

BALANCED SCORECARD DALAM AKSI PENGUKURAN KINERJA (Studi pada PDAM Tirta Tampanama Kabupaten Kolaka Utara)

Amalia Vicky Ferdiansyah, Abdul Hakim, I Gede Eko Putra Sri Sentanu
Jurusan Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang
E-mail: avickyferdian@student.ub.ac.id

Abstract: *Balanced Scorecard in Performance Measurement Action (Study on PDAM Tirta Tampanama, North Kolaka Regency).* As an organization that provides services to the community, it is often found that the performance of Regional Government-Owned Company has not been able to meet their objectives. At PDAM Tirta Tampanama, indications of the problem can be seen from the financial losses suffered in the last two years. These problems need to be explored with comprehensive performance measurement. By using the Balanced Scorecard, measurements are carried out in four perspectives, including finance, customers, internal business processes, and learning and growth. The results showed that it's the performance in 2021 was categorized as unhealthy with a performance value of 2,250.

Keywords: *measurement, performance, balanced scorecard, PDAM, BUMD*

Abstrak: *Balanced Scorecard dalam Aksi Pengukuran Kinerja (Studi pada PDAM Tirta Tampanama Kabupaten Kolaka Utara).* Untuk memenuhi tuntutan masyarakat akan pelayanan prima, penyedia layanan harus memperhatikan kinerjanya. Namun, sebagai organisasi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat, sering dijumpai kinerja BUMD belum dapat memenuhi tujuannya. Pada PDAM Tirta Tampanama indikasi permasalahan terlihat dari kerugian keuangan yang diderita dalam dua tahun terakhir. Permasalahan tersebut perlu digali dengan pengukuran kinerja secara komprehensif. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* pengukuran dilakukan dalam empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PDAM Tirta Tampanama tahun 2021 dikategorikan sebagai kurang sehat dengan nilai kinerja 2,250.

Kata kunci: *pengukuran, kinerja, balanced scorecard, PDAM, BUMD*

Pendahuluan

Dalam era persaingan global yang semakin ketat, kinerja (performance) menjadi isu dunia saat ini, terutama di negara-negara berkembang (Tsauri, 2014). Hal tersebut terjadi antara lain sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi (Tsauri, 2014). Dengan demikian, untuk memenuhi tuntutan masyarakat akan pelayanan yang bermutu tinggi, penyedia layanan harus memperhatikan kinerjanya.

Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) sebagai organisasi yang memberikan pelayanan kepada masyarakat memiliki beberapa tujuan. Undang-undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana telah diubah terakhir dengan Undang-undang Nomor 9 Tahun 2015 menjelaskan bahwa tujuan didirikannya BUMD adalah untuk memberikan manfaat bagi perkembangan perekonomian daerah pada umumnya, menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang

dan/atau jasa yang bermutu bagi pemenuhan hajat hidup masyarakat sesuai kondisi, karakteristik dan potensi daerah yang bersangkutan berdasarkan tata kelola perusahaan yang baik, serta memperoleh laba dan/atau keuntungan. Namun, sering dijumpai kinerja BUMD belum dapat memenuhi tuntutan sebagaimana tujuan pendiriannya.

Ketersediaan air minum/ bersih diperlukan bagi semua orang untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari (Sentanu & Sriyiono, 2021). Namun, dalam urgensi kebutuhan air bersih/minum tersebut, kinerja BUMD Air Minum di Provinsi Sulawesi Tenggara secara umum masih dikategorikan belum memenuhi harapan. Terbukti berdasarkan data Buku Kinerja BUMD Air Minum Tahun 2021, dari 12 BUMD yang dilakukan evaluasi, hanya 1 BUMD yang dikategorikan sehat, empat BUMD dikategorikan kurang sehat, dan tujuh BUMD dikategorikan sakit. Di PDAM Tirta Tampanama Kabupaten Kolaka Utara pada khususnya, permasalahan kinerja yang buruk tampaknya belum dapat

diatasi. Hal ini terlihat dalam laporan keuangan PDAM Tirta Tampanama tahun 2020 dan 2021 di mana disebutkan bahwa PDAM menderita kerugian berturut-turut sebesar Rp4.553.358.460,84 dan Rp3.368.770.273,12. Permasalahan kinerja tersebut tentunya perlu digali dengan pengukuran secara komprehensif sehingga dapat diuraikan kelemahan-kelemahan kinerja untuk dilakukan perbaikan.

Dalam bidang pengukuran kinerja, *Balanced Scorecard* memiliki keunggulan. Kaplan & Norton (1992) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* adalah sistem manajemen yang dapat memotivasi perbaikan dan terobosan di area kritis dengan menyajikan kepada manajer empat perspektif berbeda untuk memilih ukuran. Lebih lanjut, Kaplan & Norton (1992) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* ini melengkapi indikator keuangan tradisional dengan ukuran kinerja untuk pelanggan, proses internal, dan aktivitas inovasi dan pertumbuhan sehingga berbeda dari yang biasanya digunakan oleh perusahaan dalam beberapa hal penting.

Berdasarkan hal tersebut, maka penulis merumuskan masalah Bagaimanakah Kinerja PDAM Tirta Tampanama Kabupaten Kolaka Utara apabila diukur menggunakan *Balanced Scorecard*.

Tujuan penelitian adalah untuk mengukur kinerja PDAM Tirta Tampanama Kabupaten Kolaka Utara menggunakan *Balanced Scorecard*. Manfaat penelitian sebagai sumbangan masukan dan pemikiran bagi PDAM Tirta Tampanama Kabupaten Kolaka Utara dalam meningkatkan kinerjanya dimasa mendatang menjadi lebih baik.

Tinjauan Pustaka

1. Efektivitas Organisasi

Robbins dalam Yunus & Nawawi (2013, h.6) yang menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, bekerja secara terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama. Sedangkan menurut Mahsun (2006, h.1) organisasi sering dipahami sebagai kelompok orang yang berkumpul dan bekerja sama dengan cara yang terstruktur untuk mencapai tujuan atau sejumlah sasaran tertentu yang telah ditetapkan bersama.

Secara sederhana keefektifan didefinisikan sebagai sejauh mana sebuah organisasi dapat mewujudkan tujuan-tujuannya (Yunus & Nawawi, 2013, h.39). Robbins (1990) mengemukakan beberapa pendekatan yang dapat digunakan antara lain *The Goal-Attainment Approach*, *The Systems Approach*, *The Strategic*

Constituencies Approach, dan *The Competing-Values Approach*. Yunus & Nawawi (2013) menjelaskan bahwa *The Goal-Attainment Approach* (pendekatan pencapaian tujuan) mengasumsikan bahwa organisasi adalah kesatuan yang dibuat dengan sengaja, rasional, dan mencari tujuan. Oleh karena itu, pencapaian tujuan yang berhasil menjadi sebuah ukuran yang tepat tentang keefektifan.

2. Kinerja Organisasi

Menurut Bastian (2001, h.329) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi. Tercapainya tujuan organisasi berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya (Surjadi dalam Tsauri, 2014).

Moehariono (2012) menjelaskan pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi, serta kegiatannya mengumpulkan data dan informasi yang relevan dengan sasaran-sasaran atau tujuan program evaluasi.

Menurut Cascio dalam Tsauri (2014), kriteria sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Relevan (*relevance*).
- b) Sensitivitas (*sensitivity*).
- c) Reliabilitas (*reliability*).
- d) Akseptabilitas (*acceptability*).
- e) Praktis (*practicality*).

3. *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2001) *Balanced Scorecard* adalah sebagai suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan yang memadukan secara komprehensif ukuran dari aspek keuangan maupun non keuangan, digunakan untuk mengevaluasi kinerja jangka pendek maupun jangka panjang, baik yang bersifat intern maupun ekstern organisasi.

Menurut Kaplan & Norton (1992) pengukuran kinerja bisnis dengan *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja-kinerja finansial juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non finansial. Pendekatan ini

berusaha menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Luis & Biromo (2007) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat.

Metode Penelitian

Jenis penelitian yang dipakai di dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan deskriptif. Menurut Kurniawan & Puspitaningtyas (2016, h.16) penelitian deskriptif diarahkan untuk mengetahui nilai variabel independen (baik satu variabel maupun lebih) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan variabel satu dengan variabel yang lain. Oleh karena itu, pada penelitian ini tidak dilakukan pengujian hipotesis.

Penelitian ini merupakan penelitian *cross-sectional* karena kinerja yang akan dilakukan pengukuran adalah untuk Tahun Buku 2021 dan tidak akan dilakukan penelitian lain di waktu yang berbeda untuk diperbandingkan.

Lokasi penelitian di Kabupaten Kolaka Utara dan situs penelitian pada PDAM Tirta Tampanama. Sumber data diperoleh dari data data sekunder. Pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi yaitu mengumpulkan data dengan cara mencatat ulang atau mendokumentasikan data yang sebelumnya telah dikumpulkan oleh orang lain atau suatu badan, misalnya dinas-dinas pemerintah, badan pusat statistik, dan sebagainya (Hakim, 2021). Analisis data menggunakan *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh BPPSPAM untuk melakukan pengukuran kinerja pada BUMD Air Minum.

Pembahasan

1. Kinerja Perspektif Keuangan

Tabel 1 Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan

Indikator	Bobot	Nilai	Hasil
<i>Return On Equity</i>	0,055	1	0,055
Rasio Operasional	0,055	1	0,055
Rasio Kas	0,055	1	0,055
Efektivitas Penagihan	0,055	3	0,165
Solvabilitas	0,030	5	0,150
Jumlah			0,480

Sumber: hasil analisis, 2022

Berdasarkan tabel 1 dapat dilihat bahwa kinerja PDAM Tirta Tampanama belum optimal dalam persepektif keuangan. Indikator *Return on Equity* mendapatkan nilai 1 dari nilai maksimal 5. Nilai rendah dalam indikator *Return on Equity* menunjukkan bahwa PDAM belum mampu menghasilkan laba dari ekuitas yang dimiliki. Indikator Rasio Operasional mendapatkan nilai 1 dari nilai maksimal 5. Nilai rendah dalam Rasio Operasional menunjukkan bahwa PDAM tidak mampu menghasilkan pendapatan operasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan biaya operasi yang telah dikeluarkan. Selain itu, indikator rasio kas mendapatkan nilai 1 dari nilai maksimal 5. Nilai rendah dalam Rasio Kas menunjukkan bahwa PDAM tidak mampu melunasi seluruh kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan kas dan setara kas yang dimiliki.

2. Kinerja Perspektif Pelanggan

Tabel 2 Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan

Indikator	Bobot	Nilai	Hasil
Cakupan Pelayanan Teknis	0,050	2	0,100
Pertumbuhan Pelanggan	0,050	1	0,050
Penyelesaian Pengaduan	0,025	5	0,125
Kualitas Air pelanggan	0,075	1	0,075
Konsumsi Air Domestik	0,050	1	0,050
Jumlah			0,400

Sumber: hasil analisis, 2022

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat bahwa kinerja PDAM Tirta Tampanama belum optimal dalam persepektif pelanggan. Indikator Cakupan Pelayanan Teknis mendapatkan nilai 2 dari nilai maksimal 5. Nilai rendah dalam indikator Cakupan Pelayanan Teknis menunjukkan bahwa jumlah pelanggan sangat rendah dibandingkan potensi jumlah penduduk di wilayah yang telah terdapat jaringan distribusi PDAM. Indikator Pertumbuhan pelanggan mendapatkan nilai 1 dari nilai maksimal 5. Nilai rendah dalam indikator Pertumbuhan Pelanggan menunjukkan bahwa PDAM belum mampu menarik minat masyarakat untuk menjadi pelanggan. Indikator kualitas air pelanggan mendapatkan nilai 1 dari nilai maksimal 5. Nilai rendah dalam indikator kualitas air menunjukkan bahwa PDAM belum mampu menjamin kualitas air yang didistribusikan kepada pelanggan. Selain itu indikator konsumsi air domestik mendapatkan nilai 1 dari nilai maksimal 5. Nilai rendah dalam indikator konsumsi air domestik menunjukkan bahwa PDAM belum mampu memaksimalkan konsumsi air pada pelanggan rumah tangga.

3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Tabel 3 Hasil Pengukuran Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator	Bobot	Nilai	Hasil
Rasio Produksi	0,070	1	0,070
Kehilangan air	0,070	5	0,350
Jam Operasi Layanan	0,080	5	0,400
Tekanan Air Pada SR	0,065	3	0,195
Penggantian/ Kalibrasi Meter	0,065	1	0,065
Jumlah			1,080

Sumber: hasil analisis, 2022

Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat bahwa kinerja PDAM Tirta Tampanama belum optimal dalam persepektif proses bisnis internal. Indikator Rasio Produksi mendapatkan nilai 1 dari nilai maksimal 5. Nilai rendah dalam indikator Rasio Produksi menunjukkan bahwa PDAM belum mampu mengoptimalkan kapasitas instalasi produksi air yang dimiliki. Selain itu indikator penggantian/kalibrasi meter mendapatkan nilai 1 dari nilai maksimal 5. Nilai rendah dalam indikator Penggantian / Kalibrasi Meter menunjukkan bahwa PDAM belum mampu menjamin akurasi meter air pelanggan.

4. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tabel 4. Hasil Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Indikator	Bobot	Nilai	Hasil
Rasio Pegawai	0,070	3	0,210
Rasio Diklat	0,040	1	0,040
Rasio Biaya Diklat	0,040	1	0,040
Jumlah			0,290

Sumber: hasil analisis, 2022

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat bahwa kinerja PDAM Tirta Tampanama belum optimal dalam persepektif pertumbuhan dan pembelajaran. Indikator Rasio Diklat mendapatkan nilai 1 dari nilai maksimal 5. Nilai rendah dalam indikator Rasio Diklat menunjukkan bahwa PDAM memiliki kepedulian yang rendah terhadap aktivitas peningkatan kompetensi pegawai. Selain itu

indikator Rasio Biaya Diklat mendapatkan nilai 1 dari nilai maksimal 5. Nilai rendah dalam indikator Rasio Biaya Diklat menunjukkan bahwa PDAM memiliki upaya yang rendah untuk melakukan aktivitas peningkatan kompetensi pegawai.

5. Hasil Kinerja PDAM

Tabel 5. Hasil Pengukuran Empat Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Nilai
Keuangan	0,480
Pelanggan	0,400
Proses Bisnis Internal	1,080
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0,290
Jumlah	2,250

Sumber: hasil analisis, 2022

Berdasarkan tabel 5 dapat dilihat bahwa dari 4 perspektif *Balanced Scorecard* yang dilakukan pengukuran, secara keseluruhan mendapatkan nilai 2,250. Berdasarkan kriteria pengukuran *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh BPPSPAM, nilai capaian Kinerja PDAM Tirta Tampanama berada di antara 2,2 sampai dengan 2,8 sehingga dikategorikan sebagai "kurang sehat".

Kesimpulan

Dari hasil pembahasan dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja PDAM Tirta Tampanama Kabupaten Kolaka Utara untuk tahun 2021 dikategorikan sebagai kurang sehat dengan nilai capaian kinerja 2,250. Dalam perspektif keuangan, perusahaan belum mampu menghasilkan laba dan membayar seluruh kewajiban dengan aset lancarnya. Dalam perspektif pelanggan, perusahaan belum mampu menarik minat masyarakat untuk menjadi pelanggan, menjamin kualitas air, dan mengoptimalkan konsumsi air pelanggan. Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan belum mampu mengoptimalkan kapasitas instalasi produksi air yang dimiliki dan menjamin akurasi meter air pelanggan. Serta dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan belum memiliki perhatian terhadap pengembangan kompetensi pegawai.

Daftar Pustaka

- Bastian, Indra. (2001). *Akuntansi Sektor Publik*. BPFE, Universitas Gajah Mada.
- Hakim, Abdul. (2021). *Analisis Data Kuantitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Empatdua Media.
- Kaplan, R. S., & D. P. Norton. (1992). The Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kurniawan, Agung Widhi., & Puspitaningtyas, Zarah. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Pandiva Buku.

- Luis, S., & Biromo, Prima, A. (2007). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Mahsun, Mohammad. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. BPFE.
- Moheriono. (2012). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Raja Grafindo Persada.
- Mulyadi. (2001). *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. UPP AMP YKPN.
- Robbins, Stephen. (1990). *Organization Theory Structures, Designs, and Applications*. Third Edition. Prentice-Hall.
- Sentanu, I. G. E. P. S., & Sriyono, M. E. E. (2021). Institutional Analysis of Drinking Water Supply System in East Nusa Tenggara Province. *Publica: Jurnal Pemikiran Administrasi Negara*, 13(2), 185-192.
- Tsauri, Sofyan. (2014). *Manajemen Kinerja*. STAIN Jember Press.
- Yunus, H.A., & Nawawi, Wahyudin. (2013). *Teori Organisasi*. Unit Penerbitan Universitas Majalengka.