

PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi

[Current](#) [Archives](#) [About](#)[Search](#)[Home](#) / [Archives](#) / [Vol 2 No 4 \(2019\): Oktober](#) / [Articles](#)

Analisis Penerapan Balanced Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PDAM Kota Makassar

Marlinda Citra Dewi

Magister Akuntansi, Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia

Mursalim Mursalim

Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Muslim Indonesia

Darwis Lannai

Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Muslim Indonesia

Keywords: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Abstract

Pengukuran kinerja digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan dan memberikan umpan balik bagi perencanaan peningkatan kinerja berikutnya. Selama ini, pengukuran kinerja dilakukan dengan berpedoman pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 dan indikator yang dikembangkan Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM). Kedua pengukuran tersebut menitikberatkan aspek keuangan dan internal perusahaan, kurang memperhatikan aspek eksternal perusahaan. Penelitian ini membahas capaian kinerja PDAM Kota Makassar dengan pendekatan balanced scorecard yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Jenis Penelitian ini adalah penelitian deskriptif.

Hasil penelitian menyarankan antara lain (1) Tetap mengoptimalkan kinerja perspektif keuangan untuk memaksimalkan laba perusahaan, (2) Terkait kepuasan pelanggan, perusahaan harus terus berupaya meningkatkan layanannya dengan tetap memperhatikan tarif pembayaran air minum. Selain itu, perusahaan harus menambah jaringan perpipaan dan memikirkan alternatif sumber air baku agar dapat menjangkau seluruh penduduk wilayah Kota Makassar, (3) Terkait perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus membuat strategi inovatif untuk menangani masalah tingginya tingkat kehilangan air dan kebocoran seperti melakukan penggantian pipa-pipa yang sudah rusak/tua dan mengoptimalkan kinerja tim berdasarkan zona kebocoran sehingga dapat memaksimalkan kinerja perusahaan, perusahaan juga harus dapat menangani seluruh pengaduan pelanggan sebagai bentuk layanan purnajual, (4) Terkait perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan harus mengoptimalkan kinerja pegawai dalam rangka keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, serta aktif mencari informasi pelaksanaan diklat terkait tupoksi PDAM agar kompetensi pegawai semakin meningkat.

References

- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2018). Laporan Hasil Evaluasi Kinerja PDAM Kota Makassar Tahun Buku 2018.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2007). Laporan Hasil Survei Kepuasan Pegawai PDAM Kota Pontianak.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2007). Laporan Hasil Survei Kepuasan Pelanggan PDAM Kota Pontianak.
- Behn, Robert D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures (Volume 63). Public Administration Review, 587-592.
- Gaspersz, Vincent. (2006). Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, Robert S. dan David Hal.Norton. (1996). Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi. Jakarta: Erlangga.
- Luecke, Richard. (2006). Performance Management, Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Luis, Suwardi dan Prima A. Biromo. (2009). Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Lynch, Richard L. dan Cross, Kelvin, (1993). Performance Measurement System, Handbook of Cost Management. Edisi Ketiga, New York.
- Mahmudi, (2007). Manajemen Kinerja Sektor Publik. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo, (2002). Akuntansi Sektor Publik. Yogyakarta: Andi.
- Moeheriono, (2010). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Surabaya: Ghalia Indonesia.
- Neely, Andy. (2004). Business Performance Measurement, Theory and Practice. United Kingdom: Cambridge University Press.

Niven, Paul R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics, Maintaining Maximum Performance*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

PDAM Kota Makassar (2018). *Laporan Kegiatan Bidang Teknik Tahun 2018*.

Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air.

Sugiyanto, Eko dan Kasyul Anwar, (2003). *Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategi*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Vol.2 No.1, April.

Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.





PDF

Published
2019-10-31

Issue
[Vol 2 No 4 \(2019\): Oktober](#)

Section
Articles

Most read articles by the same author(s)

- Satria Satria, Mursalim Mursalim, Muhammad Abduh, [Pengaruh Wajib Pajak Terhadap Pengguna e-Filing di Kota Makassar](#), [PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi: Vol 2 No 4 \(2019\): Oktober](#)
- Kurniah Munir, Mursalim Mursalim, Muhammad Suun, [Penyajian Laporan Keuangan Berdasarkan Standar Akuntansi Pemerintah Pada Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Selatan](#), [PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi: Vol 2 No 4 \(2019\): Oktober](#)
- Rima Amriani Arifuddin, Mursalim Mursalim, Muhammad Suun, [Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Yang Dimoderasi oleh Locus Of Control pada Pemerintah Provinsi Sulawesi Selatan](#), [PARADOKS : Jurnal Ilmu Ekonomi: Vol 2 No 4 \(2019\): Oktober](#)

[Make a Submission](#)

Language

[English](#)

[Bahasa Indonesia](#)

Information

[For Readers](#)

[For Authors](#)

[For Librarians](#)

Platform &
workflow by
OJS / PKP

Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PDAM Kota Makassar

Author

Marlinda Citra Dewi¹, Mursalim², Darwis Lannai³

Email

marlinda.citra@bpkp.go.id¹, mursalim.chaling@umi.ac.id², darwis.lannai@umi.ac.id³

Afiliasi

Magister Akuntansi, Universitas Muslim Indonesia¹, Fakultas Ekonomi & Bisnis, Universitas Muslim Indonesia^{2,3}

Abstrak: Pengukuran kinerja digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan dan memberikan umpan balik bagi perencanaan peningkatan kinerja berikutnya. Selama ini, pengukuran kinerja dilakukan dengan berpedoman pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 dan indikator yang dikembangkan Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM). Kedua pengukuran tersebut menitikberatkan aspek keuangan dan internal perusahaan, kurang memperhatikan aspek eksternal perusahaan. Penelitian ini membahas capaian kinerja PDAM Kota Makassar dengan pendekatan *balanced scorecard* yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Jenis Penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Hasil penelitian menyarankan antara lain (1) Tetap mengoptimalkan kinerja perspektif keuangan untuk memaksimalkan laba perusahaan, (2) Terkait kepuasan pelanggan, perusahaan harus terus berupaya meningkatkan layanannya dengan tetap memperhatikan tarif pembayaran air minum. Selain itu, perusahaan harus menambah jaringan perpipaan dan memikirkan alternatif sumber air baku agar dapat menjangkau seluruh penduduk wilayah Kota Makassar, (3) Terkait perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus membuat strategi inovatif untuk menangani masalah tingginya tingkat kehilangan air dan kebocoran seperti melakukan penggantian pipa-pipa yang sudah rusak/tua dan mengoptimalkan kinerja tim berdasarkan zona kebocoran sehingga dapat memaksimalkan kinerja perusahaan, perusahaan juga harus dapat menangani seluruh pengaduan pelanggan sebagai bentuk layanan purnajual, (4) Terkait perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan harus mengoptimalkan kinerja pegawai dalam rangka keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, serta aktif mencari informasi pelaksanaan diklat terkait tupoksi PDAM agar kompetensi pegawai semakin meningkat.

Kata Kunci: *Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran*

Pendahuluan

Pengukuran kinerja telah menjadi topik yang hangat di banyak negara maju. Perusahaan-perusahaan nasional maupun internasional berlomba-lomba untuk menjadi yang terdepan. Metode pengukuran kinerja yang tepat tentunya menjadi *tools* yang utama untuk mengukur keberhasilan perusahaan. Selama ini, pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional dan hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja. Perusahaan dengan pencapaian hasil keuangan yang tinggi dianggap sebagai perusahaan yang berhasil. Padahal, dalam mengukur kinerja tidak bisa hanya melihat dari aspek keuangan saja karena lebih bersifat jangka pendek, tetapi juga harus memperhatikan aspek non keuangan.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang pertama kali muncul pada tahun 1992 oleh Kaplan dan Norton dalam artikel majalah *Harvard Business Review*. BSC terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak

diwujudkan di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi/ individu diukur secara berimbang dari dua indikator: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta internal dan eksternal. BSC mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan memperhatikan aspek keuangan dan non keuangan, BSC memberikan sistem manajemen strategik dan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan seimbang.

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan (Sugiyanto dan Anwar, 2003). Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis.

Dalam perspektif pelanggan, perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini, peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya.

Perspektif proses bisnis internal, dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard*. Kaplan (Kaplan, 1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan.

Pada dasarnya, pengembangan *Balanced Scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai, misi, dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*). Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan, dan pangsa pasar, sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi. Demikian juga halnya dengan pihak-pihak yang berkepentingan, sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan untuk sektor publik akan meliputi para pembayar pajak, pengguna jasa, dan legislatif (Machfud dan Frenny, 2009).

Balanced scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena balanced scorecard tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif dan finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai kinerja utama, tetapi juga pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan non keuangan (Mahmudi, 2007).

PDAM Kota Makassar adalah salah satu perusahaan daerah penyelenggara pelayanan publik yang menjalankan fungsinya untuk memenuhi kebutuhan air bersih dan air minum bagi masyarakat sekaligus turut serta melaksanakan pembangunan daerah dan diharapkan memberikan pendapatan daerah berupa bagi hasil keuntungan atas penyertaan modal Pemerintah Kota Makassar. Pengukuran kinerja tentunya sangat penting untuk menilai keberhasilan perusahaan dan memberikan umpan balik bagi penyusunan rencana peningkatan kinerja berikutnya.

Berdasarkan data laporan kinerja PDAM Kota Makassar tahun 2017, kinerja keuangan cukup baik yang dilihat dari ROI, ROE, dan rasio solvabilitas yang positif. Namun, tingkat kehilangan air masih tinggi karena jaringan pipa distribusi yang sudah tua dan ketidakakuratan meter air pelanggan. Jumlah pengaduan pelanggan juga masih tinggi seperti kebocoran air, aliran air tidak lancar, bahkan perolehan air secara bergilir di beberapa tempat. Kualitas air bersih sudah baik, namun kontinuitas air

belum seluruhnya menjangkau pelanggan selama 24 jam. Sebagai perusahaan daerah yang memberikan pelayanan publik, PDAM Kota Makassar terus berupaya melakukan berbagai perbaikan demi meminimalisir keluhan masyarakat, melakukan pembenahan dan rehabilitasi sarana dan prasarana, serta peningkatan mutu kinerja dalam pelayanan air bersih dan air minum. Hal ini tentu saja untuk menjamin ketersediaan air bersih dan minum yang layak untuk masyarakat demi meningkatkan kualitas kehidupan dan kesehatan.

Saat ini PDAM Kota Makassar mengoperasikan lima unit Instalasi Pengolahan Air (IPA) dengan total kapasitas terpasang sebesar 3.045 ltr/detik dan total kapasitas produksi sebesar 2.953 ltr/detik.

Tabel 1. Kapasitas IPA PDAM Kota Makassar

No	Lokasi	Kapasitas (Liter/Detik)	
		Terpasang	Produksi
1	IPA I Ratulangi	50	46
2	IPA II Panaikang	1.300	1.243
3	IPA III Antang	95	93
4	IPA IV Maccini Sombala	300	276
5	IPA V Somba Opu	1.300	1.295
Total		3.045	2.953

Sumber: Laporan Evaluasi Kinerja PDAM Kota Makassar Tahun 2018

Dengan kapasitas produksi tersebut, PDAM Kota Makassar sudah mampu melayani sambungan pelanggan aktif sebesar 172.033 sambungan (PDAM Kota Makassar, 2018). PDAM Kota Makassar menggunakan sistem pengolahan lengkap dengan memanfaatkan sumber air permukaan.

Selama ini, penilaian kinerja PDAM Kota Makassar mengacu pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 yang meliputi penilaian atas aspek keuangan, operasional dan administrasi perusahaan, serta mengacu pada indikator yang dikembangkan oleh Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) yang meliputi aspek keuangan, pelayanan, operasi, dan sumber daya manusia. Aspek yang dinilai tersebut hanya menilai kinerja perusahaan dari sisi internal dan memberikan bobot terbesar pada aspek keuangan, namun kurang memperhatikan aspek eksternal seperti kepuasan pelanggan. Padahal, jumlah pelanggan PDAM Kota Makassar dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang cukup banyak sehingga perlu diukur kepuasan pelanggan, mutu dan pelayanan yang diberikan. Selain itu, tingkat kehilangan air cukup tinggi sehingga diperlukan upaya dan inovasi perusahaan untuk mengatasi hal ini.

Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan. Dengan perspektif BSC, perusahaan diharapkan memberikan perhatian kepada ukuran-ukuran kinerja non keuangan selain aspek keuangan seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk yang berkualitas, proses bisnis internal yang efisien dan efektif serta berorientasi pelanggan, serta sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, motivasi, dan dapat diandalkan. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, menarik untuk diteliti bagaimana kinerja suatu perusahaan daerah pelayanan publik dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Evaluasi kinerja penyelenggara pelayanan publik seperti PDAM, dilakukan untuk memperbaiki akuntabilitas publik, kualitas kebijakan, pengelolaan dan alokasi sumber daya demi meningkatkan nilai *stakeholders*. PDAM sebagai penyedia air bersih sangat berkepentingan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat pelanggan selaku *stakeholder* utama. Karena itu penting sekali mengetahui kinerja PDAM, selain aspek internal, juga aspek eksternal seperti persepsi pelanggan atas pelayanan.

Selama ini, penilaian kinerja PDAM Kota Makassar mengacu pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 yang meliputi penilaian atas aspek keuangan, operasional dan administrasi perusahaan, serta mengacu pada indikator yang dikembangkan oleh Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) yang meliputi aspek keuangan, pelayanan, operasi, dan sumber daya manusia. Aspek yang dinilai tersebut hanya menilai kinerja perusahaan dari sisi internal dan memberikan bobot terbesar pada aspek keuangan, namun kurang memperhatikan aspek eksternal seperti kepuasan pelanggan. Sedangkan, pada *Balanced Scorecard* mencoba untuk menciptakan suatu gabungan pengukuran strategis, pengukuran finansial dan nonfinansial serta

pengukuran eksternal dan internal yang bertujuan untuk menghasilkan pengukuran kinerja komprehensif dan berimbang antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Hal ini agar PDAM Kota Makassar dapat mengukur sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai.

Beberapa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* lebih memberikan informasi yang akurat, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian terdahulu mengenai *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Bendo Prayogi, tahun 2011, dengan judul Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kota Samarinda D, disimpulkan bahwa:

1. Kinerja dari perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan lima rasio yaitu rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, rasio likuiditas, rasio aktivitas, dan rasio kas. Secara umum capaian kinerja keuangan perusahaan pada tahun 2009 lebih baik dibandingkan dengan tahun 2008. Rasio profitabilitas tahun 2009 meningkat tajam dibandingkan dengan tahun 2008, terutama disebabkan perusahaan menghasilkan laba setelah rugi terus menerus. Kenaikan tarif air sangat memberikan andil dalam perolehan laba perusahaan.
2. Kinerja dari perspektif pelanggan diukur melalui survei terhadap kepuasan pelanggan dan kemampuan menarik pelanggan baru. Hasil yang diperoleh dari survei terhadap kepuasan pelanggan sebanyak 100 responden berjenis pelanggan rumah tangga, secara umum pelanggan menyatakan cukup puas terhadap kinerja perusahaan. Hal penting yang perlu mendapat perhatian manajemen berkaitan dengan penilaian tingkat kepuasan pelanggan yaitu:
 - Responden sangat tidak puas terhadap pernyataan mengenai kualitas air PDAM Kota Samarinda sudah berkualitas air minum.
 - Responden tidak puas terhadap pernyataan mengenai ketepatan perhitungan meter air.
 - Responden tidak puas terhadap pernyataan mengenai kenaikan tarif air disesuaikan dengan kenaikan tarif dasar listrik, BBM, bahan baku atau biaya produksi lainnya.
 - Responden tidak puas terhadap pernyataan mengenai kenaikan tarif setiap tahunnya sekitar 10% sampai dengan 30% dari tarif sebelumnya.
 - Responden tidak puas terhadap pernyataan mengenai keluhan/ pengaduan air diterima dan diselesaikan dengan cepat.

Sedangkan kemampuan perusahaan untuk menarik pelanggan baru pada tahun 2009 lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2008 terutama dikarenakan keterbatasan infrastruktur berupa jaringan perpipaan.

3. Kinerja dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan inovasi yang dilakukan perusahaan masih sebatas pada peningkatan kualitas layanan pembayaran tagihan rekening air pelanggan melalui penciptaan sistem informasi akuntansi yang terintegrasi. Pengembangan sistem informasi akuntansi belum seluruhnya terintegrasi dan digunakan secara penuh. Dari tiga aspek mengenai kualitas, kuantitas, dan kontinuitas air, perusahaan baru dapat memenuhi aspek kuantitas air. Penanganan pengaduan pelanggan belum dapat diselesaikan dalam waktu dibawah enam hari dan sebagian besar ditangani oleh instalatur.
4. Kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur melalui survei terhadap kepuasan pelanggan. Hasil yang diperoleh dari survei terhadap kepuasan pegawai sebanyak 50 responden, secara umum pegawai menyatakan puas terhadap kinerja perusahaan. Hal penting yang masih perlu mendapat perhatian manajemen berkaitan dengan penilaian tingkat kepuasan pegawai yaitu:
 - Responden cukup puas terhadap pernyataan mengenai ketersediaan dan kesiapan alat keselamatan kerja yang memadai.
 - Responden cukup puas terhadap pernyataan mengenai kondisi fisik ruang kerja yang memadai.
 - Responden cukup puas terhadap pernyataan mengenai kebanggaan atas jabatan yang diemban.
 - Responden cukup puas terhadap pernyataan mengenai keikutsertaan dalam pengambilan keputusan.
 - Responden cukup puas terhadap pernyataan mengenai pemberian sanksi dan penghargaan dilaksanakan secara adil dan transparan sesuai ketentuan.

Tingkat kepuasan pelanggan PDAM Kota Samarinda berada pada rentang cukup puas dengan nilai indeks 3,27 dari keseluruhan variabel, sedangkan tingkat kepuasan pegawai berada pada rentang puas dengan nilai indeks 3,89.

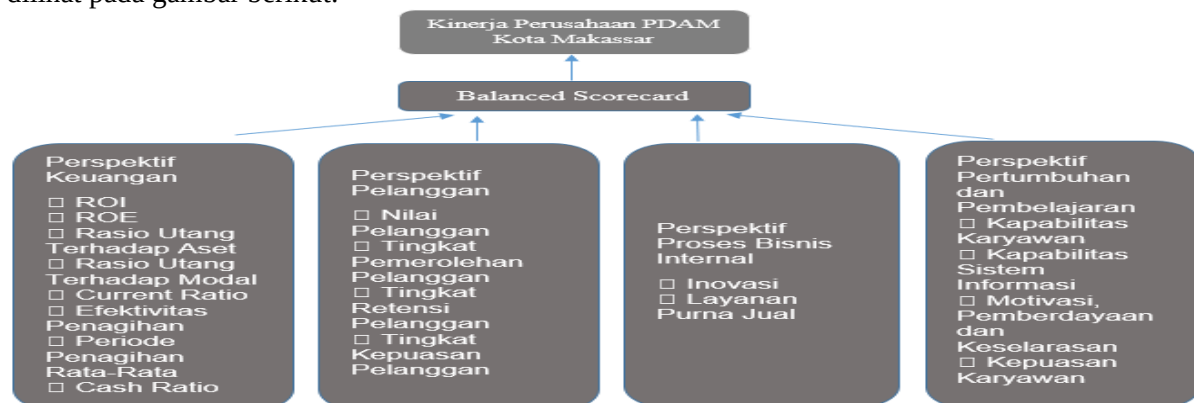
Penelitian yang dilakukan Diah Arofah, tahun 2015, dengan judul Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur pengukuran kinerja pada organisasi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) RA Basoeni, hasil penelitiannya (1) Pada perspektif keuangan menunjukkan hasil kurang ekonomis disebabkan kurang hemat dan kurang berhati-hati dalam penggunaan anggaran yang diberikan oleh pemerintah daerah, (2) Pada perspektif proses proses bisnis internal menunjukkan hasil baik ditinjau dari proses rawat inap, meskipun tidak ada proses inovasi pada tahun tersebut karena tidak ada produk jasa baru, (3) Pada perspektif pelanggan menunjukkan hasil baik ditinjau dari kepuasan pasien, retensi pasien, dan akuisisi pasien. Pasien merasa cukup puas atas pelayanan yang diberikan pihak RSUD RA Basoeni, (4) Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil cukup baik karena mengalami penurunan disebabkan adanya karyawan resign tahun 2015.

Penelitian yang dilakukan oleh Sulawati, tahun 2016, dengan judul Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Kinerja Rumah Sakit di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Andi Makkasau Tipe B Pare-Pare di Kotamadya Pare-Pare, mahasiswi Universitas Muslim Indonesia Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi, menjelaskan bahwa aplikasi *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada RSUD Andi Makkasau Tipe B Pare-Pare di Kotamadya Pare-Pare belum dapat diimplementasikan secara optimal. Hal ini terutama disebabkan karena peningkatan jumlah pasien, sehingga prospektif pendapatan yang harusnya diterima seluruhnya dialokasikan untuk mendanai semua kegiatan pelayanan rumah sakit, pendidikan dan pelatihan pegawai, serta pembelian perlengkapan dan peralatan yang canggih untuk mendukung kualitas pelayanan rumah sakit. Disamping itu, pegawai rumah sakit juga harus bisa memberikan pelayanan yang ramah dan baik untuk memberikan kenyamanan kepada pasien dan keluarganya.

Penelitian ini akan mengkaji permasalahan terkait penerapan metode *balanced scorecard* sebagai tolak ukur pengukuran kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar.

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan memberikan umpan balik bagi penyusunan rencana peningkatan kinerja berikutnya. Selama ini pengukuran kinerja dilakukan secara tradisional, dimana hanya menitikberatkan pada aspek keuangan. Namun hal ini hanya bersifat jangka pendek karena kurang memperhatikan sisi yang lain seperti kontribusi pegawai kepada tujuan organisasi, kepuasan pelanggan, dan kepuasan pegawai. Oleh sebab itu, konsep *balanced scorecard* muncul untuk membantu organisasi menerjemahkan visi dan strategi kedalam aksi dengan memanfaatkan indikator keuangan dan non keuangan. Dengan memperhatikan aspek keuangan dan non keuangan, BSC memberikan sistem manajemen strategik dan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan seimbang.

(Moeherinono, 2010) *Balanced Scorecard* merupakan satu kumpulan dari empat ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu perusahaan, kinerja keuangan, pengetahuan mengenai pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional serta ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996). Kerangka Konseptual dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sebagaimana uraian di atas, permasalahan dalam penelitian ini yaitu: Bagaimana penerapan Balanced Scorecard dalam mengukur kinerja perusahaan pada PDAM Kota Makassar?

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja PDAM Kota Makassar dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain:

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan masukan bagi para pengambil kebijakan khususnya manajemen PDAM Kota Makassar dalam rangka perencanaan peningkatan kinerja.

2. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan ilmu akuntansi, khususnya terkait dengan penerapan Balanced Scorecard.

Metode Penelitian

Penelitian mengenai kinerja PDAM Kota Makassar dengan pendekatan balanced scorecard ini berjenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif tidak menggunakan hipotesis atau tidak menguji hipotesis, melainkan hanya mendeskriptifkan informasi apa adanya sesuai dengan variabel yang diteliti (Mardalis, 1990 dalam M Tanggung, 2006).

Penelitian ini dilakukan pada PDAM Kota Makassar yang beralamat di Jalan Dr. Ratulangi No.3 Makassar. Waktu penelitian adalah bulan Februari sampai dengan bulan April tahun 2019. PDAM Kota Makassar adalah salah satu organisasi sektor publik yang dimiliki oleh pemerintah daerah yang berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat.

Populasi dari perspektif keuangan diambil dari data sekunder, yaitu laporan keuangan PDAM Kota Makassar yang telah diaudit oleh auditor independen. Data keuangan digunakan untuk mengetahui kinerja keuangan dalam indikator:

- Rasio profitabilitas terdiri dari tingkat pengembalian investasi (ROI), Return on Equity (ROE).
- Rasio solvabilitas terdiri dari rasio utang terhadap asset (debt to total asset ratio) dan utang terhadap modal sendiri (debt to equity).
- Rasio likuiditas yaitu rasio lancar (current ratio).
- Rasio aktivitas terdiri dari efektivitas penagihan dua periode penagihan rata-rata (collection days).
- Rasio kas.

Indikator untuk rasio-rasio keuangan tersebut mengacu pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 dan Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM).

Populasi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan adalah pelanggan berjenis rumah tangga PDAM Kota Makassar. Alasan pemilihan populasi pelanggan berjenis rumah tangga sebagai sasaran penelitian karena merupakan populasi terbesar pelanggan PDAM Kota Makassar (90,45%). Pengambilan sampel pelanggan berdasarkan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1+N.e^2}$$

dimana:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih ditolerir (e=10%)

Jumlah pelanggan berjenis rumah tangga PDAM Kota Makassar pada tahun 2018 berjumlah sebanyak 156.439 sambungan langganan. Dengan memasukkan jumlah pelanggan rumah tangga sebagai ukuran populasi dan dengan tingkat persentase kelonggaran ketidaktelitian sebesar 10%, angka ukuran sampel yang diambil sebanyak 100 sambungan langganan. Peneliti memberikan kuesioner secara random kepada pelanggan yang datang untuk membayar rekening air di loket pusat kantor PDAM Kota Makassar.

Kemampuan menarik pelanggan baru diperhitungkan dengan membandingkan antara jumlah pelanggan baru dan jumlah seluruh pelanggan pada tahun yang sama

Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Inovasi

Populasi berdasarkan data primer dari wawancara kepada Direktur Umum.

b. Kualitas, kuantitas, dan kontinuitas air

Populasi berdasarkan data primer yang diperoleh dari survei kepuasan pelanggan.

c. Lama Penanganan Pengaduan

Populasi diambil dari data sekunder, yaitu laporan manajemen mengenai pengaduan yang diterima dan ditindaklanjuti tahun 2018.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Populasi adalah karyawan PDAM Kota Makassar dengan teknik penarikan sampel *disproportionate stratified random sampling*. *Disproportionate stratified random sampling* adalah pengambilan sampel dari anggota populasi secara acak dan berstrata tetapi sebagian ada yang kurang proporsional pembagiannya (Ridwan, 2009). Teknik ini dipilih agar masing-masing karyawan dalam kelompoknya dapat terwakili. Besar sampel untuk masing-masing kelompok dipilih secara tidak proporsional, dengan pertimbangan bahwa jumlah masing-masing kelompok sangat bervariasi. Sampel untuk kepuasan pegawai sebanyak 50 pegawai yang terdiri atas 8 kepala bagian, 1 kepala SPI, 19 kepala seksi, dan 22 staf.

Hasil dan Pembahasan

Dengan menggunakan perspektif keuangan dan non keuangan diharapkan PDAM Kota Makassar dapat meningkatkan kinerja tidak hanya berfokus pada aspek keuangan saja, tetapi juga dapat melengkapi aspek-aspek tersebut dengan memperhatikan ukuran pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan, sehingga ukuran kinerja yang selama ini telah digunakan dapat lebih disempurnakan lagi untuk kemajuan perusahaan. Empat perspektif tersebut mempunyai hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu tujuan strategis yang menyeluruh dan saling berhubungan. Untuk mempermudah pembahasan hasil penelitian, maka selanjutnya akan dijelaskan hasil pengujian untuk masing-masing perspektif *balanced scorecard* yang dimulai dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sampai perspektif keuangan sebagai berikut:

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Penelitian kinerja PDAM Kota Makassar untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai untuk mengetahui persepsi pegawai atas lima unsur. Hasil responden terhadap lima unsur yang dimaksud adalah sebagai berikut: (a) Peran Pegawai, Indeks kepuasan pegawai dari unsur peran pegawai mencapai nilai 3,94 yang termasuk dalam kategori puas. Hal ini berarti karyawan sudah memahami tanggung jawab pekerjaan dan mau untuk memajukan perusahaan, (b) Lingkungan dan Sarana Kerja, Indeks kepuasan pegawai dari unsur lingkungan dan sarana kerja mencapai nilai 3,82 yang termasuk dalam kategori puas. Hal ini menunjukkan pegawai sudah puas dengan kondisi fisik ruang kerja dan ketersediaan sarana dan prasarana kerja sehingga menunjang kenyamanan dan keefektifan mereka dalam bekerja, (c) Supervisi dan Hubungan Kerja, Indeks kepuasan pegawai dari unsur supervisi dan hubungan kerja mencapai nilai 3,90 yang termasuk dalam kategori puas. Hal ini menunjukkan adanya hubungan linear yang baik antara atasan dan bawahan dalam bekerja, atasan dapat mengarahkan bawahan dengan baik serta bawahan dapat berkomunikasi dan menerima arahan dengan baik, (d) Peluang Peningkatan Karir, Indeks kepuasan pegawai dari unsur peluang peningkatan karir mencapai nilai 3,81 yang termasuk dalam kategori puas. Hal ini berarti perusahaan telah mampu menerapkan sistem karir yang baik untuk pegawai sehingga memotivasi mereka untuk bekerja dengan sebaik-baiknya agar mendapatkan peluang karir yang lebih baik dan (e) Gaji dan Tunjangan, Indeks kepuasan pegawai dari unsur gaji dan tunjangan mencapai nilai 3,85 yang termasuk dalam kategori puas. Hal ini berarti perusahaan telah menerapkan sistem pemberian gaji dan tunjangan yang layak untuk pegawai sehingga mendorong pegawai untuk bekerja yang maksimal untuk perusahaan.

Berdasarkan tingkat kepuasan pegawai atas lima unsur diatas yang semuanya menunjukkan kategori puas, maka pegawai tentunya akan bekerja optimal untuk meningkatkan performa kerja dan meningkatkan proses bisnis internal perusahaan.

Namun, realisasi biaya diklat perusahaan untuk tahun 2018 adalah sebesar 0,88% dari total biaya pegawai sehingga masih mendapatkan point nilai kinerja yang rendah. Dalam hal ini, perusahaan

diharapkan aktif mencari informasi pelaksanaan diklat terkait tupoksi PDAM, dan mengikutkan pegawai untuk meningkatkan kompetensi yang bersangkutan dan menambah alokasi biaya diklat.

Perspektif Bisnis Internal

Inovasi, Ada beberapa inovasi yang telah dilakukan perusahaan untuk meningkatkan performa perusahaan. Sejak tahun 2013, perusahaan telah mengembangkan sistem informasi akuntansi yang terintegrasi dengan sub sistem utama yaitu sistem pembukuan transaksi keuangan, sistem persediaan, dan sistem pembukuan aset tetap, namun belum terintegrasi dengan sistem tagihan (*billing system*). Hal ini sangat memudahkan bagian keuangan dalam pembuatan laporan keuangan, dan bagian-bagian lainnya dalam menyajikan informasi yang dibutuhkan manajemen. Perusahaan juga telah menyediakan loket-loket penagihan diluar kantor pusat dan beberapa loket tertentu melalui kerjasama yang terhubung secara online ke pusat server untuk memberikan kemudahan pembayaran tagihan air kepada pelanggan. Perusahaan juga telah memberikan bantuan sosial dengan menyediakan fasilitas air langsung minum di beberapa tempat di wilayah Kota Makassar seperti Taman Macan dan Anjungan Pantai Losari untuk meyakinkan konsumen terhadap kualitas air minum PDAM. Selain itu, Perusahaan juga memberikan pelayanan pengaduan 1x24 jam, akses website, dan pelayanan melalui *call centre*.

Berdasarkan Laporan Evaluasi Kinerja PDAM Kota Makassar Tahun 2018, tingkat kehilangan air distribusi masih besar yaitu 46,74% dan cakupan layanan pelanggan juga belum memenuhi target cakupan layanan sehingga dibutuhkan inovasi yang lebih optimal untuk mengatasi hal tersebut.

Kualitas, Kuantitas, dan Kontinuitas Air, Kualitas air PDAM Kota Makassar yang didistribusikan kepada pelanggan saat ini telah memenuhi syarat kualitas air minum berdasarkan Permenkes 492 tanggal 19 April 2010 tentang Persyaratan Kualitas Air Minum. PDAM telah membangun sarana di beberapa lokasi yang dapat menghasilkan air dengan kualitas air minum dan dari hasil pengujian kualitas air di beberapa pelanggan yang dilakukan setiap bulan oleh Dinas Kesehatan Kota Makassar, kualitas air seluruhnya dinyatakan memenuhi syarat air minum. Indeks kepuasan pelanggan atas variabel pernyataan bahwa kualitas air PDAM sudah berkualitas air minum sebesar 3,01 atau dalam kategori cukup puas.

Kuantitas air yang terjual kepada rumah tangga pada tahun 2018 menurut catatan bagian langganan sebesar 22,64 m³ per bulan. Secara kuantitas, perusahaan telah mampu memenuhi standar kebutuhan pokok air yang sebesar 10 m³ per keluarga per bulan.

Kontinuitas air yang didistribusikan oleh PDAM Kota Makassar selama 24 jam dan telah dapat memenuhi standar yang ditetapkan PP Nomor 122 tahun 2015 tentang Sistem Penyediaan Air Minum.

Lama Penanganan Pengaduan, Pada tahun 2018, perusahaan belum dapat seluruhnya menangani pengaduan pelanggan berdasarkan data dari bagian teknik (dari total 34.027 pengaduan yang tertangani adalah 31.990). Berdasarkan wawancara dengan bagian langganan, bagian distribusi, bagian peralatan dan perawatan, dapat disimpulkan bahwa penanganan pengaduan belum seluruhnya dapat tertangani karena terkadang sumber air baku juga terbatas sehingga tidak dapat menjangkau seluruh wilayah pelayanan, dan banyaknya pipa distribusi yang sudah tua sehingga mudah terjadi kebocoran. Namun, berdasarkan Standar Operasi Pelayanan (SOP) perusahaan, maksimal penyelesaian keluhan atau pengaduan pelanggan adalah 5 (lima) hari kerja, dan hal ini telah dioptimalkan oleh perusahaan.

Proses bisnis internal perusahaan secara keseluruhan berjalan dengan baik, namun harus memikirkan inovasi yang lebih optimal untuk mengurangi tingkat kehilangan air dan penanganan terhadap seluruh keluhan pelanggan agar pelanggan semakin merasa puas dan percaya kepada perusahaan.

Perspektif Pelanggan

Penelitian kinerja PDAM Kota Makassar untuk perspektif pelanggan diukur melalui penyebaran kuesioner kepada pelanggan rumah tangga untuk mengetahui persepsi pelanggan atas enam unsur. Tingkat kepuasan pelanggan diukur dengan menggunakan kuesioner terkait survei kepuasan pelanggan (kuesioner diadopsi dari BPKP, 2014) dengan skala likert lima jenjang (satu untuk sangat tidak setuju dengan pernyataan, dua untuk kurang setuju, tiga untuk cukup setuju, empat untuk setuju, dan lima untuk sangat setuju). Hasil responden terhadap enam unsur yang dimaksud adalah sebagai berikut: (a) Distribusi, Indeks kepuasan pelanggan dari unsur distribusi mencapai nilai 3,55 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Hal ini berarti pelanggan cukup puas terhadap ketersediaan air,

namun perusahaan harus selalu menjaga kuantitas dan kontinuitas air untuk dapat menjangkau seluruh pelanggan.

Berdasarkan Laporan Evaluasi Kinerja PDAM Kota Makassar Tahun 2018, cakupan pelayanan teknis baru mencapai 61,48% dari jumlah penduduk wilayah pelayanan, dan pertumbuhan pelanggan hanya 1,55% sehingga belum memenuhi target cakupan layanan. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pelanggan dan bagian teknik, air PDAM belum menjangkau beberapa wilayah di Kota Makassar sehingga masih banyak yang menggunakan sumur bor. Hal ini disebabkan keterbatasan air baku dan belum adanya jaringan perpipaan yang menjangkau beberapa daerah seperti daerah Tamalanrea dan Biringkanaya, (b) Kualitas Produksi, Indeks kepuasan pelanggan dari unsur kualitas produksi mencapai nilai 3,53 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Hal ini berarti pelanggan cukup puas terhadap kualitas air PDAM yang dihasilkan baik menyangkut bau, rasa, maupun kejernihan air yang lebih baik dari air tanah. Namun, perusahaan perlu tetap menjaga standar kualitas agar terus meningkat dan layak menjadi air langsung minum.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa pelanggan dan bagian teknik PDAM Kota Makassar, pelanggan masih memasak air PDAM untuk digunakan sebagai air minum. Walaupun, kualitas air minum yang diuji sudah termasuk layak, tetapi kebanyakan masyarakat belum percaya sepenuhnya. Sampai saat ini, PDAM Kota Makassar juga belum memiliki rencana untuk mengembangkan usaha menjual air galon (air siap minum), (c) Pencatatan Meter, Indeks kepuasan pelanggan dari unsur pencatatan meter mencapai nilai 3,58 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Hal ini berarti pelanggan cukup puas terhadap ketepatan perhitungan meter air serta layanan petugas pencatat meter.

Berdasarkan Laporan Evaluasi Kinerja PDAM Kota Makassar Tahun 2018, jumlah meter air yang ditera di tahun 2018 adalah 8.432 pelanggan dari 172.033 pelanggan aktif, sehingga pencatatan meter air pelanggan belum seluruhnya akurat, karena banyaknya meter air pelanggan yang sudah tua/rusak, (d) Pembayaran, Indeks kepuasan pelanggan dari unsur pembayaran mencapai nilai 3,86 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Hal ini berarti pelanggan cukup puas terhadap kemudahan akses ke lokasi tempat pembayaran rekening air, ketersediaan loket, dan pelayanan petugas loket pembayaran rekening air, (e) Penanganan Pengaduan, Indeks kepuasan pelanggan dari unsur penanganan pengaduan mencapai nilai 3,28 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Hal ini berarti pelanggan cukup puas terhadap pelayanan petugas penerima pengaduan dan ketersediaan media pengaduan apabila terdapat keluhan pelanggan dan (f) Tarif, Indeks kepuasan pelanggan dari unsur tarif mencapai nilai 3,24 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Hal ini berarti pelanggan cukup puas terhadap tarif air yang berlaku, namun perusahaan harus terus menjaga dan meningkatkan kualitas layanan agar pelanggan semakin merasa puas.

Jumlah pelanggan PDAM Kota Makassar pada tahun 2018 sebanyak 172.033 pelanggan dan pada tahun 2017 sebanyak 169.413 pelanggan, mengalami peningkatan sebanyak 2.620 pelanggan. Kemampuan menarik pelanggan baru pada tahun 2018 sebesar 1,52%. Jumlah pelanggan pada tahun 2016 sebanyak 167.741 pelanggan, mengalami kenaikan pada tahun 2017 sebanyak 1.672 pelanggan, sehingga kemampuan menarik pelanggan baru pada tahun 2017 sebesar 0,99%.

Dengan tingkat kepuasan karyawan yang baik, proses bisnis dan internal perusahaan yang baik, serta kepuasan pelanggan yang cukup puas, maka hal ini tentu saja akan meningkatkan perspektif keuangan perusahaan dalam hal peningkatan laba perusahaan.

Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan memberikan petunjuk apakah strategi PDAM Kota Makassar dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan tersebut. Kinerja keuangan dalam perspektif *Balanced Scorecard* PDAM Kota Makassar berdasarkan Kepmendagri 47 Tahun 1999 dan BPPSPAM untuk tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 menunjukkan rasio yang baik kecuali rasio lancar, meskipun di tahun 2018 laba perusahaan mengalami penurunan. Analisis kinerja keuangan yang akan diuraikan dalam penelitian ini adalah rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, rasio likuiditas, rasio aktivitas, dan rasio kas perusahaan untuk tahun 2016-2018 sebagai berikut:

Rasio Profitabilitas terdiri dari: (a) ROI, Rata-rata rasio ROI perusahaan untuk tahun 2016-2018 adalah sebesar 14,73%. Rasio ini dinilai baik karena berada >10%, (b) ROE, Rata-rata rasio ROE perusahaan untuk tahun 2016-2018 adalah sebesar 17,07%. Rasio ini dinilai baik karena berada >10%.

Rasio Solvabilitas terdiri dari: (a) Rasio Utang terhadap Aset, Rata-rata rasio utang terhadap aset perusahaan untuk tahun 2016-2018 adalah sebesar 13,89%. Rasio ini dinilai baik karena aset perusahaan mampu menutupi seluruh kewajiban perusahaan, (b) Rasio Utang terhadap Modal, Rata-rata rasio utang terhadap modal perusahaan untuk tahun 2016-2018 adalah sebesar 16,17%. Hal ini juga menunjukkan bahwa pembiayaan operasional perusahaan juga lebih banyak menggunakan modal sendiri.

Rasio Likuiditas terdiri dari: Rasio Lancar dimana rata-rata rasio lancar perusahaan untuk tahun 2016-2018 adalah sebesar 3,29. Hal ini dinilai belum baik karena rasio lancar yang ideal berada antara $>1,75 - 2,00$.

Rasio Aktivitas terdiri dari: (a) Efektivitas Penagihan, Rata-rata rasio efektivitas penagihan perusahaan untuk tahun 2016-2018 adalah sebesar 98,12%. Rasio ini dinilai baik karena berada $>90\%$, (b) Periode Penagihan Rata-Rata. Rata-rata rasio periode penagihan rata-rata perusahaan untuk tahun 2016-2018 adalah sebesar 34,65 hari. Rasio ini dinilai baik karena berada <60 hari dan (c) Rasio Kas, Rata-rata rasio kas perusahaan untuk tahun 2016-2018 adalah 233,05%. Rasio ini dinilai baik karena berada $>100\%$.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis penerapan Balanced Scorecard dalam mengukur kinerja PDAM Kota Makassar, maka simpulan penelitian ini sebagai berikut: (a) Kinerja dari perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan lima rasio yaitu rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, rasio likuiditas, rasio aktivitas, dan rasio kas. Secara umum capaian kinerja keuangan perusahaan pada tahun 2016-2018 baik kecuali rasio lancar, walaupun laba perusahaan menurun di tahun 2018, (b) Kinerja dari perspektif pelanggan diukur melalui survei terhadap kepuasan pelanggan dan kemampuan menarik pelanggan baru. Hasil yang diperoleh dari survei terhadap kepuasan pelanggan sebanyak 100 responden berjenis pelanggan rumah tangga, secara umum pelanggan menyatakan cukup puas terhadap kinerja perusahaan. Hal penting yang perlu mendapat perhatian manajemen berkaitan dengan penilaian tingkat kepuasan pelanggan yaitu: (a) Responden tidak puas terhadap pernyataan mengenai kenaikan tarif air disesuaikan dengan kenaikan tarif dasar listrik, BBM, bahan baku atau biaya produksi lainnya dan (b) Responden tidak puas terhadap pernyataan mengenai kenaikan tarif setiap tahunnya sekitar 10% sampai dengan 30% dari tarif sebelumnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pelanggan dan juga bagian teknik, air PDAM belum menjangkau beberapa wilayah di Kota Makassar sehingga masih banyak yang menggunakan sumur bor.

Kinerja dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja yang cukup baik untuk tiga aspek mengenai kualitas, kuantitas, dan kontinuitas air, dimana perusahaan telah memenuhi standar kualitas, kuantitas, dan kontinuitas air sesuai dengan peraturan yang ditetapkan. Namun, masih terdapat beberapa hal yang memerlukan perhatian manajemen, antara lain: (a) Tingginya tingkat kehilangan air, masih banyaknya masalah kebocoran, dan cakupan layanan yang belum memenuhi target sehingga membutuhkan strategi inovasi perusahaan yang lebih optimal dan (b) Pengaduan pelanggan belum seluruhnya dapat diselesaikan.

Kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur melalui survei terhadap kepuasan pegawai. Hasil yang diperoleh dari survei terhadap kepuasan pegawai sebanyak 50 responden, secara umum pegawai menyatakan puas terhadap kinerja perusahaan. Hal penting yang masih perlu mendapat perhatian manajemen berkaitan dengan penilaian tingkat kepuasan pegawai yaitu responden cukup puas terhadap pernyataan keikutsertaan dalam pengambilan keputusan.

Perusahaan juga diharapkan aktif mencari informasi pelaksanaan diklat terkait tupoksi PDAM, dan mengikutkan pegawai untuk meningkatkan kompetensi yang bersangkutan serta menambah alokasi biaya diklat karena rendahnya realisasi biaya diklat pada tahun 2018.

Tingkat kepuasan pelanggan PDAM Kota Makassar berada pada rentang cukup puas dengan nilai indeks 3,51 dari keseluruhan variabel, sedangkan tingkat kepuasan pegawai berada pada rentang puas dengan nilai indeks 3,86.

Penilaian kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dengan pendekatan *balanced scorecard* lebih lengkap karena disamping memperhatikan aspek keuangan dan sisi internal perusahaan,

juga memperhatikan aspek non keuangan dan sisi eksternal perusahaan seperti inovasi, proses bisnis dalam memenuhi aspek kualitas, kuantitas, dan kontinuitas, proses bisnis dalam menangani pengaduan, proses bisnis dalam memenuhi ekspektasi pelanggan, dan kepuasan pegawai sebagai aset intelektual dalam mendukung pertumbuhan dan pembelajaran.

Berdasarkan simpulan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka saran peneliti adalah sebagai berikut: (1) Bagi Perusahaan PDAM Kota Makassar, (a) Tetap mengoptimalkan kinerja perspektif keuangan serta menjaga rasio aktiva lancar terhadap utang lancar yang ideal yaitu >1,75-2,00 untuk memaksimalkan laba perusahaan dan (b) Terkait kepuasan pelanggan, perusahaan harus terus berupaya meningkatkan layanannya dengan tetap memperhatikan tarif pembayaran air minum. Selain itu, perusahaan harus menambah jaringan perpipaan dan memikirkan alternatif sumber air baku agar dapat menjangkau seluruh penduduk wilayah Kota Makassar.

Terkait perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus membuat strategi inovatif untuk menangani masalah tingginya tingkat kehilangan air dan kebocoran seperti melakukan penggantian pipa-pipa yang sudah rusak/tua dan mengoptimalkan kinerja tim berdasarkan zona kebocoran sehingga dapat memaksimalkan kinerja perusahaan.

Perusahaan juga harus dapat menangani seluruh pengaduan pelanggan sebagai bentuk layanan purnajual.

Terkait perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan harus mengoptimalkan kinerja pegawai dalam rangka keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, serta aktif mencari informasi pelaksanaan diklat terkait tupoksi PDAM agar kompetensi pegawai semakin meningkat.

Bagi Peneliti Selanjutnya: (a) Diharapkan dapat menggunakan metode yang lain guna mendapatkan data yang lengkap, misalnya dengan melakukan metode wawancara secara langsung dengan responden dan (b) Tahapan-tahapan penelitian yang dikemukakan oleh penulis bukanlah prosedur baku dalam penelitian, sehingga peneliti masih bisa menggunakan prosedur yang lainnya.

Peneliti juga dapat melakukan penelitian pada perusahaan yang berbeda seperti perusahaan BUMN, maupun swasta lainnya.

Referensi

- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2018). Laporan Hasil Evaluasi Kinerja PDAM Kota Makassar Tahun Buku 2018.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2007). Laporan Hasil Survei Kepuasan Pegawai PDAM Kota Pontianak.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2007). Laporan Hasil Survei Kepuasan Pelanggan PDAM Kota Pontianak.
- Behn, Robert D. (2003). *Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures* (Volume 63). Public Administration Review, 587-592.
- Gaspersz, Vincent. (2006). Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, Robert S. dan David Hal.Norton. (1996). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Luecke, Richard. (2006). *Performance Management, Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Luis, Suwardi dan Prima A. Biromo. (2009). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Lynch, Richard L. dan Cross, Kelvin, (1993). *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*. Edisi Ketiga, New York.
- Mahmudi, (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Mardiasmo, (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.

Moeheriono, (2010). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia.

Neely, Andy. (2004). *Business Performance Measurement, Theory and Practice*. United Kingdom: Cambridge University Press.

Niven, Paul R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics, Maintaining Maximum Performance*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

PDAM Kota Makassar (2018). *Laporan Kegiatan Bidang Teknik Tahun 2018*.

Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air.

Sugiyanto, Eko dan Kasyul Anwar, (2003). *Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategi*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol.2 No.1, April.

Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.