

PENGUKURAN KINERJA PDAM KABUPATEN BULELENG DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

I Ketut Artha Suryana
NI Made Adi Erawati

¹Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
email: artha.suryana@gmail.com / telp: +62 83 119 646 838

²Fakultas Ekonomi Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Badan Usaha Milik Daerah, termasuk di dalamnya Perusahaan Daerah Air Minum, selain sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah juga berfungsi untuk melayani kebutuhan masyarakat, sehingga dalam mengukur kinerjanya diperlukan konsep penilaian kinerja yang tidak hanya mempertimbangkan aspek keuangan, tetapi juga aspek non keuangan, yaitu *Balanced Scorecard*. Penelitian ini membahas kinerja PDAM Kabupaten Buleleng berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Hasil analisis menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Buleleng pada perspektif pelanggan berdasarkan Indeks Kepuasan Pelanggan menunjukkan kinerja yang sangat 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, sementara proses penanganan keluhan pelanggan menunjukkan kinerja yang baik. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, analisis berdasarkan tingkat produktivitas karyawan menunjukkan kinerja yang baik, dan berdasarkan Indeks Kepuasan Karyawan menunjukkan kinerja yang baik.

Kata Kunci : *balanced scorecard*, kinerja pada perspektif pelanggan, kinerja pada perspektif keuangan, kinerja pada perspektif proses bisnis internal, kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

ABSTRACT

Regional-Owned Enterprises, including the Regional Water Company, other than as a source of local revenue also has a function to serve the needs of the community, so it is necessary to measure its performance with a concept that not only consider the financial aspect, but also the non-financial aspects, namely the *Balanced Scorecard*. This study discussed the performance of the PDAM Buleleng based on the perspectives of the *Balanced Scorecard*, such as the perspective of the customers, finance, internal business process, and learning and growth. Based on the analysis, the performance of PDAM Buleleng in the perspective of customer based on Customer Satisfaction Index showed a very good performance. In the perspective of finance, the analysis based on the leverage ratio and growth rate showed a good performance, while based on the activity and profitability ratios showed a good enough performance. In perspective of internal business process, the analysis based on the *Service Cycle Efficiency* on the new connection installation process showed a not good enough performance, while the customer complaints handling process showed a good performance. In the perspective of learning and growth, the analysis based on the productivity of the employees showed a good performance, and based on the Employee Satisfaction Index showed a good performance.

Keywords : *balanced scorecard*, performance in the perspective of customers, performance in the perspective of finance, performance in the perspective of internal business process, performance in the perspective of learning and growth.

PENDAHULUAN

Penilaian kinerja perusahaan dengan memakai informasi keuangan sebagai *single indicator* telah digunakan secara luas. Tetapi ukuran finansial sebagai *single indicator* memiliki banyak keterbatasan, salah satunya adalah ukuran finansial hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu, dimana investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan para pelanggan bukanlah faktor yang penting dalam mencapai keberhasilan (Kaplan dan Norton, dalam Yosi Pasla, 2000:7). Oleh sebab itu, perlu dikembangkan sistem pengukuran kinerja dengan basis yang lebih komprehensif, yang tidak hanya menggunakan aspek keuangan untuk mengukur kinerja perusahaan tapi juga menggunakan aspek non keuangan, yaitu *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard pada awalnya memang digunakan pada organisasi bisnis, tetapi pada perkembangannya *Balanced Scorecard* juga mulai digunakan pada organisasi publik. Tentu saja perubahan-perubahan ini membutuhkan penyesuaian dari konsep asli *Balanced Scorecard*. Pada organisasi bisnis, perspektif finansial menjadi tujuan akhir, sedangkan pada organisasi publik keuntungan bukanlah tujuan utama. Pada organisasi publik kepuasan pelanggan menjadi tujuan akhir.

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), termasuk di dalamnya Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), selain berorientasi dalam usaha mencari laba sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah, juga mengemban misi pemerintah yaitu untuk melayani hajat hidup orang banyak. Hal ini mengandung arti bahwa dalam menjalankan bisnisnya dan selain bertanggung jawab kepada pihak internal perusahaan (Manajemen Puncak dan Pemerintah), PDAM juga

memiliki tanggung jawab kepada pihak eksternal (masyarakat), sehingga perlu dilakukan evaluasi terhadap kinerja PDAM untuk memberikan informasi kepada pihak-pihak yang berkepentingan tersebut diatas tentang tingkat keberhasilan perusahaan serta tingkat pertumbuhan dari tahun ke tahun.

PDAM Kabupaten Buleleng, sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam penyediaan air bersih bagi Kabupaten Buleleng yang merupakan kabupaten dengan wilayah terluas di Pulau Bali, merupakan PDAM pertama di Indonesia yang memiliki daerah pelayanan dengan kualitas air siap minum. Daerah pelayanan air siap minum ini diresmikan oleh Menteri Kesehatan Republik Indonesia pada tanggal 18 September 1999. Saat diresmikan, daerah pelayanan air siap minum mencakup wilayah 8 desa dengan sekitar 4.000 sambungan. Jumlah ini terus berkembang hingga bulan Desember 2010 dengan cakupan wilayah mencapai 19 desa/kelurahan dengan 14.148 sambungan. Terus meningkatnya kebutuhan akan air bersih menuntut PDAM Kabupaten Buleleng untuk meningkatkan pelayanan dan penyediaan sarana dan prasarana demi memenuhi fungsinya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, tidak cukup jika pengukuran kinerja PDAM Kabupaten Buleleng hanya dilakukan dengan pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yang hanya mempertimbangkan aspek keuangan perusahaan saja. Perlu digunakan metode pengukuran kinerja yang tidak hanya mempertimbangkan aspek keuangan, tetapi juga aspek nonkeuangan, yaitu *Balanced Scorecard*.

Berdasarkan uraian diatas, maka yang menjadi pokok masalah penelitian ini adalah bagaimanakah kinerja PDAM Kabupaten Buleleng ditinjau dari

perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan?

KAJIAN PUSTAKA

Konsep Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001:419), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Damayanti (2008:169) pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting bagi setiap perusahaan atau organisasi. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk membuat perencanaan organisasi dalam upaya mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan di masa yang akan datang dan sebagai alat untuk menilai keberhasilan perusahaan.

***Balanced Scorecard* Sebagai Metode Penilaian Kinerja**

Kaplan dan Norton (2000:9), menyatakan *Balanced Scorecard* merupakan suatu konsep yang berusaha menterjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis.

Perspektif Dalam *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000:2) mengemukakan, bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari 4 (empat) perspektif, yakni perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Perspektif Pelanggan

Menurut Mahmudi (2005:101), yang disebut pelanggan dalam sektor

publik adalah semua masyarakat yang menggunakan jasa layanan publik. Kepuasan pelanggan merupakan salah satu bentuk hasil suatu kepuasan publik.

Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard tetap mempertahankan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat berguna dalam memberikan gambaran mengenai hasil dari kebijaksanaan ekonomi yang sudah dilaksanakan dan tujuan keuangan merupakan fokus tujuan dari ukuran di semua perspektif *Balanced Scorecard* lainnya (Kaplan dan Norton, 2000).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan (Secakusuma dalam Budiarti, 2009).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut Kaplan dan Norton (2000:111-114), tujuan di dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam tiga perspektif dapat dicapai.

Organisasi pemerintah

Menurut Baldrice dan Bonni (1999:3), bidang yang dikelola organisasi pemerintahan umumnya berkaitan dengan penyediaan barang atau jasa yang vital bagi masyarakat atau yang secara komersial tidak ekonomis apabila dikelola organisasi komersial..

Organisasi PDAM

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 38 tahun 2007 tentang pembagian urusan pemerintahan antara pemerintah, pemerintahan daerah provinsi, dan pemerintahan daerah kabupaten/kota disebutkan bahwa tanggung jawab untuk menyediakan suplai air bersih adalah pada pemerintah daerah. Sebagai perwujudannya, penyediaan sebagian besar kebutuhan air bersih di Indonesia dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), yang terdapat di setiap provinsi, kabupaten, dan kotamadya di seluruh Indonesia.

METODE PENELITIAN

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Buleleng. Lokasi ini dipilih karena PDAM Kabupaten Buleleng, sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam pelayanan air bersih pada kabupaten dengan luas wilayah terbesar di Pulau Bali dan merupakan PDAM pertama di Indonesia yang memiliki daerah pelayanan dengan kualitas air siap minum, perlu dinilai kinerjanya tidak hanya dari aspek keuangan, namun juga aspek non keuangan.

Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Perspektif pelanggan adalah penilaian atas tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan yang diberikan oleh PDAM Kabupaten Buleleng dengan mengukur Indeks kepuasan Pelanggan (IKP).
- 2) Perspektif keuangan adalah penilaian kinerja keuangan pada PDAM Kabupaten Buleleng tahun 2008–2010 diukur dengan rasio-rasio keuangan

seperti rasio *leverage*, rasio *aktivitas*, rasio *profitabilitas*, dan rasio pertumbuhan. Rasio-rasio tersebut digunakan agar kinerja perspektif keuangan selama periode yang diteliti dapat dibandingkan dengan jelas.

- 3) Perspektif proses bisnis internal dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja berdasarkan *Service Cycle Efficiency* (SCE) dalam proses pemasangan sambungan baru dan proses penanganan pelanggan.
- 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah penilaian kinerja dan kepuasan pegawai pada PDAM Kabupaten Buleleng terhadap situasi dan kondisi kerja yang dihadapi dalam bekerja dengan mengukur Tingkat Produktivitas Karyawan (TPK) dan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK).

Populasi dan Sampel

Ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Slovin. Berdasarkan rumus tersebut, populasi pelanggan PDAM Kabupaten Buleleng pada tahun 2010 sebesar 35.000 orang dengan batas kesalahan 10 persen, maka jumlah sampelnya adalah sebesar 99,72 atau dibulatkan menjadi 100 orang. Sedangkan, untuk jumlah karyawan PDAM Kabupaten Buleleng sampai tanggal tahun 2010 adalah sebanyak 231 orang dengan batas kesalahan 10 persen, maka jumlah sampelnya adalah sebesar 69,79 atau dibulatkan menjadi 70 orang. Teknik pengumpulan sampel dilakukan dengan menggunakan metode sampling insidental.

Teknik Analisis Data

Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Teknik analisis yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif pelanggan adalah Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) untuk menentukan tingkat kepuasan pelanggan, dengan cara:

- 1) Meringkas data responden hasil survei kemudian menghitung bobot atau derajat kepentingan tiap-tiap dimensi penentu kepuasan pelanggan.
- 2) Menghitung total nilai kerja (skor kinerja nyata) dari masing-masing dimensi.
- 3) Menghitung Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP). Adapun formulasi IKP menurut Tjiptono (2000) adalah:

$$IKP = I (P-E) \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

IKP = Indeks Kepuasan Pelanggan

I = *Importance* (derajat kepentingan)

P = *Perception* (skor kinerja nyata)

E = *Expectation* (harapan pelanggan atau skor tertinggi, yaitu 5)

- 4) Menentukan kriteria penelitian:
 - a. Menentukan IKP tertinggi (a) dan IKP terendah (b) yang mungkin dicapai.
 - b. Menentukan besarnya daerah nilai berdasarkan selisih IKP tertinggi (a) dengan IKP terendah (b) yang mungkin dicapai.
 - c. Menentukan besarnya interval nilai berdasarkan perbandingan antara daerah nilai dengan jumlah kriteria penilaian yang diperlukan. Dalam hal ini untuk kriteria penilai adalah 5 (lima), yaitu sangat baik, baik, cukup baik, tidak baik, dan sangat tidak baik.
- 5) Menentukan rentang nilai untuk masing-masing kriteria penilaian:

Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Teknik analisis yang digunakan untuk menilai kinerja keuangan PDAM Kabupaten Buleleng pada penelitian ini adalah:

1. Rasio *Leverage*

$$\text{Total debt to equity ratio} = \frac{\text{Hutang lancar} + \text{Hutang jangka panjang}}{\text{Jumlah Aktiva}} \times 100\% \dots\dots(2)$$

2. Rasio Aktivitas

$$\text{Total assets turn over} = \frac{\text{Penjualan Neto}}{\text{Jumlah Aktiva}} \dots\dots\dots(3)$$

3. Rasio Profitabilitas

$$\text{Gross profit margin} = \frac{\text{Penjualan Neto} - \text{HPP}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\% \dots\dots\dots(4)$$

$$\text{Net profit margin} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total Penjualan}} \times 100\% \dots\dots\dots(5)$$

4. Rasio Pertumbuhan

$$\text{Pertumbuhan penjualan} = \frac{\text{Penjualan Periode Sekarang} - \text{Penjualan Periode Lalu}}{\text{Penjualan Periode Lalu}} \times 100\% \dots\dots\dots(6)$$

Untuk memberikan penilaian terhadap kinerja keuangan PDAM Kabupaten Buleleng digunakan uji statistik, cara perhitungannya adalah:

1. Menghitung rata-rata (mean) dari rasio-rasio keuangan yang telah dihitung sebelumnya.
2. Menghitung standar deviasi, dengan rumus (Wirawan, 2001:132):

$$S = \sqrt{\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}} \dots\dots\dots(7)$$

Keterangan:

S	=	standar deviasi
n	=	jumlah data
X _i	=	nilai rasio tiap tahun
\bar{X}	=	nilai rata-rata rasio per tahun

Setelah dilakukan perhitungan terhadap nilai standar deviasi dari masing-masing data, dapat dihitung standar rasio historis (SRH). Sifat dari masing-masing rasio perlu diperhatikan dengan membandingkan dengan standar rasio, sebab ada rasio yang semakin tinggi nilainya akan semakin baik, tetapi ada juga rasio yang semakin tinggi nilainya akan semakin buruk.

Penilaian terhadap nilai rasio keuangan (*total asset turnover, net profit margin, gross profit margin*, dan pertumbuhan penjualan) adalah sebagai berikut:

- Baik = apabila hasil analisis berada diatas ($X_i^- + S$)
- Cukup = apabila hasil analisis berada diantara ($X_i^- + S$) dan ($X_i^- - S$)
- Kurang = apabila hasil analisis berada dibawah ($X_i^- - S$)

Penilaian terhadap *total debt to equity ratio* adalah sebagai berikut:

- Baik = apabila hasil analisis berada dibawah ($X_i^- - S$)
- Cukup = apabila hasil analisis berada diantara ($X_i^- + S$) dan ($X_i^- - S$)
- Kurang = apabila hasil analisis berada diatas ($X_i^- + S$)

Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Teknik analisis untuk menilai kinerja perspektif proses bisnis internal pada PDAM Kabupaten Buleleng adalah menggunakan ukuran SCE (*Service Cycle Efficiency*) menurut Kaplan dan Norton (diterjemahkan oleh Yosi Pasla, 2000,120:103) dengan formula sebagai berikut:

$$SCE = \frac{\text{Waktu Bernilai Tambah}}{\text{Throughput Time}} \dots\dots\dots(8)$$

Waktu bernilai tambah adalah waktu standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau badan usaha untuk menyelesaikan proses jasa sedangkan *throughput time* adalah waktu sesungguhnya untuk menyelesaikan proses jasa. Jika didapat SCE sebesar 1, berarti aktivitas yang tidak bernilai tambah telah dapat dihilangkan dari proses produksi atau proses penyampaian jasa, sehingga konsumen produk dan jasa tersebut tidak dibebani dengan biaya-biaya untuk aktivitas yang tidak bernilai tambah.

Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Teknik analisis yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah:

1. Tingkat produktivitas karyawan untuk tahun 2008-2010, adapun rumus yang digunakan adalah sebagai berikut: (Kaplan dan Norton, diterjemahkan oleh Yosi Pasla, 2000:113)

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Pendapatan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \dots\dots\dots(9)$$

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dari tingkat produktivitas karyawan dikatakan baik apabila tingkat produktivitas karyawan dari tahun 2008 hingga tahun 2010 terus mengalami peningkatan.

2. Teknik analisis yang digunakan untuk menilai kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) untuk menentukan tingkat kepuasan karyawan dengan cara sebagai berikut:

- a. Meringkas dan merespon hasil survei kemudian menghitung bobot atau derajat kepentingan tiap-tiap dimensi.
- b. Meringkas hasil survei seluruh responden sehingga diperoleh total nilai kerja (skor kinerja nyata) dari masing-masing dimensi.
- c. Menghitung Indeks Kepuasan Karyawan (IKK). Adapun formulasi indeks kepuasan karyawan (IKK) menurut Tjiptono (2000) adalah:

$$IKK = I (P-E) \dots\dots\dots(10)$$

Keterangan:

IKK = Indeks Kepuasan Karyawan

I = *Importance* (derajat/bobot kepentingan)

P = *Perception* (skor kinerja nyata)

E = *Expectation* (harapan atau skor tertinggi, yaitu skor 5)

- d. Menentukan kriteria penelitian:
 1. Menentukan IKK tertinggi (a) dan IKK terendah (b) yang mungkin dicapai.
 2. Menentukan besarnya daerah nilai (*score range*) berdasarkan selisih IKK tertinggi yang mungkin dicapai dengan IKK terendah yang mungkin dicapai.
 3. Menentukan besarnya interval nilai berdasarkan perbandingan antara daerah nilai dengan jumlah kriteria penilaian yang diperlukan. Dalam hal ini jumlah kriteria penilaian adalah lima, yaitu sangat baik, baik, cukup baik, tidak baik, dan sangat tidak baik.
 4. Menentukan rentang nilai untuk masing-masing kriteria penilaian.

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Kinerja Perspektif Pelanggan

Analisis perhitungan Indeks Kepuasan Pelanggan (IKP) dan rentang nilai kriteria penilaian tersaji pada Tabel 1 dan 2 berikut ini:.

Tabel 1
Perhitungan Indeks Kepuasan Pelanggan Berdasarkan Penilaian Responden (Aktual)

No	Dimensi	Bobot (%)	Skor Nyata Rata-Rata	Skor Harapan Rata-Rata	Selisih	IKP Nyata
		(I)	(P)	(E)	(P-E)	I*(P-E)
1	Bukti langsung	16,47	3,92	5,00	-1,08	-0,18
2	Keandalan	16,96	4,23	5,00	-0,77	-0,13
3	Daya tanggap	16,37	4,15	5,00	-0,85	-0,14
4	Jaminan	16,62	4,17	5,00	-0,83	-0,14
5	Empati	16,20	4,17	5,00	-0,83	-0,13
6	Kualitas & kuantitas air	17,38	4,27	5,00	-0,73	-0,13
Rata-rata		16,67	4,15	5,00	-0,85	-0,14

Sumber: Data Diolah, 2012

Tabel 2
Rentang Nilai dan Kriteria Indeks Kepuasan Pelanggan

No	Rumus	Rentang Nilai	Kriteria
1	$b + 4c \leq IKP \leq a$	$-0,15 \leq IKP \leq 0,00$	Sangat Puas
2	$b + 3c \leq IKP < b + 4c$	$-0,28 \leq IKP < -0,15$	Puas
3	$b + 2c \leq IKP < b + 3c$	$-0,41 \leq IKP < -0,28$	Cukup Puas
4	$b + c \leq IKP < b + 2c$	$-0,54 \leq IKP < -0,41$	Tidak Puas
5	$b \leq IKP < b + c$	$-0,67 \leq IKP < -0,54$	Sangat Tidak Puas

Sumber: Data Diolah, 2012

Berdasarkan hasil analisis diatas, ditemukan bahwa IKP pada dimensi bukti langsung berada pada kriteria puas, sementara IKP pada dimensi keandalan, daya tanggap, jaminan, empati, serta kualitas dan kuantitas air berada pada kriteria sangat puas. IKP nyata rata-rata sebesar -0,14 berada pada kriteria sangat puas, ini

berarti kinerja PDAM Kabupaten Buleleng ditinjau dari perspektif pelanggan adalah sangat baik.

Penilaian Kinerja Perspektif Keuangan

Rasio Leverage

Rasio leverage yang dicapai PDAM Kabupaten Buleleng dilihat dari sisi *total debt to equity ratio* pada tahun 2008 adalah sebesar 13,34% yang berarti bahwa setiap Rp.1 modal sendiri digunakan untuk menjamin hutang sebesar Rp.0,13. *Total debt to equity ratio* pada tahun ini berada dalam kondisi cukup karena berada diantara SRH 7,99-13,47%. Pada tahun 2009 terjadi peningkatan dari tahun 2008 dimana diperoleh *total debt to equity ratio* sebesar 10,98% yang berarti bahwa setiap RP.1 modal sendiri digunakan untuk menjamin hutang sebesar Rp.0,11. *Total debt to equity ratio ratio* pada tahun ini berada dalam kondisi cukup karena berada diantara SRH 7,99-13,47%. Pada tahun 2010 terjadi peningkatan dari tahun 2009 dimana diperoleh *debt to equity ratio* sebesar 7,88% yang berarti bahwa setiap RP.1 modal sendiri digunakan untuk menjamin hutang sebesar Rp.0,08. *Total debt to equity ratio ratio* pada tahun ini berada dalam kondisi baik karena berada dibawah SRH 7,99%.

Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas yang dicapai PDAM Kabupaten Buleleng dilihat dari *total asset turnover* pada tahun 2008 adalah sebesar 1,06X yang berarti bahwa setiap Rp.1 aktiva selama satu tahun dapat menghasilkan *revenue* sebesar Rp1,06. *Total asset turnover* pada tahun ini berada dalam kondisi cukup karena berada di antara SRH 0,95-1,07X. Pada tahun 2009 terjadi penurunan dari tahun 2008 dimana

diperoleh *total asset turnover* sebesar 1,00X yang berarti bahwa setiap Rp.1 aktiva selama satu tahun dapat menghasilkan *revenue* sebesar Rp1,00. *Total asset turnover* pada tahun ini berada dalam kondisi cukup karena berada di antara SRH 0,95-1,07X. Pada tahun 2010 terjadi penurunan dari tahun 2009 dimana diperoleh *total asset turnover* sebesar 0,95X yang berarti bahwa setiap Rp.1 aktiva selama satu tahun dapat menghasilkan *revenue* sebesar Rp.0,95. *Total asset turnover* pada tahun ini berada dalam kondisi cukup karena berada di antara SRH 0,95-1,07X.

Rasio Profitabilitas

Rasio profitabilitas yang dicapai PDAM Kabupaten Buleleng dilihat dari sisi *gross profit margin* pada tahun 2008 adalah sebesar 49,27% yang berarti bahwa untuk setiap Rp.1 penjualan bersih menghasilkan laba kotor sebesar Rp.0,49. *Gross profit margin* pada tahun ini berada dalam kondisi cukup karena berada diantara SRH 47,90-52,39%. Pada tahun 2009 terjadi peningkatan dari tahun 2008 dimana didapat *gross profit margin* sebesar 52,70% yang berarti bahwa untuk setiap Rp.1 penjualan bersih menghasilkan laba kotor sebesar Rp.0,53. *Gross profit margin* pada tahun ini berada dalam kondisi baik karena berada diatas SRH 52,39%. Pada tahun 2010 terjadi penurunan dari 2009 dimana didapat *gross profit margin* sebesar 48,47% yang berarti bahwa untuk setiap Rp.1 penjualan bersih menghasilkan laba kotor sebesar Rp.0,48. *Gross profit margin* pada tahun ini berada dalam kondisi cukup karena berada diantara SRH 47,90-52,39%.

Rasio profitabilitas yang dicapai PDAM Kabupaten Buleleng dilihat dari sisi *net profit margin* pada tahun 2008 adalah sebesar 8,91% yang berarti bahwa

untuk setiap Rp.1 penjualan bersih menghasilkan laba bersih sebesar Rp.0,09. *Net profit margin* pada tahun ini berada dalam kondisi cukup karena berada diantara SRH 8,36-13,70%. Pada tahun 2009 terjadi peningkatan dari tahun 2008 dimana didapat *net profit margin* sebesar 10,14% yang berarti bahwa untuk setiap Rp.1 penjualan bersih menghasilkan laba bersih sebesar Rp.0,10. *Net profit margin* pada tahun ini berada dalam kondisi cukup karena berada diantara SRH 8,36-13,70%. Pada tahun 2010 terjadi peningkatan dari 2009 didapat *net profit margin* sebesar 14,03% yang berarti bahwa untuk setiap Rp.1 penjualan bersih menghasilkan laba bersih sebesar Rp.0,14. *Net profit margin* pada tahun ini berada dalam kondisi baik karena berada diatas SRH 13,70%.

Rasio Pertumbuhan

Rasio pertumbuhan yang dicapai PDAM Kabupaten Buleleng dilihat dari pertumbuhan penjualan pada tahun 2008 adalah sebesar 6,51%. Pertumbuhan penjualan pada tahun ini berada dalam kondisi cukup karena berada diantara SRH 2,29-16,32%. Pada tahun 2009 terjadi penurunan dari tahun 2008 dimana diperoleh pertumbuhan penjualan sebesar 4,12%. Pertumbuhan penjualan pada tahun ini berada dalam kondisi cukup karena berada diantara SRH 2,29-16,32%. Pada tahun 2010 terjadi peningkatan dari tahun 2009 dimana diperoleh pertumbuhan penjualan sebesar 17,28%. Pertumbuhan penjualan pada tahun ini berada dalam kondisi baik karena berada diatas SRH 16,32%.

Penilaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Dari hasil analisis diperoleh nilai SCE untuk proses pemasangan sambungan baru standar dan non-standar masing-masing adalah sebesar 0,64 dan

0,42 yang keduanya berada dibawah 1. Ini berarti PDAM Kabupaten Buleleng belum mampu menghilangkan aktivitas yang tidak bernilai tambah pada proses pemasangan sambungan baru.

Sementara itu, dari hasil analisis SCE untuk proses penanganan keluhan pelanggan diperoleh nilai 1. Ini berarti dalam menangani keluhan pelanggan PDAM Kabupaten Buleleng telah berhasil menghilangkan semua aktivitas yang tidak bernilai tambah. Berdasarkan ini, kinerja pada perspektif proses bisnis internal PDAM Kabupaten Buleleng dinilai dari proses penanganan keluhan pelanggan adalah baik.

Penilaian Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penilaian Tingkat Produktivitas Karyawan (TPK)

Setiap karyawan PDAM Kabupaten Buleleng mampu menghasilkan Rp. 88.221.940 pada tahun 2008, Rp. 90.650.756 pada tahun 2009, dan Rp. 105.398.145 pada tahun 2010. Tingkat produktivitas karyawan PDAM Kabupaten Buleleng dari tahun 2008 hingga 2010 terus mengalami peningkatan, ini berarti kinerja PDAM Kabupaten Buleleng pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditinjau dari sisi tingkat produktivitas karyawan adalah baik.

Penilaian Indeks Kepuasan Karyawan (IKK)

Analisis perhitungan Indeks Kepuasan Karyawan (IKK) dan rentang nilai kriteria penilaian tersaji pada Tabel 3 dan 4 berikut ini:

Tabel 3
Perhitungan Indeks Kepuasan Karyawan Berdasarkan Penilaian Responden (Aktual)

No	Dimensi	Bobot	Skor Nyata	Skor Harapan	Selisih	IKK Nyata
----	---------	-------	------------	--------------	---------	-----------

			Rata-Rata	Rata-Rata		
		(I)	(P)	(E)	(P-E)	I*(P-E)
1	Kerja secara mental	19,64	4,03	5,00	-0,97	-0,19
2	Ganjaran	20,11	4,14	5,00	-0,86	-0,17
3	Kondisi kerja	20,30	4,22	5,00	-0,78	-0,16
4	Rekan kerja	20,50	4,21	5,00	-0,79	-0,16
5	Kesesuaian kepribadian dan pekerjaan	19,45	4,17	5,00	-0,83	-0,16
Rata-rata		20,00	4,15	5,00	-0,85	-0,17

Sumber: Data Diolah, 2012

Tabel 4
Rentang Nilai dan Kriteria Indeks Kepuasan Karyawan

No	Rumus	Rentang Nilai	Kriteria
1	$b + 4c \leq IKK \leq a$	$-0,16 \leq IKK \leq 0,00$	Sangat Puas
2	$b + 3c \leq IKK < b + 4c$	$-0,32 \leq IKK < -0,16$	Puas
3	$b + 2c \leq IKK < b + 3c$	$-0,48 \leq IKK < -0,32$	Cukup Puas
4	$b + c \leq IKK < b + 2c$	$-0,64 \leq IKK < -0,48$	Tidak Puas
5	$b \leq IKK < b + c$	$-0,80 \leq IKK < -0,64$	Sangat Tidak Puas

Sumber: Data Diolah, 2012

Berdasarkan hasil analisis diatas, ditemukan bahwa IKK pada dimensi kerja secara mental dan dimensi ganjaran berada pada kriteria puas, sementara IKK pada dimensi kondisi kerja, rekan kerja, serta kesesuaian kepribadian dan pekerjaan berada pada kriteria sangat puas. IKK nyata rata-rata sebesar -0,17 berada pada kriteria puas, ini berarti kinerja PDAM Kabupaten Buleleng pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditinjau dari kepuasan karyawan adalah baik.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja pada PDAM Kabupaten Buleleng berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

- 1) Penilaian kinerja perspektif pelanggan berdasarkan indeks kepuasan pelanggan (IKP) pada PDAM Kabupaten Buleleng selama kurun waktu 1 April – 22 April 2012 menunjukkan bahwa pelanggan sangat puas, sehingga kinerja perspektif pelanggan pada PDAM Kabupaten Denpasar adalah sangat baik.
- 2) Penilaian kinerja perspektif keuangan PDAM Kabupaten Buleleng pada tahun 2008-2010 berdasarkan rasio *leverage* dan rasio pertumbuhan menunjukkan kinerja yang baik, sementara penilaian berdasarkan rasio aktivitas dan profitabilitas menunjukkan kinerja yang cukup baik.
- 3) Penilaian kinerja perspektif proses bisnis internal PDAM Kabupaten Buleleng berdasarkan SCE pada proses pemasangan sambungan baru menunjukkan kinerja yang kurang baik, tetapi kinerja berdasarkan SCE pada proses penanganan keluhan pelanggan menunjukkan kinerja yang baik.
- 4) Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PDAM Kabupaten Buleleng dilihat dari sisi produktivitas karyawan selama tahun 2008-2010 menunjukkan kinerja yang baik, dan berdasarkan indeks kepuasan karyawan (IKK) selama kurun waktu 1 April – 22 April 2012 juga menunjukkan kinerja yang baik.

Saran

Berdasarkan simpulan diatas, maka saran yang dapat disampaikan adalah sebagai berikut:

- 1) PDAM Kabupaten Buleleng dalam menilai kinerja sebaiknya menggunakan metode *Balanced Scorecard*, karena metode ini tidak hanya memperhatikan penilaian dari aspek keuangan, tapi juga memperhatikan penilaian pada aspek non keuangan.
- 2) PDAM Kabupaten Buleleng hendaknya memperbaiki kinerja perspektif proses bisnis internal pada proses pemasangan sambungan baru dengan menghilangkan aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah pada proses bisnis tersebut. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan menyiagakan operator yang tidak terlibat langsung dalam proses bisnis tersebut agar proses administrasi dapat berjalan dengan lebih cepat.
- 3) Untuk pengembangan penelitian selanjutnya, disarankan agar peneliti berikutnya dapat menambahkan kriteria untuk memilih responden yang layak digunakan sebagai sumber data, misalnya dengan membatasi sampel pelanggan menjadi para pelanggan yang telah menikmati jasa PDAM Kabupaten Buleleng selama lebih dari 5 tahun, sehingga tingkat kepuasan yang diperoleh bisa digambarkan dengan lebih baik.

DAFTAR RUJUKAN

- Baldric dan Bonni Siregar. 1999. *Akuntansi Pemerintahan Dengan Sistem Dana*. Edisi ke 2. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Budiarti, Isnar. 2009. Pentingnya Pengukuran Kinerja Melalui Pendekatan Balanced Scorecard, *Jurnal Ilmiah Pendidikan Akuntansi*. Vol.III, No.1:57-68.
- Damayanti, Erly. 2008. Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Teknik Industri*. Vol.9, No.2: 169-177.
- Kaplan, Robert S & David P Norton (Peter R Yosi Pasla, Penerjemah). 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta: Salemba empat.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba empat.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 2007 tentang Pembagian Urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintahan Daerah Provinsi, dan Pemerintahan Daerah Kabupaten/Kota
- PDAM Kabupaten Buleleng. 2010. *Profil PDAM Buleleng*. Singaraja
- Tjiptono, Fandy. 2006. *Manajemen Jasa*. Edisi ke-2. Yogyakarta: Andi.
- Wirawan, Nata. 2001. *Statistik I*. Edisi ke-2. Denpasar: Keraras Emas.