

ANALISIS KINERJA PERUMDA AIR MINUM TIRTA TAMAN SARI KOTA MADIUN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD*

Dwi Feni Oktavia¹⁾, Nik Amah²⁾, Moh. Ubaidillah³⁾

¹⁾²⁾³⁾Program Studi Akuntansi, Universitas PGRI Madiun

email: vees287@gmail.com

Abstract

The purpose of this study is to determine the performance of the Perumda Water Company Tirta Taman Sari Madiun City in the four perspectives of the Balanced Scorecard, namely the financial perspective, the customer perspective, the internal business process perspective, and the learning and growth perspective. This research was a qualitative research. Data collection methods used in this study were documentation and interviews. The data analysis technique used data collection activities, data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results show that the performance of Perumda Water Company Tirta Taman Sari Madiun City through Balanced Scorecard approach resulted in a good total performance analysis. Financial perspective current ratio is 1,924.24%, Profit Margin is 30.43% and Return on Assets is 19.09%. The customer perspective is quite good even though customer retention has decreased, the internal business perspective and the learning and growth perspective are included in the good category.

Keywords: *Balanced Scorecard, Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Learning and Growth Perspective*

Abstrak

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja pada Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dokumentasi dan wawancara. Teknik analisis data menggunakan aktivitas pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun dengan pendekatan *Balanced Scorecard* menghasilkan total analisis kinerja yang baik. Perspektif keuangan, *Current Ratio* sebesar 1.924,24%, *Profit Margin* sebesar 30,43% dan *Return on Assets* sebesar 19,09%. Perspektif pelanggan sudah cukup baik meskipun pada retensi pelanggan mengalami penurunan, Perspektif bisnis internal dan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan termasuk dalam kategori baik.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.*

PENDAHULUAN

Air merupakan kebutuhan pokok bagi setiap makhluk hidup di dunia ini termasuk manusia. Tanpa air, manusia akan mengalami kesulitan dalam melangsungkan hidupnya, maka dari itu pengelolaanya harus diatur sedemikian rupa sehingga agar dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Air adalah sumber daya nasional yang menyangkut hajat hidup orang banyak, maka pengolahannya dipegang oleh pemerintah daerah di bawah perusahaan umum daerah air minum (Perumda 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 tercantum 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.

Perumda Air Minum Kota Madiun merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih. Salah satu tujuan dibentuknya Perumda Air Minum adalah mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, meliputi penyediaan, pengembangan pelayanan sarana dan prasarana serta distribusi air bersih. Dimasa pandemic covid-19 semua orang dituntut untuk bergaya hidup sehat. Air merupakan komponen utama dalam gaya hidup sehat. Meningkatnya kebutuhan air bersih, menuntut kinerja perusahaan air minum daerah yang lebih baik.

Penilaian kinerja yang paling mudah dan umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan saja. *Balanced scorecard* hadir untuk menggantikan konsep *scorecard* model lama yang hanya mengejar profitabilitas jangka pendek saja. *Balanced scorecard* merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, tersusun dalam empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Hardiyanto et al., 2005).

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kinerja pada Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

KAJIAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESA

1. Kinerja Perusahaan

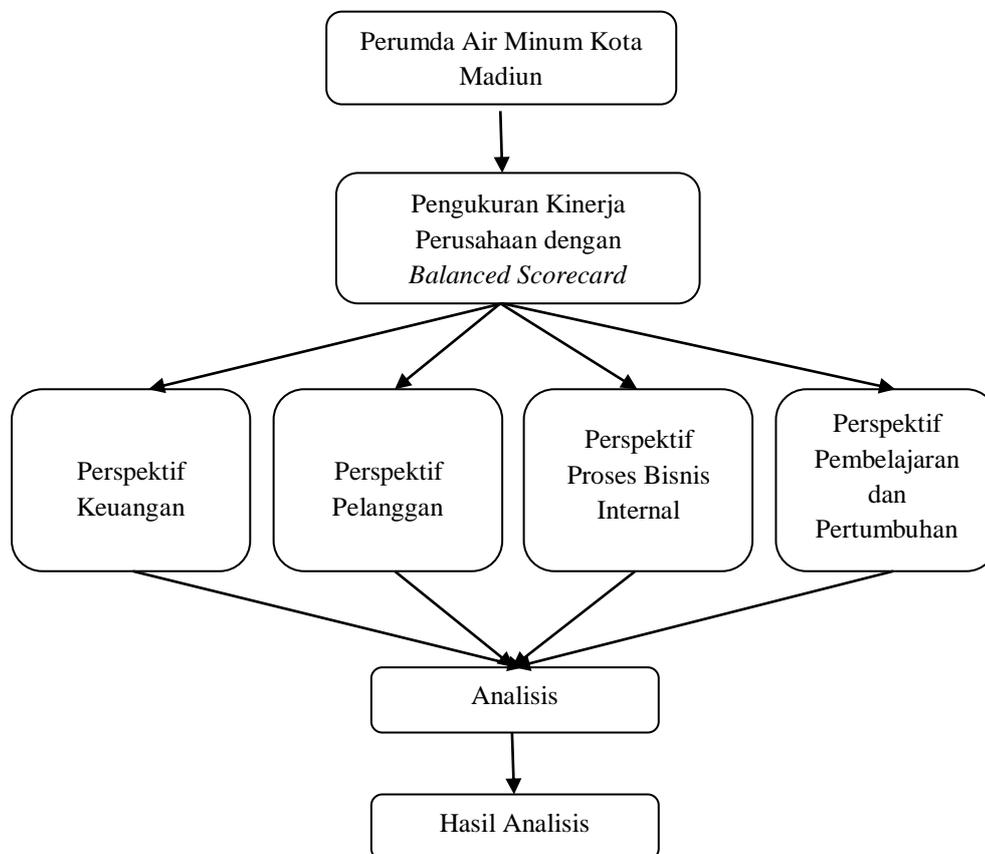
Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau

aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biayabiaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya (Srimindarti, 2004).

2. *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard merupakan suatu alat pengukuran kinerja perusahaan yang mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik keuangan maupun non keuangan dengan mempertimbangkan empat aspek yang berkaitan dengan perusahaan, antara lain: aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

3. Kerangka Pemikiran



Gambar 1 Kerangka Pemikiran

METODE PENELITIAN

1. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun. Penelitian dilakukan terhadap kinerja Perumda Air Minum dengan

menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Waktu penelitian dimulai pada bulan April 2021 sampai dengan Juli 2021.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif kuantitatif. Penggunaan penelitian kualitatif karena peneliti akan menggambarkan dan mendeskripsikan hasil olahan data terkait dengan kinerja Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

3. Sumber Data/Subjek Penelitian

Data Primer

Data ini diperoleh langsung di lapangan ketika melakukan penelitian. Data ini dikumpulkan secara langsung di lapangan melalui wawancara terhadap nara sumber perwakilan instansi yang bersedia dijadikan informan penelitian. Peneliti disini memilih Bapak Siswanto, SE selaku Kepala Bagian Umum, Ibu Riana Herawati, SE selaku Kepala Sub Bagian Akuntansi, dan Bapak Purjanto selaku Kepala Sub Bagian Hubungan Langgan sebagai informan.

Data Sekunder

Data ini sudah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pihak pengumpul data primer dalam bentuk diagram atau dalam bentuk tabel. Data tersebut berupa laporan keuangan Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun tahun 2017-2019.

4. Teknik Analisis Data

Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan mencari, mencatat, dan mengumpulkan data melalui hasil wawancara, dokumentasi, dan observasi yang terkait dengan kinerja Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun.

Reduksi Data (*Data Reduction*)

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya dan mencarinya bila diperlukan.

Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data (*Data Display*) dimaksudkan agar lebih mempermudah bagi peneliti untuk dapat melihat gambaran secara keseluruhan atau bagian-bagian tertentu dari data penelitian. Hal ini merupakan pengorganisasian data kedalam suatu bentuk tertentu sehingga kelihatan jelas bentuknya dan kelihatan utuh.

Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*)

Dalam tahap ini menarik kesimpulan dari kategori-kategori data yang telah direduksi dan disajikan untuk selanjutnya menuju kesimpulan akhir yang mampu menjawab permasalahan yang dihadapi, dalam penelitian ini peneliti menganalisis tentang kinerja perusahaan dengan pendekatan *Balanced Scorecard* kemudian menarik kesimpulan dari hasil analisis tersebut.

5. Keabsahan Data

Teknik pemeriksaan keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik Triangulasi. Menurut Lexy J. Moleong (2017) “triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu”. Pada penelitian ini menggunakan teknik triangulasi dengan memanfaatkan teori sebagai perbandingan untuk rancangan penelitian, pengumpulan data dan analisis data. Dari hasil wawancara dan observasi penulis bisa menganalisis dengan teori yang dipaparkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN**1. Paparan Data****a. Mengukur kinerja perspektif keuangan****1) Current Ratio****Tabel 5 Hasil Kriteria Pengukuran *Current Rasio***

Tahun	<i>Current Ratio</i>	Kriteria	Hasil
2017	5.267,37%	>200%	Baik
2018	2.043,67%	>200%	Baik
2019	1.924,24%	>200%	Baik

Berdasarkan tabel diatas, *Current Ratio* Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun selama tahun 2017 dinilai baik karena rasio sangat tinggi melebihi 1000% dan tahun 2018 dinilai baik juga karena rasio diatas 200% melebihi kriteria *current ratio* hal ini dikarenakan aset lancar perusahaan jumlahnya besar, sedangkan hutang lancar perusahaan sangat kecil jumlahnya dibandingkan tahun 2018 dan 2019 hal ini menandakan perusahaan tidak terlalu banyak berhutang pada tahun tersebut dan sangat mampu membayar hutang-hutang lancarnya. Sedangkan pada tahun 2019 masih dinilai baik karena rasio diatas 200% melebihi kriteria *current ratio*, namun sangat jauh persentase turunnya dari tahun 2017 ke tahun 2018.

2) Profit Margin

Tabel 6 Hasil Kriteria Pengukuran *Profit Margin*

Tahun	<i>Profit Margin</i>	Kriteria	Hasil
2017	28,59%	>6%	Baik
2018	27,43%	>6%	Baik
2019	30,43%	>6%	Baik

Berdasarkan tabel diatas, rasio profit margin Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun selama tahun 2017 – 2019, hasilnya baik karena mencapai kriteria, namun pada tahun 2018 terjadi penurunan sebesar 1,16% (28,59%-27,43%) tetapi masih diatas kriteria >6% hasilnya baik. Sedangkan pada tahun 2019 terjadi peningkatan sehingga mengalami kenaikan sebesar 3% (30,43% – 27,43%) yaitu rasio sudah diatas >6%. Hal ini disebabkan karena terjadi peningkatan yang cukup baik dari penjualan sehingga laba bersih yang didapat juga meningkat dari pada tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa beban operasional yang ditanggung lebih kecil dari pada penjualan yang didapatkan perusahaan.

3) Return on Assets (ROA)

Tabel 7 Hasil Kriteria Pengukuran *Return on Assets (ROA)*

Tahun	<i>Return on Assets</i>	Kriteria	Nilai
2017	19,41%	>7%	Baik
2018	18,17%	>7%	Baik
2019	19,09%	>7%	Baik

Berdasarkan tabel rasio *Return on Assets (ROA)* dapat disimpulkan bahwa rasio yang didapatkan Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun untuk *Return on Assets* pada tahun 2017 – 2019 mendapatkan hasil yang baik selama tiga tahun berturut-turut, karena kriteria yang didapatkan Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun sudah sesuai dengan kriteria karena melebihi 7%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pengembalian aset yang dimiliki perusahaan sudah baik, dan untuk tahun berikutnya hasil yang didapatkan perusahaan lebih baik lagi.

b. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

1) Tingkat Akuisisi Pelanggan

Tabel 8 Hasil Kriteria Pengukuran Akuisisi Pelanggan

Tahun	Akuisisi Pelanggan	Kriteria	Hasil
2017	2,04%	-	-
2018	2,59%	Meningkat	Baik

2019	2,21%	Konstan	Sedang
------	-------	---------	--------

Berdasarkan tabel diatas, akuisisi pelanggan atau tingkat pemerolehan pelanggan Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun pada tahun 2018 dinilai baik karena sudah mengalami peningkatan dari tahun 2017 dan mendapatkan hasil yang baik. Untuk tahun 2019 akuisisi pelanggan atau tingkat pemerolehan pelanggan Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun mengalami penurunan sebesar 0,38% (2,59% - 2,21%). Secara keseluruhan peningkatan terjadi pada tahun 2018 dan 2019, dan paling tinggi terjadi pada tahun 2018 yang mengalami peningkatan pelanggan paling tinggi dari tahun 2017 dan 2019, hal ini menunjukkan adanya kinerja yang baik dari pegawai perusahaan dalam memperoleh pelanggan.

2) Tingkat Retensi Pelanggan

Tabel 9 Hasil Kriteria Pengukuran Retensi Pelanggan

Tahun	Retensi Pelanggan	Kriteria	Hasil
2017	97,96%	-	-
2018	97,41%	Konstan	Sedang
2019	97,79%	Meningkat	Baik

Terlihat pada tabel retensi pelanggan pada tahun 2017 kriterianya menurun dan hasilnya buruk, artinya persentase yang didapatkan pada tahun 2017 lebih kecil dibandingkan pada tahun 2016. Sama halnya ditahun 2018 kriteria yang didapat perusahaan masih menurun dan hasilnya buruk, dengan persentase penurunan sebesar 2,26% (93,98% - 91,72%). Penurunan persentase retensi pelanggan dalam dua tahun berturut, menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama masih buruk.

3) Tingkat Profitabilitas Pelanggan

Tabel 10 Hasil Kriteria Pengukuran Profitabilitas Pelanggan

Tahun	Profitabilitas pelanggan	Kriteria	Hasil
2017	28,59%	-	-
2018	27,43%	Konstan	Sedang
2019	30,42%	Meningkat	Baik

Berdasarkan tabel diatas, profitabilitas pelanggan Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun pada tahun 2018 dinilai sedang karena menurun dibandingkan tahun 2017, namun pada tahun 2019 profitabilitas pelanggan Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun dinilai baik karena mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2018 jumlah penurunannya sebesar 2,99% (30,42% - 27,43%). Hal ini

menunjukkan bahwa peningkatan profitabilitas pelanggan terjadi tahun 2019 dikarenakan laba bersih yang didapatkan lebih tinggi dibandingkan tahun tahun 2017 dan tahun 2018. Dari hasil persentase yang ada bahwa pada tahun 2018 perusahaan tidak baik, dalam mengidentifikasi pelanggan yang memberikan keuntungan maksimum dan ini merupakan penurunan kinerja perusahaan.

c. Kinerja Perspektif Bisnis Internal

1) Proses Inovasi

Merupakan pengukuran yang dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut. Hasil dalam wawancara yang dilakukan peneliti terhadap kepala sub bagian hubungan langganan bapak Purjanto bahwa Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun sudah memiliki inovasi selama tahun peneliti, terlihat dalam hal sistem pembayaran rekening air sudah melalui online realtime, PPOB, Android (Bebas bayar) dan ATM (Bank Jatim). Untuk pelayanan gangguan sudah inovasi karena bisa melalui aplikasi Sipadu bahkan sistem pembacaan meter air dengan menggunakan android. Untuk informasi tagihan via Android, SMS, Website.

2) Layanan Purna Jual

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar oleh pelanggan. Dalam layanan purna jual Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun memberikan beberapa pelayanan prima antara lain dalam hal menerima pengaduan pelanggan 1 x 24 jam. Apabila ada pengaduan maka para petugas akan datang dan menyelesaikan gangguan dari pengaduan pelanggan pada hari itu juga. Namun layanan purna jual Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun masih dinyatakan buruk karena banyak beberapa pengaduan pelanggan yang masih meningkat dari tahun 2017 – 2019, terlihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 11 Laporan Pengaduan Pelanggan

No	Jenis Pengaduan	2017	2018	2019	Rata-Rata
1.	Pipa persil / bocor persil	462	511	386	453
2.	Air kecil/macet	358	571	617	515,3
3.	Tera water mater	866	2.651	5.981	3.166

4.	Penggantian stop kran	1.507	1.390	1.526	1.474,3
5.	Penggantian meter	842	1.162	926	976,7
6.	Perbaikan pipa dinas	648	1.233	1.524	1.135
Jumlah		4.683	7.518	10.960	7.720,3

d. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan

1) Retensi Pegawai

Tabel 12 Hasil Kriteria Retensi Pegawai

Tahun	Retensi Pegawai	Kriteria	Hasil
2017	7,38%	-	-
2018	9,93%	Meningkat	Buruk
2019	6,72%	Menurun	Baik

Berdasarkan tabel diatas tingkat retensi pegawai milik Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun pada tahun 2018 dinilai buruk karena meningkat dari tahun sebelumnya sebesar 9,93%, ditahun 2017 tingkat retensinya menjadi 7,38%. Sedangkan untuk tahun 2019 dinilai sudah baik kembali karena tingkat retensi pegawai dibawah tahun 2018 yaitu sebesar 6,72%.

2) Produktifitas Pegawai

Tabel 13 Hasil Kriteria Produktifitas Pegawai

Tahun	Produktivitas Pegawai	Kriteria	Hasil
2017	Rp.69.195.933,7	-	-
2018	Rp.73.649.865,6	Meningkat	Baik
2019	Rp.88.885.215,4	Meningkat	Baik

Berdasarkan tabel diatas, tingkat produktivitas pegawai Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun tahun 2017 – 2019 dinilai baik karena mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya. Tahun 2017 senilai Rp. 69.195.933,27, tahun 2018 senilai 73.649.865,76 dan tahun 2019 senilai Rp.88.885.215,54 maka bisa dikatakan tingkat produktivitas pegawai Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun dinilai baik karena mengalami peningkatan setiap tahunnya.

2. Pembahasan Penelitian Evaluasi Kinerja Berdasarkan Balanced Scorecard

1) Perspektif Keuangan

a. *Current Ratio*

Hasil uji *current ratio* yang dilakukan kepada Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun menunjukkan penurunan ratio dari 5.267,37% ke 1,924,24%, namun masih diatas kriteria 200%. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa kesanggupan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek baik.

b. *Profit Margin*

Hasil uji rasio *Profit Margin* yang dilakukan kepada Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun menunjukkan kenaikan rasio dari 28,59% ke 30,43% dan kriteria lebih dari 6%. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa tingkat keuntungan bersih yang didapat dari operasi perusahaan baik.

c. *Return on Assets*

Hasil uji *Return on Assets* yang dilakukan kepada Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun menunjukkan penurunan rasio dari 19,41% ke 19,09%, dan keduanya diatas 7% dari kriteria. Artinya, rasio tersebut menunjukkan bahwa tingkat pengembalian dari total aset yang dimiliki perusahaan baik.

2) **Perspektif Pelanggan**

a. Akuisisi Pelanggan

Hasil uji akuisisi pelanggan yang dilakukan kepada Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun menunjukkan peningkatan dari 2,04% ke 2,21%. Artinya, hasil uji tersebut menunjukkan bahwa kinerja manajemen perusahaan mengalami peningkatan dalam mencari pelanggan baru.

b. Retensi Pelanggan

Hasil uji retensi pelanggan yang dilakukan kepada Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun menunjukkan penurunan dari 97,96% ke 97,79%. Akan tetapi hasil uji tersebut menunjukkan bahwa perusahaan sudah mampu mempertahankan pelanggan lamanya.

c. Profitabilitas Pelanggan

Hasil uji profitabilitas pelanggan yang dilakukan kepada Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun menunjukkan peningkatan dari 28,59% ke 30,43%. Artinya, hasil uji tersebut menunjukkan profitabilitas pelanggan Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun untuk mendapatkan keuntungan maksimum yang baik.

3) **Perspektif Proses Bisnis Internal**

a. Proses Inovasi

Hasil uji proses inovasi yang dilakukan kepada Perumda Air Minum

Tirta Taman Sari Kota Madiun berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap kepala sub bagian hubungan langganan bapak Purjanto bahwa Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun sudah memiliki inovasi selama tahun peneliti, terlihat dalam hal sistem pembayaran rekening air sudah melalui online realtime, PPOB, Android (Bebas bayar) dan ATM (Bank Jatim). Untuk pelayanan gangguan sudah inovasi karena bisa melalui aplikasi Sipadu bahkan sistem pembacaan meter air dengan menggunakan android. Untuk informasi tagihan via Android, SMS, Website.

b. Layanan Purna Jual

Hasil uji layanan purna jual yang dilakukan kepada Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun, berdasarkan data karyawan memberikan beberapa pelayanan prima antara lain dalam hal menerima pengaduan pelanggan 1 x 24 jam. Apabila ada pengaduan maka para petugas akan datang dan menyelesaikan gangguan dari pengaduan pelanggan pada hari itu juga. Namun layanan purna jual Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun masih dinyatakan buruk karena banyak beberapa pengaduan pelanggan yang masih meningkat dari tahun 2017 – 2019 tetapi sudah terealisasi semua dengan baik.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. Tingkat Retensi Pegawai

Hasil uji untuk tingkat retensi pegawai yang dilakukan kepada Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun menunjukkan penurunan dari 7,38% menjadi 6,72%. Artinya angka tersebut menunjukkan bahwa retensi pegawai Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun dinilai sedang karena hasilnya sudah lebih dari 50% dan perusahaan mampu mempertahankan pegawai yang diminati dan diungguli oleh perusahaan.

b. Tingkat Produktivitas Pegawai

Hasil uji tingkat produktivitas pegawai yang dilakukan kepada Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun menunjukkan peningkatan dari Rp. 69.195.933,27 ke Rp. 88.885.215,54. Artinya, angka tersebut mengalami kenaikan untuk produktivitas pegawai Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun dalam peningkatan kinerja dan menghasilkan laba perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan, peneliti dapat menarik kesimpulan terkait dengan analisis kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* pada Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun adalah sebagai berikut :

1. Perspektif keuangan Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun dapat disimpulkan bahwa berdasarkan metode *Balanced Scorecard* perspektif keuangan dinilai baik karena 3 rasio yang diukur 3 diantaranya dinilai baik semua yaitu *current ratio*, *profit margin* dan *return on assets*.
2. Perspektif pelanggan Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun dapat disimpulkan bahwa berdasarkan metode *Balanced Scorecard* perspektif pelanggan dikatakan cukup baik, terlihat dari akuisisi pelanggan, retensi dan profitabilitas sudah dinilai baik karena mendapatkan keuntungan maksimum yang baik dan mampu mempertahankan pelanggannya.
3. Perspektif proses bisnis internal Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun dapat disimpulkan bahwa berdasarkan metode *Balanced Scorecard* perspektif sudah baik karena proses bisnis internal sudah memiliki, terlihat dalam hal sistem pembayaran rekening air sudah melalui online realtime, PPOB, Android (Bebas bayar) dan ATM (Bank Jatim). Untuk pelayanan gangguan sudah inovasi karena bisa melalui aplikasi Sipadu bahkan sistem pembacaan meter air dengan menggunakan android. Untuk informasi tagihan via Android, SMS, Website.
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sudah dikatakan baik terutama pada retensi pegawai. Pada produktivitas pegawai hasil yang didapat sudah baik karena produktivitasnya sudah menghasilkan laba sesuai dengan target pencapaian perusahaan.

B. Keterbatasan

Keterbatasan dalam penelitian ini data hanya terfokus pada Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun dan data yang diambil kurun waktu 3 tahun. Kemudian instrumen yang digunakan untuk memperoleh data yaitu hanya dengan menggunakan wawancara dan dokumentasi sebagai pendukung data penelitian.

C. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan dalam penelitian ini, maka peneliti memberikan beberapa saran yaitu:

1. Bagi Perusahaan

- a. Manajemen dapat mempertahankan kinerja perusahaan agar terus menjadi lebih baik pada tahun-tahun ke depan.
- b. Manajemen Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun sebaiknya menggunakan konsep *Balance Scorecard* ini untuk

mengimplementasikan dan mengintegrasikan perencanaan strategis perusahaan.

- c. Perusahaan sebaiknya melakukan kontrak kerja sama dalam hal inovasi terutama inovasi dibidang IT untuk peningkatan pelayanan kepada pelanggan agar lebih efektif dan efisien. Hal ini harus dilakukan agar perusahaan mengikuti kemajuan teknologi dengan perkembangan IT yang dapat merubah pola persaingan dari *Industrial Competition* menjadi *Information Competition*.
- d. Perumda Air Minum Tirta Taman Sari Kota Madiun harus meningkatkan diklat yang bermanfaat bagi para pegawai, karena kegiatan pelatihan tersebut akan berguna mengembangkan kemampuan serta keahlian pada pegawai. Semakin tinggi keahlian yang dimiliki pegawai maka akan meningkatkan kualitas jasa yang diberikan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Peneliti selanjutnya sebaiknya meneliti kurun waktu 5 tahun terakhir, sehingga data yang diperoleh dapat dikembangkan lebih lanjut.
- b. Peneliti selanjutnya sebaiknya membuat kuisisioner dalam penelitiannya.
- c. Peneliti selanjutnya harus menggunakan teori-teori terbaru ditambah dengan jurnal-jurnal terbaru yang berhubungan dengan judul penelitiannya.
- d. Peneliti selanjutnya agar dapat mengembangkan penelitian ini dengan menambah jumlah responden untuk mendapat informasi yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Hardiyanto, Y., Ali, A. H. N., & Pambudi, H. A. (2005). Perancangan dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran Dengan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus PT. Semen Gresik. *JULI*, 1–7.
- Srimindarti, Ceacilia. (2004). *Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. *Fokus Ekonomi*. Vol. 3, No. 1, April.
- Moleong, Lexy J. (2017). *Metodologi penelitian kualitatif*. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R & D*. Cetakan ke-20. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif R & D*. Cetakan ke-20. Bandung: Alfabeta.
- Mulyadi dan Johny Setiawan. (2001). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan SetyawanJhony. (2000). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Edisi Ke-2*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2007). *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, edisi 3. Jakarta : Salemba Empat.