

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* PADA PDAM KOTA MALANG
(Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang Periode 2012 - 2014)

Defani Putri Frinka
Nengah Sudjana
Dwiatmanto
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail: dfrinka@gmail.com

ABSTRACT

Competition in today's business environment is very tight and every company vying with each other to be able to maintain its position from being eliminated from the competition. Elements that can't be separated from the success of an organization is performance. Good performance will indicates the success level of the company. Balanced Scorecard is a performance measurement method that was introduced by Robert Kaplan and David Norton. This type of research is descriptive research with quantitative approach. Performance appraisal of PDAM Kota Malang in 2012 – 2014 showing the overall results were pretty good. Results of learning and growth showed good results. Internal business perspective showed good results and continued to increase from year to year. Improvements to the quality and quantity of services that maximized the internal business perspective gives a good impact on the customer's perspective. But the financial perspective showing a whole decreased performance from year to year. Seen from the results of the four perspectives, financial perspective is the one that having most decreased result, especially for aspects of operational costs that continue to rise. It can be concluded that operational costs incurred by the company are used to support performance improvement in the other three perspectives.

Keywords: *Performance, Balanced Scorecard*

ABSTRAK

Persaingan di lingkungan bisnis saat ini sangat ketat dan setiap perusahaan saling berlomba untuk dapat mempertahankan posisinya agar tidak tersisih dari kompetisi. Unsur yang tidak dapat dipisahkan dari keberhasilan sebuah organisasi adalah kinerja. Kinerja perusahaan yang baik akan mengindikasikan keberhasilan bagi perusahaan tersebut. *Balanced scorecard* adalah metode pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton. Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Hasil penilaian kinerja PDAM Kota Malang tahun 2012 – 2014 menunjukkan hasil keseluruhan yang cukup baik. Hasil dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang baik. Perspektif bisnis internal menunjukkan hasil yang baik dan terus mengalami peningkatan dari dari tahun ke tahun. Perbaikan kualitas dan kuantitas pelayanan yang dimaksimalkan pada perspektif bisnis internal memberi dampak yang baik pada perspektif pelanggan. Sedangkan perspektif keuangan secara keseluruhan mengalami penurunan bobot kinerja dari tahun ke tahun. Jika dilihat dari hasil empat perspektif, yang paling mengalami penurunan adalah perspektif keuangan, khususnya untuk aspek biaya operasional yang terus meningkat. Hal ini dapat disimpulkan bahwa besarnya biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan digunakan untuk mendukung peningkatan kinerja pada ketiga perspektif yang lain.

Kata kunci: *Kinerja, Balanced Scorecard*

PENDAHULUAN

Untuk dapat mengetahui tingkat keberhasilan kinerja yang telah dicapai suatu organisasi, diperlukan suatu pengukuran kinerja. Dalam mengukur kinerja perusahaan, keberhasilan kinerja perusahaan secara keseluruhan juga dipengaruhi oleh kinerja non keuangan. Jika perusahaan hanya berfokus pada ukuran keuangan, maka perusahaan akan cenderung fokus untuk menentukan strategi perusahaan jangka pendek yang tidak lain adalah meningkatkan laba. Padahal ukuran non keuangan jika diperhatikan akan dapat membantu perusahaan menentukan strategi perusahaan untuk jangka panjang.

Perusahaan daerah milik pemerintah saat ini bukan hanya berfokus pada pelayanan terhadap masyarakat, namun diharapkan pula dapat memberikan kontribusinya bagi pendapatan daerah. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang merupakan perusahaan jasa milik daerah yang memberikan pelayanan penyediaan dan pendistribusian air bersih bagi masyarakat Kota Malang. PDAM Kota Malang saat ini tumbuh di lingkungan yang sangat kompetitif dan dinamis, sehingga perusahaan ini diharapkan dapat berkembang dan menyesuaikan diri dengan situasi saat ini.

Balanced Scorecard memiliki empat perspektif yaitu; perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut diharapkan dapat memberikan pandangan baru terhadap pengukuran kinerja sehingga nantinya hasil pengukuran tersebut dapat digunakan untuk menentukan strategi perusahaan jangka pendek dan jangka panjang.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Bagaimana kinerja PDAM Kota Malang pada tahun 2012 - 2014 yang diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

KAJIAN PUSTAKA

1. Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Menurut Hasibuan (2007:122), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2007:419), adalah sebagai pemacu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran,

standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Yuwono, *et all.* (2002:23), beberapa tujuan pengukuran kinerja adalah; memberi informasi tentang prestasi pelaksanaan rencana, memastikan personel melaksanakan pekerjaan dan mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai.

3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Menurut Yuwono, *et all.* (2002:29), beberapa manfaat pengukuran kinerja adalah; menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan, memotivasi pegawai dalam melayani pelanggan, mengidentifikasi pemborosan, membuat tujuan strategis dan membangun konsensus perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku.

4. *Balanced Scorecard*

4.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Luis, *et all.* (2007:16), *balanced scorecard* adalah sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin hubungan sebab akibat.

4.2 Tujuan *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2009:5), tujuan penerapan *balanced scorecard* adalah; memperbaiki sistem pengukuran kinerja, menyeimbangkan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan maupun non keuangan, memotivasi eksekutif untuk mewujudkan kinerja keempat perspektif dan memperluas ukuran kinerja eksekutif agar menjadi komprehensif.

4.3 Manfaat *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi, *et all.* (2009:5), manfaat pengukuran dengan *balanced scorecard* adalah dapat mengkombinasikan strategi yang ditempuh, memungkinkan manajer menilai divisi, adanya kombinasi pengukuran keuangan dan keuangan.

4.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Rangkuti (2012:94), keunggulan metode *balanced scorecard* adalah; memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis, menghasilkan program kerja yang menyeluruh dan menghasilkan *business plan* yang terintegrasi.

4.5 Kelemahan *Balanced Scorecard*

Menurut Anthony, *et all.* (2005:180), kelemahan metode *balanced scorecard* adalah: korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya, terpaku pada hasil keuangan, ukuran – ukuran tidak diperbaharui dan terlalu banyak pengukuran yang dilakukan.

5 Komponen dalam *Balanced Scorecard*

5.1 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan menjadi fokus dan tolak ukur dari perspektif *balanced scorecard* lainnya. Perspektif lainnya diharapkan memberikan kontribusi yang nantinya dapat membantu perbaikan laba perusahaan. Dalam mengukur perspektif keuangan perusahaan, ada lima aspek yang dinilai, yaitu:

a. *Return on Equity* (ROE)

Return on Equity (ROE) adalah pembagian antara laba bersih sesudah pajak dengan total ekuitas. Rasio ini mengukur tingkat profitabilitas perusahaan.

$$ROE = \frac{\text{laba bersih sesudah pajak}}{\text{total ekuitas}} \times 100\%$$

(Gaspersz, 2005:43)

b. Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)

BOPO merupakan biaya operasi yang terdiri dari biaya langsung dan biaya administrasi/umum dibagi dengan pendapatan operasi yang terdiri dari pendapatan penjualan air dan pendapatan non air.

$$BOPO = \frac{\text{biaya operasi}}{\text{pendapatan operasional}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

c. *Cash Ratio*

Cash Ratio merupakan kas dibagi dengan utang jangka pendek. Rasio ini menunjukkan posisi kas perusahaan dan kemampuan memenuhi kewajiban/utang jangka pendek.

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{total aktiva lancar}}{\text{total hutang jangka pendek}} \times 100\%$$

(Gaspersz, 2005:47)

d. Efektivitas Penagihan

Efektivitas penagihan merupakan jumlah penerimaan rekening air dibagi dengan jumlah rekening penjualan air seluruhnya yang terdaftar.

$$\text{Efektivitas Penagihan} = \frac{\text{jumlah penerimaan rek. air}}{\text{jumlah penjualan rek. air}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

5.2 Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran proporsi yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Dalam mengukur perspektif pelanggan perusahaan, ada lima aspek yang dinilai, yaitu:

a. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{jml. pelanggan baru th. ini} - \text{th. lalu}}{\text{jumlah pelanggan tahun lalu}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

b. Cakupan pelayanan merupakan tingkat penduduk yang dapat dilayani dari seluruh penduduk di daerah operasi PDAM Kota Malang yaitu, jumlah penduduk terlayani dibagi dengan jumlah seluruh penduduk dalam daerah operasi.

$$\text{Cakupan Pelayanan} = \frac{\text{jml pnddk terlayani}}{\text{jumlah penduduk}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

c. Tingkat penyelesaian aduan pelanggan merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar jumlah aduan yang terselesaikan dibandingkan jumlah aduan yang masuk.

$$\text{Tingkat Penyelesaian Aduan} = \frac{\text{jml aduan terselesaikan}}{\text{jml aduan pelanggan}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

d. Kualitas Air Pelanggan merupakan jumlah sampel air uji yang memenuhi syarat dibagi dengan jumlah seluruh sampel air yang diuji. Syarat air layak ditentukan oleh PERMENKES No. 492 / MENKES/PER/IV/2010.

$$\text{Kualitas Air Pelanggan} = \frac{\text{Jml. uji sesuai syarat}}{\text{jml. yg diuji}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

e. Konsumsi Air Domestik merupakan jumlah air yang terjual di pelanggan rumah tangga dibagi dengan jumlah seluruh pelanggan rumah tangga.

$$\text{Konsumsi Air Domestik} = \frac{\text{Jml. air domestik terjual}}{\text{jml. pelanggan domestik}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

5.3 Perspektif Bisnis Internal

Pengukuran perspektif bisnis internal ini memungkinkan pimpinan perusahaan untuk melakukan identifikasi terhadap berbagai proses bisnis internal yang dianggap penting dan harus dikuasai dengan baik oleh pihak perusahaan. Dalam mengukur perspektif bisnis internal perusahaan, ada lima aspek yang dinilai, yaitu:

- a. Efisiensi Pemanfaatan Instalasi Produksi merupakan kapasitas produksi dibagi dengan kapasitas yang terpasang. Pengukuran ini berguna untuk mengetahui apakah sumberdaya telah digunakan secara maksimal.

$$\text{Efisiensi Instalasi Produksi} = \frac{\text{kapasitas produksi (m3)}}{\text{kapasitas terpasang (m3)}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

- b. Tingkat kehilangan air diukur dengan membandingkan antara jumlah air yang hilang dengan jumlah air yang didistribusikan (dalam m³).

$$\text{Tingkat Kehilangan Air} = \frac{(\text{jml m3 air terdistribusi} - \text{jml m3 air terjual})}{\text{jumlah m3 air yang didistribusikan}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

- c. Jam Layanan Operasi merupakan waktu distribusi air ke pelanggan dibagi 365 hari.

$$\text{Jam Operasi} = \frac{\text{waktu dist. air}}{365 \text{ hari}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

- d. Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan diukur dengan membandingkan antara jumlah pelanggan yang terlayani dengan tekanan standar (min. 0,7 bar) dengan jumlah seluruh pelanggan.

$$\text{Tekanan Air Sambungan Pelanggan} = \frac{\text{pelanggan yg dgn tek} > 0,7\text{bar}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

- e. Penggantian Meter Pelanggan merupakan jumlah meter air yang diganti pada tahun ini dibagi jumlah seluruh pelanggan.

$$\text{Penggantian Meter Pelanggan} = \frac{\text{jml meter diganti thn. ini}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

5.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menekankan bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus tumbuh berkembang agar dapat memenangkan persaingan, baik masa sekarang maupun masa depan. Dalam

mengukur perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, ada tiga aspek yang dinilai, yaitu:

- a. Rasio karyawan per 1000 pelanggan dihitung dengan membagi jumlah karyawan dengan jumlah pelanggan aktif lalu dikalikan dengan 1000 pelanggan:

$$\text{Rasio Karyawan per 1000 pelanggan} = \frac{\text{jumlah karyawan}}{\text{jml pelanggan aktif}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

- b. Realisasi diklat karyawan dihitung dengan membandingkan antara jumlah karyawan yang telah mengikuti diklat pada periode tersebut dibagi dengan jumlah karyawan yang ditargetkan mengikuti diklat.

$$\text{Realisasi Diklat Karyawan} = \frac{\text{realisasi}}{\text{target}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

- c. Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai dihitung dengan membandingkan antara biaya diklat yang dikeluarkan perusahaan dibagi dengan jumlah biaya pegawai yang dikeluarkan perusahaan.

$$\text{Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai} = \frac{\text{biaya diklat}}{\text{biaya pegawai}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dipakai di dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif Menurut Azwar (2010:7), penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan secara sistematis dan akurat fakta dan karakteristik mengenai populasi atau mengenai bidang tertentu. Penelitian ini dilakukan di PDAM Kota Malang yang beralamat di Jalan Terusan Danau Sentani No. 100, Sawojajar, Malang, Jawa Timur. Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu; melakukan pengukuran pada setiap perspektif dari metode *balanced scorecard*, menganalisis dan menginterpretasikan hasil perhitungan dari setiap perspektif untuk mengetahui kecenderungan kinerja perusahaan dan melakukan pembahasan terhadap hasil analisis pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan dengan metode *balanced scorecard*.

PEMBAHASAN

1. Perspektif Keuangan

Tabel 1. Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan PDAM Kota Malang

Ket.	2012		2013		2014	
	Hasil	Nilai	Hasil	Nilai	Hasil	Nilai
ROE	13,7%	5	9,3%	4	9,6%	4
BOPO	0,76	3	0,86	2	0,83	3
Rasio Kas	209%	5	136%	5	50%	2
Penagihan	91,17%	5	93,48%	5	95,76%	5
Solvabilitas	820,7%	5	741,7%	5	554,6%	5
Bobot	1,140		1,030		0,920	

(Data diolah, 2016)

Pada tabel 1 dapat dilihat bahwa hasil penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* untuk perspektif keuangan yang menunjukkan bahwa bobot kinerja keuangan PDAM Kota Malang tahun 2012 – 2014 mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Terutama pada aspek BOPO yang mendapat nilai yang relatif kecil yaitu 3 pada tahun 2012, 2 pada tahun 2013 dan 3 pada tahun 2014. Aspek lain yang mengalami penurunan drastis adalah rasio kas dengan penurunan sekitar 50% per tahun dan memperoleh nilai terendah yaitu 2 pada tahun 2014. Rendahnya nilai yang didapatkan oleh kedua aspek diatas mempengaruhi penurunan bobot kinerja keseluruhan pada perspektif keuangan.

Hasil penilaian kinerja untuk perspektif keuangan yang menunjukkan bahwa kinerja keuangan PDAM Kota Malang tahun 2012 – 2014 masih dalam kondisi fluktuasi. Hal ini dikarenakan ada hasil yang menunjukkan kondisi baik dan ada juga yang menunjukkan kondisi kurang baik. Kondisi baik terlihat pada aspek ROE, efektivitas penagihan dan rasio solvabilitas. Ketiga aspek tersebut selalu mendapat nilai tinggi dari tahun ke tahun. Sedangkan kondisi kurang baik terlihat pada aspek BOPO yang mendapat nilai cukup rendah setiap tahunnya dan rasio kas pada tahun 2014 yang mengalami penurunan drastis. Kondisi seperti ini tentu saja akan mempengaruhi hasil keseluruhan penilaian. Pada tabel di atas nampak bahwa bobot kinerja keuangan mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Meskipun tidak banyak namun hal tersebut mengindikasikan adanya penurunan kinerja keuangan pada perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

Tabel 2. Hasil Perhitungan Perspektif Pelanggan PDAM Kota Malang

Ket	2012		2013		2014	
	Hasil	Nilai	Hasil	Nilai	Hasil	Nilai
Akuisisi	8,69%	4	8,78%	4	7,82%	3
Cakupan	70,07%	4	75,15%	4	79,42%	4
Aduan	90,73%	5	91,02%	5	90,36%	5
Kualitas Air	95,80%	5	92,47%	5	98,63%	5
Air Domestik	16,2	2	15	1	16,1	2
Bobot	0,800		0,950		0,950	

(Data diolah, 2016)

Pada tabel 2 dapat dilihat bahwa hasil penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* untuk perspektif pelanggan menunjukkan bahwa PDAM Kota Malang tahun 2012 – 2014 mengalami kenaikan bobot kinerja pada setiap tahunnya, meskipun ada satu aspek yang bernilai rendah. Aspek yang bernilai rendah tersebut adalah konsumsi air domestik yang mendapat nilai 2 pada tahun 2012, 1 pada tahun 2013, dan 2 pada tahun 2014. Namun hal ini tidak memberi pengaruh signifikan pada bobot keseluruhan perspektif pelanggan.

Hasil penilaian kinerja untuk perspektif pelanggan menunjukkan bahwa PDAM Kota Malang tahun 2012 – 2014 keseluruhan berada dalam kondisi yang baik, meskipun ada satu aspek yang bernilai rendah. Hasil yang baik ditunjukkan oleh aspek akuisisi pelanggan, cakupan pelayanan, penyelesaian aduan dan kualitas air pelanggan. Sedangkan hasil yang kurang baik terdapat pada aspek konsumsi air domestik dikarenakan mendapat hasil yang sangat kecil.

3. Perspektif Bisnis Internal

Tabel 3. Hasil Perhitungan Perspektif Bisnis Internal PDAM Kota Malang

Ket.	2012		2013		2014	
	Hasil	Nilai	Hasil	Nilai	Hasil	Nilai
Efisiensi	76,71%	3	77,60%	3	81,27%	4
Kehilangan Air	30,31%	4	26,62%	4	22,61%	5
Jam Operasi	24	5	24	5	24	5
Tekanan Sambungan	100%	5	95,7%	5	100%	5
Pengantian Meter	4%	1	17,53%	4	11,36%	3
Bobot	1,280		1,475		1,550	

(Data diolah, 2016)

sangat rendah dan tidak ada peningkatan dari tahun ke tahun.

Pada tabel 3 dapat dilihat bahwa hasil penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* untuk perspektif bisnis internal pada PDAM Kota Malang tahun 2012 – 2014 mengalami kenaikan bobot kinerja pada setiap tahunnya. Nilai yang didapatkan tiap aspek juga tergolong tinggi dan cenderung mengalami kenaikan.

Hasil penilaian kinerja untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PDAM Kota Malang tahun 2012 – 2014 menunjukkan hasil yang stabil dari tahun ke tahun. Aspek rasio pegawai per 1000 pelanggan dan rasio diklat pegawai mendapat hasil yang tinggi dan stabil di setiap tahunnya. Sedangkan pada aspek biaya diklat terhadap biaya pegawai mendapat nilai sangat rendah dan tidak ada peningkatan dari tahun ke tahun.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tabel 4. Hasil Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PDAM Kota Malang

Ket.	2012		2013		2014	
	Hasil	Nilai	Hasil	Nilai	Hasil	Nilai
Rasio Pegawai	3,5	5	3,2	5	2,8	5
Rasio Diklat	62,56%	4	64%	4	61,61 %	4
Biaya Pegawai	0,77%	1	1,33%	1	1,24%	1
Bobot	0,550		0,550		0,550	

(Data diolah, 2016)

Pada tabel 4 dapat dilihat bahwa hasil penilaian kinerja dengan *balanced scorecard* untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PDAM Kota Malang tahun 2012 – 2014 menunjukkan bobot kinerja yang stabil dari tahun ke tahun. Aspek rasio pegawai per 1000 pelanggan dan rasio diklat pegawai mendapat nilai yang tinggi dan stabil di setiap tahunnya. Sedangkan pada aspek biaya diklat terhadap biaya pegawai mendapat nilai sangat rendah yaitu 1 untuk setiap tahunnya dan tidak mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Hasil penilaian kinerja untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PDAM Kota Malang tahun 2012 – 2014 menunjukkan hasil yang stabil dari tahun ke tahun. Aspek rasio pegawai per 1000 pelanggan dan rasio diklat pegawai mendapat hasil yang tinggi dan stabil di setiap tahunnya. Sedangkan pada aspek biaya diklat terhadap biaya pegawai mendapat nilai

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil penilaian keempat perspektif menggunakan metode *balanced scorecard* akan memberikan dampak yang saling mempengaruhi satu sama lain. Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan akan mempengaruhi kinerja perspektif bisnis internal.
2. Kinerja perspektif bisnis internal akan mempengaruhi kinerja perspektif pelanggan. Sedangkan kinerja perspektif pelanggan akan mempengaruhi perspektif keuangan. Dampak yang saling berpengaruh antar kinerja satu dengan yang lain ini akan dapat terlihat jelas pada kinerja PDAM Kota Malang tahun 2012 – 2014 apakah tergolong membaik atau malah semakin memburuk.
3. Hasil dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan PDAM Kota Malang tahun 2012 – 2015 menunjukkan hasil yang baik. Pada organisasi pemerintah, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai pengendali dalam mencapai keunggulan hasil perspektif lainnya. Aspek tingkat pelatihan karyawan dari tahun 2012 – 2014 cukup tinggi yaitu rata – rata 62,72% per tahun menunjukkan bahwa perusahaan memperhatikan kebutuhan pengembangan kemampuan pegawainya. Aspek rasio pegawai per 1000 pelanggan juga menunjukkan kenaikan setiap tahunnya yang mengindikasikan perusahaan dapat memaksimalkan efektivitas pegawai untuk melayani pelanggan. Aspek biaya diklat terhadap biaya pegawai memang mendapat hasil yang sangat rendah dan jauh dari standar minimum yaitu 2,5%, namun hal ini tidak memberi pengaruh yang cukup berarti pada keseluruhan kinerja. Dampak dari hasil kinerja yang baik pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan nampak pada perspektif bisnis internal PDAM Kota Malang tahun 2012 – 2014 yang terus mengalami peningkatan. Hal ini dikarenakan pegawai telah memiliki kemampuan yang memadai sehingga dapat mendorong peningkatan kinerja pada semua aspek perspektif bisnis internal yang semuanya membutuhkan kemampuan pegawai yang cakap.

4. Perspektif bisnis internal pada PDAM Kota Malang tahun 2012 – 2014 menunjukkan hasil yang baik dan terus mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Perspektif bisnis internal mengandung semua aspek yang bertujuan untuk memaksimalkan pelayanan dan penyediaan air bagi pelanggan. Dampak dari hasil kinerja yang baik pada perspektif bisnis internal nampak pada perspektif pelanggan PDAM Kota Malang tahun 2012 – 2014 yang juga mengalami peningkatan. Hal ini dikarenakan perusahaan telah memaksimalkan kinerjanya dalam rangka pelayanan dan pengadaan air untuk pelanggan. Perusahaan memastikan kebutuhan pelanggan akan pelayanan dan penyediaan air telah dapat terpenuhi dengan baik sesuai standar yang berlaku. Perusahaan juga memberikan perhatian kepada pelanggan dengan berusaha melakukan penggantian meter, pembenahan jika terjadi kerusakan untuk mengurangi kehilangan air serta berusaha memaksimalkan jam pelayanan operasionalnya.
5. Keberhasilan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan dampak pada perspektif pelanggan pada PDAM Kota Malang tahun 2012 – 2014 yang mengalami peningkatan dari tahun 2012 sebesar 0,80 menjadi 0,95 pada tahun 2013 dan menunjukkan hasil yang sama yaitu 0,95 pada tahun 2014. Hal ini dapat terlihat dari adanya pertumbuhan cakupan pelayanan dari tahun ke tahun serta pada aspek konsumsi air domestik. Tingkat penyelesaian aduan juga mencapai rata-rata 90,70% per tahun mengindikasikan bahwa perusahaan telah berusaha semaksimal mungkin mengusahakan kepuasan pelanggan. Perbaikan kualitas dan kuantitas pelayanan yang dimaksimalkan pada perspektif bisnis internal memberi dampak yang baik pada perspektif pelanggan.
6. Selanjutnya adalah kinerja pada perspektif pelanggan akan memberikan dampak pada perspektif keuangan pada PDAM Kota Malang tahun 2012 – 2014 yang diukur dengan aspek ROE, BOPO, rasio kas, efektivitas penagihan dan rasio solvabilitas yang secara keseluruhan mengalami penurunan bobot kinerja dari tahun ke tahun. Hal ini dikarenakan aspek ROE, efektivitas penagihan dan rasio solvabilitas telah menunjukkan hasil sangat baik meskipun ada sedikit penurunan untuk ROE. Namun untuk aspek BOPO dan rasio kas menunjukkan hasil fluktuatif dan cenderung kurang baik. Aspek yang mengalami penurunan drastis adalah rasio kas. Hal ini memperlihatkan turunnya kemampuan perusahaan untuk menjamin hutang – hutang jangka pendeknya. Padahal hutang jangka pendek sangat penting untuk kegiatan operasional perusahaan.
7. Jika dilihat dari hasil empat perspektif, yang paling mengalami penurunan adalah perspektif keuangan, khususnya untuk aspek biaya operasional yang terus meningkat. Hal ini dapat disimpulkan bahwa besarnya biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan digunakan untuk mendukung peningkatan kinerja pada ketiga perspektif yang lain.

Saran

1. Ditinjau dari perspektif keuangan PDAM Kota Malang diharapkan lebih memperhatikan lagi terutama bagian BOPO dan rasio kas. Kedua aspek tersebut dapat diperbaiki dengan menekan dan memperhatikan penggunaan biaya operasi sehingga perusahaan tidak perlu terlalu banyak mendanai kegiatan operasional dengan hutang.
2. PDAM Kota Malang dalam menarik pelanggan baru harus ditingkatkan lagi dengan membangun kepercayaan publik lebih baik lagi sehingga masyarakat menjadi berminat untuk menjadikan PDAM Kota Malang sebagai pilihan utama mereka untuk penyedia layanan air. PDAM Kota Malang juga perlu terus memperbaiki pelayanan agar tingkat keluhan pelanggan tidak tinggi meskipun selama ini keluhan pelanggan dapat ditangani dengan baik.
3. Pada perspektif bisnis internal PDAM Kota Malang yang sangat perlu ditingkatkan adalah aspek penggantian meter pelanggan. Hal ini disebabkan karena tingkat penggantian meter pelanggan merupakan bentuk pelayanan purna jual yang dapat diberikan oleh perusahaan. Penggantian meter akan meningkatkan keakuratan baca meter sehingga komplain tentang biaya air pelanggan dan kehilangan air karena kebocoran dapat ditekan.
4. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang perlu diperhatikan adalah biaya diklat terhadap biaya pegawai yang masih sangat kecil. Biaya pegawai yang dikeluarkan perusahaan sebaiknya memberikan manfaat yang baik bagi pengembangan kemampuan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N, dan Vijav Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Buku 1. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.
- Azwar, Saifuddin. 2010. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gaspersz, Vincent. 2005. *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hasibuan, Malayu SP. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Cetakan Keenam. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kementrian Pekerjaan Umum. 2010. *Petunjuk Teknis Penilaian Kinerja PDAM*. Jakarta: BPPSPAM.
- Luis, Suwardi., dan Prima A. Birowo. 2007. *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Mulyadi. 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. 2009. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Cetakan Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Rangkuti, Freddy. 2012. *SWOT Balanced Scorecard*. Jakarta: Gramedia.
- Yuwono, S., E. Sukarno, dan M. Ichsan. 2002. *Petunjuk Praktis Penyusunan BSC Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Cetakan Kedua. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.