

**Evaluasi Kinerja PDAM Kota Probolinggo dalam Perspektif *Balanced Scorecard*
(Evaluation of PDAM (Regional Water Company) Performance of Probolinggo City in the
Perspective of *Balanced Scorecard***

Zarrin Hubaisy, Agus Suharsono, Selfi Budi Helpiastuti
Program Studi Administrasi Negara, FISIP Universitas Jember
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121

E-mail: Agussuharsono21@yahoo.co.id; selfi_budi_helpiastuti@yahoo.com

Abstract

*Regional Water Company (PDAM) is one form of Local Authority-Owned Enterprise (BUMD) that provides services in the provision of clean water to the society. Although in the year 2010, it was in the “healthy” category, in some important ways it still has problems, such as financial target that was achieved only 60%, the clean water service coverage of downtown population which is imbalance with the number of population, water production value which is still higher than the water sale to the community members as well as the efficiency level of employees toward the water connection which has not reached the target. In order to improve the company services and development, it is necessary to measure the performance of the Regional Water Company (PDAM) of Probolinggo City. *Balanced Scorecard Perspective* was used in this research. Time series data were collected by the document study and was analyzed with descriptive statistical technique. The analysis results were presented in graphical form. The research was intended to evaluate the PDAM performance of Probolinggo City. The results showed that, in the balanced scorecard perspective, PDAM performance of Probolinggo City in 2009 – 2011 was categorized “not good”.*

Keywords: *public organization, balanced scorecard*

Pendahuluan

Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Orientasi organisasi publik adalah untuk melayani masyarakat. Mahsun (2009: 163) menyatakan bahwa organisasi publik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *pure nonprofit organizations* dan *quasi nonprofit organizations*. Dilihat dari kategorinya, PDAM masuk dalam *quasi nonprofit organization* yaitu organisasi publik yang menjual barang atau jasa untuk

melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan. Organisasi sektor publik berhubungan langsung dengan penyediaan *services and goods* untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat (Mahsun, 2009: 159).

Dalam kaitan ini, organisasi sektor publik ditantang untuk memenuhi harapan berbagai kelompok *stakeholders* (penerima layanan, karyawan, lembaga pemberi pinjaman/hibah, masyarakat dan pembayar pajak). Tuntutan ini mengharuskan organisasi

pemerintah untuk bertindak profesional sebagaimana yang dilakukan oleh organisasi swasta. Organisasi pemerintah harus mempunyai sistem manajemen strategis. Karena dunia eksternal sangat tidak stabil, sistem perencanaan harus mengendalikan ketidakpastian yang ditemui. Organisasi pemerintah yang demikian harus berfokus pada strategi. Organisasi pemerintah juga harus merasakan, mengadakan percobaan, belajar, dan menyesuaikan dengan perkembangan.

Mengingat semakin ketatnya persaingan organisasi sekarang ini, organisasi publik dituntut agar mengembangkan kualitas produknya demi kelangsungan hidup suatu organisasi. Apabila organisasi dapat mengembangkan kualitas produknya, aktivitas organisasi juga semakin meningkat. Demikian pula dengan tenaga kerja yang dibutuhkan juga semakin meningkat. Peningkatan aktivitas organisasi juga mengakibatkan permasalahan-permasalahan yang cukup kompleks pula.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan salah satu bentuk Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang memegang peranan penting dalam memberikan kontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD) dalam menyelenggarakan pemerintahan dan membiayai pembangunan di daerah. Kehadiran PDAM dimungkinkan melalui Undang-undang No. 5 Tahun 1962 sebagai kesatuan usaha milik Pemda yang memberikan jasa pelayanan dan menyelenggarakan

kemanfaatan umum di bidang air minum. PDAM dibutuhkan masyarakat untuk mencukupi kebutuhan air bersih yang layak dikonsumsi. Karena air tanah di sebagian daerah pada umumnya telah tercemar. Bentuk pelayanan jasa yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah pemberian jasa dalam pelayanan penyediaan air bersih kepada masyarakat khususnya masyarakat yang menggunakan jasa air dari PDAM itu sendiri.

Pengadaan, pengelolaan serta pengembangan air minum oleh pemerintah daerah/kota dikelola dalam bentuk perusahaan air minum daerah (PDAM). Sebagai perusahaan yang bersifat monopolis, karena PDAM ini merupakan satu-satunya perusahaan yang ada di Kota Probolinggo. Oleh karena itu, PDAM disamping untuk mensejahterakan masyarakat, sekaligus juga dapat memberikan kontribusi bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Perusahaan ini memiliki peran ganda, di satu sisi memiliki peran *net profit business* disisi lain memiliki peran *for profit business* (Mahsun, 2009: 220). Meskipun memiliki peran ganda namun bukan berarti perusahaan ini orientasi utamanya adalah untuk mencari laba, tetapi juga untuk mensejahterakan masyarakat.

Pada tahun 2010 banyak kinerja PDAM di Jawa Timur yang sehat. Sehat yang berarti bahwa sistem birokrasi dan manajemen pelayanan yang baik terhadap konsumen. Di antaranya PDAM Kota Probolinggo yang menjadi salah satu Perusahaan Daerah Air

Minum yang sehat. Namun dalam pelaksanaan Target dari perusahaan, Perusahaan Daerah Air Minum Kota Probolinggo masih belum mencapai harapan atau tujuan dari target yang diharapkan perusahaan, Berikut target yang diharapkan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo

Di dalam perspektif keuangan target acuan 60% merupakan suatu harapan PDAM Kota Probolinggo berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomer 47 tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Pasal 3 ayat 5 di mana jumlah maksimum nilai aspek keuangan adalah 60%, Namun dalam pencapaian target tersebut masih berada jauh di bawah acuan target yang menjadi tujuan dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo menurut Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999.

Cakupan pelayanan air bersih penduduk perkotaan masih belum sebanding dengan jumlah penduduk Kota Probolinggo sebesar 216.967 jiwa dan jumlah pelanggan setiap tahun masih belum mencapai target. Sementara target yang ditetapkan pemerintah bahwa PDAM harus bisa mencapai persentase tingkat pelayanan sebesar 80 % dari penduduk perkotaan sehingga PDAM Kota Probolinggo masih belum memenuhi target nasional. PDAM Kota Probolinggo harus memiliki pelanggan sebesar 173.574 dari 80% keseluruhan jumlah penduduk Kota Probolinggo. (*sumber profil PDAM 2012-2016*)

Proses bisnis internal yang mencakup produksi dari PDAM Kota Probolinggo, produk dari PDAM itu berupa penyediaan air bersih kepada masyarakat. Berkaitan dengan hal ini, penjualan air masih tidak sebanding dengan banyaknya produksi air setiap tahunnya. Nilai produksi Air PDAM Kota Probolinggo masih lebih besar dari pada penjualan air kepada masyarakat. Hal ini sebagai bukti tidak efektif karena dalam melakukan produksi, PDAM mengeluarkan biaya yang cukup banyak, sedangkan penjualan tidak sepadan dengan yang telah dihasilkan dalam kaitannya dengan produksi dan biaya yang dikeluarkan dalam melakukan produksi.

Jumlah seluruh pegawai PDAM Kota Probolinggo adalah 79 orang dengan status dan latar pendidikan yang berbeda. Dengan memperhatikan tingkat efisiensi pegawai terhadap sambungan diketahui dengan jumlah pegawai sebesar 79 orang dan jumlah pelanggan yang dilayani sebesar 16.366 sambungan menghasilkan rasio 5 berbanding 1000, artinya untuk melayani setiap 1.000 pelanggan dikerjakan oleh 5 orang pegawai. Sementara itu, target yang diinginkan oleh PDAM adalah 4 berbanding 1000 artinya setiap 1000 pelanggan akan dilayani oleh 4 orang pegawai.

Dari persoalan tersebut, diperlukan langkah-langkah untuk perbaikan. Namun sebelum dilakukan perbaikan, perlu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja pelayanan publik seringkali dipertukarkan

dengan pengukuran kinerja pemerintah. Dari target yang ditetapkan dan hasil realisasi target PDAM Kota Probolinggo di atas, akan menjadi data untuk mengevaluasi kinerja PDAM Kota Probolinggo. Evaluasi kinerja perusahaan ini bertujuan untuk mengetahui pencapaian target di perusahaan dan yang menjadi kendala dalam pencapaian target PDAM Kota Probolinggo. Hasil evaluasi ini akan menghasilkan langkah-langkah perbaikan untuk perusahaan.

Kaplan dan Norton (2000:9) mengusulkan pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang tidak hanya mengukur aspek keuangan tetapi aspek lainnya yang juga penting. Kekurangan dalam analisis laporan keuangan yaitu sulitnya untuk mencapai kesimpulan yang benar-benar jelas dan pasti karena beberapa rasio menguntungkan dan tidak. Analisis Keuangan hanya bisa menganalisis biaya bukan nilai karena laporan keuangan tidak mencakup semua komponen dalam perusahaan, seperti SDM dan modal dalam diri pekerja sendiri. *Balanced Scorecard* mampu menerjemahkan strategi dan misi organisasi ke dalam suatu perangkat pengukuran kinerja yang komprehensif yang merupakan kerangka dalam melaksanakan strategi. Hal ini disebabkan *Balanced Scorecard* tidak hanya memfokuskan diri pada pencapaian tujuan finansial dan jangka pendek tetapi juga memperhatikan pada tujuan nonfinansial dan jangka panjang. Dalam pendekatan *balanced scorecard*, suatu kinerja diukur dari empat

perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

PDAM Kota Probolinggo perlu di evaluasi dengan menggunakan *Balanced Scorecard* karena *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan yaitu merupakan konsep pengukuran yang komprehensif, konsep yang adaptif, dan responsif terhadap lingkungan publik dan bisnis, serta memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan (Halim, dkk., 2000:217). Berdasarkan keunggulan-keunggulan *Balanced Scorecard*, dapat disimpulkan bahwa pendekatan *Balanced Scorecard* penting diadopsi untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Alat ukur *Balance Scorecard* ini mencoba melakukan pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat aspek atau perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut merupakan uraian dan upaya penerjemahan visi dan strategi perusahaan dalam terminologi operasional yang menjadi alasan utama perusahaan membutuhkan *balance scorecard* untuk mengukur kinerjanya.

Balance Scorecard (BSC) menyediakan para manajer suatu instrumen yang dibutuhkan untuk mengemudikan perusahaan menuju kepada keberhasilan

persaingan masa depan. Dewasa ini, perusahaan bersaing dalam lingkungan yang kompleks sehingga pemahaman yang akurat tentang tujuan dan metode untuk mencapainya amat vital. *Balance Scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberikan kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain tetap memberi penekanan pada pencapaian tujuan finansial, *Balance Scorecard* juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut.

Balance Scorecard mengukur kinerja perusahaan pada empat perspektif yang seimbang (*balance*) yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran serta pertumbuhan. *Balance Scorecard* memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja finansial sekaligus memantau kemajuan perusahaan dalam membangun kemampuan dan mendapatkan aktiva tak berwujud yang di butuhkan untuk pertumbuhan masa depan. *Balance Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal para pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran internal proses bisnis penting, inovasi, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua hasil, apa yang dicapai oleh perusahaan pada waktu yang lalu dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan.

Hasil pengukuran dengan metode *Balanced Scorecard* akan membantu untuk

memudahkan penyusunan program (rencana jangka pendek atau panjang). Pemilihan PDAM sebagai objek penelitian karena di dalam perusahaan ini evaluasi yang digunakan selama ini berdasarkan aspek keuangan, sedangkan untuk karyawannya evaluasi kinerja dilakukan dengan memberikan daftar evaluasi (DP3). Oleh karena itu, penulis mencoba mengaplikasikan pengukuran dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*, supaya dapat berimbang antara kinerja keuangan dan nonkeuangan.

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui evaluasi kinerja PDAM Kota Probolinggo dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah dapat memberikan wawasan dan pengetahuan bagi pihak perusahaan dalam pengambilan keputusan strategis yang efektif dan efisien serta dapat juga dijadikan sumbangan pemikiran sebagai pertimbangan dalam pengukuran kinerja perusahaan.

Metode Penelitian

Penelitian ini tergolong dalam penelitian kuantitatif deskriptif yang menjelaskan kinerja PDAM Kota Probolinggo. Kegiatan ini dilakukan dengan mengawasi dan mempelajari secara langsung pada PDAM Kota Probolinggo. Studi ini dimaksudkan untuk memperoleh data-data perusahaan secara berkala (*time series*) tahun 2009-2011, khususnya hal-hal yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard*.

Teknik pengambilan data di lapangan menggunakan teknik wawancara, teknik observasi. Selanjutnya untuk menghitung atau menganalisis data dari analisis data sekunder yang diteliti secara *time series* (deret berkala) menggunakan rumus perhitungan *Balanced Scorecard* yang mengukur pencapaian hasil kinerja perusahaan dari 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran.

Hasil Penelitian

PDAM Kota Probolinggo adalah suatu badan usaha milik daerah, dengan bidang usaha penyediaan air bersih kepada masyarakat Kota Probolinggo. Dalam pemenuhan penyediaan air bersih kepada masyarakat, peningkatan pelayanan terus-menerus dilaksanakan oleh manajemen untuk pencapaian profesionalisme pengelolaan.

PDAM mempunyai misi sosial yang dibutuhkan masyarakat. PDAM menjual dan mendistribusikan kebutuhan air kepada masyarakat yang sudah menjadi pelanggan berdasarkan ketentuan-ketentuan yang berlaku dan telah ditetapkan oleh perusahaan. Jumlah pelanggan PDAM Kota Probolinggo periode 2009-2011 sebagai berikut.

Tabel 4.1.4. Jumlah Pelanggan PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

Tahun	Jumlah Pelanggan	Pelanggan Baru	Pertumbuhan Pelanggan
2009	14.633	622	4,43%
2010	15.781	1.148	7,84%
2011	16.366	585	3,70%

Sumber data: PDAM Kota Probolinggo

Berdasarkan data di atas dapat dikatakan bahwa jumlah pelanggan PDAM pada tahun 2009-2011 mengalami peningkatan. Hal ini membuktikan PDAM mampu mendapatkan pelanggan baru, dan dalam menjual dan mendistribusikan air minum relatif baik.

Daerah pemasaran atau distribusi PDAM Kota Probolinggo, ada 5 kecamatan yaitu: Kec. Wonoasih, Kec. Mayangan, Kec. Kedupok, Kec. Kademangan, Kec. Kanigaran. Dari keseluruhan daerah distribusi PDAM Kota Probolinggo, baru mampu memenuhi 43,64% atau 94.686 jiwa dengan jumlah penduduk Kota Probolinggo sebesar 216.967 jiwa dan jumlah pelanggan 15.781 jiwa pada tahun 2010 dari seluruh wilayah Kota Probolinggo.

Sebagian besar pegawai PDAM Kota Probolinggo berlatar pendidikan SLTA dengan jumlah 50 orang dari seluruh pegawai. Sementara, pegawai dengan latar pendidikan Pascasarjana (S2), Sarjana (S1), termasuk Diploma (D3) mencapai jumlah 20 orang dari seluruh pegawai.

Dengan memperhatikan tingkat efisiensi pegawai terhadap sambungan diketahui dengan jumlah pegawai sebesar 79 orang dan jumlah pelanggan yang dilayani sebesar 16.366 sambungan menghasilkan rasio 5 berbanding 1000, artinya untuk melayani setiap 1.000 pelanggan dikerjakan oleh 5 orang pegawai. Mengacu kepada parameter Kinerja PDAM yang ditetapkan oleh Departemen Dalam Negeri untuk rasio

pegawai-sambungan menjelaskan bahwa besaran kurang dari 5 orang untuk 1.000 pelanggan untuk PDAM yang beroperasi di tingkat kota menunjukkan kinerja yang baik.

Jumlah pendapatan usaha PDAM Kota Probolinggo untuk tiga tahun terakhir menunjukkan gambaran yang positif. Jumlah Pendapatan Air pada tahun 2009 sebesar Rp 6.943.143.950,00 meningkat menjadi Rp 9.909.761.090,00 pada tahun 2010 dan untuk tahun 2011 sebesar Rp 10.834.581.970,00. Kontribusi peningkatan pendapatan ini diperoleh karena adanya kenaikan tarif berjenjang pada tahun 2010, sedangkan dari sisi volume penjualan air yang dicapai PDAM Kota Probolinggo tahun 2009 adalah 4.126.850 M³, tahun 2010 menjadi 4.048.122 M³, dan pada akhir tahun 2011 menjadi 3.795.319 M³. Seperti diketahui, bahwa peningkatan jumlah pelanggan yang dicapai oleh PDAM, disebabkan oleh adanya peningkatan sambungan pelanggan baru yang dicapai, yaitu meningkat sebesar 720 unit pada tahun 2009, pelanggan baru bertambah 1.313 untuk tahun 2010 dan untuk tahun 2011 pelanggan baru bertambah 730 unit.

Biaya operasional PDAM Kota Probolinggo telah mengalami pertumbuhan yang relatif seimbang dengan pertumbuhan pendapatan yang diperoleh pada 3 tahun terakhir, walaupun untuk tahun 2011 pertumbuhan biaya operasional lebih besar dari pertumbuhan pendapatan. Laporan Laba Rugi yang diterbitkan dari tahun 2009 sampai

dengan 2011 menunjukkan biaya operasional meningkat pada tahun 2009 sebesar Rp 7.015.721.763,40,00 dan pada tahun 2010 biaya operasionalnya sebesar Rp 8.528.123.208,67,00 serta untuk tahun 2011 sebesar Rp 9.532.737.560,80.

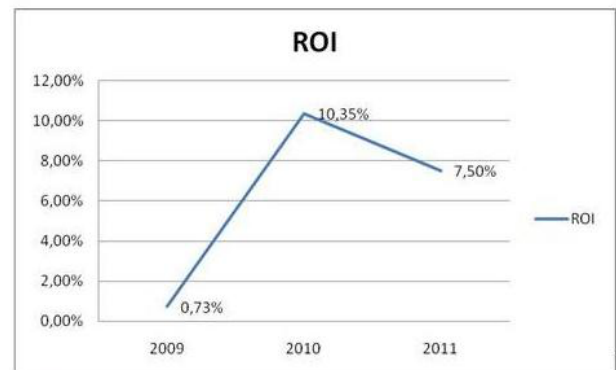
Pembahasan

1. Perspektif Keuangan

Indikator yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah sebagai berikut.

a. ROI (*Return on Infestment*)

ROI adalah suatu ukuran kinerja dalam perspektif keuangan yang mencoba mengukur efektivitas pemakaian keuangan total sumber daya oleh perusahaan dan diukur dengan persentase (%).



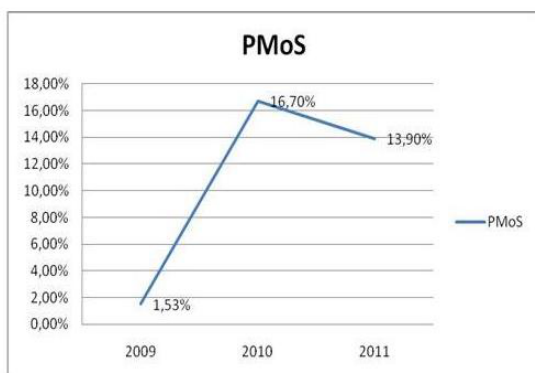
Gambar 1. Grafik *Return on Infestment* PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

Berdasarkan grafik di atas, persentase tingkat pengembalian investasi atau *Return On Infestment* (ROI) dari tahun ke tahun mengalami fluktuasi. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM Kota Probolinggo belum mampu memaksimalkan aktiva yang ada untuk menghasilkan laba bagi perusahaan meskipun pada tahun 2011 mengalami penurunan dari

tahun 2010. Ini membuktikan bahwa kinerja PDAM Kota Probolinggo dalam pengembalian investasi tidak baik.

b. Profit Margin on Sales (PMoS)

Profit Margin on Sales, menunjukkan seberapa besar laba yang diperoleh oleh perusahaan untuk tingkat penjualan tertentu dan diukur dengan prosentase (%).



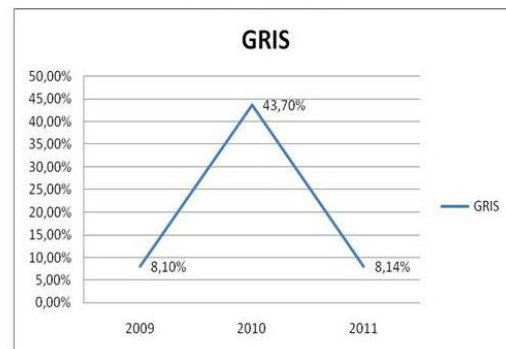
Gambar 2. Grafik *Profit Margin on Sales* PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

Berdasarkan Grafik di atas dapat dijelaskan bahwa persentase PMoS PDAM Kota Probolinggo yang diperoleh dari setiap penjualannya selama tiga tahun mengalami fluktuasi, hal ini menunjukkan perusahaan belum bisa memaksimalkan sumber daya yang ada untuk mendapatkan laba dari penjualan terutama pada tahun 2010. Meskipun pada tahun 2010 mengalami peningkatan, tetapi mengalami penurunan pada tahun 2011. Ini menunjukkan PDAM Kota Probolinggo tidak baik dalam *Profit Margin on Sales*.

c. Growth Rate in Sales (GRIS)

Pengukuran ini untuk mengetahui pertumbuhan penjualan dengan membanding

kan persentase kenaikan dari periode sebelumnya dan diukur dengan persentase (%).



Gambar 3. Grafik *Growth Rate in Sales* PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

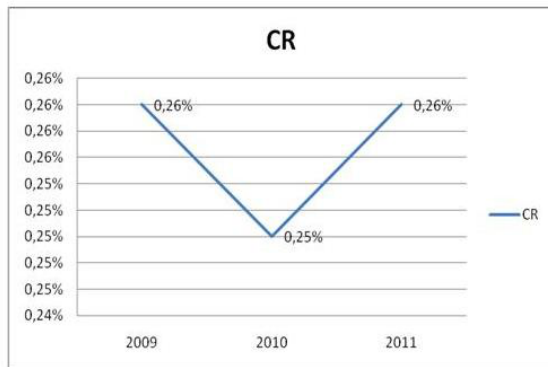
Dari grafik di atas dapat dijelaskan bahwa penjualan mengalami fluktuasi dari tahun ke tahun. Hal ini terlihat pada tahun 2009 GRIS sebesar 8,10%; tahun 2010 menjadi 43,70%; dan pada tahun 2011 menjadi 8,14%. Artinya, setiap tahun PDAM Kota Probolinggo terus mengalami fluktuasi dalam pertumbuhan penjualan. Laba yang diperoleh meningkat dari tahun 2009 ke tahun 2010, namun pada tahun 2011 mengalami penurunan. Ini berarti PDAM Kota Probolinggo tidak baik dalam tingkat pertumbuhan penjualan.

2. Perspektif Pelanggan

Indikator yang digunakan dalam perspektif pelanggan adalah sebagai berikut.

a. Customer Retention (CR)

Customer Retention yaitu merupakan salah satu indikator dalam perspektif pelanggan yang mengukur seberapa besar perusahaan mempertahankan pelanggan lama dan diukur dengan persentase (%).

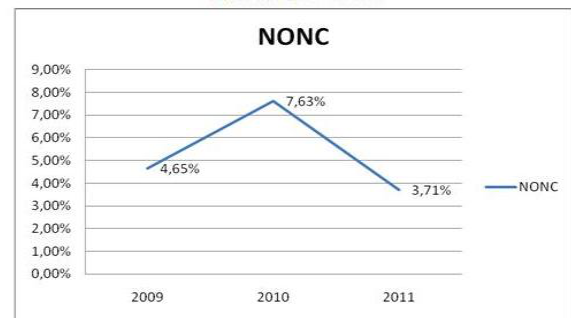


Gambar 4. Grafik *Customer Retention* PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

Berdasarkan grafik di atas diperoleh analisis bahwa *customer retention* PDAM Kota Probolinggo mengalami fluktuatif dari tahun ke tahun. Hal ini terbukti pada tahun 2009 CR sebesar 0,26%, pada tahun 2010 sebesar 0,25% dan pada tahun 2011 sebesar 0,26%. Hal ini membuktikan bahwa PDAM Kota Probolinggo belum mampu mempertahankan pelanggan yang ada dan harus memperbaiki kinerja dalam pelayanan pelanggan, sehingga tidak mengakibatkan perusahaan kehilangan kepercayaan dari pelanggan lama.

b. *Number of New Customer* (NONC)

Number of New Customer merupakan ukuran kinerja untuk mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru dan diukur dengan persentase (%).

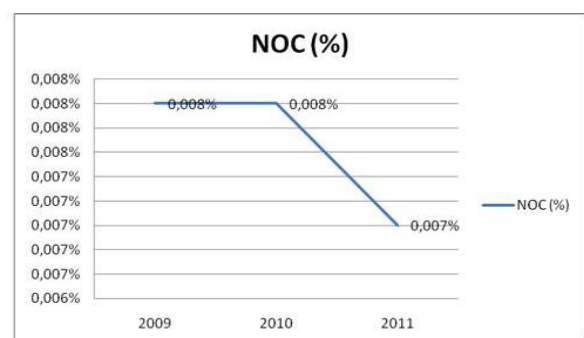


Gambar 5. Grafik *Number of New Customer* PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

Dari Grafik di atas dapat dilihat bahwa PDAM Kota Probolinggo mampu mendapatkan pelanggan baru. Pada tahun 2009 pelanggan baru sebanyak 622 atau 4,65%, tahun 2010 menjadi 1.148 atau 7,63% dan 2011 menjadi 585 atau 3,71%. Pada tahun 2010 persentase pelanggan baru meningkat tetapi menurun pada tahun 2011. Ini perlu menjadi perhatian PDAM Kota Probolinggo dalam memuaskan para pelanggan agar lebih percaya pada kinerja PDAM.

c. *Number of Complain* (NOC)

Number of Complaint merupakan ukuran kinerja yang mengukur seberapa banyak pelanggan yang melakukan komplain terhadap perusahaan dan diukur dengan persentase (%).

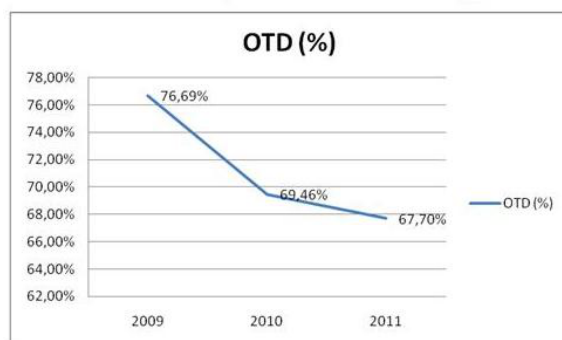


Gambar 6. Grafik *Number of Complaint* PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

Dari grafik di atas dapat disimpulkan bahwa perusahaan mampu memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan. Hal ini terbukti dengan semakin menurunnya persentase *complain* pada tahun 2011. Hal ini juga menunjukkan bahwa dalam melayani pelanggan, PDAM Kota Probolinggo mampu mempertahankan kinerjanya.

d. *On Time Delivery* (OTD)

On Time Delivery merupakan ukuran kinerja untuk mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan dalam memenuhi jadwal pengiriman yang ditentukan sebelumnya dan diukur dengan persentase (%).



Gambar 7. Grafik *On Time Delivery* PDAM Kota Probolinggo tahun 2009-2011

Dari Grafik di atas diperoleh hasil bahwa persentase OTD mengalami penurunan. Hal ini membuktikan bahwa PDAM Kota Probolinggo tidak baik dalam mendistribusikan air ke pelanggan.

Sampai saat ini distribusi air minum Kota Probolinggo menggunakan pipa jenis PVC karena pipa jenis ini sangat elastis,

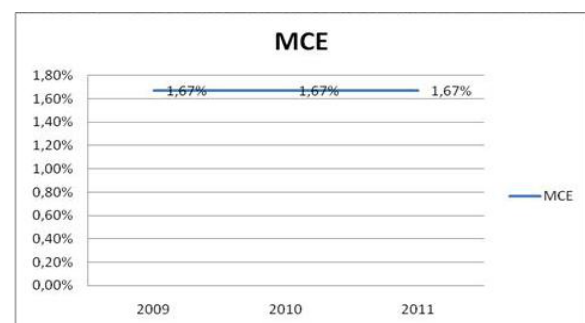
ringan, awet, dan tidak mudah berkarat sehingga kualitas air minum yang didistribusikan terjaga kualitasnya. Secara keseluruhan pola jaringan sistem distribusi air minum dari PDAM ini merupakan gabungan dari sistem cabang dan sistem loop, karena ada sebagian sistem pendistribusian yang bersifat terputus membentuk cabang-cabang sesuai daerah pelayanan dan ada juga jaringan pipanya melingkar yang menyebabkan ujung pipa yang satu bertemu kembali dengan ujung pipa lain.

3. Perspektif Bisnis Internal

Salah satu ukuran kinerja yang menelusuri berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan keuangan, yang diukur dengan ukuran berikut.

a. *Cycle Time*

Cycle Time merupakan ukuran kinerja untuk siklus waktu yang efektif dalam menghasilkan produk. *Cycle Time* diukur dengan *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE) dan diukur dengan persentase (%).



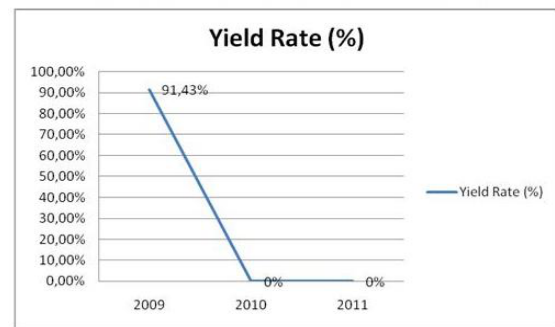
Gambar 8. Grafik *Cycle Time* PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

Dalam mengukur keefektifan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan proses produksi dari mengubah bahan baku menjadi produk selesai pada PDAM Kota Probolinggo tiap tahunnya sama, yaitu 1,67%. Ini dikarenakan PDAM Kota Probolinggo mengambil sumber mata air Ronggojalu yang sudah memenuhi standart air bersih dan hanya menambahkan zat Clorinasi (zat untuk menstandartkan air bersih menjadi air yang layak untuk dikonsumsi). Hal ini mempengaruhi proses produksi yang memakan waktu relatif sedikit dan menjadi keuntungan tersendiri bagi PDAM Kota Probolinggo yang tidak banyak mengeluarkan biaya produksi.

PDAM Kota Probolinggo masih menggunakan air baku bersumber dari sumber mata air Ronggojalu. Menurut hasil pemeriksaan dari laboratorium PDAM menyatakan bahwa kualitas air baku yang ada sudah memenuhi standar air baku untuk diolah menjadi air minum sehingga untuk proses pengolahan air minum hanya perlu menambahkan zat Clorinasi pada air.

b. Yield Rate

Yield Rate merupakan ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk sesuai dengan kemampuan kapasitas yang ada dan diukur dengan persentase (%).

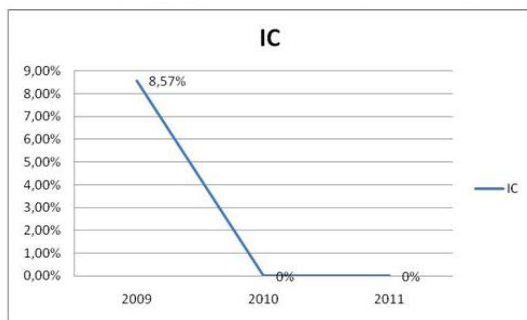


Gambar 9. Grafik *Yield Rate* PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

Grafik di atas menunjukkan bahwa persentase *yield rate* pada tahun 2009 sebesar 91,43%, pada tahun 2010 sebesar 0% dan pada tahun 2011 0%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum efektif dalam memanfaatkan kapasitas maksimal yang ada dan perusahaan harus menekan kapasitas yang menganggur yang dapat merugikan perusahaan atau mengakibatkan pemborosan karena harus menanggung biaya dari kapasitas yang menganggur tersebut. Persentase *yield rate* yang menurun menunjukkan bahwa perusahaan tidak bisa memanfaatkan kapasitas yang ada dalam meningkatkan produksi untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

c. Idle Capacity

Idle Capacity merupakan ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur besarnya kapasitas yang menganggur atau tidak terpakai dan diukur dengan persentase (%).



Gambar 10. Grafik *Idle Capacity* PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

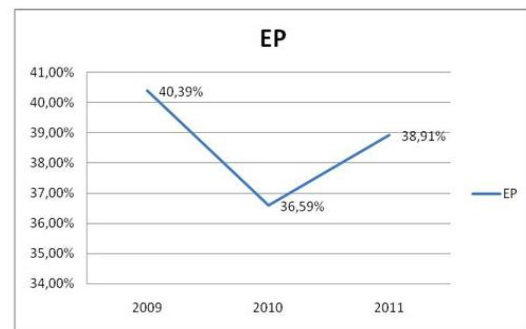
Grafik di atas menunjukkan bahwa kapasitas produksi yang menganggur setiap tahunnya mengalami penurunan. Hal ini berarti bahwa perusahaan belum bisa menekan atau memperkecil kapasitas yang terbuang pada tahun 2009. Persentase yang menurun ini menunjukkan PDAM Kota Probolinggo belum bisa mengefisiensikan kapasitas yang ada dengan kapasitas yang dipakai. Namun, hal ini terjadi karena sebagian dari pipa yang di pakai hanya sebagai cadangan. Langkah ini diambil untuk mengantisipasi pipa yang lain rusak.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengidentifikasi struktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang, sebagai berikut.

a. *Employee Productivity*

Employee productivity, yaitu ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur produktivitas karyawan dan diukur dengan persentase (%).

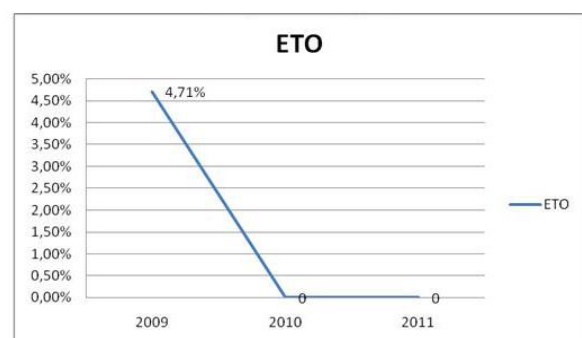


Gambar 11. Grafik *Employee Productivity* PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

Grafik di atas menunjukkan bahwa *employee productivity* mengalami fluktuatif dari tahun ke tahun. Tahun 2009 *employee productivity* sebesar 40,39%, pada tahun 2010 sebesar 36,59% dan tahun 2011 sebesar 38,91%. Kondisi ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya beberapa indikator dalam bisnis internal akan mempengaruhi produktivitas karyawan dan akan semakin efektifnya perusahaan dalam memanfaatkan produksinya.

b. *Employee Turn Over*

Employee Turn Over merupakan ukuran kinerja untuk mengukur tingkat perputaran tenaga kerja dalam setahun dan diukur dengan persentase (%).



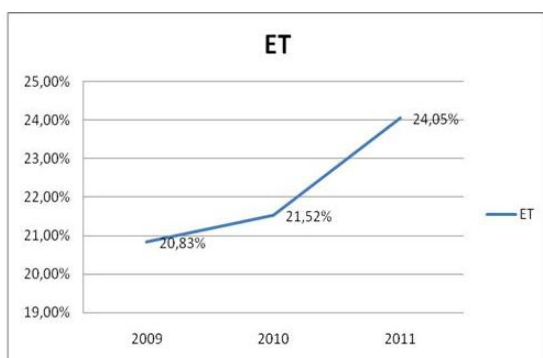
Gambar 12. Grafik *Employee Turn Over* PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

Grafik di atas memperlihatkan bahwa jumlah karyawan yang keluar pada 2009 sebanyak 3 orang. Hal ini menunjukkan bahwa dalam perputaran karyawan PDAM Kota Probolinggo tidak baik, akan tetapi pada tahun 2010 terdapat 7 orang pegawai baru. Selain itu setiap tahunnya ada siswa ataupun mahasiswa yang melakukan PKL ataupun magang, sehingga para karyawan merasa sangat terbantu.

c. Employee Training

Employee Training merupakan suatu ukuran kinerja yang digunakan mengukur tingkat pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dan diukur dengan prosentase (%).

Salah satu usaha PDAM kota Probolinggo dalam mewujudkan karyawan agar memiliki skill atau keahlian yang baik dan mencapai prestasi kerja yang maksimal yaitu dengan memberikan *training*.



Gambar 13. Grafik *Employee Training* PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

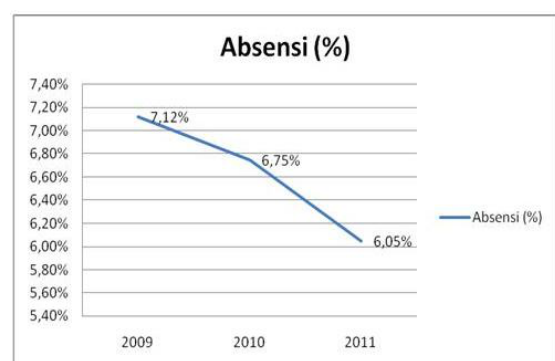
Dari Grafik di atas dapat dilihat bahwa karyawan yang ikut pelatihan dari tahun ke tahun mengalami kenaikan. Hal ini ditunjukkan *Employee Training* pada tahun

2009 sebesar 20,83%, pada tahun 2010 sebesar 21,52% dan pada tahun 2011 sebesar 24,05%.

Pelatihan atau *training* yang dilakukan PDAM Kota Probolinggo bagi karyawannya yaitu dengan cara mengirimkan karyawannya untuk dilatih di perusahaan lain. Training yang dilakukan disesuaikan dengan kebutuhan PDAM Kota Probolinggo. Persentase *training* tiap tahunnya meningkat. Dengan adanya pelatihan ini, PDAM Kota Probolinggo menyadari bahwa kemajuan teknologi harus diikuti dengan peningkatan *skill* atau keahlian dari sumber daya yang ada di perusahaan. Dengan adanya SDM yang memiliki keahlian dapat mencapai tujuan perusahaan dan memberikan keuntungan jangka panjang.

d. Absensi

Absensi merupakan suatu ukuran kinerja yang digunakan untuk menentukan banyaknya ketidakhadiran karyawan dan diukur dengan prosentase (%).



Gambar 14. Grafik Absensi PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

Berdasarkan grafik di atas diperoleh hasil mengenai tingkat absensi karyawan PDAM Kota Probolinggo. Tingkat absensi dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Tingkat

absensi pada tahun 2009 sebesar 7,12%, pada tahun 2010 sebesar 6,75% dan pada tahun 2011 sebesar 6,05%. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai PDAM Kota Probolinggo dalam hal ketidakhadiran atau absensi dalam tiap tahunnya menurun.

Ketidakhadiran para pegawai PDAM Kota Probolinggo masih menggunakan sistem memberikan tanda tangan pada daftar hadir yang telah disediakan oleh petugas PDAM. Hal ini untuk mengetahui seberapa banyak karyawan yang hadir dan yang tidak hadir. Selain itu, bagi pegawai yang tidak masuk dapat diketahui alasannya, seperti sakit, izin, dan alpa dengan mudah oleh sistem absensi dan perusahaan bisa mengambil sikap atau tindakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja PDAM Kota Probolinggo pada tahun 2009 – 2011 ditinjau dari analisis *time series* adalah tidak baik. Hal itu ditunjukkan dengan banyaknya indikator yang tidak baik dari keempat perspektifnya, dan hanya tiga indikator yang menunjukkan baik yaitu *cycle time*, *employee training* dan absensi. Hal ini karena dalam proses produksinya, PDAM Kota Probolinggo hanya menambahkan zat klorinasi, sehingga indikator *cycle time* dari tahun ke tahun tetap saja.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan uraian pada hasil dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, dapat ditarik berberapa kesimpulan tentang

evaluasi kinerja PDAM Kota Probolinggo dalam perspektif *balanced scorecard*, sebagai berikut.

1. Hasil analisis perspektif keuangan PDAM Kota Probolinggo tidak baik. Hal ini dapat dilihat dari ketiga indikator yang telah diukur mengalami fluktuatif.
2. Kinerja perspektif pelanggan secara keseluruhan tidak baik. Hal ini terbukti pada indikator *customer retention* dan, *number of new customer* yang fluktuatif, *on time delivery* dan *number of complaint* yang menurun. Hal ini diakibatkan karena perusahaan kurang memperhatikan kepentingan pelanggan.
3. Hasil analisis perspektif proses bisnis internal pada PDAM Kota Probolinggo menunjukkan kinerja yang tidak baik. Hal ini dapat dilihat dari indikator *yield rate* dan *idle capacity* yang mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum bisa memanfaatkan kapasitas yang ada dengan kapasitas yang dipakai dalam produksi air.
4. Hasil analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PDAM Kota Probolinggo menunjukkan kinerja yang cukup baik. Hal ini dibuktikan dengan keempat indikator, yaitu dua indikator baik di antaranya meningkatnya *employee training* dan absensi, dan dua indikator tidak baik di antaranya menurunnya *employee turn over*, dan *employee productivity*.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo, peneliti akan

memberikan saran agar kinerja perusahaan lebih meningkat, sebagai berikut.

Dari keempat perspektif yang telah diuji, keempat-empatnya menunjukkan kinerja yang tidak baik. Hal yang perlu dilakukan perusahaan sebaiknya melakukan evaluasi pada kinerjanya. Hal ini karena laba operasional dan pendapatan yang fluktuatif. Perusahaan sebaiknya meningkatkan kinerja keuangan dengan cara meningkatkan pendapatan dan mengoptimalkan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Perusahaan juga harus mempertahankan pelanggan dengan cara memberikan peningkatan pelayanan, mampu memenuhi kebutuhan pelanggan, meningkatkan jumlah pelanggan baru, meningkatkan pelatihan terhadap pegawai, menekan kapasitas yang menganggur dari hasil produksi air.

2012-2016 PDAM Tirta Dharma Kota Probolinggo.

Universitas Jember. 2010. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember.

Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomer 47 tahun 1999.

Peraturan Pemerintah No.25 Tahun 2000.

Undang-undang No. 5 tahun 1962.

Internet:

http://id.wikipedia.org/wiki/Badan_Usaha_Milik_Negara (diakses pada 27 april 2013).

<http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi> (diakses pada 27 april 2013).

<http://kk.mercubuana.ac.id/files/31002-11-932643571344.doc> (diakses pada 25 Mei).

Daftar Pustaka

Buku:

Kaplan, Robert S, dan David P Norton, 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerjemah: Peter R. Yosi Pasla, M.B.A. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Mahsun, Mohamad. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (3th ed)*. Yogyakarta: BPF.

Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*; Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Jakarta.

PDAM Tirta Dharma Kota Probolinggo. (2007). *Business Plan Tahun*