

## Desain *Balanced Scorecard* Untuk Mencapai Target Strategis PDAM Hulu Sungai Utara, Kalimantan Selatan

Clara Rasida<sup>1</sup>, Hendrawan Santosa Putra<sup>2</sup>, Oktaviani Ari Wardhaningrum<sup>3</sup>

1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

3 Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember

---

### Abstract

A company needs to measure its financial and non-financial aspects to prove its proper performance. *Balanced Scorecard* is one of the tools to measure performance both in financial and non-financial. This study aims to implement *Balanced Scorecard* design that is in line with the vision and strategy of PDAM Hulu Sungai Utara to achieve the desired performance targets. This is descriptive qualitative research. The data collection methods used were interview, documentation, and observation methods. The type of data used is both primary data in the form of interviews, and secondary data in the form of financial reports and other data attachments. The data analysis method in this study begins by presenting an overview of the next PDAM HSU, classifying the strategic plans that are applied, explaining the causal relationship between strategic plans, determining indicators and targets in each perspective, and describing the *Balanced Scorecard* design. The results of this study are the measurements in accordance with strategic objectives in each perspective according to the *Balanced Scorecard* concept. It is expected to make PDAM HSU easier for achieving its strategic goals.

### Abstrak

Sebuah perusahaan perlu mengukur aspek keuangan dan non-keuangan untuk membuktikan kinerja yang tepat. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu alat untuk mengukur kinerja baik secara finansial maupun non finansial. Penelitian ini bertujuan untuk mengimplementasikan desain *Balanced Scorecard* yang sejalan dengan visi dan strategi PDAM Hulu Sungai Utara untuk mencapai target kinerja yang diinginkan. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode wawancara, dokumentasi, dan observasi. Jenis data yang digunakan adalah baik data primer berupa wawancara, maupun data sekunder berupa laporan keuangan dan lampiran data lainnya. Metode analisis data dalam penelitian ini dimulai dengan menyajikan gambaran HSU PDAM, mengklasifikasikan rencana strategis yang diterapkan, menjelaskan hubungan sebab akibat antara rencana strategis, menentukan indikator dan target di setiap perspektif, dan menggambarkan desain *Balanced Scorecard*. Hasil dari penelitian ini adalah pengukuran yang sesuai dengan tujuan strategis pada masing-masing perspektif menurut konsep *Balanced Scorecard*. Melalui hasil penelitian ini, diharapkan PDAM HSU dapat lebih mudah mencapai sasaran strategisnya

---

*Keywords: Balanced Scorecard, Indicators, PDAM, Performance, Strategic Plan*

*Corresponding author: Oktaviani Ari Wardhaningrum (oktaviani.ariw@unej.ac.id)*

## **Pendahuluan**

Suatu perusahaan didirikan dan dikelola dengan baik bertujuan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan, suatu perusahaan harus menunjukkan kinerja yang baik. Robbins (1986) menyatakan kinerja adalah hasil dari evaluasi suatu kegiatan bisnis atau pekerjaan yang telah dilakukan dan dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan. Umumnya suatu perusahaan dalam mengukur kinerjanya hanya menitikberatkan pada sektor keuangan. Pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan belum menunjukkan kondisi perusahaan secara komprehensif pada periode tertentu, maka pengukuran kinerja perusahaan juga perlu melakukan pengukuran kinerja pada aspek non-keuangan, yang meliputi aspek pelanggan, bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. Pengukuran kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu metode pengukuran kinerja yang juga memperhatikan aspek non-keuangan. Kaplan dan Norton (1996) menyatakan manfaat BSC yaitu dapat dijadikan acuan bagi sistem manajemen strategi untuk jangka panjang dan sebagai alat pengevaluasi kinerja perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini bertujuan untuk membantu salah satu perusahaan daerah dalam menilai dan mengevaluasi kinerjanya dengan menerapkan konsep BSC, agar perusahaan tersebut dapat mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan serta dapat mengatasi masalah yang sedang dihadapi. Perusahaan yang dipilih dan dijadikan objek penelitian ini adalah Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) di Kabupaten Hulu Sungai Utara, Kalimantan Selatan (selanjutnya disingkat PDAM HSU). Pemilihan objek penelitian ini juga didasarkan pada beberapa permasalahan yang sedang dihadapi oleh PDAM HSU. Sebenarnya indikator penilaian kinerja PDAM telah diatur oleh pemerintah melalui Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM), konsep penilaian yang ditetapkan BPPSPAM juga sejalan dengan konsep BSC. Namun konsep penilaian yang ditetapkan oleh BPPSPAM belum tentu sesuai dengan permasalahan yang dihadapi, visi, serta strategi pada perusahaan tersebut. Seharusnya penyusunan BSC disesuaikan dengan visi dan strategi suatu perusahaan karena BSC merupakan alat komunikasi antara manajemen perusahaan dan karyawan dalam menyampaikan rencana bisnis strategis. Oleh karena itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai masukan bagi PDAM HSU dalam mempermudah penyampaian rencana strategis antar manajemen perusahaan dan karyawan agar mereka dapat mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

## **Literatur Review dan Pengembangan Hipotesis**

### **Organisasi**

Setiap manusia memiliki pasti memiliki kebutuhan atau tujuan yang ingin dicapai dalam melangsungkan hidupnya, untuk mencapai hal tersebut setiap manusia akan menciptakan hubungan atau interaksi sosial dengan manusia lain. Oleh karena itu, dalam kehidupan sehari-hari setiap manusia

pasti akan selalu berkaitan dengan suatu kelompok untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Suatu kelompok yang didirikan oleh sekelompok manusia untuk kegiatan tertentu dan untuk mencapai suatu tujuan disebut organisasi. Kata organisasi berasal dari bahasa Yunani yaitu organon yang berarti alat. Robbins (1994) menyatakan organisasi merupakan kesatuan atau kumpulan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, memiliki sebuah batasan dan bekerja secara terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama. Tujuan didirikannya suatu organisasi formal berbeda-beda, seperti ada yang didirikan untuk tujuan sosial, politik, bisnis, agama, atau hobi. Organisasi untuk kegiatan sosial, politik, agama, dan hobi cenderung tidak berorientasi pada laba maka disebut sebagai organisasi nirlaba, sedangkan organisasi bisnis didirikan untuk mencari laba maka disebut organisasi (perusahaan) laba.

### **Rencana Strategis**

Sebelum anggota organisasi melakukan kegiatan yang dapat mencapai tujuan organisasi, pimpinan organisasi akan memutuskan kegiatan apa saja yang harus dilakukan serta waktu, oleh siapa, dan cara melakukan kegiatan tersebut. Proses memutuskan hal tersebut dapat disebut sebagai perencanaan. Daft (2006) menyatakan perencanaan adalah suatu tindakan yang menentukan tujuan jangka panjang serta sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. Jenis perencanaan yang utama diklasifikasikan menjadi dua yaitu rencana strategis dan rencana operasional. Menurut Hindun (2015) rencana strategis merupakan rencana yang disusun untuk jangka panjang serta menentukan seluruh tujuan dari aktivitas yang dilakukan dalam organisasi tersebut. Sedangkan, rencana operasional merupakan rencana yang disusun dan diterapkan hanya untuk mencapai tujuan tertentu.

### **Penilaian Kinerja dengan Balanced Scorecard**

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan. Salah satu pendekatan untuk menilai kinerja suatu perusahaan adalah pendekatan BSC. Penilaian kinerja dengan konsep BSC diyakini bahwa perusahaan dapat menyeimbangkan kinerjanya baik dari segi keuangan maupun non-keuangan untuk jangka panjang. Widayati dan Khasanah (2019) menyatakan bahwa BSC adalah suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif yang dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performansi bisnis. Menurut Gunawan (2015) penilaian kinerja perusahaan yang menggunakan konsep BSC, penilaian kinerjanya akan didasarkan pada empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, bisnis internal, inovasi dan pembelajaran.

### **Penilaian Kinerja PDAM dengan Konsep Balanced Scorecard**

penyediaan air minum kepada masyarakat menuju keadaan yang lebih baik. Dalam Peraturan Menteri Pekerjaan Umum No. 294/PRT/M/2005 tentang Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum dijelaskan bahwa tujuan dibentuknya Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) yaitu untuk membantu pemerintah dalam mengelola dan mengembangkan SPAM menjadi lebih baik. Dalam proses penilaian kinerja PDAM, BPPSPAM bekerja sama dengan beberapa pihak seperti BPKP dan Persatuan Perusahaan Air Minum Seluruh

Indonesia (PERPAMSI). Metode penilaian kinerja PDAM yang telah ditetapkan oleh BPPSPAM sejalan dengan metode BSC. BPPSPAM telah mengatur bobot penilaian pada setiap perspektif, sebagai berikut:

Tabel 1. Perspektif dan Bobot Penilaian

No.	Perspektif	Bobot
1.	Keuangan	25%
2.	Pelanggan	25%
3.	Bisnis internal	35%
4.	Pertumbuhan dan pembelajaran	15%

Sumber: BPPSPAM

### **Metode Riset**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian ini juga hanya berfokus pada permasalahan yang dihadapi oleh PDAM HSU, maka penelitian ini dikategorikan sebagai studi kasus. Jenis data pada penelitian ini yaitu data primer dan sekunder. Data primer pada penelitian ini berupa hasil wawancara dengan pimpinan PDAM HSU yang terdiri atas Direktur, Kepala Bagian Teknik, Kepala Seksi Produksi, dan karyawan PDAM HSU. Sedangkan data sekunder pada penelitian ini berupa Laporan keuangan periode 2018 – 2019 dan lampiran data yang berkaitan dengan pelanggan, produksi, serta karyawan, yang disediakan oleh PDAM HSU. Metode analisis data pada penelitian ini diawali dengan penyajian gambaran umum PDAM HSU lalu mengklasifikasikan rencana-rencana strategis untuk mencapai tujuan, menjelaskan hubungan sebab akibat antar rencana strategis, menentukan indikator BSC dan target kinerja yang ingin dicapai oleh PDAM HSU, dan menggambarkan rancangan BSC PDAM HSU.

### **Hasil dan Analisis**

#### **Hasil**

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Hulu Sungai Utara merupakan salah satu badan usaha milik pemerintah yang terletak pada Kabupaten Hulu Sungai Utara Provinsi Kalimantan Selatan yang didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Hulu Sungai Utara Nomor 5 Tahun 1989 pada tanggal 26 Mei 1989. Langkah selanjutnya setelah menjelaskan gambaran umum PDAM HSU yaitu mengklasifikasikan rencana strategis yang diterapkan PDAM HSU sesuai empat perspektif BSC dan menjelaskan hubungan sebab akibat antar rencana strategis. Setelah menyusun hubungan sebab akibat antar rencana strategis, langkah selanjutnya yaitu menyusun rancangan BSC sesuai dengan target dan rencana strategi pada setiap perspektif.

## Pembahasan

### Perspektif Keuangan

Masalah di perspektif keuangan yang dihadapi PDAM HSU adalah total beban yang dikeluarkan lebih besar daripada total pendapatan yang diperoleh. Untuk mengurangi beban tersebut, dilakukan penghematan pengeluaran biaya listrik dan bahan kimia. Selain itu, PDAM HSU memfokuskan pada perspektif pelanggan untuk mengatasi kelemahan yang ada di perspektif keuangan. Hal tersebut dapat dilihat di kutipan wawancara berikut ini.

*“...Dari tahun 2018 sampai tahun lalu kami belum bisa laba mbak, langkah yang bisa kami lakukan selama ini ya... dengan mengurangi pengeluaran, terus juga berusaha mengurangi hutang, dan juga berusaha ngurangin tunggakan tagihan pelanggan mbak. Cara yang kami ambil untuk mengurangi pengeluaran yaa dengan efisiensi dan efektivitas biaya mbak. Kami memutuskan untuk mengefisienkan biaya pengeluaran listrik dan bahan kimia...”*

*“...Selain mengurangi pengeluaran, kami juga berusaha menambah pendapatan dari tahun ke tahun mbak. Misal seperti menangani tunggakan tagihan pelanggan. Kami berupaya dapat mengurangi tunggakan tagihan pelanggan-pelanggan kami, dengan cara meningkatkan kepuasan mereka. Kami berusaha bisa menangani semua aduan pelanggan dengan cepat dan baik, jadi pelanggan juga puas. Kalau mereka puas, loyalitas mereka ke kami juga bisa meningkat. Jadi mereka bisa saja tidak akan menunggak pembayaran. Kalau tunggakan pelanggan kami kecil, pendapatan kami juga bisa bertambah kan mbak. Saya inginnya sih hutang jangka pendek dan panjang kami bisa berkurang dari tahun ke tahun. Karena semakin besar hutangnya, laba yang kami peroleh juga semakin kecil....”*

Aspek penilaian kinerja pada perspektif keuangan dapat dilakukan dengan menggunakan rasio keuangan. Rasio keuangan yang digunakan dalam penilaian kinerja PDAM menurut BPPSPAM yaitu rasio rentabilitas, likuiditas, dan solvabilitas yang dapat dijabarkan lebih lanjut di bawah ini:

1. Rasio rentabilitas digunakan untuk mengetahui besar laba yang akan dihasilkan oleh suatu perusahaan (PDAM) pada suatu periode. Rasio rentabilitas yang digunakan terdiri dari *return on equity* (ROE) dan rasio operasi.
2. Rasio likuiditas digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan (PDAM) dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dengan harta lancar yang dimiliki. Rasio likuiditas yang digunakan terdiri atas rasio kas dan efektivitas
3. Rasio solvabilitas untuk mengetahui kemampuan perusahaan (PDAM) dalam menyelesaikan seluruh kewajiban baik jangka panjang dan jangka pendek dengan aset yang dimiliki.

Selanjutnya, penilaian perspektif keuangan yang mencakup rasio rentabilitas, rasio likuiditas, dan rasio solvabilitas yang menjabarkan bobot, kriteria dan nilai untuk masing-masing komponennya disajikan pada Tabel 2 di bawah ini.

Tabel 2. Indikator Penilaian Perspektif Keuangan

No	Uraian	Penilaian		Nilai
		Bobot	Kriteria	
<b>1.</b>	<b>Rasio Rentabilitas</b>			
a)	Return on Equity (ROE)  $\frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak (Rp)}}{\text{Total ekuitas (modal+cadangan) (Rp)}} \times 100\%$	0,055	$\geq 10\%$ 7% - < 10% 3% - < 7% 0% - 3% < 0%	5 4 3 2 1
b)	Rasio Operasi  $\frac{\text{Biaya operasi (Rp)}}{\text{Pendapatan operasi (Rp)}} \times 100\%$	0,055	< 0.50 0.50 - < 0.65 0.65 - < 0.85 0.85 - $\leq$ 1.00 > 1.0	5 4 3 2 1
<b>2.</b>	<b>Rasio Likuiditas</b>			
a)	Rasio Kas  $\frac{\text{Jumlah Kas + Setara Kas (Rp)}}{\text{Jumlah Kewajiban Lancar (Rp)}}$	0,055	$\geq 100\%$ 80% - < 100% 60% - < 80% 40% - < 60% < 40%	5 4 3 2 1
b)	Efektivitas Penagihan  $\frac{\text{Jumlah penerimaan tunai (Rp)}}{\text{Jmlh tagihan air pelanggan slm 1 tahun (Rp)}} \times 100\%$	0,055	$\geq 90\%$ 85% - < 90% 80% - < 85% 75% - < 80% < 75%	5 4 3 2 1
<b>3.</b>	<b>Rasio Solvabilitas</b>			
	 $\frac{\text{Jumlah aset (Rp)}}{\text{Jumlah kewajiban (Rp)}} \times 100\%$	0,03	$\geq 200\%$ 170% - < 200% 135% - < 170% 100% - < 135% < 100%	5 4 3 2 1
		0,25		

(Sumber: BPPSPAM)

### Perspektif Pelanggan

Masalah perspektif pelanggan di PDAM HSU adalah kurangnya jumlah pelanggan. Untuk mengatasi jumlah pelanggan yang kurang, strategi yang dirancang oleh PDAM HSU yaitu berupaya memperluas jangkauan pelayanan teknis dengan mengadakan program MBR (Masyarakat Berpenghasilan Rendah). Program MBR merupakan program promosi yang menggratiskan biaya pemasangan sambungan ke

rumah pelanggan. Selain itu, PDAM HSU juga memperhatikan loyalitas pelanggan lama dengan menangani keluhan yang ada.

*“... Jadi kita ngadain program menggratiskan biaya sambungan awal tapi hanya untuk masyarakat kurang mampu mbak, nama programnya MBR, singkatan dari Masyarakat Berpenghasilan Rendah. Alhamdulillah dengan program itu, pelanggan kami nambah sekitar 7000an...”*

*“... Selain nambah pelanggan baru, kami kan juga harus memperhatikan pelanggan lama ya mbak. Kami harus tetap memberi layanan yang baik untuk mereka. Selama ini kami berusaha menjaga atau meningkatkan kualitas air yang akan didistribusikan dan juga menjaga banyaknya air yang bisa didistribusikan ke pelanggan. Terus kalau ada aduan dari pelanggan, kami juga berusaha semaksimal mungkin dalam mengatasinya.”*

Aspek penilaian kinerja pada perspektif pelanggan mencakup beberapa komponen di bawah ini.

1. Jangkauan layanan teknis

Komponen ini digunakan untuk mengetahui persentase jumlah penduduk yang telah dilayani oleh PDAM dengan cara membandingkan jumlah pelanggan dengan jumlah total penduduk wilayah tersebut. Menurut BPPSPAM, jika persentase jangkauan pelayanan teknis lebih dari 80%, pertumbuhan pelanggan diberi nilai 5 dan tidak perlu catatan lain. Dengan demikian dapat disimpulkan jangkauan pelayanan teknis berbanding lurus dengan pertumbuhan pelanggan

2. Pertumbuhan pelanggan

Komponen ini dihitung untuk mengetahui besar persentase pelanggan PDAM pada satu periode tertentu. Hasil rasio ini juga menggambarkan kemampuan PDAM dalam mempromosikan produknya kepada pelanggan

3. Tingkat penyelesaian pengaduan

Komponen ini diukur untuk mengetahui persentase kemampuan PDAM dalam menyelesaikan pengaduan oleh pelanggan selama satu periode

4. Kualitas air pelanggan

Komponen diukur untuk mengetahui persentase kualitas air PDAM yang didistribusikan kepada pelanggan telah aman dikonsumsi dan sesuai dengan Permenkes Nomor 492/MENKES/PER/V/2010 tentang Persyaratan Kualitas Air Minum. Hal ini sejalan dengan amanah Pasal 2 yang menjelaskan bahwa setiap penyelenggara air minum wajib menjamin air minum yang diproduksinya aman bagi kesehatan. Air minum dikategorikan aman dikonsumsi jika memenuhi beberapa syarat fisika (mikrobiologis, kimiawi, dan radioaktif) yang diukur dalam parameter wajib dan tambahan yang telah ditetapkan

5. Konsumsi air domestik

Komponen ini diukur untuk mengetahui besar penggunaan air oleh pelanggan untuk kepentingan domestik atau rumah tangga pada periode tertentu

Selanjutnya, penilaian perspektif pelanggan yang mencakup jangkauan layanan teknis, pertumbuhan pelanggan, tingkatan penyelesaian pengaduan, kualitas air pelanggan, dan konsumsi air domestik

yang menjabarkan bobot, kriteria dan nilai untuk masing-masing komponen tersebut disajikan pada Tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3. Indikator Penilaian Perspektif Pelanggan

No.	Uraian	Penilaian		Nilai
		Bobot	Kriteria	
1.	Jangkauan pelayanan teknis  $\frac{\text{jumlah penduduk yang telah dilayani}}{\text{total penduduk pada wilayah tersebut}} \times 100\%$	0,05	$\geq 80\%$	5
			60% - < 80%	4
			40% - < 60%	3
			20% - < 40%	2
			< 20%	1
2.	Pertumbuhan pelanggan  $\frac{\text{Total pelanggan periode ini} - \text{total pelanggan periode sebelumnya}}{\text{Total pelanggan periode sebelumnya}} \times 100\%$	0,05	$\geq 10\%$	5
			8% - < 10%	4
			6% - < 8%	3
			4% - < 6	2
			< 4%	1
3.	Tingkat penyelesaian pengaduan  $\frac{\text{jumlah masalah pelanggan yang tertangani}}{\text{Total pengaduan yang diterima}} \times 100\%$	0,025	$\geq 80\%$	5
			60% - < 80%	4
			40% - < 60%	3
			20% - < 40%	2
			< 20%	1
4.	Kualitas air  $\frac{\text{Total uji kualitas air yang memenuhi persyaratan}}{\text{Total yang diuji}} \times 100\%$	0,075	$\geq 80\%$	5
			60% - < 80%	4
			40% - < 60%	3
			20% - < 40%	2
			< 20%	1
5.	Konsumsi air domestik  $\frac{\text{Total rata-rata air yang terjual kepada pelanggan domestik per bulan}}{\text{Total pelanggan domestik yang aktif}}$	0,05	$\geq 30 \text{ m}^3/\text{bln}$	5
			25 - < 30 $\text{m}^3/\text{bln}$	4
			20 - < 25 $\text{m}^3/\text{bln}$	3
		0,25		

(Sumber: BPPSPAM)

### Perspektif Bisnis Internal

PDAM HSU berupaya dapat memberikan layanan sebaik mungkin bagi pelanggannya di wilayah kota ataupun desa yaitu dengan berusaha dapat mendistribusikan air secara maksimal (selama 24 jam). Namun pada kenyataannya, PDAM HSU hanya mampu mendistribusikan air ke wilayah yang memiliki banyak pelanggan PDAM, seperti wilayah Kecamatan Amuntai Tengah. Di samping itu, infrastruktur yang efisien membutuhkan biaya yang besar. Selain itu, Tingkat kebocoran air yang dihadapi PDAM HSU saat proses distribusi masih dianggap tinggi tetapi mereka tidak dapat mengetahui secara pasti berapa banyak air yang hilang.



“... Tapi nyatanya sampai tahun kemarin kami hanya mampu menyalurkan air 24 jam full di kawasan kota saja mbak. Sekarang untuk wilayah yang pelanggan PDAMnya sedikit kami belum bisa menyalurkan 24 jam karena pipa penyalurannya juga kurang, mau bangun ya juga butuh biaya yang besar....”

“...Kalau untuk kebocoran air disini masih tergolong tinggi mbak terutama saat distribusi ke pelanggan terus juga ada beberapa hydrant kami yang bocor...”

Aspek penilaian kinerja pada perspektif bisnis internal mencakup beberapa komponen di bawah ini.

1. Tingkat efisiensi produksi: untuk mengetahui persentase efisiensi produksi
2. Kehilangan air: untuk mengetahui volume air yang menghilang
3. Jam operasi layanan: untuk mengetahui tingkat pelayanan yang diberikan PDAM pada pelanggan dalam satu tahun
4. Tekanan air pada sambungan pelanggan: untuk mengetahui persentase pelanggan yang telah dilayani dengan syarat yaitu memiliki tekanan air minimal 7m pada waktu puncak (pukul 07.00 – 08.00).
5. Penggantian meter air pelanggan selama satu tahun: untuk mengetahui tingkat ketelitian dan ketepatan pengukuran meter air pelanggan

Selanjutnya, penjabaran bobot, kriteria dan nilai untuk masing-masing komponen penilaian perspektif bisnis internal yang mencakup kelima komponen tersebut di atas disajikan pada Tabel 4 di bawah ini

Tabel 4. Indikator Penilaian Perspektif Bisnis Internal

No.	Uraian	Penilaian		Nilai
		Bobot	Kriteria	
1.	Tingkat efisiensi produksi  $\frac{\text{Volume air yang telah diproduksi}}{\text{Kapasitas unit produksi yang terpasang}} \times 100\%$	0,07	$\geq 90\%$	5
			$80\% - < 90\%$	4
			$70\% - < 80\%$	3
			$60\% - < 70\%$	2
			$< 60\%$	1
2.	Kehilangan air  $\frac{\text{Volume banyaknya air yang didistribusikan} - \text{volume air yang digunakan pelanggan}}{\text{Volume banyaknya air yang didistribusikan}} \times 100\%$	0,07	$\leq 25\%$	5
			$> 25\% - 30\%$	4
			$> 30\% - 35\%$	3
			$> 35\% - 40\%$	2
			$> 40\%$	1
3.	Jam operasi layanan  $\frac{\text{Waktu penyaluran air pada pelanggan selama periode evaluasi (hari)}}{\text{Periode evaluasi (hari)}}$	0,08	21 - 24 jam	5
			18 - < 21 jam	4
			16 - < 18 jam	3
			12 - < 16 jam	2
			< 12 jam	1

No.	Uraian	Penilaian		Nilai
		Bobot	Kriteria	
4.	Tekanan air pada sambungan pelanggan  $\frac{\text{Total pelanggan yang terlayani}}{\text{Total pelanggan yang aktif}} \times 100\%$	0,065	$\geq 80\%$	5
			60% - < 80%	4
			40% - < 60%	3
			20% - < 40%	2
			< 20%	1
5.	Penggantian meter air pelanggan  $\frac{\text{Total meter air pelanggan yang diganti pada sambungan rumah}}{\text{Total pelanggan}} \times 100\%$	0,065	$\geq 20\%$	5
			15% - < 20%	4
			10% - < 15%	3
			5% - < 10%	2
			< 5%	1
		0,35		

(Sumber: BPPSPAM)

### Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Jumlah karyawan PDAM HSU yaitu sebanyak 109 orang dan telah dinilai ideal untuk melayani jumlah pelanggan yang dimiliki. Cara PDAM HSU menentukan jumlah karyawannya telah ideal atau tidak yaitu dilakukan dengan perhitungan rasio karyawan terhadap jumlah pelanggan yang dimiliki pada setiap tahun. Berkaitan dengan peningkatan kemampuan karyawan, setiap tahun PDAM HSU mengadakan kegiatan pendidikan dan pelatihan. Dengan meningkatnya keahlian karyawan PDAM HSU, diharapkan mereka dapat mengatasi permasalahan yang dihadapi dan dapat mengerjakan tugasnya dengan baik seperti meningkatkan kualitas dan kuantitas air bersih, dan tidak mengalami kesulitan dalam menyalurkan air bersih. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan, sehingga akhirnya kondisi ini akan meningkatkan laba perusahaan. PDAM HSU juga berupaya dapat meningkatkan atau mempertahankan tingkat kepuasan karyawan dengan memberikan beberapa fasilitas untuk karyawan seperti menyediakan tempat ibadah, dapur, kamar kecil, ruang kesehatan, serta ruangan kerja yang nyaman

“... Dulu itu pernah ada kejadian pegawai kami yang salah catat penggunaan air pelanggan mbak, akhirnya ada beberapa tagihan pelanggan yang tidak cocok. Kalau ada salah catat gitu kan yang rugi pelanggan, kami pun juga bisa rugi. Akhirnya saya dan seluruh karyawan disini sepakat mengadakan kegiatan diklat untuk karyawan...”

“... Kalau karyawan bisa kerja dengan baik, mereka juga akan bisa menangani dan melayani pelanggan dengan baik. Kalau pelanggan merasa dilayani dengan baik, nanti tingkat kepuasan dan loyalitasnya juga bisa meningkat...”

“... Karyawan kan penting sekali ya mbak untuk jalannya perusahaan, jadi kami sebisa mungkin juga akan memberikan fasilitas yang nyaman untuk mereka. Fasilitas yang kami berikan untuk karyawan seperti tempat ibadah, dapur, kamar kecil, ruang kesehatan, terus ruangan kerja yang nyaman...”

Aspek penilaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mencakup beberapa komponen di bawah ini.

1. Rasio pegawai terhadap pelanggan: untuk mengetahui apakah jumlah pegawai PDAM telah cukup untuk melayani seluruh pelanggan
2. Rasio diklat pegawai yang mengikuti diklat dibandingkan dengan total pegawai: untuk mengetahui prosentase jumlah pegawai yang mengikuti diklat terhadap total seluruh pegawai di lingkungan PDAM
3. Rasio persentase biaya diklat: untuk mengetahui persentase biaya yang dikeluarkan untuk pegawai yang mengikuti kegiatan diklat

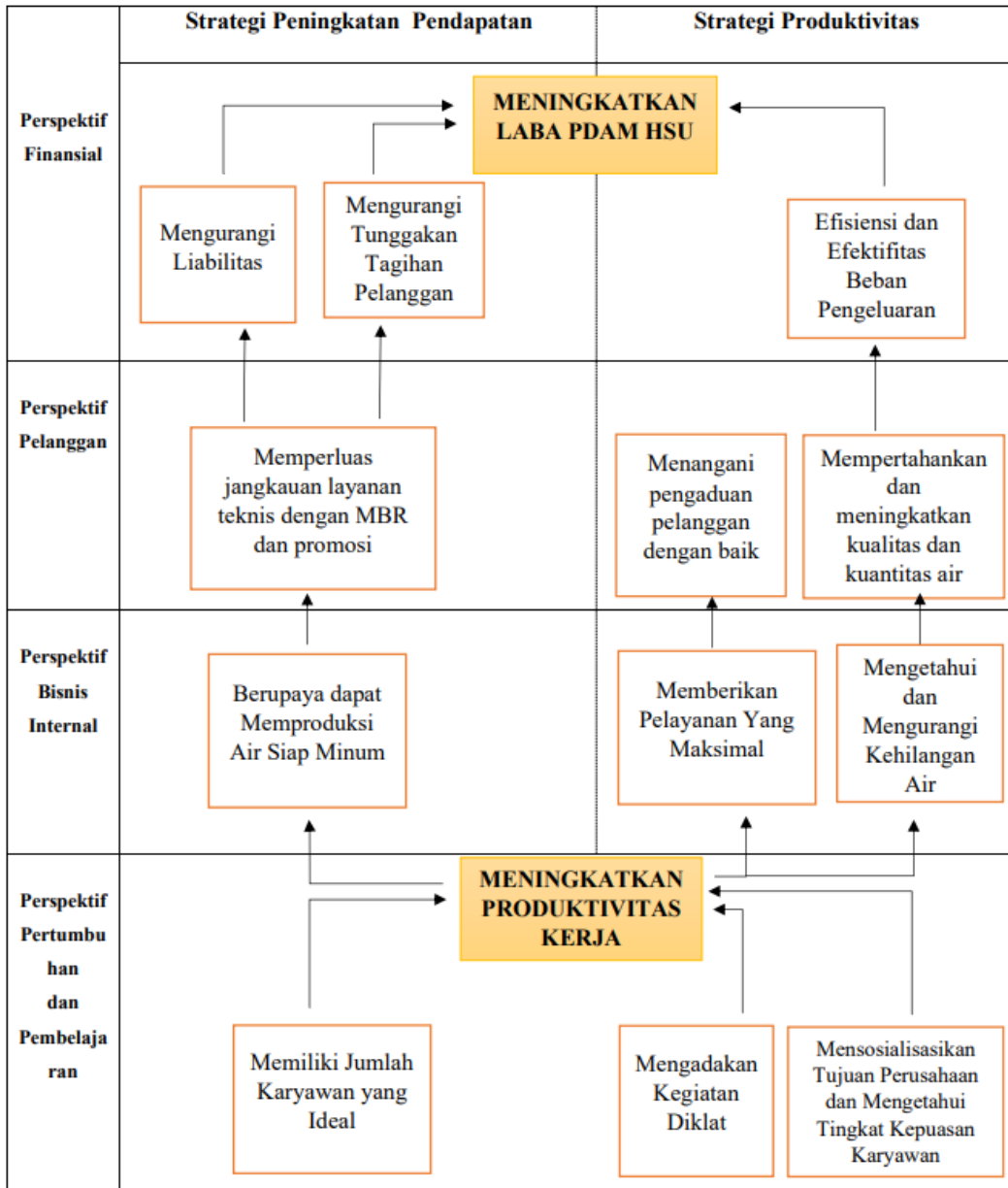
Selanjutnya, penjabaran bobot, kriteria dan nilai untuk masing-masing komponen penilaian perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang mencakup ketiga komponen tersebut di atas dapat disajikan pada Tabel 5 di bawah ini.

Tabel 5. Indikator Penilaian Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

No.	Uraian	Penilaian		Nilai
		Bobot	Kriteria	
1.	Rasio pegawai  $\frac{\text{Total pegawai}}{\text{Total pelanggan} \div 1000}$	0,07	<b>KOTA</b>	
			≤ 6 orang	5
			> 6 – 8 orang	4
			> 8 – 10 orang	3
			> 10 – 12 orang	2
			> 12 orang	1
			<b>KABUPATEN</b>	
			≤ 8 orang	5
			> 8 – 10 orang	4
			> 10 – 12 orang	3
> 12 – 14 orang	2			
> 14 orang	1			
2.	Diklat pegawai  $\frac{\text{Total pegawai yang mengikuti diklat}}{\text{Total seluruh pegawai}} \times 100\%$	0,04	≥ 80%	5
			60% - < 80%	4
			40% - < 60%	3
			20% - < 40%	2
			< 20%	1
3.	Biaya diklat  $\frac{\text{Total biaya diklat}}{\text{Total biaya seluruh pegawai}} \times 100\%$	0,04	≥ 10%	5
			7.5% - < 10%	4
			5% - < 7.5%	3
			2.5% - < 5%	2
			< 2.5%	1
		0,15		

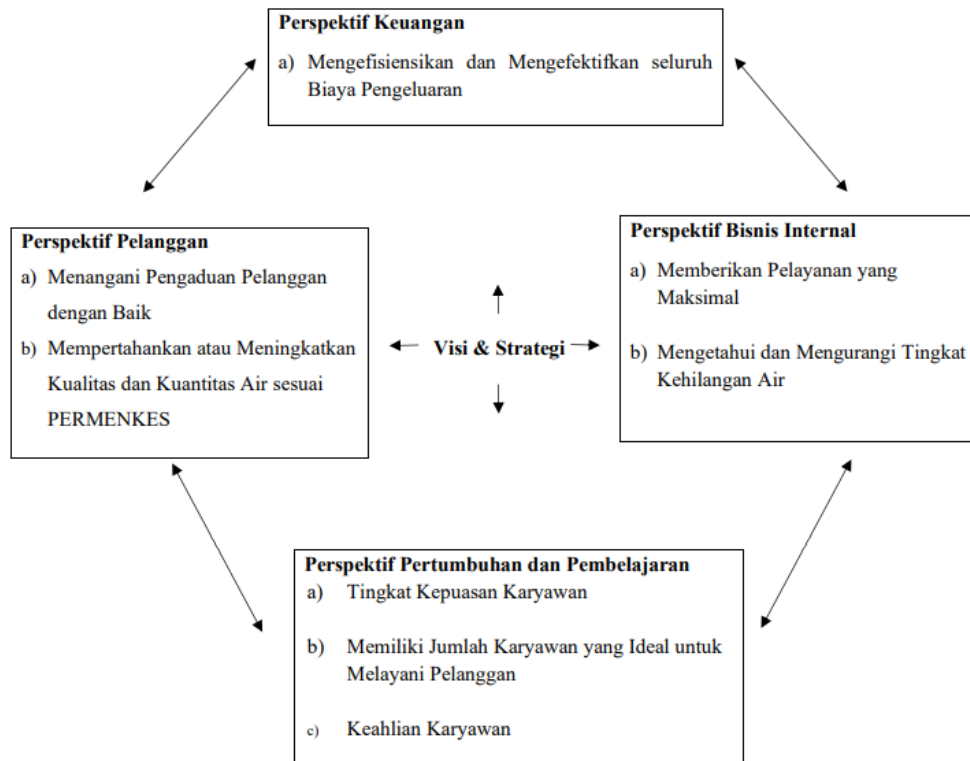
(Sumber: BPPSPAM)

Di dalam konsep *Balanced Scorecard*, terdapat hubungan sebab akibat antar perspektif dan antara rencana strategis. Hubungan sebab akibat desain *Balanced Scorecard* untuk PDAM HSU, digambarkan sebagai berikut.



Gambar 1. Hubungan Sebab Akibat antar Rencana Strategis

Rencana strategis yang digambarkan pada gambar 1 di atas dapat dibuat dengan lebih rinci menjadi target untuk beberapa tahun (*long-term strategy*), misalnya lima tahun. Lalu selanjutnya, rancangan BSC pada PDAM HSU yang sesuai dengan visi dan rencana strategi perusahaan, ditunjukkan pada pada Gambar 2. di bawah ini.



Gambar 2. Desain *Balanced Scorecard* Untuk PDAM HSU

## Kesimpulan

Kesimpulan dari penelitian ini adalah rancangan BSC yang dapat diterapkan oleh PDAM HSU untuk mencapai tujuan strategisnya. Pertama pada perspektif keuangan, rancangan strategi pada perspektif ini dimaksudkan agar PDAM HSU dapat memperoleh laba dengan mengurangi beban pengeluaran. Strategi yang diterapkan untuk meningkatkan produktivitas PDAM HSU yaitu berupaya mengefensiasikan dan mengefektifkan seluruh beban pengeluaran dengan meminimalisir biaya listrik, biaya bahan kimia, dan rutin melakukan pemeliharaan aset produksi.

Kedua adalah perspektif pelanggan, rancangan ini ditargetkan untuk dapat meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan dengan cara mempermudah penyampaian pengaduan serta meningkatkan kualitas dan kuantitas air sesuai PERMENKES. Ketiga adalah perspektif bisnis internal, target yang ingin dicapai melalui rancangan ini adalah dapat memberikan pelayanan

yang maksimal kepada pelanggan dengan berupaya menambah jumlah pelanggan aktif agar dapat membangun infrastruktur yang memudahkan pendistribusian air bersih, serta berupaya mengetahui secara pasti dan mengurangi besar debit air yang hilang. Terakhir, target pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu meningkatkan motivasi dan kemampuan kerja karyawan dengan mengadakan kegiatan diklat, menghitung jumlah karyawan yang ideal, serta mengetahui tingkat kepuasan karyawan.

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, terdapat dua keterbatasan yang ditemukan yaitu keterbatasan jumlah data dan narasumber. Penelitian dilakukan pada saat pandemi Covid-19 sehingga membatasi peneliti untuk berkomunikasi secara langsung dengan narasumber. Untuk penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan kondisi ini sehingga dapat menghasilkan rancangan *balanced scorecard* yang lebih baik.

### **Daftar Pustaka**

- Daft, R.L. 2006. *Manajemen. Terjemahan Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina, Edisi keenam, Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gunawan, B., 2015. "Balanced Scorecard: perspektif baru dalam menilai kinerja organisasi". *Jurnal Akuntansi & Investasi*. Vol. 1(1) hal: 41 – 51
- Hindun, 2015. "Perencanaan Strategis dan Prilaku Manajerial Lembaga-lembaga Pendidikan" dalam *Jurnal Kependidikan Islam*. Vol. 6 hal 112 - 128.
- Kaplan, R.S., dan Norton, D. P., 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Boston Harvard Business School Press.
- Robbins, S. P., 1986. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*, edisi ke – 3. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall.
- Robbins, S.P., 1994. *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi, Alih Bahasa Jusuf Udaya*. Jakarta: Arcan.
- Widayati, N., dan Khasanah, T., 2019. *Evaluasi metode balanced scorecard dalam upaya menilai kinerja keuangan PT. Sumber Alfaria Trijaya, Tbk. Tangerang*.