

**PENERAPAN BALANCED SCORECARD UNTUK PENILAIAN KINERJA (STUDI
KASUS: PDAM TIRTA TAMAN SARI KOTA MADIUN)**

Vivi Valinska¹ Pendidikan Akuntansi FKIP Universitas PGRIMadiun vivivalinska31@gmail.com	Elva Nuraina² Pendidikan Akuntansi FKIP Universitas PGRI Madiun elvanuraina99@gmail.com
Elly Astuti³ Pendidikan Akuntansi FKIP Universitas PGRIMadiun ellyastuti@unipma.ac.id	

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui penerapan konsep pengukuran *Balanced Scorecard* untuk penilaian kerja pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Metode penelitian ini dilakukan dengan kualitatif deskriptif. Hasil dari analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa: perspektif keuangan yang diukur dengan *net profit margin*, ROI, dan sales growth masing-masing memperoleh nilai B. Perspektif pelanggan yang diukur melalui retensi pelanggan memperoleh nilai B, akuisisi pelanggan memperoleh nilai C, dan kepuasan pelanggan memperoleh nilai A.

Kata Kunci : Penilaian; Balanced Scorecard

PENDAHULUAN

Allah menciptakan bumi dan seisinya bukan hanya untuk bermain-main semata (Q.S Ad-Dukhaan ayat 38), melainkan ada hikmah adanya penciptaan tersebut. Termasuk halnya Allah menciptakan sumber kehidupan bagi manusia untuk mereka terus hidup dan bersyukur (Q.S Al-A'raaf ayat 10). Indonesia merupakan negara hukum. Setiap sumber daya yang dianggap vital bagi kehidupan masyarakat, maka diatur dalam Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah. Termasuk aturan mengenai sumber daya air. Sumber daya air yang ada di Indonesia telah diatur dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 tahun 1974 dan

ditindak lanjuti melalui Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 2 Tahun 2007 tentang Organ dan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum.

Aturan berkaitan dengan pengelolaan sumber daya air bersih pada daerah otonomi telah diatur melalui peraturan daerah. Termasuk Kota Madiun yang telah mengatur pengelolaan sumber daya air bersih kedalam Perda Kota Madiun Nomor 10 Tahun 2011 tentang Perusahaan Daerah Air Minum. Tidak hanya mengatur pengelolaan sumber daya air bersih, pemerintah kota juga mengatur tentang pelayanan publik salah satunya tertuang dalam Perda Kota Madiun Nomor 15 tahun 2011 tentang Pelayanan Publik untuk mengatur penyelenggaraan pelayanan publik yang terintegrasi dan berkesinambungan sebagai upaya memenuhi harapan dan tuntutan kualitas pelayanan kepada masyarakat untuk dijadikan hal utama bagi pemerintah daerah. PDAM sejatinya merupakan perusahaan yang memonopoli air bersih, maka pelayanan harus dilakukan secara optimal.

Pengoptimalan kinerja dapat diukur melalui pengukuran kinerja dilakukan dengan salah satu dari dua konsep, yaitu konsep tradisional dan *Balanced Scorecard (BSC)*. Konsep tradisional, yaitu pengukuran kinerja yang memfokuskan pada penggunaan tolok ukur kinerja keuangan. Metode pengukuran keuangan ini hanya berfokus pada tujuan jangka pendek dan mengabaikan tujuan jangka panjang. Sedangkan pengukuran kinerja dengan menggunakan konsep *BSC* tidak hanya memfokuskan pada kinerja keuangan, namun juga mengukur non-keuangan. Pengukuran non-keuangan ini terdiri dari keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan (Hery, 2017). Berdasarkan tipe organisasi, ada empat jenis tipe organisasi, antara lain (1) *Pure-Profit Organization* dengan tujuan murni untuk memperoleh laba semaksimal mungkin; (2) *Quasi-Profit Organization* yang bertujuan memperoleh laba dan dana bersumber pada investor baik swasta maupun pemerintah;

- (3) *Quasi-Nonprofit Organization* yang memiliki tujuan menyediakan barang atau jasa semata-mata untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan; dan (4) *Pure-Nonprofit Organization* yang bertujuan untuk melayani dan menyejahterakan masyarakat (Mahsun, 2013). PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun termasuk dalam tipe *Quasi-Nonprofit* menunjukkan bahwa pengukuran kinerja tidak hanya terfokus pada perolehan keuntungan saja, namun juga mempertimbangkan kesejahteraan masyarakat dan menetapkan kedudukan pelanggan sebagai tujuan organisasi.



THE 11th FIIPA
FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN AKUNTANSI-FKIP
UNIVERSITAS PGRI MADIUN

Tujuan penelitian ini untuk memperoleh gambaran secara mendalam mengenai PDAM Tirta Taman Saari Kota Madiun yang diukur dengan menggunakan konsep pengukuran kinerja BSC. Berdasarkan paparan yang disampaikan maka tujuan



penelitian ini, yaitu penerapan konsep pengukuran *Balanced Scorecard* untuk penilaian kinerja pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif studi kasus. Kualitatif disebut juga dengan metode artistik. Proses penelitian tidak terpola secara teratur dan runtut. Metode artistik, dapat disebut dengan metode interpretatif karena data yang akan dihasilkan oleh peneliti merupakan hasil dari interpretasi terhadap temuan dan data selama di lapangan. Studi kasus atau penelitian lapangan merupakan salah satu dari landasan teoritis penelitian kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, antara lain; (1) Wawancara; (2) Observasi; (3) Dokumentasi. Prosedur dalam penelitian terdiri dari empat tahap antara lain; (1) Tahap pra lapangan; (2) Tahap pekerjaan lapangan; (3) Tahap analisis data; (4) Tahap interpretasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan model interaktif model Miles dan Huberman yang meliputi, data *reduction* (data reduksi), data *display* (penyajian data), dan *verification* (verifikasi).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun merupakan salah satu perusahaan milik pemerintah kota Madiun. Perputaran dana PDAM diperoleh dari pendapatan penjualan air, pendapatan *non-air* dan pendapatan lain-lain. Pendapatan yang diperoleh dimanfaatkan untuk pembiayaan operasi perusahaan. Berdasarkan laporan laba rugi dari tahun 2015 pendapatan yang dihasilkan oleh PDAM sebesar Rp 31.142.330.975,00, tahun 2016 menjadi Rp 35.390.040.991,00 dan akhir tahun 2017 menjadi Rp 36.056.328.070,00. Selisih antara pendapatan dan beban atau biaya merupakan laba usaha yang diperoleh PDAM. Pertumbuhan laba yang diperoleh PDAM pada tahun 2015 sebesar Rp 6.621.751.283,99, tahun 2016 sebesar Rp 9.882.229.244,00, dan tahun 2017 sebesar Rp 10.310.194.057,17. Laba yang telah diperoleh selain dikelola untuk pembiayaan operasi, juga dimanfaatkan untuk mengembangkan aktiva perusahaan, hal ini ditunjukkan pada neraca komparatif PDAM. Tahun 2015 aktiva yang dimiliki PDAM sebesar Rp 27.243.762.200,04, tahun 2016 menjadi sebesar Rp 26.996.174.142,88 dan akhir tahun 2017 menjadi Rp

27.074.827.074,45. Konsep pengukuran BSC yang akan diterapkan pada perspektif keuangan menggunakan tiga indikator kinerja, yaitu *Net Profit Margin*, ROI, dan *Sales Growth* berikut ini perhitungan dari ketiga indikator tersebut:

Tabel 1. Pengukuran Perspektif Keuangan *Net Profit Margin*

Indikator	Th	Laba setelah pajak	Pendapatan	Presentase hasil	Naik/ Turun
<i>Net Profit</i>	2015	Rp 6.621.751.283,99	Rp 31.142.330.975,00	21%	+ 7%
<i>Margin</i>	2016	Rp 9.882.229.244,00	Rp 35.390.040.991,00	28%	+ 1%
	2017	Rp 10.310.194.057,17	Rp 36.056.328.070,00	29%	

Berdasarkan tabel 1. pengukuran kinerja keuangan dengan indikator *Net Profit Margin*, berfungsi sebagai pengukur kemampuan perusahaan daalam menghasilkan keuntungan atau laba bersih. Laba bersih setelah pajak berdasarkan laporan keuangan laba-rugi PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun mengalami kenaikan dari tahun ke tahun, yaitu dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017. Pendapatan yang dihasilkanpun juga terus mengalami kenaikan. Kenaikan paling tinggi terjadi pada tahun 2015 ke tahun 2016 sebesar 7%, sedangkan pada tahun 2016 ke tahun 2017 hanya mengalami kenaikan sebesar 1%. Kenaikan laba dari tahun 2015 ke tahun 2016 dikarenakan adanya program pasang baru gratis untuk seribu pelanggan dari Pemerintah Kota Madiun, sehingga jumlah penjualan air meningkat ditahun 2016 karena imbas dari program tersebut dan secara otomatis laba yang dihasilkan juga mengalami peningkatan. Program pasang baru gratis juga terjadi ditahun 2017, sehingga dimungkinn akan ada kenaikan laba ditahun 2018. Sedangkan untuk tahun 2016 ke tahun 2017 kenaikan laba hanya sebesar 1% dikarenakan adanya program kenaikan tarif pajak bagi pelanggan dipelayanan-pelayanan tertentu, hal ini dapat dilihat atau diunduh dengan mengakses intagram pdamkotamadiun. Tidak hanya kenaikan pajak yang menjadi faktor kenaikan laba PDAM, namun penjualan non-air atau pasang baru yang mengalami kenaikan.

Tabel 2. Pengukuran Perspektif Keuangan ROI (*Return On Investment*)

Indikator	Th	Laba setelah pajak	Total Aktiva	Presentase Naik/ hasil Turun	
			Rp		
ROI	2015	Rp 6.621.751.283,99	27.243.762.200,04	24%	+12%
			Rp		
(Return On	2016	Rp 9.882.229.244,00	26.996.174.142,88	37%	+ 1%
			Rp		
Investment)	2017	Rp 10.310.194.057,17	27.074.827.074,45	-38%	

Berdasarkan tabel 2. tingkat pengembalian atas investasi asset yang dihasilkan oleh PDAM dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 terus mengalami peningkatan. Kenaikan tertinggi terjadi pada tahun 2015 ke tahun 2016, yaitu sebesar 12%. Namun, ditahun 2016 ke tahun 2017 kenaikan hanya terjadi sebesar 1%. Peeningkatan ditahun 2015 ke tahun 2016 ini dikarenakan adanya peningkatan laba yang diperoleh PDAM ditahun 2016, imbas dari adanya program pasang baru gratis ditahun 2015 dan selanjutnya terjadi penurunan aktiva karena akumulasi penyusutan, sehingga ROI yang dihasilkan mengalami kenaikan. Kenaikan ROI tahun 2016 ke tahun 2017 dikarenakan adanya kenaikan aktiva ditahun 2017. Kenaikan ini dikarenakan adanya pembelian beberapa asept oleh perusahaan, hal ini dapat dilihat dari perubahan jumlah aset pada neraca. Tahun 2017, PDAM kembali membuka program pasang baru gratis bagi lima ratus pelanggan, namun hal tersebut tidak berdampak langsung untuk kenaikan laba sehingga juga tidak mempengaruhi hasil presentase ROI. Program pasang baru gratis ini merupakan program tahunan dari pemerintah kota Madiun sehingga PDAM hanya perlu meningkatkan inovasi dalam pelayanan terutama pelayanan yang diperuntukan bagi pelanggan.

Tabel 3. Pengukuran Perspektif Keuangan *Sales Growth*

Indikator	Th	Penjualan periode sekarang	Penjualan periode sebelumnya	Presentase hasil	Naik/ Turun
		Rp	Rp		
<i>Sales</i>	2015	31.142.330.975,00	30.234.316.084,00	3%	+11%
		Rp	Rp		
<i>Growth</i>	2016	35.390.040.991,00	31.142.330.975,00	14%	-12%
		Rp	Rp		
	2017	36.056.328.070,00	35.390.040.991,00	2%	

Berdasarkan tabel 3. presentase hasil *sales growth* dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017 mengalami kenaikan dan penurunan. Kenaikan terjadi pada tahun 2015 ke tahun 2016 sebesar 11%, namun ditahun berikutnya, yaitu tahun 2016 ke tahun 2017 mengalami penurunan sebesar 12%. Tahun 2015 dikarenakan ada program pemasangan baru gratis bagi seribu pelanggan, sehingga pada tahun 2016 penjualan air mengalami kenaikan yang tinggi, yaitu sebesar Rp4.247.710.016,00 dampak dari pasang baru gratis tersebut, hal ini berbeda dengan tahun 2017. Pada tahun tersebut walaupun penjualan air mengalami kenaikan dari tahun sebelumnya, namun hanya sebesar Rp666.287.079,000 dari kenaikan tersebut menunjukkan bahwa PDAM hanya akan menghasilkan penjualan air yang tinggi pada saat adanya program pasang baru dari pemerintah kota saja, diluar itu kenaikan dan penurunan mengikuti penjualan air sebelumnya walaupun demikian program pasang baru gratis bagi lima ratus pelanggan tahun 2017 baru akan dirasakan di tahun 2018. Kenaikan penjualan air di tahun 2016 ke tahun 2017 terjadi dikarenakan adanya kenaikan tarif pajak bagi pelanggan diluar hal tersebut penjualan air akan mengikuti penjualan sebelumnya.

Perspektif Pelanggan

Pelanggan PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun terbagi menjadi tiga wilayah pemasaran, ketiga wilayah antara lain, Kecamatan Kartoharjo, Kecamatan Taman, dan Kecamatan Mangunharjo dengan jumlah pelanggan ditahun 2015 sebanyak 37.193 pelanggan, tahun 2016 sebesar 37.435 pelanggan, dan tahun 2017 sebesar

38.216 pelanggan. PDAM dengan jumlah pelanggan yang tinggi tidak luput adanya komplain atau pengaduan dari pelanggan. Pengaduan yang dilakukan oleh pelanggan dari tahun ke tahun semakin meningkat, berdasarkan laporan pengaduan per Desember tahun 2015 menunjukkan jumlah pengaduan sebanyak 707, tahun 2016 menjadi 1.052 pengaduan, dan akhir tahun 2017 sebanyak 1.010 pengaduan yang ditangani oleh PDAM. Pada perspektif pelanggan ini merupakan pengukuran yang berfokus pada pelanggan atau konsumen. Peneliti menggunakan empat indikator kinerja untuk mengukur kinerja pada perspektif pelanggan. Berikut ini perhitungan dari masing-masing indikator:

Tabel 4. Pengukuran Perspektif Pelanggan *Customer Retention*

Indikator	Tahun	Jumlah Pelanggan lama	Jumlah pelanggan	Presentase hasil	Naik/Turun
<i>Customer Retention</i>	2015	35.728	37.193	96%	+3%
	2016	37.193	37.435	99%	-1%
	2017	37.435	38.216	98%	

Berdasarkan tabel 4. presentase hasil dari perhitungan *Customer Retention* PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun mengalami kenaikan dan penurunan. Kenaikan sebesar 3% dari 96% ke 99% pada tahun 2015 ke tahun 2016 dan mengalami penurunan di tahun 2017 sebesar 1%. Kenaikan hubungan jangka panjang yang dibangun PDAM dengan pelanggan ditahun 2015 ke tahun 2016 dikarenakan ada program pasang baru gratis bagi seribu pelanggan, sehingga pelanggan yang ada di PDAM mengalami kenaikan. Penurunan pada tahun 2016 ke tahun 2017 dikarenakan jumlah pelanggan baru yang mendaftar pasang baru tidak sebanyak pada saat adanya program pasang baru gratis. Berdasarkan analisis tersebut, maka PDAM memerlukan adanya peningkatan inovasi untuk menarik pelanggan baru atau program pasang baru gratis dapat dibuat secara intens oleh PDAM. Selanjutnya ukuran yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu *Customer Acquisition* (akuisisi pelanggan).

Tabel 5. Pengukuran Perspektif Pelanggan *Customer Acquisition*

Indikator	Tahun	Jumlah Pelanggan baru	Jumlah pelanggan	Presentase hasil	Naik/Turun
<i>Customer Acquisition</i>	2015	1.465	37.193	4%	-3%
	2016	242	37.435	1%	+1%
	2017	781	38.216	2%	

Berdasarkan pada tabel 5. Jumlah pelanggan baru tahun 2015 sebanyak 1.465 pelanggan, PDAM dapat mengakuisisi pelanggan dengan jumlah tersebut karena adanya program pasang baru gratis bagi seribu pelanggan. Tahun 2016 perusahaan hanya dapat mengakuisisi pelanggan sebanyak 242, jumlah tersebut merupakan pelanggan baru diluar program pasang baru gratis sehingga tidak banyak masyarakat yang membuka sambungan baru. Berdasarkan pernyataan tersebut maka, dari tahun 2015 ke tahun 2016 jumlah pelanggan baru mengalami penurunan dan berdampak pada hasil presentase *customer acquisition* yang juga mengalami penurunan sebesar 3%. PDAM justru mengalami kenaikan jumlah pelanggan baru sebanyak 781 pelanggan, hal tersebut dikarenakan adanya program pasang baru gratis yang dibuka kembali pada akhir bulan Mei sampai dengan Desember 2017, namun hanya menargetkan lima ratus pelanggan selebihnya merupakan pelanggan pasang baru diluar program tersebut. Kenaikan jumlah pelanggan dari tahun 2016 ke tahun 2017 menjadikan hasil presentase *customer acquisition* mengalami kenaikan sebesar 1%.

Tabel 6. Pengukuran Perspektif Pelanggan Kepuasan Pelanggan (*Number of Complain*)

Indikator

	Tahun	Jumlah Komplain	Jumlah pelanggan	Presentase hasil	Naik/Turun
Kepuasan Pelanggan (Number of Complain)	2015	707	37.193	2%	1%
	2016	1.052	37.435	3%	0%
	2017	1.010	38.216	3%	

THE 11th
FIIPA

FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI
ISSN : 2337-9723

Berdasarkan pada tabel 6. kepuasan pelanggan yang diukur dengan indikator *number of complain* atau dari banyaknya jumlah komplain yang diajukan oleh pelanggan, tahun 2015 ke tahun 2016 jumlah pengaduan naik sebesar 1% dan tahun 2016 ke tahun 2017 tidak ada kenaikan maupun penurunan yang terjadi. Komplain yang diajukan oleh pelanggan ini berkaitan dengan keluhan tagihan rekening air yang dianggap tidak sesuai dengan pemakaian. Berdasarkan hasil tersebut maka PDAM hanya perlu mempertahankan kinerjanya.

Perspektif Bisnis Internal

PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun memiliki satu bagian yang bekerja khusus untuk pengembangan dan penelitian inovasi bagi perusahaan. Nama bagian tersebut, yaitu bagian penelitian dan pengembangan (litbang). Litbang terbagi menjadi beberapa sub bagian, antara lain sub bagian peneliti IT, peneliti pengembangan usaha, peneliti umum, dan peneliti produksi. Peneliti produksi mengembangkan teknologi yang berhubungan dengan produksi air di PDAM agar produksi dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Efektif dan efisiensi produksi dapat dilihat dari operasi produksi tersebut, kegiatan operasi produksi PDAM terekam pada laporan produksi dan distribusi salah satunya berkaitan dengan kapasitas air. Kapasitas air yang telah digunakan pada tahun 2015 sebanyak 329,8 L/detik, tahun 2016 sebanyak 362,1 L/detik dan tahun 2017 sebanyak 361,9 L/detik, sedangkan kapasitas maksimum yang dapat diproduksi oleh PDAM pada tahun 2015 dan tahun 2016 sebanyak 705 L/detik serta tahun 2017 sebanyak 565 L/detik. Sedangkan dari sisi volume produksi air tahun 2015 yang terjual oleh PDAM adalah 877.347 M³, tahun 2016 menjadi 869.229 M³, dan tahun 2017 menjadi 943.943 M³.

Perspektif bisnis internal merupakan salah satu pengukuran pada BSC yang berfokus pada inovasi, operasional, dan purnajual. Peneliti menggunakan satu indikator, yaitu pengukuran pada operasional. Pengukuran inovasi dan purnajual diukur dari wawancara mendalam dengan tiga informan. Berikut ini perhitungan indikator kinerja operasional pada perspektif bisnis internal:

Tabel 7. Pengukuran Perspektif Bisnis Internal *Yield Rite*

Indikator	Tahun	Actual capacity	Maximum capacity	Presentase hasil	Naik/Turun
<i>Yield Rite</i>	2015	329,8	705	47%	5%
	2016	362,1	705	51%	13%

	-	-	-	-
2017	361,9	565	64%	-

Berdasarkan tabel 7. kapasitas tahun 2015 ke tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 5%. Peningkatan ini mengartikan bahwa PD AM sudah efektif dalam penggunaan atau memanfaatkan kapasitas maksimum produksi yang ada. Kapasitas yang sudah efektif ini dapat terus ditingkatkan oleh PDAM agar tidak terjadi pemborosan biaya dikarenakan kapasitas yang tidak terpakai. Peningkatan dilakukan PDAM pada tahun 2017, peningkatan tersebut dikarenakan penurunan pada kapasitas maksimum produksi air. Penurunan kapasitas maksimum dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah banyaknya kebocoran pipa.

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan pengukuran kinerja dengan melihat pertumbuhan dan pembelajaran pada karyawan atau pegawai suatu perusahaan. Informasi berkaitan dengan pertumbuhan dan pembelajaran, peneliti mendapatkan informasi dan data dari bagian umum. Data tersebut salah satunya informasi jenjang pendidikan. Peneliti juga melakukan perhitungan pada perspektif ini, yaitu dengan menggunakan tiga indikator. Berikut ini perhitungan dari ketiga indikator kinerja tersebut:

Tabel 8. Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Retensi Karyawan

Indikator	Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah karyawan	Presentase hasil	Naik/Turun
Retensi Karyawan	2015	5	151	3%	+1%
	2016	6	150	4%	+4%
	2017	11	138	8%	

Berdasarkan tabel 8. retensi karyawan di PDAM terus mengalami peningkatan, tahun 2015 ke tahun 2016 mengalami peningkatan sebesar 1%, dan pada tahun 2016 ke tahun 2017 peningkatannya bertambah menjadi 4%. Peningkatan ini dikarenakan banyak pegawai yang pensiun dari tahun ke tahun, namun tidak diiringi dengan penambahan pegawai baru. Tahun 2015 sampai dengan tahun 2017, PDAMM tidak

menerima pegawai baru tetap, namun pada tahun 2015 ada penambahan beberapa pegawai yang masih berstatus sebagai pegawai kontrak.

Tabel 9. Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Kepuasan

Karyawan

Indikator	Tahun	Jumlah Absensi	Jumlah hari Kerja	Presentase hasil	Naik/Turun
Kepuasan	2015	755	54.360	1,38%	-0,27%
Karyawan	2016	600	54.000	1,11%	-0,61%
	2017	276	49.680	0,55%	

Berdasarkan tabel 9. menunjukkan tingkat kepuasan karyawan yang diukur dengan tingkat absensi dibandingkan dengan jumlah hari kerja. Tingkat kepuasan karyawan di PDAM dari tahun ketahun terus mengalami kenaikan, hal ini terukur dari tingkat absen karyawan yang semakin menurun. Penurunan ini disebabkan adanya aturan yang semakin ketat. Aturan yang diterapkan ini mempengaruhi menurunnya jumlah absen setiap tahunnya.

Tabel 10. Pengukuran Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran Produktivitas

Karyawan

Indikator	Th	Jumlah laba bersih	Jumlah karyawan	Presentase hasil	Naik/Turun
Produktivitas	2015	Rp 6.621.751.283,99	151	Rp 43.852.657,51	+Rp 22.028.870,78
	2016	Rp 9.882.229.244,00	150	Rp 65.881.528,29	+Rp 8.830.022,85
Karyawan	2017	Rp 10.3110.194.057,17	138	Rp 74.711.551,14	

Berdasarkan pada tabel 10. produktivitas karyawan diukur melalui rasio laba bersih dibanding dengan jumlah karyawan. Produktivitas karyawan atau pegawai ini mengartikan bahwa di tahun 2015, setiap satu pegawai dapat menghasilkan laba sebesar Rp 43.852.657,511. Tahun 2016 dan tahun 2017, produktivitas karyawan ini terus meningkat. Peningkatan ini dikarenakan laba yang dihasilkan semakin tinggi akibat dampak dari program pemasangan baru gratis seribu pelanggan dan tarif pajak yang naik dibanding dengan jumlah karyawan yang semakin sedikit. Berdasarkan hasil yang diperoleh sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan, maka produktivitas karyawan dalam kondisi yang sangat sehat.

Pengukuran berikutnya, yaitu penentuan bobot indikator dan skor tertimbang yang berfungsi untuk penentuan perhitungan nilai pada masing-masing indikator dalam perspektif *Balanced Scorecard* pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Berikut pengukuran bobot indikator dan skor tertimbang maksimal:

Tabel 11. Pengukuran Bobot Indikator dan Skor Tertimbang Maksimal

Perspektif	Indikator	Jumlah	Bobot		Skor	Skor
	Kinerja	Indikator	Indikator	Indikator	Indikator	Tertimbang
						Maksimal
Keuangan (60%)	<i>Net Profit</i>	3	60	20	4	240
	<i>Margin</i>					
	<i>ROI</i>					
	<i>Sales</i>					
	<i>Growth</i>					
Pelanggan (20%)	<i>Retention</i>	3	20	6,67	4	80,04
	<i>Aquisition</i>					
	<i>Number of Complain</i>					

Bisnis	Operasioonal	1	10	10	4	40
Internal						
(10%)						
Pembelajaran	Retensi	3	20	6,67	4	80,04
dan	Kepuasan					
Pertumbuhan	Produktiivitas					
(20%)						
Total			100			440,04

Tahap selanjutnya, yaitu mengukur jumlah skor masing-masing indikator dan memberikan nilai A = 4, B = 3, C = 2, D = 1. Berikut perhitungan dan pemberian nilai pada masing-masing indikator:

1) Perspektif Keuangan

a. Nilai target *Net Profit Margin* = 50% Nilai Maksimum = 0%

Interval kelas *Net Profit Margin* = $(50\% - 0\%) / 4 = 12,5\%$ Jadi untuk kriteria skor indikator *Net Profit Margin*, yaitu: A = 37,5% - 500%

B = 25% - < 37,5% C = 12,5% - < 24,9% D = < 12,5%

b. Nilai target *ROI* = 50% Nilai Maksimum = 0%

Interval kelas *ROI* = $(50\% - 0\%) / 4 = 12,5\%$ Jadi untuk kriteria skor indikator *ROI*, yaitu:

A = 37,5% - 500%

B = 25% - < 37,5%

C = 12,5% - < 25%

D = < 12,5%

c. Nilai target *Saales Growth* = 10% Nilai

Maksimum = 0%

Interval kelas *Sales Growth* = $(10\% - 0\%) / 4 = 2,5\%$ Jadi untuk kriteria

skor indikator *Sales Growth*, yaitu: A = 7,5% - 10 %

B = 5% - < 7,5% C = 2,5% - < 5%

D = < 2,5%

2) Perspektif Pelanggan

a. Nilai target *Customer Retention* = 100% Nilai

Maksimum = 0%

Interval kelas = $(100\% - 0\%) / 4 = 25\%$

Jadi untuk kriteria skor indikator *Customer Retention*, yaitu: A = 75% -

100%

B = 50% - < 75% C = 25% - <

50% D = < 25%

a. Nilai target *Customer Acquisition* = 5% Nilai

Maksimum = 0%

Interval kelas = $(5\% - 0\%) / 4 = 1,25\%$

Jadi untuk kriteria skor indikator *Customer Acquisition*, yaitu: A = 3,75% - 5 %

B = 2,5% - < 3,75% C = 1% - <

2,5% D = < 1%

c. Nilai target Kepuasan Pelanggan (*Number of Complain*) = 100% Nilai

Maksimum = 0

Interval kelas = $(10\% - 0) / 4 = 2,5\%$

Jadi untuk kriteria skor indikator Kepuasan Pelanggan (*Number of Complain*), yaitu:

A = < 2,5%

B = < 5% - 2,55% C = < 7,5% - 5

% D = 10% - 7,5 %

3) Perspektif Bisnis Internal

a. Nilai target *Yield Rite* = 100% Nilai

Maksimum = 0%

Interval kelas = $(100\% - 0\%) / 4 = 25\%$

Jadi untuk kriteria skor indikator *Yield Rite*, yaitu:

A = 75% - 100%

B = 50% - < 75%

C = 25% - < 50%

D = < 25%

4) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

a. Nilai target Retensi Karyawan = 10% Nilai

Maksimum = 0%

Interval kelas = $(10\% - 0\%) / 4 = 2,5\%$

Jadi untuk kriteria skor indikator Retensi Karyawan, yaitu: A = 7,5% - 10%

B = 5% - < 7,5% C = 2,5% - <

5% D = < 2,5%

a. Nilai target Kepuasan Karyawan = 3% Nilai

Maksimum = 0%

Interval kelas = $(3\% - 0\%) / 4 = 0,75\%$

Jadi untuk kriteria skor indikator Kepuasan Karyawan, yaitu: A = < 0,75%

B = < 1,5% - 0,75% C = < 2,25%

- 1,5% D = 3% - 2,25%

a. Nilai target Produktivitas Karyawan = Rp 70.000.000,00 Nilai

Maksimum = Rp 0

Interval kelas = $(Rp\ 70.000.000 - Rp\ 0) / 4 = Rp\ 17.500.000,00$

Jadi untuk kriteria skor indikator Produktivitas Karyawann, yaitu: A = Rp

52.500.000,00 - Rp 70.000.000,00

B = Rp 35.000.000,00 - < Rp 52.500.000,00 C = Rp

17.500.000,00 - < Rp 35.000.000,00

D = < Rp 16.500.000,00

Berdasarkan perhitungan penentuan nilai pada masing-masing indikator, tahap selanjutnya, yaitu menghitung nilai pada masing-masing perspektif. Berikut ini nilai untuk masing-masing indikator dalam perspektif BSC pada PDAMM Tirta Taman Sari Kota Madiun:

Tabel 12. Nilai Untuk Masing-Masing Indikator Dalam Perspektif *Balanced Scorecard* PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun

Perspektif	Tahun			Rata-rata	Nilai	Skor Indikator
	2015	2016	2017			
Keuangan:						
<i>Net Profit Margin</i>	21%	28%	29%	26%	B	3
<i>ROI</i>	24%	37%	38%	33%	B	3
<i>Sales Growth</i>	3%	14%	2%	6,33%	B	3
Total						9
Pelanggan:						
<i>Retention</i>	96%	99%	98%	97,33%	A	4

<i>Acquisition</i>	4%	1%	2%	2,33%	C	2
<i>Number of Complain</i>	2%	3%	3%	2,67%	B	3
Total						9
Bisnis Internal						
<i>Yield Rate</i>	47%	51%	64%	54%	B	3
Total						3
Pertumbuhan dan Pembelajaran:						
Retensi	3%	4%	8%	5%	B	3
Kepuasan	1,38%	1,11%	0,55%	1,01%	B	3
Produktivitas	43.452.657,51	65.881.528,29	74.711.511,4	61.481.912,31	A	4
Total						10

Tahapan selanjutnya, yaitu menghitung jumlah skor tertimbang dengan

mengalikan jumlah skor indikator dengan bobot indikator sehingga hasilnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 13. Jumlah Skor Tertimbang

--	--	--	--

**Jumlah
Skor**

Perspektif

Bobot Indikator

Skor

Tertimbang

Keuangan	9	20	180
Pelanggan	9	6,67	60,03
Bisnis Internal	3	10	30
Pertumbuhan dan Pembelajaran	10	6,67	66,7
Jumlah Skor Tertimbang			337

Berikutnya, jumlah skor tertimbang diatas digunakan untuk menentukan nilai akhir atau *total score*. Perhitungan nilai *total score* atau nilai akhir peneliti akan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$= \frac{h}{h} \cdot 100\%$$

Sumber: Ranggkuti (2016)

Rumus diatas dapat digunakan untuk menentukan *total score* pada penilaian *Balanced Scorecard* PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun. Berikut ini hasil penilaian akhir dengan BSC pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun:

$$337 = 440,04 \cdot 100\% = 76,58\%$$

Hasil akhir tersebut kemudian akan dibandingkan dengan kriteria standar dalam penilaian BSC, berikut kriteria standar tersebut:

Tabel 14. Kriteriaa Standar Penilaian

Kondissi	Kategori	Daata Score
SANGAT SEHATT	AAA	≥ 95
	AA	$80 < TS < 95$
	A	$65 < TS < 80$
KURANG SEHAT	BBB	$50 < TS < 65$
	BB	$40 < TS < 50$
	B	$30 < TS < 40$

TIDAK SEHAT	CCC	20 < TS < 30
	[REDACTED]	
	CC	10 < TS < 20
	C	TS < 10

Sumber: Rangkuti (2016)

Jadi apabila dibandingkan dengan kriteria standar penilaian berdasarkan pada teori Rangkuti, maka PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun memperoleh nilai akhir dengan *total score* 76,58% sehingga masuk dalam kondisi Sangat Sehat kategori A.

SIMPULAN

Penilaian kinerja PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun dengan menerapkan konsep pengukuran *Balanced Scorecard* sudah dalam kondisi sangat sehat. Perspektif keuangan secara keseluruhan dengan rata-rata nilai B untuk indikator *net profit margin*, ROI, dan *sales growth* dapat dinyatakan sehat. Perspektif pelanggan untuk pengukuran 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 purnajual sudah dikembangkan dengan baik oleh perusahaan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran pada PDAM Tirta Taman Sari Kota Madiun untuk penilaian retensi pelanggan memperoleh nilai B, kepuasan karyawan yang diukur melalui jumlah absensi dibandingkan dengan jumlah hari kerja memperoleh nilai B, sedangkan untuk produktivitas karyawan memperoleh hasil nilai A. Penilaian kinerja secara keseluruhan dalam kondisi sangat sehat kategori A dengan total skor 76,58%.

KETERBATASAN DAN SARAN PENELITIAN

Penilaian kinerja pada penelitian ini, terutama terkait dengan perspektif keuangan masih menggunakan laporan keuangan sebelum diaudit sehingga tidak mencerminkan kondisi keuangan perusahaan sesungguhnya. Nilai target yang digunakan dalam penentuan kriteria skor pada masing-masing perusahaan masih sebatas penentuan dari masing-masing

kepala bagian sehingga tidak mencakup secara keseluruhan target perusahaan sesungguhnya. Berdasarkan keterbatasan tersebut maka, diharapkan bagi peneliti lain untuk, menggunakan laporan keuangan yang benar-benar dapat mencerminkan keadaan keuangan perusahaan. Nilai target dari perusahaan dapat menggunakan nilai target yang telah disepakati oleh pimpinan dengan masing-masing bagian. Nilai target yang telah ditentukan secara keseluruhan dapat menjadi kriteria skor indikator, sehingga hasil dari penilaian dengan konsep pengukuran BSC dapat mencerminkan keseluruhan kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Al-Qur'an. *Al-Qur'an Terjemah Al-Ikhlas Khat Utsman Thaha Terjemah*

Standar Kemenag RI Etika Membaca Al-Qur'an Ababun Nuuzul dan Do'a-do'a. Jakarta:

Samad

THE 11th
FIIPA

FORUM ILMIAH PENDIDIKAN AKUNTANSI
ISSN : 2337-9723

- Anggraini, Z.T., & Nuraina, E. (2014). Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Alat Ukur Kinerja Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Harjono Ponorogo. (pp 75-85). *Jurnal ASS ETS Vol. 3 No.2*. Madiun: Pogram Studi Pendidikan Akuntansi FPIPS IKIP PGR I Madiun
- Ariasta, I.G.A., & Krisnadewi, K.A. (2015). Penilaian Kinerja PD AM Kota Denpasar dan PDAM Kabupaten Badung Berbasis *Balanced Scorecard*. (pp 328-338). *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*. Bali: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayyana
- Handayani, B.D. (2011). Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Peendekatan *Balanced Scorecard* pada RSUD Kabupaten Kebumen. (pp 78-91). *Jurnal Dinamika Manajemen. Vol.2 No.1*. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang
- Hubaisy, Z., Suharsono, A., & Helpiastuti, S.B. (2013). Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Air Minnum (PDAM) Kota Probolinggo dalam Perspektif *Balanced Scorecard (Perfoormance Evaluation Regional Water Supply Company (PDAM) Probolinggo City in The Perspektive Of The Balanced Scorecard)*. (pp 1-10). *Journal e-SOSPOL Vol.1 No.1*. Jember: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Negeeri Jember
- Hery. (2017). *Balanced Sscorecard for Business*. Jakarta: PT. Grasindo
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P.(2016). *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Jakarta: Erlangga
- Kusumawati, E.F.(2013). Analisis Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Gresik dengan Pendekatan *Balanced Scorecard*. (pp.1-22). *Jurnal Akuntansi UNESA (AKUNESA). Vol.1 No.3*. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya
- Nurchahaya, A.H.(20166). *Analisis Kinerja PDAM Kota Pekalongan Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang

Octavyanti, S., & Riduwan, A.(2014). Analisis Kinerja Melalui Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. (pp 1-20). *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol.3 No.4*. Surabaya: Fakultas Akuntansi STIESIA

Rangkuti, F. (2016). *S WOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama

Rusdiyanto, A.F. (2010). *Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang*. Skripsi. Semarang: Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Saraswati, P.Y., Sinarwati, N.K., & Atmadja, A.T.(2014). *Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balaanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Buleleng*. (pp 1-11). *E-jurnal Undikshha*. Denpasar: Universitas Udayana

Ulum, I. (2016). *Intellectual Capital Model Pengukuran, Framework Pengungkapan, dan Kinerja Organisasi*. Malang: UMM Press

