

## PENGUKURAN KINERJA DALAM PERSPEKTIF *BALANCED SCORECARD* (Studi Pada PDAM Surabaya)

Fikhy Rahdian Johansyah  
*fikhyrahdian@gmail.com*  
Ikhsan Budi Riharjo

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia STIESIA

### ABSTRACT

*This research is meant to describe the performance measurement model at PDAM Surya Sembada Surabaya city by using balanced scorecard method. The data collection technique has been done by performing documentation and interview technique, meanwhile the data analysis technique has been conducted by using descriptive qualitative approach. Based on the result of the discussion and the analysis shows that: financial perspective i.e. return on assets (ROA), return on equity (ROE), and current ratio have obtained company with good performance. The implementation of vision and mission on customer perspective which is related to increase the customer satisfaction has experience enhancement. Meanwhile, the measurement of internal business process perspective has been conducted by using Uncountable Water Rate (UWR), in order to measure the loss of water in its distribution to the customers shows a better performance. Meanwhile, the learning and growth perspective can be seen from the productivity and the retention of the employees which generates good performance. Even though, the performance of the company which is based on four perspectives shows good performance, but the improvement of relevant performance measurement model is required, in line with the dynamic of business environment in the future.*

*Keywords: Balanced scorecard, perspective of financial, perspective of customer, perspective of internal business, perspective of learning and growth.*

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan model pengukuran kinerja pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dengan metode *balanced scorecard*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik dokumenter dan wawancara, sedangkan teknik analisis data menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa: perspektif keuangan, yaitu *return on assets (ROA)*, *return on equity (ROE)*, dan *current ratio* (rasio lancar) diperoleh hasil kinerja perusahaan yang baik. Pada perspektif pelanggan, pelaksanaan visi dan misi yang berakitan dengan peningkatan kepuasan pelanggan mengalami peningkatan. Sedangkan pada pengukuran perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan *Uncountable Water Rate (UWR)*, yang mengukur seringnya perusahaan mengalami kehilangan air dalam distribusi air kepada pelanggan menunjukkan kinerja yang semakin baik. Sementara untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dilihat dari produktivitas karyawan dan retensi karyawan menghasilkan kinerja yang baik. Meskipun kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif menunjukkan kinerja yang baik, namun demikian tetap diperlukan pengembangan model pengukuran kinerja yang relevan, sejalan dengan dinamika lingkungan bisnis dimasa mendatang.

*Kata kunci: Balanced scorecard, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.*

## PENDAHULUAN

Air merupakan suatu kebutuhan yang sangat penting bagi masyarakat. Tersedianya air yang bersih dan sehat merupakan suatu tuntutan dari masyarakat untuk memenuhi setiap kebutuhan mereka sehari-hari. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan salah satu BUMD yang ditunjuk oleh pemerintah untuk melayani kebutuhan masyarakat dalam mendapatkan air yang bersih dan sehat serta layak untuk dikonsumsi. PDAM memiliki tujuan jangka pendek untuk meningkatkan pendapatan asli daerah dan bergerak di bidang jasa dalam penyediaan air bersih. Sedangkan tujuan jangka panjangnya adalah untuk turut serta dalam melaksanakan pembangunan ekonomi nasional pada umumnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat menuju rakyat adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan bertanggung jawab kepada pemerintah daerah sebagai pihak eksternal. Oleh karena itu, PDAM disamping untuk mensejahterakan masyarakat sekaligus juga dapat memberikan kontribusi bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Pada umumnya, kebutuhan air diperkotaan dipenuhi oleh PDAM yang mengalirkan air sampai ke rumah-rumah penduduk. Akan tetapi, semakin padat penduduk maka menyebabkan kebutuhan air yang semakin meningkat.

Persoalan air bersih sampai saat ini menjadi persoalan serius didunia, termasuk di Indonesia. Laporan Program Pembangunan Perserikatan Bangsa-Bangsa (UNDP) tentang *Milenium Development Goals* (MDGs) Asia Pasifik tahun 2011 melaporkan bahwa akses masyarakat terhadap sumber air minum layak di perkotaan menurun dari 49,82 persen pada tahun 2009 menjadi 40,52 persen pada tahun 2011.

Badan Pusat Statistik (2013) melaporkan bahwa pencapaian akses air minum telah mencapai 67,73 persen atau meningkat sebesar 29,97 persen dari pencapaian tahun 1993 sebesar 37,73 persen. Sedangkan pencapaian sanitasi pada tahun 2013 mencapai 59,71 persen atau meningkat 34,9 persen dari capaian tahun 1993 sebesar 24,81 persen. Gap untuk mencapai sasaran MDGs di akhir 2015 untuk air minum adalah sebesar 1,14 persen dari target MDGs sebesar 68,87 persen sedangkan sanitasi sebesar 2,70 persen dari target MDGs sebesar 62,41 persen. Hal ini dikarenakan pendataan yang dilakukan saat ini hanya memotret akses terhadap sumber air yang dipergunakan untuk minum belum memperhatikan kondisi ketika rumah tangga memiliki lebih dari satu sumber air yang layak untuk diminum. Rumah tangga di Indonesia, khususnya diperkotaan, menggunakan air kemasan dan air isi ulang sebagai sumber air minum karena mudah didapatkan, praktis, dan tidak perlu dimasak. Sementara itu, untuk keperluan masak dan mandi, cuci, kaskus (MCK), umumnya masyarakat menggunakan air yang bersumber ledeng (perpipaan), sumur bor/pompa, atau sumber dangkal. Hal ini menyebabkan belum utuhnya potret yang dihasilkan dalam mengukur upaya yang dilakukan dalam meningkatkan sumber akses masyarakat terhadap sumber air minum layak terutama melalui penyediaan air ledeng (perpipaan) dan sumber air minum terlindungi lainnya.

Organisasi sektor publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat, sehingga orientasi organisasi sektor publik adalah untuk melayani masyarakat. Mahsun (2009:163) menyatakan bahwa organisasi sektor publik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *pure nonprofit organizations* dan *quasi non profit organizations*. Dilihat dari kategorinya, maka PDAM masuk dalam *quasi non profit organizations* yaitu organisasi publik yang menjual barang atau jasa untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan.

Organisasi sektor publik berhubungan langsung dengan penyediaan *services and goods* untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat sehingga masyarakat sebagai pengguna jasa/pelanggan yang harus dilayani dengan baik oleh PDAM dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan. Sebagai pelayan publik, pegawai perlu menanamkan pada dirinya bahwa tugasnya untuk melayani masyarakat. *Performance* pegawai PDAM

dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat akan menjadi masukan masyarakat menilai kinerja PDAM. Keluhan-keluhan yang masuk secara langsung maupun tidak langsung, berbagai kritikan di atas merupakan ketidakpuasan pelanggan terhadap kualitas layanan PDAM.

Dalam rangka mengukur kinerja suatu perusahaan sangat dibutuhkan adanya indikator yang jelas. Indikator kinerja adalah ukuran yang dapat menggambarkan tingkat penyampaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Misi dan strategi *balanced scorecard* diterjemahkan ke dalam berbagai ukuran dan tujuan yang disusun ke dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran, dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut akan menjawab beberapa pertanyaan strategis mengenai bagaimana perusahaan atau perusahaan pemerintah di mata pemegang saham (*finansial*). Oleh karena itu manajer menggunakan *balanced scorecard* untuk melihat gambaran dan keefektifan perusahaan atau perusahaan pemerintah secara kompetitif dalam pencapaian tujuan, visi, dan misi perusahaan atau perusahaan pemerintah.

Berdasarkan pernyataan di atas, untuk mendapatkan gambaran yang lengkap mengenai penerapan metode *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja, maka dalam penelitian ini mengambil obyek PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. PDAM Surya Sembada Kota Surabaya yang beralamat di Jl. Mayjend Prof. Dr. Moestopo 2 Surabaya adalah sebuah perusahaan pemerintah yang mengelola di bidang perairan dalam mengembangkan jasa perairan pada publik, dengan menyediakan jasa layanan publik yang diharapkan dapat menunjukkan kinerja dan kemampuan yang baik serta memuaskan. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan model pengukuran kinerja pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dengan metode *balanced scorecard*.

## **Tinjauan Teoritis**

### **Kinerja Sektor Publik**

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi pada periode tertentu (Bastian, 2006:329).

### **Pengukuran Kinerja**

Menurut Mardiasmo (2012:121), bahwa maksud dari pengukuran kinerja sektor publik yaitu: (1) Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu perbaikan kinerja pemerintah (2) Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan (3) Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

Menurut Bastian (2006:329) pengukuran/penelitian kinerja merupakan adalah suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, dengan demikian pengukuran/penilaian kinerja organisasi merupakan dasar *reasonable* untuk pengambilan keputusan.

Sedangkan menurut Mahsun (2009:25), pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Dengan demikian, melalui pengukuran kinerja organisasi, dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan oleh perusahaan atau organisasi.

### **Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik organisasi publik maupun swasta. Namun karena sifat dan karakteristik organisasi publik berbeda dengan sektor swasta, penekanan dan orientasi pengukuran kinerjanya pun terdapat perbedaan. Tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik adalah (Mahmudi,2007:14): (1) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi (2) Menyediakan sarana pembelajaran pegawai (3) Memperbaiki kinerja periode berikutnya (4) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*(5) Memotivasi pegawai (6) Menciptakan akuntabilitas publik.

### **Elemen Pokok Pengukuran Kinerja**

Berdasarkan berbagai pengertian di atas dapat di simpulkan elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain (Mahsun, 2009:26): (1) Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi (2) Merumuskan indikator dan ukuran kinerja (3) Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi (4) Evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan (akuntabilitas).

### **Manfaat Pengukuran Kinerja Sektor Publik**

Menurut Mahsun (2009:152), manfaat pengukuran kinerja baik untuk internal maupun eksternal adalah: (1) Memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan untuk pencapaian kinerja (2) Memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati (3) Memantau dan mengevaluasi pelaksana kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja (4) Memberi penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati (5) Menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi (6) Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi (7) Membantu memahami proses kegiatan perusahaan pemerintah (8) Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif (9)Menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan (10) Mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

### **Balanced Scorecard**

*Balanced Scorecard* merupakan alat ukur yang dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya diukur dari aspek finansialnya saja, akan tetapi juga aspek non finansialnya. Menurut Mardiasmo (2012:123), pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* melibatkan empat aspek, yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran, dan pertumbuhan.

Kaplan dan Norton (2000:7) menyatakan bahwa *balanced scorecard* pelengkap untuk mengukur seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Tunggal (2008:110) mendefinisikan bahwa *balanced scorecard* merupakan kerangka kerja untuk menterjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran kinerja terpadu. Dalam pendekatan *balanced scorecard*, manajemen puncak menjelaskan atau

menjabarkan strateginya ke dalam tolak ukur kinerja sehingga karyawan memahaminya serta dapat melaksanakan sesuatu untuk mencapai strategi tersebut.

*Balanced Scorecard* terdiri atas dua kata, yaitu: *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Pada awalnya, *balanced scorecard* merupakan kartu skor (*scorecard*) yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kerja eksekutif di masa depan (*target*) yang dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk mengevaluasi kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari 2 (dua) perspektif, yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal (Mulyadi, 2007:3). Oleh karena itu, jika kartu skor yang akan diwujudkan dimasa depan, maka personel atau eksekutif tersebut harus diperhitungkan dengan keseimbangan antar pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan sistem kinerja manajemen yang diturunkan dari visi dan misi perusahaan untuk membantu manajemen perusahaan memahami kinerja perusahaan dan dapat digunakan sebagai alat untuk mengambil keputusan yang menggunakan empat perspektif yang berbeda, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

### Penelitian Terdahulu

Dalam rangka mencari perbandingan dalam penelitian ini, maka perlu dikemukakan hasil-hasil penelitian sebelumnya dan pembahasan mengenai penelitian tersebut dimaksudkan agar dapat memberikan gambaran guna memperjelas kerangka berfikir dalam penelitian ini.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rusdiyanto (2010) dapat disimpulkan bahwa: (1) Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu *current ratio*, *profit margin*, *operating ratio*, diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan dikatakan baik, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya (2) Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang baik, dan hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan (3) Hasil pengukuran Perspektif Internal Bisnis, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik (4) Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan cukup. Sementara tingkat kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang cukup baik, meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki.

Pribadi (2012) menunjukkan bahwa: (1) Perspektif keuangan menunjukkan peningkatan kinerja tahun 2009 dibanding tahun 2008 (2) Pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap tingkat retensi pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang cukup baik (3) Pengukuran perspektif proses bisnis internal, yaitu *Uncountabel Water Rate* dikatakan baik (4) Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan baik karena adanya peningkatan dari tahun 2008 sampai tahun 2009.

Suryana dan Erawati (2012) menunjukkan bahwa: Perspektif pelanggan berdasarkan indeks kepuasan pelanggan menunjukkan kinerja yang cukup baik. Pada perspektif keuangan, analisis berdasarkan rasio *leverage* dan rasio pertumbuhan menunjukkan kinerja yang baik, sementara berdasarkan rasio aktivitas dan profitabilitas menunjukkan kinerja yang cukup baik. Pada perspektif proses bisnis internal, analisis berdasarkan *Service Cycle Efficiency* pada proses pemasangan sambungan baru menunjukkan kinerja yang kurang baik. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, analisis berdasarkan tingkat produktivitas karyawan menunjukkan kinerja yang baik, dan berdasarkan Indeks Kepuasan Karyawan

menunjukkan kinerja yang baik, maka dapat dilihat perbedaan dan persamaan dengan penelitian sekarang. Persamaan penelitian ini adalah: sama-sama menggunakan *balanced scorecard* dalam menilai kinerja. Sedang perbedaan penelitian terletak pada obyek penelitian serta hasil penelitian.

## METODA PENELITIAN

### Jenis Penelitian dan Gambaran dari Objek Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif. Menurut Bungin (2008:6), penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fakta atau fenomena-fenomena, pengetahuan, dan obyek studi melalui pengamatan dilapangan. Metode ini membahas dan menggambarkan suatu keadaan berdasarkan fakta yang ada sehingga didapatkan gambaran yang jelas.

Objek dari penelitian ini adalah PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. PDAM Surya Sembada Kota Surabaya beralamat di Jl. Mayjend Prof. Dr. Moestopo 2 Surabaya adalah sebuah badan usaha pemerintah yang mengelola di bidang perairan dan mengembangkan jasa perairan pada publik, dengan menyediakan jasa layanan publik yang diharapkan dapat menunjukkan kinerja dan kemampuan yang baik serta memuaskan. Maka diperlukan suatu pengukuran kinerja yang tepat untuk diterapkan pada PDAM agar dapat menilai kinerja apakah sudah dikatakan baik sesuai dengan yang diharapkan Pemerintah Daerah serta masyarakat.

### Key Informan

Dalam penelitian ini karena bersifat deskriptif kualitatif maka yang menjadi obyek penelitian ini adalah *key informan* yang mampu memberikan informasi atau data-data pendukung dalam penelitian. Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang kondisi latar penelitian, jadi seorang informan harus mempunyai banyak pengalaman dalam bidang yang diteliti. (1) Manajer Senior Kelola Keuangan oleh Ibu Widya Soerjandari, S.E. Dalam hal ini manajer senior keuangan bertanggung jawab dalam pencatatan dan pembukuan aset, perencanaan dan pengendalian anggaran dan pendapatan sesuai dengan prosedur administrasi dan akuntansinya, untuk menjamin pengelola anggaran dan pendapatan yang efektif dan efisien guna peningkatan kinerja keuangan. (2) Manajer Senior Litbang oleh Bapak Ir. Haryadi Dalam hal ini manajer senior litbang bertanggung jawab dalam kegiatan pelayanan pelanggan, administasi pelanggan, pembuatan tagihan air dan pengendalian pendapatan untuk menjamin peningkatan pelayanan dan peningkatan pendapatan. (3) Manajer Senior SDM dan ADM oleh Bapak Agung Pribadi, S.E. Dalam hail ini manajer senior SDM dan ADM bertanggung jawab dalam pengembangan dan administrasi sumber daya manusia, pengelolaan kegiatan kesekretariatan dan umum untuk menjamin kelancaran operasional serta melaksanakan kegiatan kehumasan dan pemberdayaan lingkungan.

Penyusunan skripsi ini didasarkan pada pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan dengan cara studi lapangan diantaranya: (1) Wawancara, menurut Sugiyono (2014:140), Wawancara yaitu merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan untuk mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dari jumlah respondennya sedikit atau kecil. Wawancara dilakukan dengan cara tanya jawab langsung dengan *key informan* yaitu asisten senior kelola keuangan, manajer senior litbang, dan manajer senior SDM dan administrasi PDAM Surya Sembada Surabaya, Jawaban atas wawancara akan dijadikan landasan untuk mengulas masalah dan fokus penelitian ini (2) Dokumentasi, untuk jenis data berupa dokumen tertulis, teknik dokumentasi akan dilakukan terhadap dokumen yang relevan degan fokus dan memiliki keterkaitan dengan proposisi penelitian ini, catatan-catatan, dan dokumen yang terkait dengan perspektif dalam *balanced scorecard* yang meliputi

perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Data yang dikumpulkan berupa informasi keuangan dan informasi non keuangan PDAM Surya Sembada yaitu: (a) Gambaran umum PDAM Surya Sembada Kota Surabaya (b) Visi dan Misi Perusahaan (c) Struktur Organisasi (d) Laporan Keuangan (e) Data Pelanggan (f) Aktivitas Perusahaan.

### **Satuan Kajian**

Satuan kajian ini merupakan ketegasan dan kemudahan bagi penulis mengenai apa yang akan diteliti serta cara pengukurannya dan juga memuat konsep-konsep peneliti dimana *balanced scorecard* merupakan metode untuk mengukur kinerja yang mempunyai kaitan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Satuan kajiannya tersebut yaitu: (1) Model Pengukuran Kinerja adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial (Mardiasmo, 2012:121) (2) Pendekatan *Balanced Scorecard* merupakan sekelompok ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu organisasi sektor publik dari empat perspektif yaitu kinerja keuangan, pengetahuan mengenai pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan Pertumbuhan. Jadi aspek-aspek yang diukur dalam *balanced scorecard* yaitu: (a) Perspektif Keuangan (b) Perspektif Pelanggan (c) Perspektif Proses Bisnis Internal (d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

### **Teknik Analisis Data**

Analisis data merupakan proses pengorganisasikan data dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan proposisinya. Dalam penelitian ini, teknis analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, yaitu dengan cara mengumpulkan, mengolah, dan kemudian menyajikan data yang diperoleh sehingga dapat memberi keterangan yang lengkap dan benar untuk memecahkan masalah yang dihadapi serta agar pihak lain lebih memperoleh gambaran mengenai sifat (karakteristik) obyek dari data tersebut untuk menganalisis dan dalam penelitian ini, maka diperlukan langkah-langkah sebagai berikut: (1) Mengumpulkan, mempelajari, dan memahami data perusahaan yang berhubungan dengan proses operasi perusahaan seperti gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, visi dan misi perusahaan, serta data-data perusahaan yang lainnya terkait dalam penelitian (2) Melaksanakan tahap-tahap perancangan *balanced scorecard* dengan: (a) Mengidentifikasi visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan (b) Menganalisis implementasi strategi dengan menggunakan *balanced scorecard* secara berurutan dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (c) Hasil pengukuran kinerja dievaluasi dengan menggunakan *balanced scorecard* dari masing-masing perspektif Penelitian ini hanya terbatas pada kurun waktu penelitian yaitu periode tahun 2013 sampai dengan tahun 2015 (d) Menarik kesimpulan dan membuat saran yang diperlukan dalam penelitian.

### **HASIL PENELITIAN 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 I 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.

## Aktivitas Perusahaan

Pengolahan air adalah suatu usaha teknis yang dilakukan untuk memberikan perlindungan pada sumber air dengan perbaikan mutu asal air sampai menjadi mutu yang diinginkan dengan tujuan agar aman dipergunakan oleh masyarakat pemakai air. Dalam pengolahan air dikenal 3 jenis pengolahan dalam PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, antara lain: (1) Pengolahan Fisik adalah pengolahan yang ditujukan untuk mengurangi kotoran kasar seperti benda-benda terapung, pasir, zat organik yang ada di dalam air. Proses pengolahan ini adalah Bar Screen, Sedimentasi dan Filtrasi (2) Pengolahan Kimiawi adalah pengolahan yang ditunjukkan untuk menghilangkan am air dalam bentuk kolodial, menghilangkan dan memperbaiki unsur-unsur kimia yang tidak dikehendaki yang terdapat di dalam air dengan menggunakan bahan kimia. Proses pengolahan kimiawi adalah seperti Aerasi, Koagulasi, Flokulasi dan Netralisasi (3) Pengolahan Bakteriologis adalah pengolahan yang ditujukan untuk memusnahkan bakteri yang terdapat di dalam air dengan cara pembubuhan desinfektan. Tahapan Pengolahan Air meliputi: (1) aerasi Adalah “proses dimana gas dibebaskan atau dilepaskan dari air atau diserap atau dilarutkan”. Di dalam pengolahan air minum, Aerasi merupakan salah satu pengolahan pendahuluan (preliminary treatment) yang tujuan utamanya adalah meningkatkan kadar oksigen terlarut (dissolved oxygen), sehingga mencegah terjadinya proses anaerobik pada proses-proses selanjutnya. Proses ini dapat juga digunakan untuk mengurangi kandungan H<sub>2</sub>S, Fe dan Mn, CO<sub>2</sub> bebas, Dan detergen yang terdapat pad air baku (2) Prasedimentasi adalah proses pengendapan secara grafitasi untuk memisahkan benda-benda yang tersuspensi (suspended matter) yang terdiri dari pasir kasar, pasir halus dan lumpur yang sangat halus (silt) dari air baku. Proses ini merupakan pengolahan pendahuluan (preliminary treatment), sehingga dapat mengurangi beban pengolahan pada proses-proses selanjutnya. Proses ini sangat efektif untuk air baku dengan kekeruhan tinggi, sebagai contoh Kali Surabaya pada waktu musim penghujan (3) Koagulasi - Flokulasi adalah partikel yang bermuatan listrik negative yang sangat stabil. Dalam pengolahan air minum, koagulasi didefinisikan sebagai “proses dimana partikel koloid didestabilkan dan dinetralkan muatan listriknya”. Produk yang digunakan untuk netralisasi disebut Koagulan. Koagulan yang paling umum digunakan adalah Aluminium Sulfat Al<sub>2</sub>(SO<sub>4</sub>)<sub>3</sub> dan reaksi yang terjadi adalah  $Al_2(SO_4)_3 + 3 Ca(HCO_3)_2 \rightarrow 3 CaSO_4 + 2 Al(OH)_3 + 6 CO_2$  Dosis yang diinjeksikan ke dalam air baku tergantung dari hasil Jar Test (pengetesan air) yang dilakukan setiap 2 jam sekali. Flokasi didefinisikan sebagai “proses pembentukan partikel flok hasil penggabungan partikel-partikel kecil dengan cara pengadukan”. Produk yang ditambahkan dalam proses ini disebut flokulan (*flocculating agents*). Flokulan dapat mempercepat laju reaksi atau dapat meningkatkan mutu partikel flok yang terbentuk, sehingga lebih padat dan tidak mudah pecah. Flokulan dapat diklasifikasikan berdasarkan asalnya (buatan atau alam, muatan listriknya (anionik, kationik atau non-ionik), serta anaorganik atau organik. Efektifitas proses flokulasi ini sangat tergantung dari efektifitas proses koagulasi (4) Sedimentasi (Clearator) Partikel flok yang semakin besar volumenya dan beratnya akan diendapkan secara gravitasi pada bak sedimentasi. Disini juga dilakukan pembubuhan Polymer (dukem) (5) Filtrasi Partikel tersuspensi dan partikel koloid yang tidak dapat dipisahkan pada proses sebelumnya, dipisahkan dengan proses saringan pasir cepat, yaitu proses penyaringan dengan media granular, yang umunya adalah pasir untuk single media, serta pasir dan antrasit untuk dual media. Pemisahan partikel ini terjadi kombinasi proses fisis dan kimiawi. Penyaringan dan absorpsi partikel terjadi karena adanya muatan listrik yang berlawanan. Beberapa faktor yang mempengaruhi pemisahan partikel pada proses ini adalah: (a) Penyaringan yang terjadi pada permukaan filter bed (b) Sedimentasi yang terjadi di dalam filter bed (c) Kontak antara partikel flokulen yang telah terdeposit (d) Adsorpsi (e) Koagulasi di dalam filter bed. (f) Aktivitas biologis yang tergantung dari pada konsentrasi partikel organik yang ada di dalam air.

Calon pelanggan mendaftar di loket pendaftaran (loket 27) dengan membawa: (1) Sertifikat tanah / surat tanah (2) Fotocopy SPPT PBB terbaru (3) Fotocopy rekening PLN terbaru (4) Fotocopy KTP dan KSK. Semuanya dengan menunjukkan surat aslinya. Setelah memenuhi persyaratan, akan dilakukan survey ke persil calon pelanggan. Pemasangan Sambungan Rumah (SR) diperuntukkan bagi calon pelanggan yang didepan persilnya sudah ada jaringan pipa tersier. Apabila belum terdapat jaringan pipa tersier, maka calon pelanggan mengajukan jaringan tersier terlebih dahulu. Kewajiban bagi pelanggan adalah membayarkan rekening tepat pada waktunya agar tidak dikenakan denda yang sudah dibuat oleh PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, memelihara atau mengamankan meter air agar tidak rusak apabila pelanggan mempunyai meteran tersebut, meneliti angka pembacaan meter air yang dilakukan oleh petugas guna mengetahui pemakaiannya tiap bulan atau jangka waktu yang sudah ditentukan, memudahkan petugas dalam hal pembacaan dan mengontrol meter serta menagih rekening kepada pelanggan, ganti nama sesuai persil, dan segera melaporkan apabila mengetahui adanya pipa bocor di daerah maupun wilayah atau kota yang menyediakan saluran PDAM ke pelanggan. Oleh karena itu PDAM Surya Sembada Kota Surabaya menerapkan aturan-aturan yang berlaku untuk pengguna air minum khususnya di wilayah Kota Surabaya. PDAM Kota Surabaya juga menghimbau agar para pelanggan menghemat penggunaan air bersih yang semakin langka saat ini. Adapun larangan bagi pelanggan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, antara lain: (1) Mengambil air sebelum/tanpa meter air (2) Memindahkan, merusak melepas, menghilangkan serta, mempengaruhi jalannya meter air dan membalik arah meter air beserta perlengkapannya (3) Memasukkan sesuatu dan atau mencemari aliran air PDAM (4) Membiarkan kebocoran air sebelum maupun sesudah meter air pada persil yang menjadi tanggung jawabnya (5) Mengubah letak dan ukuran pipa sebelum meter air (6) Memindahkan, merusak, melepas, menghilangkan pipa jaringan distribusi beserta perlengkapannya termasuk hidran/kran umum (7) Menghalang-halangi, mempersulit, menolak pemeriksaan meter air beserta perlengkapannya (8) Menjual air dengan dalih dan cara apapun yang merugikan bagi pengguna.

### **Model Pengukuran Kinerja PDAM Surabaya**

PDAM Surabaya sudah menggunakan model pengukuran kinerjanya dengan *Balanced Scorecard*. Menurut Ika Yanuprati selaku pihak dari PDAM Surabaya bagian LITBANG (Penelitian dan Pengembangan), PDAM Surabaya menggunakan *Balanced Scorecard* yakni sudah sangat bagus dari segi keuangan baik dari pengukurannya maupun pelaporan keuangannya.

Penerapan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) terkontrol dengan sangat baik dan di evaluasi setiap bulannya agar dapat mengetahui pertumbuhan dan perkembangan perusahaan. Pertumbuhan dan perkembangan perusahaan dalam 4 perspektif yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tersebut sudah menjadi tolak ukur dari segi pelayanan dan pengembangan dari PDAM Surabaya.

Apakah pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard* sudah menjadi acuan pengukuran kinerja dari PDAM Surabaya? Selama ini PDAM Surabaya dari perhitungan kinerjanya dirasa sudah cukup baik dan terprogram. Pengukuran dengan cara ini memberikan dampak yang baik dari PDAM untuk meningkatkan visi dan misi PDAM Surabaya.

**Data Pelanggan**

Data pelanggan dalam periode tahun 2013 hingga tahun 2015 di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini:

**Tabel 1****Jumlah Data Pelanggan PDAM  
Tahun 2013-2015**

No	Jenis Pelanggan	2013	2014	2015
1.	Perumahan	466.529483.875493.042		
2.	Pemerintah	1.213	1.247	1.265
3.	Perdagangan	33.899	35.423	36.411
4.	Industri	398	411	403
5.	Sosial Umum	3.573	3.676	3.741
6.	Sosial Khusus	1.940	2.051	2.116
7.	Pelabuhan	5	5	5
	<b>Total</b>	<b>507.557526.688</b>	<b>536.983</b>	
8.	Jumlah Penduduk	2.818.700	2.836.664	3.283.975
9.	Penduduk Terlayani	2.495.737	2.585.1373.042.931	
10.	Cakupan Layanan	90,02%	92,64%	92,66%

Sumber: PDAM Kota Surabaya

**Model Pengukuran Kinerja PDAM Surabaya dengan Pengukuran *Balanced Scorecard*.**

Model pengukuran kinerja yang dapat memberikan gambaran kinerja perusahaan secara komprehensif, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang adalah dengan menggunakan model pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, yang melihat kinerja dalam 4 perspektif yaitu: Perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan dari hasil penelitian ini akan menguraikan bagaimana pengukuran kinerja PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dengan menggunakan 4 perspektif *Balanced Scorecard* diantaranya yaitu: (1) perspektif keuangan (2) perspektif pelanggan (3) perspektif proses bisnis dan internal (4) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

**Perspektif Keuangan:**

Dalam pengukuran kinerja perusahaan yang dipandang dari perspektif keuangan, digunakan data pada neraca dan laporan laba/rugi PDAM Surya Sembada Kota Surabaya pada tahun 2013-2015.

Data yang telah ada tersebut digunakan untuk menghitung rasio keuangan yang meliputi *Return on Asset (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*, serta rasio lancar atau *Current Ratio*. Perhitungan ini dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional dalam mencapai sasaran yang dikehendaki. Berikut ini adalah pencapaian kinerja persepektif keuangan di PDAM Surabaya Sembada Kota Surabaya tahun 2013-2015.

*Return On Asset (ROA)* mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih berdasarkan tingkat aset yang tertentu. Analisis *Return On Asset (ROA)* menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva untuk menghasilkan *profit*.

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total aktiva}} \times 100\%$$

**Tabel 2**  
**Return On Asset**  
**Periode Tahun 2013-2015**

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Aktiva (Rp)	ROA (%)	Growth (%)
2013	187.188.169	1.256.187.315	14.90	-
2014	211.957.708	1.302.381.018	16.27	1.37
2015	207.520.286	1.308.670.579	15.85	-0.42

(Sumber: data primer diolah)

Dari Hasil perhitungan diatas menunjukkan bahwa mulai tahun 2013-2015 mengalami naik dan turun. Di tahun 2013 ketahun 2014 dari jumlah ROA 14.90% naik ke angka 16.27%. kemudian di tahun 2014 ketahun 2015 mengalami penurunan sebanyak 0.42%. Pertumbuhannya mengalami penurunan yakni mulai dari angka 1.37% di tahun 2014 turun sebanyak 0.42% pada tahun 2015. Menunjukkan bawasannya di PDAM Kota Surabaya terjadi kenaikan pada tahun 2013 ke 2014 yang disebabkan adanya pembelian aset baru pada perusahaan serta pendapatan yang meningkat. Sedangkan, terjadi penurunan pada tahun 2014 ke tahun 2015 yang disebabkan karena tidak seimbangannya antara laba bersih per tahun pada perusahaan dengan Total Aktiva yang ada di perusahaan tersebut.

*Return On Equity (ROE)*, ROE adalah ukuran yang mewakili harapan dari *stakeholder*. Sebab tingkat pengambilan atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas investasi yang dilakukan oleh *stakeholder*.

$$ROE = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

Tabel *Return On Equity* (ROE) dan perhitungannya dapat dilihat dalam tabel 3 berikut ini:

**Tabel 3**  
**Return On Equity**  
**Periode Tahun 2013-2015**

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Ekuitas (Rp)	ROE (%)	Growth (%)
2013	187.188.169	1.041.366.698	17.98	-
2014	211.957.708	1.067.863.950	19.84	1.86
2015	207.520.286	1.100.413.983	18.85	-0.99

(Sumber: data primer diolah)

Dari hasil *Return On Equity* (ROE) PDAM Surya Sembada Kota Surabaya pada tahun 2013-2015 menunjukkan kenaikan dan penurunan. Di tahun 2013 ketahun 2014 dari jumlah ROE 17.97% naik ke angka 19.84%. Kemudian di tahun 2015 turun sebanyak 0.99%.

Rasio Lancar (*Current Ratio*) PDAMSurya Sembada Kota Surabaya pada tahun 2013-2015 adalah sebagai berikut:

$$CR = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban lancar}} \times 100\%$$

Kewajiban lancar

**Tabel 4**  
**Current Ratio**  
**Periode Tahun 2013-2015**

Tahun	Aktiva Lancar (Rp)	Kewajiban Lancar (Rp)	CR (%)	Growth (%)
2013	790.415.873	116.617.326	677.7	-
2014	952.603.155	132.794.790	717.3	39.6
2015	862.760.591	139.383.860	618.9	-98.4

(Sumber: data primer diolah)

Pada Tahun 2013 ke tahun 2014 mengalami peningkatan sebanyak 677.7% ke presentase sebanyak 717.3%. Sedangkan pada tahun 2014-2015 mengalami kenaikan sebanyak 98.4% yang disebabkan aktiva lancar dan kewajiban lancarnya stabil oleh PDAM Surabaya mempunyai kewajiban lancar yg lebih banyak pada tahun 2015 tersebut.

#### **Perspektif Pelanggan:**

Bagian ini merupakan sumber pendapatan perusahaan yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan menggambarkan tampilan perusahaan di mata pelanggan. Hal ini merupakan konsekuensi persaingan usaha

yang semakin ketat, sehingga perusahaan dituntut memahami kebutuhan pelanggan. Dalam hal meningkatkan kepuasan dan pelayanan pelanggan adalah dengan meningkatkan kualitas pelayanan, menyediakan jaringan *on line* 24 jam untuk masalah gangguan, pengaduan pelanggan dan memberikan kemudahan kepada pelanggan misalnya dengan SMS (*Short Message Service*), Pelanggan dapat mengetahui tarif yang harus dibayar (dengan tujuan pelanggan puas dan pelanggan dapat mempromosikannya kepada masyarakat yang belum bergabung) serta tanggap terhadap setiap pengaduan pelanggan.

*Customer Retention* (CR) Perusahaan dapat mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Indikator ini menggambarkan kemampuan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dalam menarik *customer retention* pada periode tertentu. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa penambahan pelanggan baru atau *customer retention* di PDAM tahun 2013-2015 semakin tahun semakin meningkat sangat pesat.

**Tabel 5**

***Customer Retention* PDAM Periode Tahun 2013-2015**

Uraian	Tahun		
	2013	2014	2015
Jumlah Pelanggan	507.557526.688	536.984	
Jumlah Pelanggan Lama	485.169507.557526.688		
Customer Retention (CR)	104,61%	103,77%	101,95%

(Sumber: data primer diolah)

Berdasarkan Tabel 5 di atas persentase *customer retention* PDAM Surya Sembada Kota Surabaya menunjukkan angka pertumbuhan dari tahun 2013 hingga 2015 stabil yang mencapai 100% itu artinya perusahaan dapat menunjukkan kinerja yang sangat baik, sehingga telah berhasil menarik pelanggan baru.

*Customer Acquisition* dalam perspektif pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam memperoleh tambahan pelanggan baru, selain pelanggan lama. Hal ini dapat dilihat dari persentase tambahan pelanggan baru yang telah berhasil diperoleh PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Adapun persentase *customer acquisition* pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dapat dilihat pada tabel 6 berikut ini:

**Tabel 6**

***Customer Acquisition* PDAM Periode Tahun 2013-2015**

Keterangan	Tahun		
	2013	2014	2015
Pelanggan Baru	22.388	19.31	10.296
Jumlah Pelanggan	507.557526.688	536.984	
Customer Acquisition (CA)	4,41%	3,63%	1,91%

(Sumber: data primer diolah)

Berdasarkan tabel 6 di atas menunjukkan bahwa *customer acquisition* PDAM Surya Sembada Kota Surabaya mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja PDAM Surya Sembada Kota Surabaya berhasil menarik pelanggan baru.

Cakupan Layanan merupakan Beberapa alasan mengenai tetap bertahan dalam menggunakan jasa PDAM Surabaya yaitu karena PDAM merupakan satu-satunya perusahaan air minum yang di Kota Surabaya, sehingga tidak ada pilihan lain. Sebagai upaya untuk senantiasa memberikan kepuasan pada pelanggan dan meningkatkan layanan, pembayaran rekening PDAM Kota Surabaya dapat dibayarkan secara *online realtime* melalui jaringan pembayaran *online* antara lain melalui jaringan *FASTPAY* di wilayah Kota Surabaya dan seluruh Indonesia. Jaringan pembayaran tersebut merupakan alternative selain loket pembayaran di kantor pusat PDAM Surya Sembada Kota Surabaya Jl. Prof Dr Moestopo No. 2 Surabaya dengan adanya *channel* alternative pembayaran secara *online realtime* rekening PDAM Kota Surabaya, akan memudahkan pelanggan dalam melakukan pembayaran dimana jaringan *FASTPAY* di Kota Surabaya. Selain itu, kemudahan dalam melakukan pembayaran rekening PDAM, seperti di Bank, Kantor Pos, atau loket-loket terdekat dirumah. Menjadi alasan para pelanggan agar tetap merasakan kepuasan pelayanan PDAM Kota Surabaya.

**Tabel 7**  
**Cakupan Layanan PDAM Periode Tahun 2013-2015**

Uraian	Tahun		
	2013	2014	2015
Jumlah Pelanggan	507.557	526.688	536.984
Jumlah Penduduk Terlayani	2.495.737	2.585.137	3.300.684
Jumlah Penduduk	2.772.450	2.790.414	3.234.925
Cakupan Layanan	90.02%	92.64%	92.76%

(Sumber: data primer diolah)

Tabel 7 diatas merupakan cakupan layanan PDAM Kota Surabaya setiap tahunnya menunjukkan peningkatan. Cakupan layanan pada tahun 2015 mencapai adalah 92,76% dari jumlah keseluruhan penduduk pada setiap tahunnya.

*Customer Satisfaction* (CS) Indikator ini digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, indikator yang digunakan adalah dengan menggunakan *number of customer complaint*. Semakin kecil tingkat komplain atau keluhan yang dilakukan pelanggan terhadap perusahaan, maka semakin besar kepuasan pelanggan. *Number of Complaint* pada PDAM Kota Surabaya ditunjukkan pada tabel 8 berikut ini:

**Tabel 8**  
**Customer Satisfaction PDAM Periode Tahun 2013-2015**

Uraian	Tahun		
	2013	2014	2015
Rata-rata keluhan per-bulan	4.044	2.141	312
Jumlah pelanggan terlayani	2.495.737	2.585.137	3.000.684
Number Of Complain	0,16%	0,8%	0,01%

(Sumber: data primer diolah)

Berdasarkan tabel 8 di atas menunjukkan bahwa *customer satisfaction* menunjukkan peningkatan setiap tahunnya, walaupun *customer satisfaction* setiap tahunnya meningkat dalam batas kewajaran. Keseluruhan pelayanan PDAM Kota Surabaya telah mampu memenuhi kepuasan pelanggan tersebut.

**Perspektif Proses Bisnis dan Internal :**

Kinerja selanjutnya yang menjadi perhatian *Balanced Scorecard* adalah kinerja yang berhubungan dengan proses internal, misalnya seringnya kehilangan air, kebocoran, kualitas air dan produktifitas.

*Uncountable Water Rate* (UWR) merupakan seringnya perusahaan mengalami kehilangan air di dalam mendistribusikan kepada konsumen. Semakin tinggi peresentase UWR maka akan tinggi pula tingkat kehilangan air yang digunakan perusahaan. UWR pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya ditunjukkan pada tabel 9 berikut ini:

**Tabel 9**  
**Uncountable Water Rate PDAM Periode Tahun 2013-2015**

Keterangan	Tahun		
	2013	2014	2015
Total Kehilangan Air (dlm m <sup>3</sup> )	204.048.585	215.935.605	222.134.169
Total Produksi (dlm m <sup>3</sup> )	7.287.449	8.305.330	8.885.368
UWR	28%	26%	25%

(Sumber data: diolah oleh peneliti)

Berdasarkan tabel 9 menunjukkan bahwa persentase kehilangan atau kebocoran air di PDAM Kota Surabaya mengalami penurunan, artinya PDAM Kota Surabaya mampu menangani masalah kehilangan air. Pada tahun 2013 total kehilangan air mencapai 204.048.585 m<sup>3</sup> atau sebesar 28% tahun 2014 total kehilangan air meningkat 215.935.605 m<sup>3</sup> atau sebesar 26% dan tahun 2015 menurun menjadi 222.134.169 atau sebesar 25%. Hal ini menunjukkan PDAM mampu mengatasi masalah kebocoran atau kehilangan air.

Layanan Purna Jual merupakan Tolak ukur yang dipergunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam mengangani keluhan dan memuaskan pelanggan. Semakin besar kemampuan perusahaan untuk menangani keluhan pelanggan maka semakin besar kepuasan pelanggan. Adapun persentase kemampuan perusahaan dalam menangani keluhan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dapat dilihat pada tabel 10 dibawah ini:

**Tabel 10**  
**Presentase Layanan Purna Jual PDAM Surabaya**

Uraian	Tahun		
	2013	2014	2015
Total Pengaduan Sesuai ditangani	127.556170.60157.564		
Total Seluruh Pengaduan	127.556170.60157.564		
Layanan Purna Jual	100%	100%	100%

(Sumber: data primer diolah)

Berdasarkan tabel 10 menunjukkan bahwa PDAM Surya Sembada Kota Surabaya memiliki kemampuan dalam menangani masalah pengaduan. Hal itu dibuktikan dengan adanya persentase kemampuan menangani pengaduan diatas. Dari tahun 2013 hingga 2015 memperoleh hasil yang stabil yaitu 100%, artinya bahwa PDAM Kota Surabaya mampu menangani masalah pengaduan secara keseluruhan. Dalam hal ini PDAM menunjukkan bahwa penyelesaiannya adalah lima hari dari penyampaian keluhan atau pengaduan. Dan hingga saat ini PDAM mampu mengatasi hal itu. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penanganan pengaduan dapat diselesaikan baik oleh instalatur maupun petugas PDAM.

Proses Inovasi yang bertujuan untuk memberikan pelayanan umum sekaligus menopang pertumbuhan ekonomi, social, dan budaya. Dituntut untuk selalu mengembangkan dan menciptakan hal-hal baru baik teknis dan non teknis yang dilakukan oleh PDAM Surabaya. PDAM Kota Surabaya juga telah mempersiapkan diri untuk menuju perusahaan yang memiliki penerapan K3 yang baik serta be-SMK3. PDAM Kota Surabaya menjelaskan langkah tersebut dimulai dengan memasang *safety sign* (tanda-tanda keselamatan) di area kerja dan pemakaian APD (Alat Pelindung Diri) berstandar K3 untuk pegawai di lapangan. Terkait dengan penerapan K3, PDAM Surya Sembada juga mempersiapkan rencana program jangka pendek, jangka menengah, dan juga jangka panjang. Rencana jangka pendeknya ialah mensosialisasikan K3 kepada seluruh elemen PDAM untuk sadar diri terkait dengan K3, jangka menengahnya adalah menyiapkan sistemnya, sedangkan jangka panjangnya adalah PDAM mendapat sertifikasi SMK3 dan sertifikasi OHSAS (*Occupational Health & Safety Assesment Series*) 18001 standart internasional untuk menerapkan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja di tempat kerja perusahaan.

### **Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran**

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* ini merupakan faktor pengendali dan pendorong tujuan-tujuan perspektif sebelumnya tercapai. Jika, tujuan-tujuan yang ditetapkan sebelumnya (perspektif keuangan, perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis dan internal) ditujukan untuk mencapai keberhasilan kinerja perusahaan dalam menumbuhkan loyalitas pegawai, efektifitas dan efisiensi proses yang nantinya dapat mendongkrak kinerja keuangan perusahaan. Pada penelitian ini, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menambah kompetensi pegawai sehingga berdampak pada upaya untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan. (a) *Kepuasan Pegawai*. Sub indikator ini menggambarkan kemampuan perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan pegawainya, serta memandang bahwa pegawai itu merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam perkembangan dan kemajuan perusahaan. Kepuasan pegawai akan berdampak pada kinerja yang tinggi. Pengukuran kinerja pada perspektif ini sudah dilakukan oleh PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, dengan hasil *skoring* menunjukkan kinerja yang baik dengan nilai deskriptif. Gaji di PDAM Kota Surabaya mengacu pada PNS (Pegawai Negeri Sipil). Seperti halnya gaji, tunjangan juga disesuaikan dengan skala PNS misalnya untuk tunjangan istri dan anak (istri sebesar 10% dan anak sebesar 5%), maupun juga tunjangan jabatan, tunjangan fungsional, tunjangan kompensasi, dan sebagainya. Lingkungan kerja yang mendukung pekerjaan, sehingga memiliki motivasi dalam bekerja. Pegawai pilihan dapat diikuti tes *adjustime obyektif*. Hasilnya akan menentukan siapa yang berhak untuk naik pangkat dalam perusahaan (b) *Pengembangan Pegawai*. Sub indikator ini menggambarkan kemampuan PDAM Kota Surabaya dalam meningkatkan mutu didalam perusahaan khususnya terhadap pegawai, serta meningkatkan kreatifitas kemampuan pegawai baik teknik maupun non teknik untuk memberikan pelayanan yang baik dan akurat terhadap masyarakat luas. Sumber daya manusia yang berada di PDAM Kota Surabaya harus berkualitas dan memiliki pola pikir yang cenderung baik dalam segi apapun. Untuk itu setiap tahun PDAM Surabaya

mengadakan pelatihan atau diklat untuk pegawai yang berupa program beasiswa. Program beasiswa ini diberikan kepada pegawai yang berprestasi sebagai penghargaan untuk mendapatkan beasiswa tersebut. Adapun prosedur untuk mendapatkan beasiswa yaitu: (1) Pegawai dipilih yang berprestasi pada bagian administrasi (2) Satuan kerja mengirimkan pegawai yang berprestasi ke bagian kepegawaian (3) Pada bagian kepegawaian ini mengirim pegawai untuk mengikuti tes akademik (4) Didalam kepegawaian ini nama nama pegawai yang masuk masing-masing di cek lagi berdasarkan file yang ada di kepegawaian (*review file*). Tujuannya adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya surat teguran, absensi pegawai, serta pelanggaran yang dilakukan pegawai. *Review file* ini menjadi bahan pertimbangan untuk menentukan pegawai yang menerima dan berhak mendapatkan beasiswa dari perusahaan.

Dari prosedur diatas menunjukkan bahwa setiap pegawai sebenarnya mendapat kesempatan untuk mengikuti pendidikan yang sudah diberikan oleh perusahaan.

Tergantung dari prestasi yang dimiliki oleh pegawai, jika pegawai tersebut berprestasi, maka otomatis memiliki kesempatan untuk mengikuti pendidikan atau program beasiswa.

Oleh karena itu, setiap tahunnya perusahaan mengadakan diklat yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Dana untuk diklat dianggarkan oleh perusahaan, sehingga setiap tahun selalu mengadakan diklat. Sedangkan untuk program beasiswa sendiri berasal dari perusahaan, PU, PPM, dan PERPAMSI. Dengan adanya diklat maupun program beasiswa tersebut dapat meningkatkan mutu dan kualitas pegawai, SDM yang berkualitas dan mempunyai dampak untuk tujuan jangka panjang bagi keberlangsungan perusahaan dan pegawainya. Tidak hanya bagi pegawai saja, melainkan keberlangsungan ini akan ditetapkan bagi para perusahaan-perusahaan lainnya agar menunjang pertumbuhan dan perkembangan perusahaan tersebut.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan penyajian data dan interpretasi data yang telah dianalisis mengenai model pengukuran kinerja dengan empat perspektif *balanced scorecard* pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut: (1) Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu *return on assets (ROA)*, *return on equity (ROE)* dan *current ratio* (rasio lancar) diperoleh hasil kinerja perusahaan bisa dikatakan baik. (2) Pada perspektif pelanggan, pelaksanaan visi dan misi yang berkaitan dengan peningkatan kepuasan pelanggan mengalami peningkatan. Artinya perusahaan telah berhasil pada perspektif ini kecuali pada peningkatan kualitas pelayanan. Diharapkan untuk tahun kedepan perusahaan lebih memperhatikan keluhan pelanggan sehingga keluhan-keluhan dapat berkurang. (3) Pada pengukuran perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan *Uncountabel WaterRate (UWR)*, yang mengukur seringnya perusahaan mengalami kehilangan air dalam distribusi air kepada pelanggan menunjukkan kinerja yang semakin baik. (4) Sementara untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dilihat dari produktivitas karyawan menghasilkan kinerja yang baik. (5) Meskipun pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan model *balanced scorecard*, menunjukkan kinerja yang baik. Namun tetap diperlukan pengembangan model pengukuran kinerja yang relevan, sejalan, dengan dinamika lingkungan bisnis dimasa mendatang.

### Saran

Bedasarkan simpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan saran yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Sebaiknya perusahaan menggunakan sistem pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*, karena konsep ini lebih terperinci dan menyeluruh, tidak hanya menilai

dari aspek keuangan saja tapi dapat dinilai dari aspek kinerja non keuangan. Agar empat perspektif pada *balanced scorecard* dapat diterapkan secara efektif dan efisien, maka terdapat beberapa saran sebagai berikut: (1) Dalam perspektif pelanggan, guna meningkatkan citra PDAM Surya Sembada Kota Surabaya sebagai perusahaan yang berorientasi pada pelayanan hendaknya lebih meminimalisir keluhan pelanggan dengan melakukan survei pelanggan setiap bulannya. (2) Pentingnya memperbaiki kualitas air karena air yang dialirkan sampai ke pelanggan harus memenuhi standar kesehatan sehingga air yang diterima pelanggan layak untuk dikonsumsi. (3) Memperhatikan dan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan yang sudah ada, untuk menjaga kepuasan pelanggan. (4) Memberi pelatihan (*training*) kepada pegawai untuk mendukung perbaikan kualitas air PDAM. (5) Dalam perspektif proses bisnis internal, hendaknya perusahaan lebih memperhatikan mengenai masalah kebocoran. (6) Upaya meningkatkan dan mengembang sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode pendekatan empat perspektif *balanced scorecard* agar kinerja yang dihasilkan lebih optimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2011. Menanggulangi Masalah Ketersediaan Air Bersih dan Sanitasi di Indonesia dalam [http://www.bappenas.go.id/files/1913/5229/9628/laporan-2011\\_20130517105523\\_3790\\_0.pdf](http://www.bappenas.go.id/files/1913/5229/9628/laporan-2011_20130517105523_3790_0.pdf). Diakses tanggal 20 juli 2016, pukul 10.00 WIB
- Bastian, I. 2006. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Bungin, B. 2008. *Penelitian Kualitatif Komunikasi Ekonomi*. Penerbit Kencana Prenada Media Group. Yogyakarta.
- Hansen, D. R, dan M. M. Mowen. 2004. *Akuntansi Manajemen*. Edisi ketujuh. Terjemahan. Salemba Empat. Jakarta  
<http://surabayakota.bps.go.id>. Diakses tanggal 20 juli 2016, pukul 11.00 WIB
- Kaplan, P. S. dan D. P. Norton, 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*: Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mahmudi, 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Revisi. Penerbit UPP STIM YKPN: Yogyakarta.
- Mahsun, M. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi ketiga. Penerbit BPFE: Yogyakarta
- Mardiasmo. 2012. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Konteporer untuk Pelipatganda Kinerja Kinerja Keuangan Perusahaan*, Edisi Kedua. Salemba Empat. Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Pribadi, A. P. 2012. Analisis Kinerja PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo Dengan Menggunakan Perspektif Keuangan dan Non Keuangan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi* 1(1): 73-78.
- Riyanto, B. 2012. *Dasar-Dasar Pembelajaran Perusahaan*. Edisi Keempat. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Rusdiyanto, A. F. 2010. Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Keduapuluh. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Suryana, I. K. A. dan N. M. A. Erawati. 2012. Pengukuran Kinerja Pdam Kabupaten Buleleng Dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Penelitian*. Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud). Bali.
- Tunggal, A. W. 2008. *Manajemen Strategik*. Edisi Kedua. Harvaindo. Jakarta.