tercapai
2016	ROA	12	16,36	Tercapai
	Perbandingan Pendapatan	2	2,31	Tercapai
	Efisiensi Biaya	8	9,51	Tercapai
2017	ROA	15	16,35	Tercapai
	Perbandingan Pendapatan	4	4,33	Tercapai
	Efisiensi Biaya	10	11,30	Tercapai

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan indikator dasar dari sasaran keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan merupakan cerminan kinerja dari suatu perusahaan dimata pelanggan. Pentingnya indikator tersebut tidak lain karna menghadapi persaingan pasar yang semakin ketat. Oleh karena itu, perusahaan dituntut untuk memperhatikan kepuasan pelanggan dan kebutuhan pelanggan. Dalam memenuhi kepuasan dan kebutuhan pelanggan yang makin tinggi, maka diperlukannya peningkatan kualitas layanan yaitu penyediaan layanan *online* 24 jam serta *call center* guna untuk pengaduan pelanggan. Pelanggan juga dapat mengetahui tarif yang dikenakan lewat *online* hal ini bertujuan agar para pelanggan dapat mengetahui secara pasti tarif yang dikenakan dan meminimalisir pembayaran lewat jatuh tempo. Tujuan dari perspektif pelanggan adalah peningkatkan jumlah pelanggan baru ukuran yang dipakai yaitu ukuran jumlah pelanggan baru, peningkatan kepuasan pelanggan ukuran yang dipakai yaitu tingkat kepuasan pelanggan. Keduanya tergambar dalam indikator pengukuran *customer acquisition* dan *customer satisfaction*.

Customer Acquisition merupakan ukuran yang dipakai untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh tambahan pelanggan baru. Rumus yang digunakan dalam menghitung *Customer Acquisition* :

$$\text{Customer Acquiton} = \frac{\text{Kenaikan Pelanggan}}{\text{Jumlah Pelanggan Tahun Sebelumnya}} \times 100\%$$

Tabel 7
Customer Acquisition
Pada tahun 2015-2017

Uruaian	Tahun		
	2015	2016	2017
Pelanggan Baru	10.315	10.836	7.765
Jumlah Pelanggan	536.983	547.819	555.584
<i>Customer Acquisition (CA)</i>	1,95	2,01	1,41

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Berdasarkan tabel 7 diatas menunjukkan *customer acquisition* pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya mengalami peningkatan pelanggan tiap tahunnya. Hal ini dimaknai bahwa straegi yang digunakan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya tepat karena berhasil menambah pelanggan baru tiap tahunnya dan tidak terdapat penurunan jika dilihat dari total pelanggan sebelumnya.

Customer Satisfaction merupakan ukuran untuk menghitung tingkat kepuasan pelanggan serta mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Indikator yang digunakan untuk mengukur *Customer Satisfaction* adalah dengan menggunakan acuan *Number of Complain*. Semakin kecilnya tingkat komplain dari pelanggan dapat diartikan bahwa kepuasan pelanggan telah terpenuhi. Rumus yang digunakan untuk mengukur *Customer Satisfaction* adalah sebagai berikut:

$$\text{Customer Satisfaction} = \frac{\text{Rata - Rata Keluhan Perbulan}}{\text{Jumlah Pelanggan Terlayani}} \times 100\%$$

Tabel 8
Customer Satisfaction
Pada Tahun 2015-2017

Uruaian	Tahun		
	2015	2016	2017
Rata-Rata Keluhan Per-bulan	3706	1737	1221
Jumlah Pelanggan Terlayani	3.042.931	3.127.782	3.253.569
<i>Number Of Complain</i>	0,12%	0,05%	0.03%

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Berdasarkan tabel 8 diatas menunjukkan bahwa *Customer Satisfaction* menunjukkan peningkatan setiap tahunnya dalam tigtakan yang wajar. Tingkat *Number of Complain* yang semakin menurun menunjukkan strategi PDAM Surya Sembada Surabaya tepat karena menunjukkan kinerja yang baik sehingga tingkat pengaduan yang semakin berkurang.

Tabel 9
Hasil Kartu *Score* menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Tahun	Ukuran	Target (%)	Realisasi (%)	Capaian
2015	<i>Customer Acquisition</i>	1	1,95	Tercapai
	<i>Customer Satisfaction</i>	5	0,12	Tercapai
2016	<i>Customer Acquisition</i>	1	2,01	Tercapai
	<i>Customer Satisfaction</i>	4	0,05	Tercapai
2017	<i>Customer Acquisition</i>	1	1,41	Tercapai
	<i>Customer Satisfaction</i>	3	0,03	Tercapai

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Bisnis Dan Internal merupakan indikator yang berhubungan dengan proses internal yaitu seperti total kehilangan air, kualitas air serta kebocoran yang terjadi. Indikator ini memiliki tujuan memberikan kepuasan pada pelanggan dan pemilik modal guna mewujudkan efisiensi dan efektifitas kinerja. Tolak ukur yang digunakan adalah: (1) *Uncountable Water Rate* (UWR), (2) Layanan Purna Jual, (3) Proses Inovasi.

Uncountable Water Rate (UWR) merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui jumlah total kehilangan air saat didistribusikan kepada pelanggan. Jika tingkat presentase UWR tinggi maka menunjukkan semakin banyaknya jumlah air PDAM yang hilang. Rumus perhitungan *Uncountable Water Rate* adalah sebagai berikut:

$$\text{Uncountable Water Rate} = \frac{\text{Total Kehilangan Air}}{\text{Total Produksi Air}} \times 100\%$$

Tabel 10
Uncountable Water Rate
Pada tahun 2015-2017

Keterangan	Tahun		
	2015	2016	2017
Total Kehilangan Air (m ³)	102.180.738	103.917.512	103.638.392
Total Produksi (m ³)	300.620.000	314.140.000	322.660.000
UWR	33.99%	33.08%	32.12%

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Berdasarkan tabel 10 diatas persentase kehilangan air PDAM Surya Sembada Kota Surabaya mengalami penurunan pada setiap tahunnya. Pada tahun 2015 total kehilangan air mencapai 102.180.738 serta menunjukkan UWR sebesar 33.99%. Pada tahun 2016 total kehilangan air PDAM Surya sembada Surabaya meningkat menjadi 103.917.512 namun Tingkat UWR pada tahun 2016 menurun yaitu sebesar 33.08%. Pada tahun 2017 menunjukkan total kehilangan air yang mengalami penurunan yaitu sebesar 103.638.392 dan tingkat UWR juga mengalami penurunan sebesar 32.12%. Hal ini menunjukkan bahwa strategi PDAM Surya Sembada Surabaya tepat, karena mampu mengatasi permasalahan kehilangan air.

Layanan Purna Jual merupakan tolak ukur yang berguna untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam menangani keluhan pelanggan. Semakin besar perusahaan dapat menangani keluhan dari pelanggan maka semakin terealisasinya kepuasan pelanggan. Rumus untuk menghitung Layanan Purna Jual adalah sebagai berikut:

$$\text{Layanan Purna Jual} = \frac{\text{Total Ditangani}}{\text{Total Pengaduan}} \times 100\%$$

Tabel 11
Layanan Purna Jual
Pada Tahun 2015-2017

Uruaian	Tahun		
	2015	2016	2017
Total Pengaduan Ditangani	57.564	55.719	53.792
Total Pengaduan	57.564	55.719	53.792
Layanan Purna Jual	100%	100%	100%

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Berdasarkan data pada tabel 11 diatas menunjukkan bahwa strategi PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dalam melayani pengaduan pelanggan pada tahun 2015-2017 dikatakan baik karena presentase layanan purna jual mencapai 100% pada tiap tahunnya yang berarti PDAM Surya Sembada Surabaya melayani semua keluhan yang ada dan dikatakan memiliki kinerja yang baik. Proses penanganan keluhan pada PDAM Surya Sembada Surabaya yaitu selama lima hari kerja dari waktu pengaduan yang disampaikan oleh pelanggan.

Proses Inovasi, menggambarkan trobosan dari PDAM Surya Sembada Surabaya dalam hal memberikan pelayanan umum yang berhubungan langsung dengan PDAM Surya Sembada Sembada. Dalam hal ini PDAM Surya Sembada Surabaya menerapkan inovasi yaitu menambahkan kapasitas sebesar 1000/liter guna meningkatkan cakupan layanan dan mencapai target cakupan layanan yang telah ditetapkan serta melakukan perbaikan kualitas

air dengan cara uji laboratorium dan penambahan bahan penjernih air sesuai dengan standar dan sertifikasi halal MUI berupa *caustic soda* untuk menetralkan air, *poly aluminium chloroide* (PAC) untuk mengendapkan lumpur dan *kaporit* untuk membunuh kuman dan lumut.

Tabel 12
Hasil Kartu Score menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Tahun	Ukuran	Target (%)	Realisasi (%)	Capaian
2015	<i>Uncountable Water Rate</i>	35	33,99	Tercapai
	Layanan Purna Jual	95	100	Tercapai
	Proses Inovasi	85	92,66	Tercapai
2016	<i>Uncountable Water Rate</i>	34	33,08	Tercapai
	Layanan Purna Jual	97	100	Tercapai
	Proses Inovasi	90	95,51	Tercapai
2017	<i>Uncountable Water Rate</i>	33	32,12	Tercapai
	Layanan Purna Jual	98	100	Tercapai
	Proses Inovasi	95	96,5	Tercapai

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Pada perspektif ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan pegawainya sehingga dapat memberikan kinerja yang maksimal kepada pelanggan. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran juga berperan penting terhadap perspektif lainnya karena akan menunjukkan tentang kinerja pegawai yang nantinya dapat membantu kinerja keuangan perusahaan. (1) Kepuasan Pegawai; (2) Pengembangan Pegawai.

Kepuasan pegawai merupakan sub indikator yang menggambarkan kemampuan PDAM Surya Sembada Surabaya dalam pemenuhan kepuasan para pegawainya, sesuai dengan wawancara yang dilakukan oleh Bagus Eko Besari selaku pihak terkait yaitu PDAM surya sembada telah melakukan pengukuran kepuasan pegawai secara internal dan menunjukkan hasil 78% pada tiap tahunnya dan mencapai target yang telah ditetapkan.

Pengembangan Pegawai PDAM Surya Sembada Surabaya melakukan pelatihan terhadap pegawai baik itu teknis maupun non teknis yang bertujuan meningkatkan kinerja pegawai. Tidak hanya itu, PDAM Surya Sembada Surabaya juga menyediakan beasiswa terhadap pegawai yang memiliki kinerja yang bagus sesuai dengan keahliannya. Melalui wawancara dengan Dhitya Bimantara selaku pihak PDAM Surya Sembada Surabaya menunjukkan jumlah keikutsertaan pegawai yang mengikuti seleksi beasiswa mencapai 80%.

Tabel 13
Hasil Kartu Score Menggunakan Metode *Balanced Scorecard*

Tahun	Ukuran	Target (%)	Realisasi (%)	Capaian
2015	Kepuasan Pegawai	75	78	Tercapai
	Pengembangan Pegawai	75	80	Tercapai
2016	Kepuasan Pegawai	75	78	Tercapai
	Pengembangan Pegawai	80	80	Tercapai
2017	Kepuasan Pegawai	75	78	Tercapai
	Pengembangan Pegawai	80	80	Tercapai

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

Tabel 14
Hasil Score Berdasarkan Tahun Akhir 2017 Menggunakan 4 Perspektif Pengukuran Metode *Balanced Scorecard*

Tujuan	Strategi Mencapai Tujuan	Ukuran	Target (%) 2017	Realisasi (%) 2017	Capaian
Perspektif Keuangan					
Profitabilitas	<i>Full Cost Recovery</i> (FCR)	ROA	15	16,4	Tercapai
Peningkatan Pendapatan	<i>Full Cost Recovery</i> (FCR)	Perbandingan Pendapatan	4	4,33	Tercapai
Efisiensi Biaya	<i>Full Cost Recovery</i> (FCR)	Efisiensi Biaya	10	11,3	Tercapai
Perspektif Pelanggan					
Peningkatan Pelanggan	Pelayanan Prima	<i>Customer Acquisition</i>	1	1,41	Tercapai
Brand/Image Pelayanan	Peningkatan Peran Sosial	<i>Customer Satisfaction</i>	3	0,3	Tercapai
Perspektif Proses Bisnis Internal					
Minimalisir Kehilangan Air	Peningkatan Kualitas Air	<i>Uncountable Water Rate</i> (Kehilangan Air)	33	32,1	Tercapai
Peningkatan Pelayanan	Kontinuitas 24 jam	Layanan Purna Jual	98	100	Tercapai
Peningkatan Penjualan	Peningkatan Cakupan Layanan	Proses Inovasi	95	96,5	Tercapai
Perspektif Pertumbuhan & Pembelajaran					
Kesejahteraan Pegawai	Pemberian <i>Reward</i>	Kepuasan Pegawai	75	78	Tercapai
Peningkatan Kualitas Pegawai	Pemberian Pelatihan	Pengembangan Pegawai	80	80	Tercapai

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2019

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan data yang telah tersaji diatas *balanced scorecard* dapat digunakan menjadi penerjemah strategi dan pengukuran kinerja pada PDAM Surya Sembada Surabaya, maka dapat ditarik simpulan sebagai berikut: (1) Strategi yang digunakan dalam aspek finansial dengan menggunakan *full cost recovery* (FCR) dirasa sudah tepat karena dapat meningkatkan jumlah laba dari tahun ke tahun serta mencapai target yang telah ditetapkan dalam aspek finansial bagi PDAM Surya Sembada Surabaya; (2) Implementasi strategi dalam aspek pelanggan menggunakan strategi pelayanan prima dan peningkatan peran sosial dalam bentuk penanganan keluhan dari pelanggan dapat mencapai target aspek pelanggan yang telah ditetapkan; (3) Strategi yang digunakan dalam aspek proses bisnis internal yaitu dengan menggunakan berupa penciptaan kontinuitas 24 jam, peningkatan kualitas air dan peningkatan cakupan layanan dirasa sudah tepat karena terjadi penurunan jumlah kehilangan air dari PDAM Surya Sembada Surabaya dari tahun ke tahun serta mencapai target yang telah ditetapkan; (4) Dalam aspek pertumbuhan dan pembelajaran sumber daya manusia (SDM), strategi yang gunakan yaitu berupa pemberian *reward* dan mengadakan pelatihan kepada pegawai yang diterapkan oleh PDAM Surya Sembada Surabaya dapat dikatakan tepat karena dengan strategi tersebut akan meningkatkan kualitas dari pegawai

dan dapat memotivasi pegawai agar dapat mencapai visi misi perusahaan serta mendukung kinerja perusahaan; (5) Hasil pengukuran kinerja berdasarkan metode *balanced scorecard* dalam perspektif keuangan menggunakan indikator *Return On Asset (ROA)*, Perbandingan Pendapatan dan Efisiensi Biaya pada PDAM Surya Sembada Surabaya diperoleh hasil kinerja yang baik, karena pada perspektif ini mampu mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya; (6) Dalam Perspektif pelanggan, melalui indikator *Customer Acquisition* dan *Customer Satisfaction*. PDAM Surya Sembada Surabaya menunjukkan kinerja yang baik, ditinjau dari meningkatnya tingkat pertumbuhan pelanggan pertahun, kenaikan jumlah pelanggan tiap tahun, tingkat pengaduan yang terus menurun serta mencapai target yang telah ditetapkan menunjukkan bahwa PDAM Surya Sembada Surabaya dalam perspektif pelanggan memiliki kinerja yang baik; (7) Pada perspektif proses bisnis internal melalui indikator *Uncountabel Water Rate (UWR)*, Layanan Purna Jual dan Proses Inovasi. PDAM Surya Sembada Surabaya dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik. Hal ini didasari oleh kinerja PDAM Surya Sembada Surabaya tentang menurunnya jumlah kehilangan air yang terjadi serta pelayanan yang baik dengan melayani semua keluhan dari pelanggan dan memiliki inovasi yang berguna untuk meningkatkan produktifitas serta tercapainya target yang telah ditetapkan; (8) Pada Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran lewat indikator kepuasan pegawai dan pengembangan pegawai. PDAM Surya Sembada Surabaya menunjukkan kinerja yang baik dalam memenuhi kepuasan pegawainya serta mencapai target kepuasan pegawai.

Saran

Berdasarkan simpulan dari hasil penelitian yang telah dilaksanakan, maka peneliti memberikan saran yang berguna untuk memperbaiki kinerja PDAM Surya Sembada Surabaya, saran tersebut antara lain: (1) Meningkatkan peran aktif masyarakat agar dapat menekan angka kehilangan air yang terjadi dengan cara melaporkan lewat *callcenter* maupun *online* kepada PDAM Surya Sembada Surabaya serta memberikan *reward* kepada masyarakat yang telah melapor; (2) Melakukan pengecekan berkala meteran air guna mengetahui kebocoran air serta pencurian air yang terjadi; (3) Menyediakan kapasitas air yang memadai guna menyukupi kebutuhan masyarakat khususnya pada daerah kontur tinggi seperti surabaya barat yang pendistribusian airnya kurang memadai.

DAFTAR PUSTAKA

- David. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep*. Edisi Ketujuh. PT Prenhallindo. Jakarta.
- Goldworthy dan Ashley. 1998. *Australian Public Affairs Information Service*. APAIS. Australia.
- Kaplan dan Norton. 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Edisi Terjemahan. Erlangga. Jakarta.
- Mahsun. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Ketiga. BPFE. Yogyakarta.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. ANDI. Yogyakarta.
- Marrus. 2002. *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Rajawali Press. Jakarta.
- Moleong. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi Edisi Tiga*. Salemba Empat. Jakarta.
- Siagian. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Supriyati. 2011. *Metodologi Penelitian*. Labkat Press. Bandung.
- Sony. 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard: Menuju Organisasi Yang Berfokus Pada Strategi*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Tunggal. 2008. *Pengantar Konsep Nilai Tambah Ekonomi (EFA) dan Value Based Management (VBM)*. Harvindo. Jakarta.
- Wibisono. 2006. *Manajemen Kinerja, Konsep, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Erlangga. Jakarta.