

## PENILAIAN KINERJA PDAM KOTA DENPASAR DAN PDAM KABUPATEN BADUNG BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

I Gede Agus Ariasta<sup>1</sup>  
Komang Ayu Krisnadewi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
e-mail:agusariasta@yahoo.co.id / Tlp.+6285953862748

### ABSTRAK

PDAM berfungsi sebagai lembaga bisnis yang berorientasi pada laba sekaligus sebagai lembaga sosial yang harus memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mengetahui kinerja PDAM Kota Denpasar dan PDAM Kabupaten Badung berbasis *balanced scorecard*. Penelitian ini mempergunakan data primer yang dikumpulkan dari jawaban kuesioner yang diberikan oleh responden dan menggunakan data sekunder berupa data keuangan PDAM. Variabel yang diteliti meliputi kinerja perspektif keuangan, pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan diukur dengan menggunakan metode *value for money*, sedangkan perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan metode survey kepuasan pelanggan, kepuasan layanan proses, dan kepuasan karyawan. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diambil kesimpulan kinerja PDAM Kota Denpasar dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan termasuk katagori baik, sementara dari perspektif keuangan khususnya pada rasio efektifitas diperoleh hasil tidak baik. Kinerja PDAM Kabupaten Badung dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan termasuk katagori baik.

**Kata kunci:** *Balanced Scorecard*, Kinerja, PDAM

### ABSTRACT

*PDAM function as a profit-oriented business and as a social institution that should provide water service to the community. This study is a descriptive study aimed to determine the performance of PDAM Kota Denpasar and Badung regency taps based balanced scorecard. This study uses primary data obtained from the questionnaire answers given by the respondents and using secondary data from financial data taps. Variables examined included the performance of the financial perspective, customer perspective the internal business processes, learning and growth perspective. Financial perspective is measured by using the method of value for money, while the customer perspective, internal business processes, learning and growth using with survey metod of customer satisfaction, process service satisfaction, and employee satisfaction. Based on this research, it can be concluded Denpasar PDAM performance from the customer perspective, internal business processe , learning and growth, including both categories, while from a financial perspective, especially on the effectiveness ratios obtained results are not good. Performance Badung taps from a financial perspective, the customer is internal business processes, learning and growth , including good category.*

**Keywords:** *Balanced Scorecard*, Performance, PDAM

## PENDAHULUAN

Air adalah kebutuhan pokok makhluk hidup di dunia, maka dari itu pengelolaan air harus dapat diatur dengan baik agar nantinya dapat dipergunakan dengan cara efektif dan efisien. PDAM adalah badan usaha yang dimiliki oleh daerah yang beroperasi dibidang penyelenggara pelayanan yang berorientasi pada laba melalui efisiensi usaha, serta berfungsi sebagai lembaga sosial yang harus memberikan pelayanan air bersih kepada warga masyarakat pada suatu daerah. Kualitas dari PDAM dapat dilihat dari proses kerjanya di dalam penyediaan air bersih untuk masyarakat.

Perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya untuk mencapai pelayanan prima. Penentuan strategi perusahaan akan selalu menjadi kerangka kerja dan landasan untuk mewujudkan sasaran- sasaran kerja dari manajemen. Mulyadi (2001) menambahkan hanya perusahaan yang tingkat keunggulannya global saja yang mampu menghasilkan produk yang bermutu dan mampu memenuhi kebutuhan konsumen serta *cost effective*, maka dari itu diperlukankan alat ukur untuk mengukur kinerja sehingga nantinya dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran dari perusahaan telah dapat dicapai.

Kinerja adalah prestasi yang dapat dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu. Penilaian kinerja digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja bawahan, dan juga untuk mengembangkan dan memotivasi bawahan (Purwantiningtyas, 2000:1). Mackey (2004) menambahkan sebuah organisasi harus mempertimbangkan langkah-langkah dalam menjalankan bisnisnya agar

mampu memenuhi keinginan pelanggan, pemegang saham, karyawan dan masyarakat disekitar mereka.

Peranan penilaian kinerja sangat penting dalam dunia usaha, karena dari sana akan dapat dilihat efektivitas dari penetapan strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Militou (2010:11) menyatakan bahwa dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, kinerja perusahaan harus diukur dari kemampuannya melipatgandakan ukuran keuangan dalam jangka panjang. Penilaian kinerja sangat penting dilakukan untuk mendeteksi kelemahan atau kekurangan dalam perusahaan, sehingga dimasa mendatang bisa dilakukan perbaikan.

Penilaian kinerja yang paling umum dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan. Menurut (Yek *et al*, 2007) salah satu alat untuk mengukur kinerja perusahaan baik yang berorientasi laba maupun tidak adalah *balanced scorecard*. Konsep *balanced scorecard* pada awal hanya digunakan di perusahaan yang telah menerapkan standar dan prinsip bisnis modern, yang di mana proses operasionalnya telah mempergunakan fungsi- fungsi manajemen yang terstandarisasi secara baik, terjadwal dan lengkap (Sinaga, 2004).

Meskipun konsep *Balanced Scorecard* sering digunakan di perusahaan-perusahaan yang berorientasi laba, tetapi sebenarnya *Balanced Scorecard* dapat juga diterapkan pada organisasi nirlaba (Keumala dan Asep, 2008). Konsep pengelolaan ini mendasarkan pada empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced scorecard* telah dijadikan alat pengendalian strategi

perusahaan selama bertahun-tahun dan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan untuk menjadi alat evaluasi kinerja (Mooraj *et al*, 1999).

PDAM Kota Denpasar dan PDAM Kabupaten Badung merupakan perusahaan daerah milik pemerintah Kota / Kabupaten yang bergerak didalam menyediakan pelayanan air minum untuk daerah Kota Denpasar dan Kabupaten Badung. PDAM Kota Denpasar dan PDAM Kabupaten Badung memiliki fungsi sebagai lembaga bisnis yang berorientasi pada laba melalui efisiensi usaha, juga berfungsi sebagai lembaga sosial yang harus memberi pelayanan kepada masyarakat untuk mampu meningkatkan kesejahteraan rakyat.

Untuk menjalankan fungsi dari PDAM diperlukan kondisi perusahaan yang sehat dalam arti sosial dan dalam arti ekonomi. Sehat dalam arti sosial diukur dari tujuan perusahaan, sedangkan sehat dalam arti ekonomi dapat diukur melalui penilaian kinerja ekonomi yang umumnya digunakan dalam menilai kesehatan atau kinerja perusahaan.

Tujuan yang sama dimiliki PDAM Kota Denpasar dan PDAM Kabupaten Badung yaitu memenuhi kebutuhan masyarakat akan air bersih. Tujuan lainnya adalah ikut dalam mengembangkan perekonomian yang nantinya untuk pembangunan daerah dan memperbanyak lapangan pekerjaan, serta mencari laba untuk pembiayaan bagi daerah.

PDAM Kota Denpasar memiliki strategi yaitu optimalisasi sistem produksi dan distribusi, pengembangan sumber daya manusia, peningkatan kualitas pelayanan, serta meningkatkan pendapatan perusahaan. Sedangkan PDAM Kabupaten Badung mempunyai strategi optimalisasi sistem produksi dan

distribusi, peningkatan dari kualitas, kuantitas dan kontinuitas air olahan untuk memenuhi keinginan konsumen.

PDAM Kota Denpasar dan PDAM Kabupaten Badung memiliki kesamaan visi dan misi dalam meningkatkan pelayanan penyediaan air bersih. *Balanced scorecard* dapat digunakan untuk menilai kinerja PDAM mengingat selain dinilai dari kinerja keuangannya, lembaga ini juga bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan bagi masyarakat untuk penyediaan air bersih. Jika dilihat dari jumlah aset yang dikelola beserta besarnya jumlah pelanggan. (Tabel 1.), maka penilaian kinerja berbasis *balanced scorecard* akan lebih komprehensif.

**Tabel 1.**  
**Data Perbandingan Jumlah Pelanggan dan Aset PDAM Kota Denpasar dan PDAM Kabupaten Badung Tahun 2013**

No	Keterangan	PDAM Kota Denpasar	PDAM Kabupaten Badung
1	Aset	53.765.828.609	98.721.840.337
2	Pelanggan	73.572	63.455

Sumber : Data diolah 2014

Hasil penelitian Lipe dan Salterio (2000) menyatakan bahwa dalam *balanced scorecard*, tiap unit organisasi seharusnya mengembangkan, menggunakan dan memilih alat ukur yang berkaitan dengan strategi unit bisnis. PDAM Denpasar dan Badung memiliki tujuan dan strategi yang hampir serupa. Selain itu, kedua instansi ini menggunakan dana masyarakat sehingga merupakan entitas publik, dimana penilaian kinerjanya dilakukan pula oleh masyarakat. Adanya persamaan dan perbedaan dua instansi tersebut mendorong peneliti untuk menilai kinerja PDAM wilayah Kota Denpasar dan Kabupaten Badung.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini berbentuk deskriptif. Populasi yang digunakan yaitu seluruh pelanggan PDAM Kota Denpasar dan PDAM Kabupaten Badung. Metode penentuan sampel menggunakan *accidental sampling*. Responden pada penelitian ini dipilih secara acak. Ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan rumus *slovin* dengan nilai kritis ( $e$ ) sebesar 10%, sehingga sampel yang digunakan pada PDAM Denpasar sebanyak 71 orang dan Badung 75 orang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Tabel 2.**  
**Hasil Analisis Perspektif Keuangan**

No	PDAM	Tolak Ukur	Tahun 2013	Keterangan
1	PDAM Kota Denpasar	Ekonomi Efisiensi Efektivitas	90,00 84,02 94,12	Ekonomis Efisien Tidak Efektif
2	PDAM Kabupaten Badung	Ekonomi Efisiensi Efektivitas	92,40 78,27 156,90	Ekonomis Efisien Efektif

*Sumber : Data diolah 2014*

Hasil analisis perspektif keuangan pada Tabel 2 menunjukkan bahwa kinerja keuangan PDAM Kota Denpasar dan PDAM Kabupaten Badung termasuk dalam kategori baik. Tolok ukur ekonomi dan efisiensi PDAM Kota Denpasar sudah baik, namun nilai efektivitas masih kurang baik. Hasil analisis perspektif pelanggan pada tabel 3 menunjukkan bahwa kinerja pelanggan PDAM Kota Denpasar dan PDAM Kabupaten Badung termasuk didalam kategori baik. Hal ini dilihat dari prosentase pernyataan positif dari responden pelanggan PDAM yang sudah lebih dari 51%.

**Tabel 3.**  
**Hasil Analisis Perspektif Pelanggan**

No	Variabel	Pernyataan Responden		Pernyataan Responden	
		PDAM Denpasar (%)		PDAM Badung (%)	
		Positif	Negatif	Positif	Negatif
1	Tempat Parkir	90	10	90	10
2	Sarana Komunikasi	70	30	67	33
3	Penampilan rapi & menarik	78	20	78	22
4	Peralatan dan perlengkapan	84	16	89	11
5	Administrasi yang cepat	77	23	69	31
6	Penyambungan baru cepat	66	34	61	39
7	Pelayanan memuaskan	80	20	75	25
8	Pelayanan ramah	58	42	65	35
9	Nyaman bertransaksi	73	27	66	34
10	Daya tangkap cepat	80	20	88	12
11	Tanggapan terhadap keluhan	72	28	79	21
12	Pelayanan Sopan	74	26	74	26
13	Bekerja dengan terampil	80	20	80	20
14	Prosedur administasi jelas	65	35	78	22
15	Penguasaan bidang pekerjaan	69	31	67	33
16	Komunikasi yang baik	75	25	73	27
17	Sikap perhatian	72	28	79	21
18	Distribusi air bersih	55	45	60	40
19	Aliran air 24 jam sehari	64	36	60	30
	Rata-rata	73	27	74	26

Sumber : Data diolah 2014

Hasil analisis perspektif proses bisnis internal pada Tabel 4 menunjukkan bahwa kinerja proses bisnis internal PDAM Kota Denpasar dan PDAM Kabupaten Badung termasuk didalam kategori baik. Hal ini dilihat dari prosentase pernyataan positif dari responden proses bisnis internal PDAM yang sudah lebih dari 51%.

**Tabel 4.**  
**Hasil Analisis Perspektif Proses Bisnis Internal**

No	Variabel	Pernyataan Responden PDAM Kota Denpasar (%)		Pernyataan Responden PDAM Kota Denpasar (%)	
		PDAM Kota Denpasar (%)		PDAM Kota Denpasar (%)	
		Positif	Negatif	Positif	Negatif
1	Bekerja sesuai prosedur	86	14	89	11
2	Puas karena fasilitas lengkap	75	28	77	23
3	Bekerja dengan perencanaan	94	20	79	21
	rata-rata	85	21	82	18

Sumber : Data diolah 2014

**Tabel 5.**  
**Hasil Analisis Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

No	Variabel	Pernyataan Responden		Pernyataan Responden	
		PDAM Denpasar (%)		PDAM Badung (%)	
		Positif	Negatif	Positif	Negatif
1	Tempat Kerja	86	14	92	8
2	Mengembangkan kemampuan	87	13	95	5
3	Kebebasan yang wajar	90	10	85	15
4	Bekerja dengan ikhlas	86	14	89	11
5	Pekerjaan sesuai keahlian	93	7	87	13
6	Imbalan yang sesuai	90	10	81	19
7	Imbalan sesuai standar	94	6	85	15
8	Penghargaan	94	6	93	7
9	Fasilitas yang memadai	86	14	84	16
10	Suasana kerja	87	13	88	12
11	Gairah kerja	94	6	85	15
12	Hubungan antar rekan kerja	90	10	80	20
13	Komunikasi yang baik	86	14	88	12
14	Kerjasama yang baik	83	17	84	16
15	Atasan mendengarkan pendapat	86	14	87	13
16	Atasan peduli	94	6	92	8
17	Pekerjaan sesuai bakat	85	15	85	15
18	Jabatan sesuai karakter	86	14	81	19
	Rata-rata	89	11	87	13

*Sumber : Data diolah 2014*

Hasil analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada Tabel 5 menunjukkan bahwa kinerja pembelajaran dan pertumbuhan PDAM Kota Denpasar dan PDAM Kabupaten Badung termasuk didalam kategori baik. Hal ini dilihat dari prosentase pernyataan positif dari responden karyawan PDAM yang sudah lebih dari 51%.

Penilaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PDAM Kota Denpasar yang diukur dengan tingkat kepuasan karyawan memperoleh hasil baik. Dengan kepuasan karyawan yang baik kualitas proses pelayanan juga menjadi baik. Kinerja perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan tingkat kepuasan karyawan dinyatakan baik sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan bisa mempengaruhi tingkat ekonomi dan efisiensi. Kinerja perspektif pelanggan di PDAM Kota Denpasar dengan persepsi responden menyatakan katagori baik oleh



sebab itu sangat mempengaruhi dari tingkat pendapatan dan penjualan. Kinerja perspektif keuangan dari segi rasio ekonomi, efisiensi menyatakan katagori baik namun dari segi rasio efektivitas menyatakan tidak baik karena dalam penyusunan target pendapatan yang kemungkinan terlalu tinggi maka dari itu hasil yang dicapai oleh organisasi belum sesuai dengan target yang ditentukan maka organisasi tersebut belum dinyatakan efektif.

Penilaian perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PDAM Kabupaten Badung yang diukur dengan tingkat kepuasan karyawan memperoleh hasil baik. Dengan kepuasan karyawan yang baik kualitas proses pelayanan juga menjadi baik. Kinerja perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan tingkat kepuasan karyawan dinyatakan baik sehingga dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan bisa mempengaruhi tingkat ekonomi dan efisiensi. Kinerja perspektif pelanggan di PDAM Kabupaten Badung dengan persepsi responden menyatakan katagori baik oleh sebab itu sangat mempengaruhi dari tingkat pendapatan dan penjualan. Kinerja perspektif keuangan dari segi rasio ekonomi, efisiensi, dan evektifitas menyatakan katagori baik.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil pengujian, dapat diambil kesimpulan kinerja PDAM Kota Denpasar dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan termasuk katagori baik, sementara dari perspektif keuangan khususnya pada rasio efektivitas diperoleh hasil tidak baik. Kinerja PDAM

Kabupaten Badung dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan termasuk katagori baik.

Penelitian ini memiliki keterbatasan waktu sehingga hal ini dapat menimbulkan adanya bias. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan kesesuaian penilaian kinerja dari sisi waktu agar hasilnya lebih bermakna dalam mengevaluasi kinerja. Penelitian ini menggunakan tolak ukur kinerja yang disesuaikan dengan ketersediaan data sehingga kausalitas atau hubungan sebab akibat antara tolak ukur maupun antar perspektif belum dapat digambarkan secara nyata. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan hal ini untuk menghasilkan evaluasi yang lebih tepat dalam menilai kinerja hasil keuangan.

## REFERENSI

- Keumala Hayati dan Asep Unik. 2008 Perencanaan Strategik Universitas Lampung dalam Perspektif *Balanced Scorecard*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 4(3): 268-283.
- Lipe, Marlys Gascho & Salterio, Steven E. 2000. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures. *The Accounting Review*. 75(3): 283-298
- Mackay, Allan. 2004. Shareholder and Stakeholder Approaches to Strategic Performance Measurement Using the Balanced Scorecard. *Trust of the Chartered Institute of Management Accountants*
- Militou. 2010. Strategic Plan in a Greek Manufacturing Company. *International Journal Of Business And Management Greece*: 10-65.
- Mooraj, Stella, Daniel Oyon dan Didier Hostettler. 1999. The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil. *European Management Journal*, 17(5), pp: 481-491.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Selemba Empat

Purwaningtyas. 2000. Efektivitas Sistem Evaluasi Kinerja Bawahan. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. STIE STIKUBANK Semarang.

Sinaga, Pariaman. 2004. *Balanced Scorecard* sebagai Pengukuran Kinerja Koperasi dan UMKM. *Jurnal Akuntansi, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 2 : 55-61

Yek, T. M., Penney, D., & Seow, A. C. H. 2007. Using Balanced Scorecard (BSC) to Improve Quality and Performance of Vocational Education and Training (VET): A Case Study in Singapore. AARE 2007 Conference, November 25-29: Fremantle, Australia.