

Analysis of Financial and Non-Financial Performance in The Regional Drinking Water Company For The Period 2016-2018 (A Case Study on PDAM Tirta Mayang, Jambi City)

Analisis Kinerja Keuangan dan Non Keuangan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Periode 2016-2018 (Studi Kasus Pada PDAM Tirta Mayang Kota Jambi)

Fitriyani Br. Manik¹*

Muhammad Gowon²

Salman Jumaili³

¹Alumni Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi, Jambi-Indonesia

^{2&3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jambi, Jambi-Indonesia

^{*} Korespondensi

Email: fitriyani.manik@gmail.com¹), gowon@unja.ac.id²), salman.jumaili@unja.ac.id³)

ABSTRACT

This research aims to determine the financial and non-financial performance of PDAM Tirta Mayang Jambi City for the period of 2016-2018. This research was conducted by quantitative methods. The type of data used is primary and secondary data. Data collection techniques used were interviews, questionnaires, observation, and literature study. The results of this study indicate that the financial perspective performance of PDAM Tirta Mayang, Jambi City as measured by analysis of ROA, ROE, Current Ratio, Gross Profit Margin, Operating Ratio, Cash Ratio, Billing Effectiveness, and Solvency can be said to be good and have increased. The performance perspective of PDAM Tirta Mayang Jambi City customers as measured by the level of customer satisfaction, customer retention, customer growth, and the level of complaint resolution shows good performance. Internal business perspective performance measurement results seen from the innovation, operations and after-sales of PDAM Tirta Mayang Jambi City showed good results. The results of the performance measurement of growth and learning perspective as measured by the level of employee satisfaction and employee retention of PDAM Tirta Mayang Jambi City showed good performance. Overall, the financial and non-financial performance of PDAM Tirta Mayang, Jambi City showed good performance results.

Keywords: Financial Performance, Non-Financial Performance, Perspective

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja keuangan dan non keuangan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi Periode 2016-2018. Penelitian ini dilakukan dengan metode kuantitatif. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, kuesioner, observasi, dan studi pustaka. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja perspektif keuangan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi yang diukur dengan analisis rasio ROA, ROE, *Current Ratio*, *Gross Profit Margin*, *Operating Ratio*, *Cash Ratio*, Efektifitas Penagihan, dan Solvabilitas dapat dikatakan baik dan mengalami peningkatan. Kinerja perspektif pelanggan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi yang diukur dengan tingkat kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, pertumbuhan pelanggan, dan tingkat penyelesaian pengaduan menunjukkan kinerja yang baik. Hasil pengukuran kinerja perspektif bisnis internal yang dilihat dari inovasi, operasi dan purna jual PDAM Tirta Mayang Kota Jambi menunjukkan hasil yang baik. Hasil pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dengan tingkat kepuasan karyawan dan retensi karyawan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi menunjukkan kinerja yang baik. Secara keseluruhan, kinerja keuangan dan non keuangan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi menunjukkan hasil kinerja yang baik.

Kata Kunci: Kinerja Keuangan, Kinerja Non Keuangan, Perspektif

1. PENDAHULUAN

Air merupakan elemen terpenting dalam kehidupan makhluk hidup, tidak terkecuali manusia. Tanpa air, kita tidak bisa hidup. Oleh karena itu, sumber air harus dikelola dengan baik. Pengelolaan dan pengembangan air bersih adalah tanggungjawab pemerintah. Untuk itu pemerintah membentuk badan usaha yang dikenal dengan nama Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). PDAM bergerak dalam distribusi air bersih bagi masyarakat umum. PDAM menyediakan sarana penyedia air bersih yang diawasi dan dimonitor oleh aparat eksekutif maupun legislatif daerah. Salah satu tujuan dibentuknya PDAM adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesejahteraan dan pelayanan umum (Selado dan Kiswara, 2014). Sebagai badan usaha yang bersifat monopolis, PDAM diharapkan di samping sebagai pelayanan air bagi masyarakat, sekaligus juga dapat memberikan kontribusi bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Ini merupakan peranan dualisme dari PDAM, di satu sisi berperan sebagai *non profit business* tetapi di sisi lain PDAM juga harus berperan sebagai *for profit business* (Setyaningsih, 2012).

Untuk mencapai pelayanan prima perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya yang nantinya akan dijadikan landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja yang tepat sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai. Penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha karena dengan dilakukannya penilaian kinerja dapat diketahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Selain itu penilaian kinerja dapat mendeteksi kelemahan atau kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan di masa mendatang (Sucimardha Tillah, 2014).

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mayang Kota Jambi didirikan dengan tujuan untuk melaksanakan Pembangunan Daerah khususnya dan Pembangunan Ekonomi Nasional pada umumnya, serta untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Tugas pokok dari PDAM Tirta Mayang adalah menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum. Adapun visi dari PDAM Tirta Mayang adalah terwujudnya perusahaan pelayanan air minum yang sehat dan handal dengan sumber daya manusia berkualitas dan teknologi yang cerdas (*smart technology*). Untuk mewujudkan visi tersebut, misi yang dilakukan oleh PDAM Tirta Mayang yaitu memberikan pelayanan air yang berkualitas dan jumlah air yang cukup dengan tarif terjangkau (*affordable*), meningkatkan derajat kesehatan dan kesejahteraan masyarakat Kota Jambi melalui

penyediaan air minum, memberikan kontribusi Pendapatan Asli Daerah (PAD), mendukung pertumbuhan dan perkembangan perekonomian daerah, serta menjadi agen pembangunan (<https://www.pdamtirtamayang.com/index.php/profil/visi-dan-misi>).

Fenomena yang terjadi dalam beberapa waktu belakangan ini adalah PDAM Tirta Mayang yang mengalami kisruh internal, yang mengakibatkan karyawan merasa khawatir dan resah. Sebab setiap bulannya gaji selalu terlambat. Ditambah lagi gaji 13 hingga terhitung 7 Juli 2018 belum dibayarkan tanpa penjelasan dari pihak manajemen. Permasalahan lainnya adalah masalah rencana kerja anggaran pembelanjaan (RKAP), dan dugaan pengangkatan tenaga kerja kontrak menjadi karyawan tidak sesuai ketentuan. Hal ini sangat disayangkan karena seharusnya suasana internal PDAM tetap terjaga agar PDAM tetap mampu memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Namun hal ini ditanggapi oleh Direktur Utama PDAM Tirta Mayang yaitu Erwin. Beliau mengatakan bahwa kisruh ini disebabkan oleh adanya ketidakpahaman di tingkat karyawan. Menurutnya, dugaan yang dilaporkan dengan mengatasnamakan Serikat Pekerja tersebut tidak wajar (Tribun Jambi 18 Juli 2018, <https://jambi.tribunnews.com/2018/07/18/kisruh-internal-dprd-panggil-direksi-pdam-tirta-mayang-pertanyakan-bonus-karyawan?page=all>)

Selain itu, keluhan pelanggan PDAM di wilayah Kota Jambi setiap harinya juga semakin meningkat akibat tarif biaya air yang dianggap mahal. Terkait hal ini Yayasan Lembaga Konsumen Indonesia (YLKI) telah melayangkan gugatan kepada Walikota dan Dirut PDAM Tirta Mayang atas kebijakan menaikkan tarif PDAM. Menurut Ketua YLKI, Ibnu Kholdun, pelayanan PDAM tidak seimbang dengan kenaikan tarif mencapai angka 100 persen. Warga memprotes kenaikan tarif air dan pendistribusian air yang tidak lancar (<https://www.gatra.com/detail/news/444862/milenial/wali-kota-jambi-diadukan-yлки-ke-polisi>).

Sebagai badan usaha yang bersifat monopoli, PDAM diharapkan di samping sebagai pelayanan air bagi masyarakat, sekaligus juga dapat memberikan kontribusi bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Untuk mencapai pelayanan prima, PDAM harus mengukur kinerjanya dengan tepat sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mayang Kota Jambi didirikan dengan tujuan untuk melaksanakan Pembangunan Daerah khususnya dan Pembangunan Ekonomi Nasional pada umumnya, serta untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. PDAM Tirta Mayang bertanggung jawab kepada Pemerintah Daerah selaku pemilik, sebab sebagian besar dari laba yang diperoleh setelah pajak merupakan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Oleh karena itu PDAM Tirta Mayang wajib melaporkan kinerjanya kepada pemerintah daerah selaku pemilik dan masyarakat selaku konsumen.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan analisis kinerja PDAM menggunakan *balanced scorecard* yang mendukung penelitian ini. Salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Rusdiyanto dan Rahardja (2010) dengan judul penelitian “Analisis Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Semarang”. Penelitian pada PDAM Kabupaten Semarang ini menunjukkan hasil bahwa keseluruhan pengukuran kinerja dinyatakan baik pada seluruh perspektif, kecuali pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang menunjukkan hasil yang cukup baik.

Begitu pula penelitian yang dilakukan pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dengan judul penelitian “Evaluasi Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang” yang menunjukkan hasil keseluruhan pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* dinyatakan baik pada seluruh perspektif kecuali pada perspektif keuangan yang menunjukkan hasil tidak baik (Setiyaningsih dan Suwitri (2012).

Selado dan Kiswara (2014) menyimpulkan dalam penelitian yang dilakukannya pada PDAM Kabupaten Batang bahwa dengan penggunaan *balanced scorecard* dapat memberikan evaluasi kinerja pada PDAM agar tetap berdiri dan lebih baik pada periode berikutnya. Penelitian ini menunjukkan kinerja PDAM Kabupaten Batang secara keseluruhan dikategorikan sehat. Hal ini dapat dilihat dari hasil penilaian pada perspektif keuangan dengan indikator rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas yang menunjukkan kinerja yang cukup baik, perspektif pelanggan dan bisnis internal yang menunjukkan kinerja yang baik, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang menunjukkan hasil yang memuaskan.

Sama halnya dengan penelitian pada PDAM Payakumbuh yang menunjukkan hasil bahwa pengukuran kinerja perspektif keuangan menggunakan ROI, *Current Ratio*, *Profit Margin*, *Operating Ratio* memperoleh hasil yang baik jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Untuk pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan melalui tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan kinerja yang baik. Begitu pula dengan perspektif internal bisnis yang diukur dengan inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan menunjukkan hasil yang baik. Sementara itu, untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengenai produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan cukup, dan tingkat kepuasan karyawan menunjukkan hasil yang cukup baik meskipun masih ada kekurangan yang harus diperbaiki (Mardatillah, Nasir, dan Anggraini, 2014).

Selain itu, penelitian yang dilakukan Valinska, Nuraina dan Astuti (2018) pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun yang juga menggunakan *balanced scorecard* juga mengungkapkan bahwa kinerja perusahaan sudah dalam keadaan sangat sehat. Hal ini ditunjukkan dengan perspektif keuangan secara keseluruhan yang menunjukkan rata-rata nilai B untuk indikator *net profit margin*, ROI, dan *sales growth* sehingga dinyatakan sehat. Untuk perspektif pelanggan yang diukur dengan retensi pelanggan memperoleh nilai A, akuisisi pelanggan memperoleh nilai C, dan pada indikator kepuasan pelanggan memperoleh nilai B. Penilaian perspektif bisnis internal pada operasi bisnis PDAM memperoleh nilai B sedangkan inovasi dan proses purna jual sudah dikembangkan dengan baik oleh perusahaan. Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada pengukuran retensi pelanggan PDAM memperoleh nilai B, kepuasan karyawan memperoleh nilai B, dan produktivitas karyawan memperoleh nilai A.

Hal ini sejalan pula dengan penelitian Chetisa Putri (2018) dengan judul penelitian “Analisis Pengukuran Kinerja *Balance Scorecard* pada PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto”. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja perusahaan menurut perspektif keuangan tergolong sangat buruk, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran termasuk dalam kategori cukup, dan untuk perspektif pelanggan dapat dikategorikan baik.

Penelitian yang menjadi rujukan dalam penelitian kali ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Khansa Chetisa Putri (2018) yang berjudul “Analisis Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard* Pada PDAM Maja Tirta Kota Mojokerto”. Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah objek penelitian serta waktu penelitian. Selain itu, dalam penelitian ini juga menambahkan beberapa indikator dalam perspektif pelanggan, yaitu perspektif retensi pelanggan, pertumbuhan pelanggan, dan tingkat penyelesaian pengaduan. Untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga dilakukan penambahan indikator yaitu indikator retensi karyawan. Begitu pula untuk perspektif keuangan, dilakukan penambahan indikator *operating ratio*, *cash ratio*, dan efektifitas penagihan. Penulis mencoba menerapkan konsep *balanced scorecard* untuk mengukur kinerja PDAM Tirta Mayang Kota Jambi dari perspektif keuangan maupun perspektif non keuangannya.

Penilaian kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional, yaitu pengukuran kinerja yang informasinya bersumber dari data keuangan saja. Namun pendekatan ini memiliki kelemahan, diantaranya tidak berorientasi pada keuntungan jangka panjang, tidak mampu mengukur kekayaan perusahaan yang tidak berwujud maupun kekayaan intelektual, serta tidak memperhatikan hal lain di luar finansial (Tiara Marselia, d.k.k, 2017). Oleh karena itu, berkembanglah sistem pengukuran kinerja dengan basis yang lebih komprehensif, yang disebut dengan *balanced scorecard*. Maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kinerja keuangan dan non keuangan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi Periode 2016-2018.

2. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Menurut Wiratna Sujarweni (2015) yaitu kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai dari pelaksanaan suatu kegiatan dengan tujuan untuk mencapai sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Penilaian kinerja (pengukuran kinerja) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya; hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002 dalam Mohamad Mahsun 2006). Penilaian kinerja dapat dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan (Rusdiyanto dan Rahardja, 2010).

Beberapa manfaat penilaian kinerja diantaranya adalah mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi, menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan, memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati, Memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja, serta menjadi alat komunikasi antarbagian dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi.

Syarat indikator kinerja menurut BPKP (2000) adalah spesifik dan jelas, dapat diukur secara obyektif, relevan, dapat dicapai, harus cukup fleksibel dan sensitive terhadap perubahan atau penyesuaian pelaksanaan dan hasil pelaksanaan kegiatan, dan efektif.

Balance Scorecard (BSC) adalah sistem pengukuran kinerja dengan basis yang lebih komprehensif, yang tidak hanya menggunakan perspektif keuangan untuk mengukur kinerja perusahaan tetapi juga menggunakan perspektif non keuangan yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif karyawan. Perspektif pelanggan adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi. Perspektif proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Perspektif keuangan adalah perspektif yang melihat kinerja dari sudut pandang profitabilitas ketercapaian target keuangan.

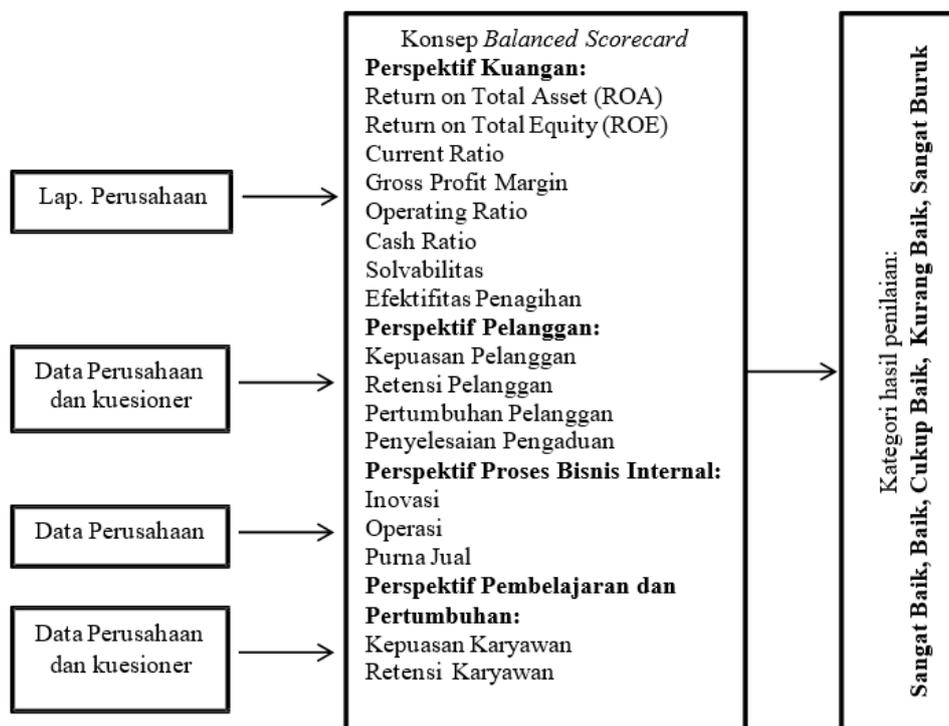
2.1. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu mengenai *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja menunjukkan bahwa konsep *balanced scorecard* memberikan informasi yang akurat, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan melainkan juga kinerja non keuangan. [Rusdiyanto dan Rahardja \(2010\)](#) dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Kinerja dengan Menggunakan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kabupaten Semarang” menunjukkan hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu *Current Ratio*, *Profi Margin*, *Operating ratio*, diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang baik, dan hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan. Hasil pengukuran perspektif internal bisnis, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan cukup. Sementara tingkat kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang cukup baik, meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki.

[Setiyaningsih dan Suwitri \(2012\)](#) dalam penelitiannya yang berjudul “Evaluasi Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang” menunjukkan hasil bahwa pada perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik, perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang tidak baik, perspektif proses internal menunjukkan kinerja yang baik, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang baik. Dari keempat perspektif, dapat disimpulkan bahwa kinerja PDAM Tirta Moedal kurang baik.

2.2. Kerangka Pemikiran

Pengukuran kinerja dengan *Balanced Scorecard* memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif internal bisnis, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan manajer untuk mengartikulasikan strategi yang berorientasi pada pelanggan dan pasar yang nantinya akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang lebih besar. Kemudian perspektif proses bisnis internal memberikan informasi menyangkut proses internal perusahaan yang akan berdampak kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan. Sementara perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.



Sumber: Data diolah peneliti, 2021

3. METODE

Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu jenis penelitian kuantitatif. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mayang Kota Jambi tahun 2016 sampai 2018 dengan maksud menganalisis dan mengukur kinerja keuangan dan non keuangan menggunakan konsep *balanced scorecard*.

Pada penelitian ini jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang digunakan adalah hasil wawancara dan jawaban atas kuesioner. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini berupa dokumen-dokumen perusahaan, data keuangan, dan studi kepustakaan. Data sekunder yang digunakan untuk penelitian ini adalah gambaran umum Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mayang Kota Jambi, struktur organisasi, dokumen-dokumen yang dibutuhkan untuk menghitung kinerja keuangan dan non keuangan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi lainnya.

Metode Pengumpulan Data yang penulis gunakan sebagai dasar penelitian ini adalah menggunakan cara-cara dokumentasi, wawancara, kuesioner, observasi, dan studi kepustakaan. Dalam penelitian ini populasi dan sampel digunakan untuk mendukung pengukuran variabel kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan yang diukur dengan penyebaran kuesioner. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu dengan metode *simple random sampling*.

3.1. Operasional Variabel

Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

3.1.1. Kinerja Perspektif Keuangan

Penilaian kinerja keuangan perusahaan berhubungan dengan pengukuran profitabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Penilaian kinerja aspek keuangan pada prinsipnya merupakan penilaian yang mencakup kemampuan PDAM untuk menciptakan laba dan mengefisienkan kegiatan operasionalnya.

Rasio-rasio yang digunakan dalam penelitian ini adalah: *Current Ratio*, *Return on Equity* (ROE), *Return on Asset* (ROA), *Gross Profit Margin*, *Operating Ratio* (rasio operasi), *Cash Ratio* (rasio kas), Efektifitas Penagihan, Solvabilitas.

3.1.2. Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja perspektif pelanggan (*customer*) memberikan penilaian terhadap segmen pasar yang dituju dan tuntutan *customer* beserta tuntutan kebutuhan yang dilayani oleh organisasi dalam upaya untuk mencapai target keuangan tertentu. Perspektif pelanggan adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan perusahaan. Dengan kata lain perusahaan harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Indikator yang digunakan pada perspektif pelanggan dalam penelitian ini adalah: Retensi pelanggan, Pertumbuhan pelanggan, Tingkat penyelesaian pengaduan.

3.1.3. Perspektif Bisnis Internal

Perspektif bisnis internal PDAM Tirta Mayang dilakukan dengan tiga macam pengukuran, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Inovasi meliputi kegiatan dan pencapaian apa saja yang dikembangkan oleh perusahaan tersebut. Data inovasi dan operasi diperoleh melalui dokumen-dokumen yang sudah ada dan wawancara dengan pihak terkait. Sementara layanan purna jual merupakan layanan apa saja yang telah diberikan kepada pelanggan. Data layanan purna jual dapat diketahui melalui dokumen-dokumen perusahaan.

3.1.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Indikator yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah retensi karyawan, yaitu kemampuan untuk mempertahankan pekerja terbaik dalam perusahaan.

3.1.5. Hubungan Antar Perspektif

Konsep hubungan sebab akibat memegang peranan yang sangat penting dalam *balance scorecard* terutama dalam penjabaran masing-masing perspektif. Empat perspektif yang telah disebutkan di atas mempunyai hubungan antara satu dengan yang lainnya. Hal tersebut dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen dari personel. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen personel maka akan meningkatkan kualitas dan proses layanan pelanggan. Dengan demikian kepercayaan pelanggan dan kepuasan pelanggan akan meningkat pula yang dapat dilihat dari perspektif pelanggan. Kemudian pada akhirnya akan berpengaruh pula pada perspektif keuangan yang ditunjukkan dengan peningkatan pendapatan penjualan, peningkatan *cost effectiveness*, dan sebagainya.

3.2. Penggolongan Tingkat Kinerja PDAM

Pedoman pengukuran kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) telah dituangkan dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri (Kepmendagri) Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja PDAM. Di dalam Kepmendagri tersebut disebutkan bahwa kinerja PDAM dapat dikategorikan sesuai penggolongan tingkat sebagaimana ditunjukkan oleh tabel berikut:

Tabel 1. Penggolongan Tingkat Kinerja PDAM

NILAI KINERJA	KATEGORI
>75%	Baik Sekali
>60% - 75%	Baik
>45% - 60%	Cukup
>30% - 45%	Kurang Baik
≤30%	Buruk

Sumber: Data diolah peneliti, 2021

4. HASIL

4.1. Kinerja Perspektif Keuangan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi

Pada konsep *balanced scorecard* tidak hanya aspek keuangan (*finance*) saja yang menjadi tolak ukur kinerja perusahaan. Ada 3 (tiga) aspek lain yang juga diperhitungkan dalam mengukur kinerja perusahaan, yaitu aspek pelanggan, aspek pertumbuhan dan pembelajaran, dan aspek bisnis internal.

Selama ini PDAM Tirta Mayang belum menggunakan *balanced scorecard*, tetapi hanya menggunakan aspek keuangan dan aspek pelanggan saja dalam mengukur kinerja perusahaan. Namun, beberapa waktu belakangan ini PDAM sudah mulai membangun untuk menerapkan *balanced scorecard* secara menyeluruh.

Menurut Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) penilaian kinerja PDAM meliputi 4 (empat) aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelayanan, aspek operasi, dan aspek sumber daya manusia (SDM). Pengelompokan kriteria dan nilai tingkat kesehatan PDAM menurut Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Kriteria Tingkat Kesehatan Berdasarkan Indikator Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM)

Kriteria	Nilai
Sehat	> 2,8
Kurang Sehat	> 2,2 s/d 2,8
Tidak Sehat	≤2,2

Sumber: BPPSPAM

Jumlah bobot untuk masing-masing aspek adalah: a) aspek keuangan= 25%; b) aspek pelayanan= 25%; c) aspek operasional= 35%; d) aspek sumber daya manusia= 15%.

Dari data yang diperoleh maka dapat dilakukan pengukuran kinerja dengan perspektif keuangan di PDAM Tirta Mayang Kota Jambi sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Perhitungan Perspektif Keuangan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi Periode 2016-2018

Ukuran	Tahun			Rata-rata
	2016	2017	2018	
ROA	(1.99)	(1.25)	6.00	0.92
ROE	(2.71)	(1.69)	7.00	0.87
Current Ratio	2.69	1.60	2.71	2.33
Gross Profit Margin	41.98	41.65	51.25	44.96
Operating Ratio	101.75	101.14	84.48	95.79
Cash Ratio	35.37	20.61	75.16	43.71
Efektifitas Penagihan	73.71	75.41	76.58	75.23
Solvabilitas	375.87	378.33	702.10	485.43

Sumber: data sekunder yang diolah peneliti

Berdasarkan perhitungan di atas, hasil pengukuran untuk perspektif keuangan diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan baik dan mengalami peningkatan dari tahun 2016 hingga 2018.

4.2. Kinerja Perspektif Pelanggan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi

Perspektif pelanggan adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan perusahaan. Dengan kata lain, perusahaan harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan. Dalam penelitian ini, yang digunakan untuk menjadi indikator pada perspektif pelanggan adalah tingkat retensi pelanggan (*customer retention*), persentase pertumbuhan pelanggan, dan tingkat penyelesaian pengaduan pelanggan. Berikut diketengahkan hasil perhitungan perspektif pelanggan:

Tabel 4. Hasil Perhitungan Perspektif Pelanggan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi Periode 2016-2018

Ukuran	Tahun		
	2016	2017	2018
Kepuasan Pelanggan*	-	-	72,3%
Retensi Pelanggan	106,99%	105,17%	107,26%
Pertumbuhan Pelanggan	6,99%	5,17%	7,26%
Tingkat Penyelesaian Pengaduan	98,39%	100%	100%

Sumber: data sekunder yang diolah

Berdasarkan perhitungan di atas, hasil pengukuran untuk perspektif pelanggan yaitu tingkat kepuasan pelanggan, customer retention, pertumbuhan pelanggan, dan tingkat penyelesaian pengaduan menunjukkan tingkat kinerja yang baik.

4.3. Kinerja Perspektif Bisnis Internal PDAM Tirta Mayang Kota Jambi

Berdasarkan informasi, inovasi-inovasi yang dilakukan oleh PDAM Tirta Mayang Kota Jambi adalah memberikan diskon untuk pemasangan baru pada bulan tertentu seperti hari ulang tahun PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Selain itu PDAM Tirta Mayang juga melakukan peningkatan efektivitas penagihan dengan sistem *billing* sehingga dapat bekerja sama dengan pihak lain, seperti kantor pos, layanan perbankan (ATM Mandiri, SMS Banking Mandiri, Internet Banking Mandiri, Bank 9, Bank BTN, dan Bank BRI), serta layanan Auto Debet atau Giralisasi melalui bank yang sudah ditunjuk (Bank Mandiri, Bank BCA, Bank BNI, dan Bank Bukopin) dengan melengkapi persyaratan yang telah ditetapkan oleh PDAM Tirta Mayang. Selain itu, PDAM Tirta Mayang juga bekerja sama dengan mitra pembayaran online, seperti Shopee, Griya Bayar, Indomaret, dan Tokopedia. Inovasi ini dilakukan agar memudahkan pelanggan dalam membayar rekening air.

Proses operasi yang dilakukan oleh PDAM Tirta Mayang Kota Jambi adalah pengembangan jaringan baru, revitalisasi jaringan lama, membangun intake, IPA dan sarana pendukung lainnya. Selain itu PDAM juga meningkatkan jam operasi layanan gangguan, baik gangguan teknis maupun non teknis. Selain itu, juga tersedia unit kerja lapangan yang bertugas untuk menangani gangguan pendistribusian air dalam skala kecil (kebocoran pipa, kerusakan, dll) yang petugasnya dilengkapi dengan sarana kerja serta roda dua dan Handphone yang beroperasi di setiap kecamatan. Kemudian, PDAM Tirta Mayang juga melayani pemeriksaan kualitas air pelanggan. Tidak hanya itu, PDAM Tirta Mayang juga melakukan peningkatan dalam menanggapi pengaduan konsumen terhadap layanan yang diberikan oleh PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Hal ini dapat dilihat dari tingkat pengaduan konsumen yang berhasil ditangani oleh PDAM.

Layanan purna jual yang telah diberikan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi kepada pelanggannya adalah pelayanan gangguan pelanggan, baik gangguan secara teknis (pipa rusak, bocor, pecah, dll) maupun gangguan non teknis (complain rekening, penggantian meter, dll). Selain itu, PDAM Tirta Mayang juga memberikan pelayanan mengenai informasi jumlah tagihan rekening air minum sebelum melakukan pembayaran yang dapat dilakukan dengan menghubungi PDAM di nomor telepon (0741)-7550128 dan (0741)-7550126 ataupun melihat di website resmi PDAM Tirta Mayang Kota Jambi (www.pdamtirtamayang.com). PDAM Tirta Mayang Kota Jambi juga melakukan pembacaan angka meter air pelanggan setiap bulannya yang tanggal pelaksanaannya berdasarkan wilayah pelayanan. Selain itu, PDAM Tirta Mayang Kota Jambi juga melayani pemesanan air mobil tangki yang dapat dipesan melalui Kantor Pusat PDAM Tirta Mayang Kota Jambi (Jln. Slamet Riyadi-Broni). Kemudian, PDAM Tirta Mayang Kota Jambi juga melakukan penggantian meter air usia teknis secara gratis.

4.4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yang digunakan sebagai indikator penilaian adalah tingkat retensi karyawan sebagaimana tabel 5 berikut:

Tabel 5. Hasil Perhitungan Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi Periode 2016-2018

Ukuran	Tahun		
	2016	2017	2018
Kepuasan Karyawan	-	-	82,04%
Retensi Karyawan	0,87%	0,57%	4,61%

Sumber: Data sekunder yang diolah

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, PDAM Tirta Mayang Kota Jambi juga menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini tampak dari tingkat kepuasan karyawan serta retensi karyawan yang menunjukkan hasil yang baik.

4.5. Hasil Penilaian Kinerja Menurut *Balanced Scorecard*

Penilaian kinerja dilakukan dengan menghitung rata-rata dari masing-masing perspektif kemudian dibandingkan dengan penggolongan tingkat kinerja PDAM yang telah ditetapkan.

Tabel 6. Hasil Capaian Kinerja PDAM Tirta Mayang Kota Jambi Tahun 2016-2018 dengan *Balanced Scorecard*

Perspektif	Tahun			Rata-rata	Scorecard
	2016	2017	2018		
KEUANGAN:					
ROA	(1.99)	(1.25)	6.00	0.92	Baik
ROE	(2.71)	(1.69)	7.00	0.87	Baik
Current Ratio	2.69	1.60	2.71	2.33	Baik
Gross Profit Margin	41.98	41.65	51.25	44.96	Baik
Operating Ratio	101.75	101.14	84.48	95.79	Baik
Cash Ratio	35.37	20.61	75.16	43.71	Baik
Efektifitas Penagihan	73.71	75.41	76.58	75.23	Baik
Solvabilitas	375.87	378.33	702.10	485.43	Baik
PELANGGAN:					
Customer Retention	106,99 %	105,17%	107,26%	106,47%	Baik
Pertumbuhan Pelanggan	6,99%	5,17%	7,26%	6,47%	Baik
Tingkat Penyelesaian Pengaduan	98,39%	100%	100%	99,46%	Baik
BISNIS INTERNAL					
Inovasi*	-	-	Baik	Baik	Baik
Operasi*	-	-	Baik	Baik	Baik
Purna Jual*	-	-	Baik	Baik	Baik
PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN					
Employee Retention	4,61%	0,57%	0,87%	2,02%	Baik

*data tahun berjalan

Sumber: Data sekunder yang diolah

Dari tabel 6 di atas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja PDAM Tirta Mayang Kota Jambi secara keseluruhan mengalami peningkatan dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018. Hal ini dapat dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Aspek karyawan memberikan dampak yang baik terhadap kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan yang baik pula kepada pelanggan dengan melakukan inovasi dan pembaharuan, diantaranya yaitu dengan menanggapi dan menyelesaikan pengaduan yang diberikan oleh pelanggan kepada PDAM Tirta Mayang Kota Jambi. Hal ini terbukti dari persentase pertumbuhan pelanggan dan retensi pelanggan yang semakin meningkat dari tahun 2016 hingga tahun 2018. Hal ini tentu saja berdampak positif seiring dengan kenaikan persentase dari masing-

masing rasio dalam perspektif keuangan yang menunjukkan bahwa kinerja PDAM Tirta Mayang dari perspektif keuangan semakin efektif dari tahun 2016 hingga tahun 2018.

Pada akhirnya penggunaan konsep *balanced scorecard* diharapkan dapat mengakomodasi kebutuhan manajemen perusahaan dalam menilai kinerja perusahaan, baik dari perspektif keuangan maupun non keuangan.

5. PEMBAHASAN

Kinerja keuangan dan non keuangan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi mengalami peningkatan dari tahun 2016 sampai 2018. PDAM berusaha untuk meningkatkan kinerjanya dari tahun ketahun untuk mencapai pelayanan yang prima. Perspektif keuangan menunjukkan peningkatan kinerja. Perspektif keuangan menunjukkan bahwa asset yang dimiliki perusahaan dapat digunakan untuk menutupi kewajiban perusahaan, serta dapat memberikan laba bagi perusahaan.

Untuk perspektif pelanggan juga menunjukkan kinerja yang baik. Salah satunya tampak pada tingkat kepuasan pelanggan yang menunjukkan bahwa pelanggan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi puas dengan pelayanan yang diberikan oleh PDAM. Begitu pula dengan tingkat penyelesaian pengaduan yang semakin menunjukkan bahwa PDAM tanggap dalam menangani pengaduan yang diberikan oleh pelanggan. Hal ini sebagaimana tabel berikut:

Kemudian untuk perspektif bisnis internal dapat diketahui pula bahwa PDAM Tirta Mayang Kota Jambi berusaha memberikan inovasi-inovasi, layanan operasi, serta layanan purna jual yang menarik agar pelanggan semakin merasakan pelayanan prima PDAM.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, PDAM Tirta Mayang Kota Jambi juga menunjukkan kinerja yang baik. Hal ini tampak dari tingkat kepuasan karyawan serta retensi karyawan yang menunjukkan hasil yang baik. Jadi dapat dikatakan bahwa kinerja keuangan dan non keuangan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi periode 2016-2018 adalah baik. Namun demikian, masih perlu dilakukan peningkatan untuk semakin mencapai hasil kinerja yang maksimal.

6. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan perusahaan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu *Return on Asset (ROA)*, *Return on Equity (ROE)*, *Current Ratio*, *Gross Profit Margin*, *Operating Ratio*, *Cash Ratio*, Efektifitas Penagihan, dan Solvabilitas, diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan baik dan mengalami peningkatan dari tahun 2016 hingga 2018.

Hasil pengukuran untuk perspektif pelanggan yaitu tingkat kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, pertumbuhan pelanggan, dan tingkat penyelesaian pengaduan menunjukkan tingkat kinerja yang baik. Hasil pengukuran untuk perspektif bisnis internal, yaitu inovasi, operasi dan purna jual perusahaan secara keseluruhan menunjukkan hasil yang baik. Hasil pengukuran untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, yaitu tingkat kepuasan karyawan dan retensi karyawan menunjukkan hasil yang baik.

Secara keseluruhan, kinerja keuangan dan non keuangan PDAM Tirta Mayang Kota Jambi Tahun 2016 sampai 2018 menunjukkan hasil kinerja yang baik.

Keterbatasan penelitian ini adalah observasi yang dilakukan penulis sangat terbatas sehingga menyebabkan hasil yang kurang maksimal. Selain itu, pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran masih sedikit indikator yang digunakan. Penulis berharap ini dapat menjadi perbaikan untuk peneliti selanjutnya, sehingga skripsi ini menjadi lebih sempurna.

Peneliti memberikan saran kepada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mayang Kota Jambi sebaiknya segera menggunakan *balanced scorecard* secara menyeluruh untuk mempermudah dalam menilai kinerja perspektif keuangan maupun non keuangan perusahaan. Kemudian Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Mayang Kota Jambi sebaiknya semakin menambah inovasi-inovasi baru yang lebih menarik agar semakin banyak masyarakat yang tertarik menggunakan layanan PDAM

sehingga daerah cakupan layanan PDAM juga semakin meluas. Bagi peneliti berikutnya, diharapkan agar dapat menambah indikator penilaian masing-masing perspektif agar lebih jelas dan akurat hasilnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, I. (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Chetisa Putri, K. (2018). *Analisis Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Pada Pdam Maja Tirta Kota Mojokerto*. Jurnal Akuntansi Unesa, 6(2).
- Fahmi, I. (2013). *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Kaplan, Robert S., dan Norton, David P. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Lokatili, T. A. (2013). *Analisa Pengaruh Penggunaan Balanced Scorecard Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*. Business Accounting Review, 1(2), 72-81.
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mardatillah, S., Nasir, A., dan Anggraini, L. (2014). *Analisis Penilaian Kinerja Organisasi dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Payakumbuh*. Jurnal Online Mahasiswa (JOM) Bidang Ilmu Ekonomi, 1(1), 1-13.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Marselia, T., Katili, P. B., dan Wahyuni, N. (2017). *Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard di PDAM Tirta Al-Bantani Kabupaten Serang*. Jurnal Teknik Industri Untirta.
- Prasetya, Ami Pribadi. (2012). *Analisis Kinerja PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo dengan Menggunakan Perspektif Keuangan dan Non Keuangan*. Jurnal Mahasiswa Akuntansi Volume 1 No 1.
- Rusdiyanto, A. F., dan Rahardja, R. (2010). *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang*. Universitas Diponegoro.
- Selado, R. B., dan Kiswara, E. (2014). *Analisis Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Studi Kasus Pada PDAM Kabupaten Batang)*. Fakultas Ekonomika dan Bisnis.
- Setiyaningsih, S., dan Suwitri, S. (2012). *Evaluasi Kinerja Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang*. Journal of Public Policy and Management Review, 1(3), 51-60.
- Sujarweni, Wiratna. (2015). *Akuntansi Sektor Publik Teori Konsep Aplikasi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Tika, Pabundu. 2005. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.