



Analisi Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci

Performance Analysis with Balanced Scorecard Approach at PDAM Tirta Sakti of Kerinci Regency

Maryanto^{1*)}

¹STIE Sakti Alam Kerinci, Indonesia

^{*)} email: maryantoyanto@gmail.com

Article Info

Article history:

Received: April 2018

Accepted: Mei 2018

Published: Juni 2018

Keywords:

Balanced Scorecard,
Financial Perspective,
Customer Perspective

JELClassification:

Abstract

The purpose of this study is to measure the performance of the Regional Water Company Tirta Sakti Kerinci using Balanced Scorecard method, the authors conducted research on the Regional Water Company Tirta Sakti Kerinci by taking data from 2015 to 2017 to analyze some perspectives. From the results that have been done is known that the performance of Tirta Sakti Regional Water Company Kerinci regency, in general, is quite good, it is shown with the analysis of each perspective. Based on the results of this study can be concluded that Balanced Scorecard is an excellent performance measurement method is used because Balanced Scorecard raised important aspects ignored by the measurement traditionally. Accurate measurement results will provide a good description of the decision to management in terms of planning, decision making to realize a vision and mission of an organization

PENDAHULUAN

Perkembangan dan dinamika dunia bisnis yang semakin kompetitif seperti saat ini, menyebabkan perubahan dalam strategi pemasaran produk, persaingan usaha, produksi, dan pengelolaan sumber daya manusia yang ditetapkan oleh perusahaan. Perubahan itu dibutuhkan agar suatu perusahaan dapat tetap bertahan dan berkembang dalam persaingan dunia bisnis yang semakin ketat. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan suatu sistem manajemen yang mudah menyesuaikan dengan lingkungan bisnis yang setiap saat akan berubah dan mensyaratkan perusahaan untuk berkembang sejalan dengan kemajuan tersebut hal ini berarti operasional perusahaan menjadi kian kompleks.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam sebuah perusahaan untuk menilai keberhasilan perusahaan serta sebagai dasar penyusunan imbalan dalam sebuah perusahaan, selain itu dapat meningkatkan pertanggungjawaban dan memperbaiki proses pengambilan keputusan. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu (Srimindarti, 2004).

Dalam rangka mencapai pelayanan prima, perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen, oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu.

Penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang. Penilaian kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja. Bahwa keuntungan dari pengukuran kinerja tersebut adalah sangat mudah dilakukan sehingga pada umumnya perusahaan menggunakan alternatif tersebut. Sekarang ini, harapan pemerintah dan masyarakat atas keberadaan BUMN semakin meningkat. BUMN menghadapi tuntutan dari pemerintah dan masyarakat akan kinerja yang lebih baik serta meningkatkan efektivitas dan produktivitas dalam memberikan pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat dan kontribusi yang maksimal untuk negara.

Keberadaan BUMN sebagai salah satu sumber pendapatan dari negara diharapkan mampu untuk memberikan kontribusi yang besar kepada negara berupa penyediaan produk dan jasa yang dibutuhkan masyarakat, dan pembayaran pajak kepada negara. Dalam menjalankan usahanya BUMN mempunyai sisi elemen yang sangat esensial yaitu sebagai unsur pemerintah dan disisi lain sebagai unsur bisnis. Pasal 10 UU No. 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah menyatakan bahwa daerah berwenang untuk mengelola sumber regional yang tersedia di wilayahnya dan bertanggung jawab memelihara kelestarian lingkungan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, sebagai bentuk penyerahan sebagian urusan pemerintah di bidang pekerjaan umum kepada daerah, maka pelayanan air minum diserahkan kepada Pemerintah Daerah. Selanjutnya, melalui Peraturan Daerah pelaksanaannya diserahkan kepada sebuah instansi. Dalam hal ini instansi yang menangani adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), dimana PDAM merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD).

PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih. Salah satu tujuan dibentuknya PDAM adalah mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, meliputi penyediaan, pengembangan pelayanan sarana dan prasarana serta distribusi air bersih, sedang tujuan lainnya adalah ikut serta

mengembangkan perekonomian guna menunjang pembangunan daerah dengan memperluas lapangan pekerjaan, serta mencari laba sebagai sumber utama pembiayaan bagi daerah. PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci sebagai salah satu BUMD diharapkan mampu memberikan kontribusi yang memadai. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective*.

Maka dari itu Penggunaan konsep *Balanced Scorecard* yang diperkenalkan oleh Kaplan (2001), diharapkan dapat mengurangi kelemahan-kelemahan yang ada pada pengukuran kinerja yang hanya berorientasi pada aspek keuangan saja. Perbedaan yang terdapat dalam konsep ini adalah digunakannya informasi non keuangan sebagai alat ukur kinerja selain informasi keuangan perusahaan sehingga tidak menekankan pada pencapaian tujuan jangka pendek saja melainkan dapat mengukur penyebab-penyebab terjadinya perubahan di dalam perusahaan. Atas dasar permasalahan tersebut, penulis mengambil judul **“Analisis Kinerja Dengan Menggunakan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci Periode 2015-2017”**.

Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja perusahaan telah dilakukan. 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.

Anies (2005) dengan judul Analisis Penelitian Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus pada PT. Perkebunan Nusantara IX Semarang) memperlihatkan hasil dalam perspektif keuangan terdapat peningkatan profit margin dan rasio operasi, namun dalam ROI mengalami kenaikan. Dalam perspektif konsumen terdapat peningkatan retensi konsumen, akuisisi konsumen, profitabilitas konsumen, kepuasan konsumen. Dalam perspektif proses bisnis internal terdapat peningkatan *cycle effectiveness*, dan layanan purna jual. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terdapat peningkatan perputaran karyawan, dan kemampuan sistem informasi.

Yuniarsa (2006), melakukan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (studi kasus pada PT. Waskita Karya (persero)) dengan hasil sebagai berikut : a) Perspektif Keuangan, peningkatan ROI sebesar 4,59 % pada tahun 2004, Profit Margin meningkat sebesar 2,58 %, dan Operating Ratio sebesar 95,05 %; b) Perspektif Pelanggan, peningkatan Market Share sebesar 1,5 % pada tahun 2004, akuisisi pelanggan mengalami penurunan sebesar 9,09 %, dan tingkat kepuasan pelanggan meningkat sebesar 93,1 %; c) Perspektif Internal Bisnis, tingkat inovasi perusahaan tiap tahunnya adalah 0 %, dan layanan purna jual hampir mendekati 100 %; d) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan, produktivitas karyawan meningkat sebesar Rp. 107.665.121,91 pada tahun 2004, kemudian Retensi karyawan sebesar 4,19 % dan kepuasan karyawan rata-rata mencapai 87,8 %.

Hendra (2008), melakukan penelitian dengan judul “Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif pada PT. Arotamas” dengan hasil sebagai berikut : a) Perspektif Keuangan, penurunan ROI sebesar 0.45 % pada tahun 2006, Profit Margin juga mengalami penurunan menjadi sebesar 0.40 %, dan penurunan Operating Ratio menjadi sebesar 40.50 % pada tahun yang sama; b) Perspektif Pelanggan, penurunan akuisisi pelanggan menjadi sebesar 0 % pada tahun 2006, dan tingkat retensi pelanggan meningkat menjadi sebesar 100%, namun profitabilitas pelanggan mengalami penurunan menjadi sebesar 0.29 % pada tahun yang sama; c) Perspektif Internal Bisnis, rata-rata tingkat inovasi perusahaan selama 3 tahun adalah 56.97 %, dan untuk pemenuhan pesanan kepada pelanggan pada tahun 2006 mencapai 93.79 %; d) Perpektif

Pembelajaran dan Pertumbuhan, produktivitas karyawan meningkat menjadi sebesar Rp. 1.667.387,82 pada tahun 2006, kemudian Retensi karyawan mengalami penurunan menjadi sebesar 2.08 %.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci. Pengumpulan data merupakan salah satu langkah penting karena data diperlukan untuk mengetahui dan mendapatkan gambaran permasalahan dari obyek yang diteliti, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Penelitian Lapangan (*Field Research*) yaitu pengumpulan data secara langsung ke lapangan yaitu berupa data laporan keuangan (neraca dan laporan laba rugi), serta data yang mencakup perspektif pelanggan.
- b. Penelitian kepustakaan (*Library Research*) yaitu merupakan teknik pengumpulan data berdasarkan sumber-sumber yang diperoleh dari literatur yang membahas mengenai pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, dengan cara membaca dan mempelajari sumber - sumber tertulis, baik berupa buku-buku, laporan hasil penelitian, tulisan ilmiah, jurnal, dokumen yang diperoleh dari perusahaan yang diteliti berupa dokumen-dokumen lain yang berkaitan dengan topik dan obyek penelitian.

Jenis Data

- a. Data Kualitatif dalam penelitian ini mencakup gambaran umum Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Sakti Kabupaten Kerinci, analisis lingkungan internal dan eksternal, analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci.
- b. Data Kuantitatif dalam Penelitian ini berupa laporan keuangan PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci Tahun 2015-2017 yang terdiri dari neraca, laporan laba rugi, pada PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci Tahun 2015-2017.

Sumber Data

- a. Sumber Data dalam penelitian ini bersumber dari hasil observasi langsung peneliti ke PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci.
- b. Sumber Data bersumber dari PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci berupa laporan keuangan yang terdiri dari neraca dan laporan laba rugi dan dokumen dokumen lain yang berhubungan dengan penelitian.

Metode Analisis Data

Rumus-rumus yang diukur untuk mengukur kinerja masing-masing perpektif adalah sebagai berikut :

- 1) Mengukur kinerja perspektif keuangan

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lanvar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

$$\text{Rasio Kas} = \frac{\text{Kas}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{Beban Usaha}}{\text{Pendapatan Bersih}} \times 100\%$$

2) Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

$$\text{Tingkat Pemerolehan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Tingkat Kepuasan Pelanggan

= Menggunakan data pengaduan pelanggan PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil pengukuran kinerja PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci dengan konsep *Balanced Scorecard*

Tabel 1: Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan di PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci Periode 2015-2017

Ukuran	2015	2016	2017
ROI	(3,36)%	(0,74)%	(2,03)%
Current Ratio	223,64%	418,03%	369,85%
Rasio Kas	40,43%	114,92%	82,45%
Operating Ratio	104,72%	101,39%	103,54%

Tabel 2: Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan di PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci Periode 2015-2017

Ukuran	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017
Tingkat Pemerolehan Pelanggan	3,69%	3,17%	2,99%
Retensi Pelanggan	96,31%	96,82%	97,01%
Tingkat Pengaduan Pelanggan	3.601	5.155	5.946

Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard*

Tabel 3: Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan

Perspektif	Tahun			Rata-rata	Penilaian
	2015	2016	2017		
<i>Perspektif Keuangan :</i>					
ROI	(3,36)%	(0,74)%	(2,03)%	(2,04)%	Baik
Rasio Kas	40,43%	114,92%	82,45%	79,27%	Buruk
Operating Ratio	104,72%	101,39%	103,54%	103,22%	Baik
Current Ratio	223,64%	418,03%	369,85%	337,17%	Baik
<i>Perspektif Pelanggan :</i>					
Pemerolehan pelanggan	3,69%	3,17%	2,99%	3,28%	Buruk
Retensi pelanggan	96,31%	96,82%	97,01%	96,71%	Baik
Kepuasan pelanggan	3.601	5.155	5.946	4.901	Buruk

Dari tabel diatas dapat disimpulkan kinerja PDAM Tirta Sakti Kabupaten kerinci dilihat rata-rata ROI sebesar (2,04)%, Rasio Kas sebesar 79,27%, Operating Ratio sebesar 103%, Current Ratio sebesar 337,17%. secara keseluruhan mengalami peningkatan dari selang waktu antara tahun 2015 sampai tahun 2017. Pada perspektif Pelanggan terjadi penurunan, pemerolehan pelanggan sebesar 3,28%, rentensi pelanggan sebesar 96,71% dan kepuasan pelanggan sebesar 4.901, hanya tingkat rentensi pelangan mengalami kenaikan hal ini disebabkan kerna PDAM Tirta Sakti Kabupaten Kerinci dalam kemampuan mempertahankan pelanggan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: 1) Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu *Current Ratio* tahun 2015 sebesar 223,64%, tahun 2016 sebesar 418,03% dan tahun 2017 sebesar 369,85%. *Return On Investmen* tahun 2015 sebesar (3,36)%, tahun 2016 sebesar (0,74)% tahun 2017 sebesar (2,03)%. Rasio kas pada tahun 2015 sebesar 40,43%, pada tahun 2016 sebesar 114,92%, pada tahun 2017 sebesar 82,45% , *Operating Ratio* pada tahun 2015 sebesar 104,72%, pada tahun 2016 sebesar 101,39%, dan pada tahun 2017 sebesar 103,54%, diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya; 2) Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang baik, dan hanya retensi pelanggan yang mengalami kenaikan cukup baik.

SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, terdapat beberapa saran yang dapat dipergunakan bagi penelitian-penelitian yang akan datang: 1) Manajemen hendaknya mulai mempertimbangkan aspek kinerja non keuangan; 2) Manajemen hendaknya harus memperhatikan ROI, kondisi fisik perusahaan, serta tingkat Pemerolehan pelanggan, mengingat angka prosentase yang semakin menurun; 3) Bagi pembaca umumnya hendaknya dalam melihat kinerja suatu perusahaan jangan hanya dilihat dari segi keuangan saja, melainkan sangat perlu diperhatikan tentang kepuasan, kerja sama yang baik. Hal tersebut sangat penting agar para pembaca yang mencoba untuk menggunakan jasa perusahaan tidak salah langkah.

DAFTAR PUSTAKA

- Asisten Deputi Urusan BUMD, 2000. *Pedoman Akuntansi Perusahaan Daerah Air Minum*.
 Hendra. (2008). Analisis Penilaian Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai Alternatif pada PT Arotamas.
 Kaplan Robert S dan Norton David P. (2001). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*; Penerbit Erlangga, Jakarta.
 Kuncoro, Mudrajad. (2003). *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Penerbit Erlangga, Jogjakarta.
 Srimindarti, Caecilia. (2004). *Balanced Scorecard sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja*. *Fokus Ekonomi*, 3(1), April 2004, hal. 52-64.
 UUD No 22 1999 Pasal 10 Pemerintah Daerah
 Yuniarsa, Adi. (2006), Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* (Studi Kasus PT Waskita Karya Persero)