

EVALUASI KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA PROBOLINGGO DALAM PERSPEKTIF BALANCED SCORECARD (PERFORMANCE EVALUATION OF REGIONAL WATER SUPPLY COMPANY (PDAM) PROBOLINGGO CITY IN THE PERSPECTIVE OF THE BALANCED SCORECARD)

Zarrin Hubaisy, Drs. Agus Suharsono, M.Si, Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos, M.Si
Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember (UNEJ)
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: DPU@unej.ac.id

Abstrak

Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sehingga orientasi organisasi publik adalah untuk melayani masyarakat. 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. 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. Dalam rangka meningkatkan pelayanan air bersih pada masyarakat dan pengembangan perusahaan serta semakin meningkatkan teknologi maka perlu adanya pengukuran kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo. Alat ukur *Balance Scorecard* 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.

Kata Kunci: Organisasi Publik, PDAM, Balanced Scorecard

Abstract

Public organizations is an organization founded with the purpose of providing services to the community. So that the orientation of public organizations is to serve the community. Regional Water Company (PDAM) is one form of provincial enterprises (enterprises), which plays an important role in contributing to the local revenue (PAD) in the conduct of government and finance development in the area. Form of services performed by the Regional Water Company (PDAM) is the provision of services in water supply services to the public, especially the people who use the water from the taps themselves in order to improve water services in the community and development of the company as well as the technology improves it is necessary the measurement of the performance of the Regional Water Company (PDAM) Probolinggo. Balance Scorecard gauges tried to measure the performance of the company's approach by considering four aspects or perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business processes, and learning and growth perspective.

Keywords: Public Organization, PDAM, Balanced Scorecard

Pendahuluan

Pembangunan nasional memegang peranan penting dalam menunjang struktur organisasi yang kuat, sebab dengan berlangsungnya pembangunan nasional secara terus-menerus maka dapat menunjang kesejahteraan masyarakat. Didalam Tap. MPR No. IV/MPR/1999, Pembangunan Nasional merupakan usaha peningkatan kualitas manusia dan masyarakat Indonesia yang dilakukan secara berkelanjutan, berdasarkan kemampuan nasional dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta memperhatikan tantangan perkembangan global.

Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Sehingga 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, maka PDAM masuk dalam *quasi nonprofit organizations* 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 kaitannya ini, organisasi sektor publik ditantang untuk memenuhi harapan berbagai kelompok *stakeholders* (yaitu 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, maka sistem perencanaan harus mengendalikan ketidakpastian yang ditemui. Organisasi pemerintah yang demikian harus berfokus pada strategi. Strategi ini merupakan pekerjaan setiap staff. Organisasi pemerintah juga harus merasakan, mengadakan percobaan, belajar, dan menyesuaikan dengan perkembangan. .

Mengingat semakin ketatnya persaingan organisasi sekarang ini, maka organisasi publik dituntut agar mengembangkan kualitas produknya demi kelangsungan hidup suatu organisasi. Apabila organisasi dapat mengembangkan kualitas produknya, maka aktifitas organisasi juga semakin meningkat, demikian pula dengan tenaga kerja yang dibutuhkan juga semakin meningkat pula. Peningkatan aktifitas organisasi yang meningkat 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 monopoli, 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. Diantaranya 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

Didalam 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 dimana jumlah maksimum nilai aspek keuangan adalah 60%, Namun dalam pencapaian target tersebut masih berada jauh dibawah 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. Sedangkan target yang ditetapkan pemerintah bahwa PDAM harus bisa mencapai prosentase tingkat pelayanan sebesar 80 % dari penduduk perkotaan sehingga PDAM Kota Probolinggo masih belum memenuhi target nasional. Dimana PDAM Kota Probolinggo harus memiliki pelanggan sebesar 173.574 dari jumlah 80% keseluruhan jumlah penduduk Kota Probolinggo. (*sumber profil PDAM 2012-2016*)

Proses bisnis internal dimana mencakup tentang produksi dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) kota probolinggo, produk dari PDAM itu sendiri 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. terbukti tidak efektif, karena dalam melakukan produksi PDAM mengeluarkan biaya yang cukup banyak, sedangkan penjualan tidak sepadan dengan apa yang telah dihasilkan dalam kaitannya dengan produksi serta 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 : 1000, artinya untuk melayani setiap 1.000 pelanggan dikerjakan oleh 5 (lima) orang pegawai. menjelaskan bahwa besaran kurang dari 5 orang untuk 1.000 pelanggan. Sedangkan target yang diinginkan oleh PDAM adalah 4 : 1000 artinya setiap 1000 pelanggan akan dilayani oleh 4 orang pegawai.

Dari persoalan tersebut maka diperlukan langkah-langkah untuk perbaikan. Namun sebelum dilakukan perbaikan maka perlu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja pelayanan publik seringkali dipertukarkan dengan pengukuran kinerja pemerintah. Dari target yang ditetapkan dan hasil realisasi target Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo diatas, maka akan menjadi data untuk mengevaluasi kinerja PDAM Kota Probolinggo. Evaluasi kinerja perusahaan ini bertujuan untuk mengetahui pencapaian target diperusahaan serta apa yang menjadi kendala dalam pencapaian target Perusahaan Daerah Air Minum (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 saja melainkan aspek lainnya yang juga penting. Kekurangan dalam analisa laporan keuangan itu sendiri yaitu sulitnya untuk mencapai kesimpulan yang benar-benar jelas dan pasti karena beberapa rasio menguntungkan dan tidak. Analisa Keuangan hanya bisa menganalisa biaya bukan nilai karena laporan keuangan sendiri tidak mencakup semua komponen dalam perusahaan, seperti SDM dan modal dalam diri pekerja sendiri, *Balanced Scorecard* mampu menterjemahkan strategi dan misi organisasi kedalam 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 non-finansial 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.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo perlu di evaluasi menggunakan *Balanced Scorecard* karena *Balanced Scorecard* memiliki beberapa keunggulan yaitu merupakan konsep pengukuran yang komprehensif, konsep yang adaptif dan responsif terhadap lingkungan publik maupun bisnis, serta memberikan fokus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan (Halim, dkk., 2000:217). Berdasarkan keunggulan-keunggulan *Balanced Scorecard*, maka 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 mengapa perusahaan membutuhkan *balance scorecard* untuk mengukur kerjanya.

Balance Scorecard (BSC) menyediakan para manajer suatu instrument 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 serta metode untuk mencapainya adalah amat vital. *Balance Scorecard* menterjemahkan 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*): 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, serta pembelajaran dan 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 memudahkan penyusunan program (rencana jangka pendek atau panjang). Pemilihan PDAM sebagai obyek penelitian adalah karena di dalam perusahaan ini evaluasi yang digunakan selama ini berdasarkan pada 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 non keuangan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui evaluasi kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo dalam perspektif *Balanced Scorecard*. Sedangkan manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah supaya dapat memberikan wawasan dan pengetahuan bagi pihak perusahaan dalam pengambilan keputusan strategik yang efektif dan efisien serta dapat juga dijadikan sumbangan pemikiran sebagai pertimbangan dalam pengukuran kinerja perusahaan.

Metode Penelitian

Penelitian ini tergolong kedalam penelitian kuantitatif deskriptif yang menjelaskan tentang kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kota Probolinggo. Kegiatan ini dilakukan dengan mengawasi dan mempelajari secara langsung pada Perusahaan Daerah Air Minum (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, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Hasil Penelitian

PDAM Kota Probolinggo adalah suatu badan usaha milik daerah, dengan bidang usaha penyediaan air bersih kepada masyarakat Kota Probolinggo. Didalam pemenuhan

penyediaan air bersih kepada masyarakat, peningkatan pelayanan terus menerus dilaksanakan oleh manajemen untuk pencapaian profesionalisme pengelolaan.

Perusahaan Daerah Air Minum 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. Adapun 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 diatas 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 Perusahaan Daerah Air Minum 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 S 2, Sarjana, termasuk Diploma 3 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 : 1000, artinya untuk melayani setiap 1.000 pelanggan dikerjakan oleh 5 (lima) 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 3 tahun terakhir menunjukkan gambaran yang positif. Jumlah Pendapatan Air pada Tahun 2009 sebesar Rp. 6.943.143.950,- meningkat menjadi Rp. 9.909.761.090,- pada Tahun 2010 dan untuk tahun 2011 sebesar Rp. 10.834.581.970,- Kontribusi peningkatan pendapatan ini diperoleh karena adanya kenaikan tarif berjenjang pada tahun 2010, sedangkan dari sisi volume penjualan air yang dicapai PDAM Kota Probolinggo Pada Tahun 2009 volume penjualan air yang dicapai oleh PDAM adalah 4.126.850 M³, tahun 2010 menjadi 4.048.122 M³ 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 tahun 2009 pelanggan baru bertambah 1.313 untuk tahun 2010 pelanggan baru 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. Dari 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,- dan pada tahun 2010 biaya operasionalnya sebesar Rp. 8.528.123.208,67,- dan untuk tahun 2011 sebesar Rp. 9.532.737.560,80,-

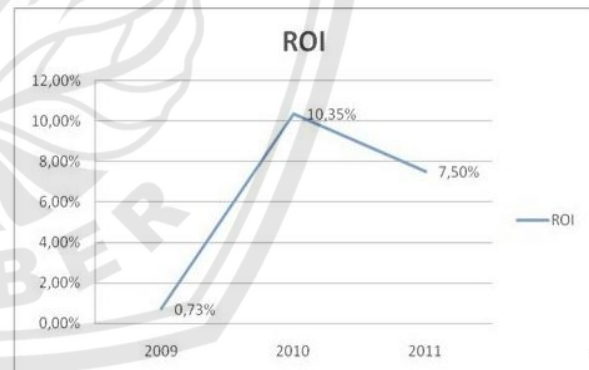
Pembahasan

1. Perspektif Keuangan

Indikator yang digunakan dalam perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

a. ROI (*Return On Investment*)

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

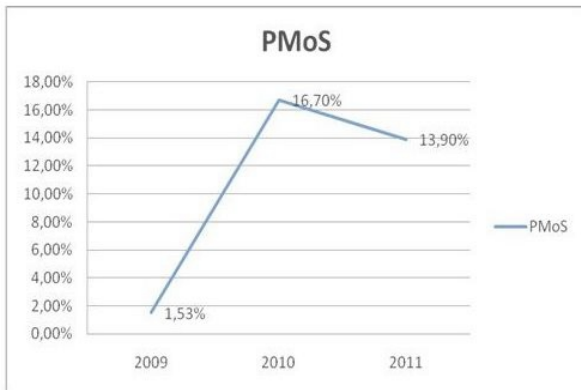


Berdasarkan grafik diatas, prosentase tingkat pengembalian investasi atau *Return On Investment* (ROI) dari tahun ketahun mengalami fluktuasi. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM Kota Probolinggo belum mampu memaksimalkan aktiva yang ada untuk menghasilkan laba bagi perusahaan meskipun pada tahun 2011 mengalami 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 (%).

Grafik Profit Margin On Sales PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

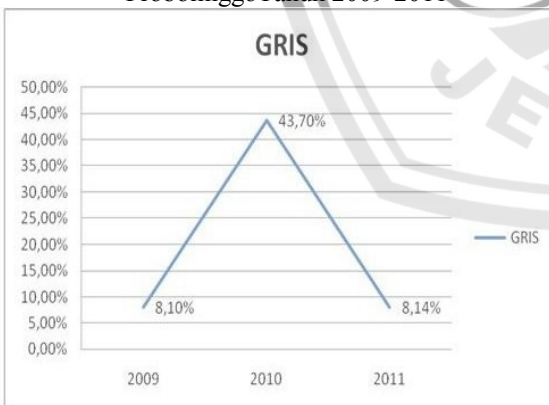


Berdasarkan Grafik diatas dapat dijelaskan bahwa prosentase PMoS PDAM Kota Probolinggo yang diperoleh dari setiap penjualannya selama tiga tahun mengalami fluktuasi, hal ini menunjukkan perusahaan belum bisa memaksimalkan sumber daya yang ada untuk mendapatkan laba dari penjualan terutama pada tahun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

c. Growth Rate In Sales (GRIS)

Growth Rate In Sales, pengukuran ini dimaksudkan mengetahui pertumbuhan penjualan dengan membandingkan prosentase kenaikan dari periode sebelumnya dan diukur dengan prosentase (%).

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 mejadi 8,14%. Artinya setiap tahun PDAM Kota Probolinggo terus mengalami fluktuasi dalam pertumbuhan penjualan dan hal ini mengakibatkan laba yang diperoleh semakin meningkat dari tahun 2009 ke tahun 2010.namun pada tahun 2011 mengalami penurunan, ini membuktikan PDAM Kota Probolinggo Tidak Baik dalam tingkat pertumbuhan penjualan.

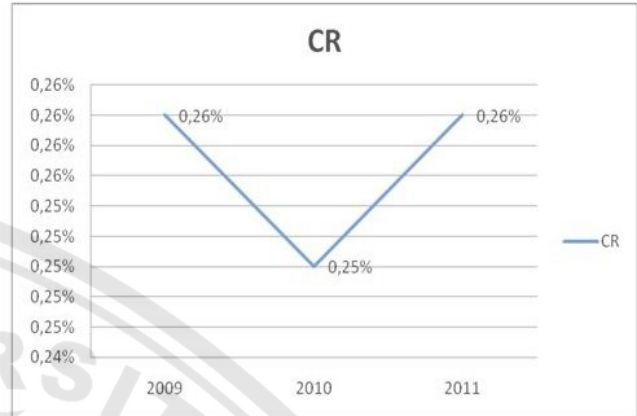
2. Perspektif Pelanggan

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 prosentase (%).

Grafik Customer Retention PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

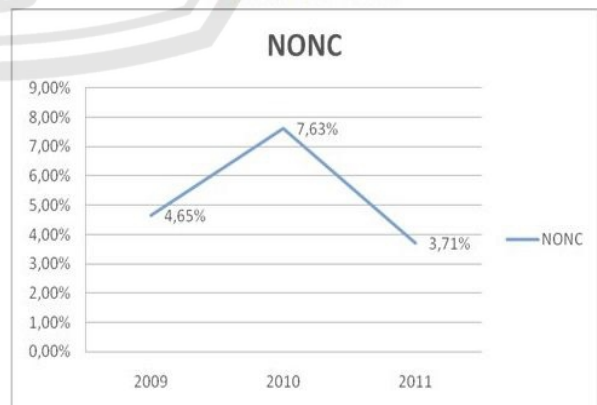


Berdasarkan Grafik diatas diperoleh analisis bahwa customer retention PDAM Kota Probolinggo mengalami fluktuatif dari tahun ke tahun. Hal ini terbukti pada tahun 2009 CR sebesar 0,26%, pada tahun 2010 0,25% dan pada tahun 2011 sebesar 0,26%. Hal ini membuktikan bahwa PDAM Kota Probolinggo belum mampu 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 yaitu merupakan ukuran kinerja untuk mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru dan diukur dengan prosentase (%).

Grafik Number of New Customer PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011



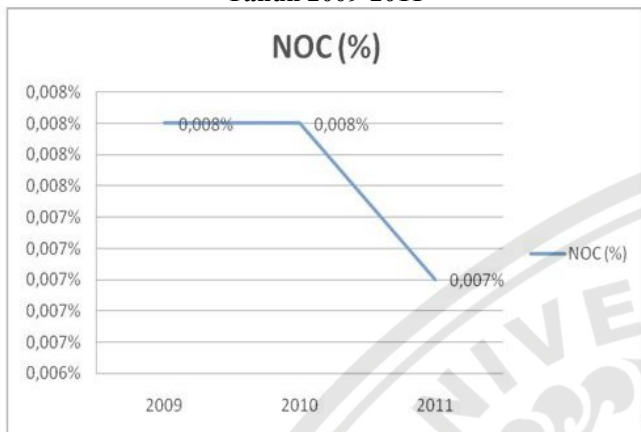
Dari Grafik diatas dapat dilihat bahwa PDAM Kota Probolinggo mampu mendapatkan pelanggan baru, hal ini terbukti pada tahun 2009 pelanggan baru sebanyak 622 atau 4,65%, pada tahun 2010 sebanyak 1.148 atau 7,63% dan pada tahun 2011 sebanyak 585 atau 3,71%. Pada tahun 2010 prosentase jumlah pelanggan baru meningkat tetapi

prosentase pada tahun 2011 mengalami penurunan. Hal ini harus menjadi perhatian PDAM kota Probolinggo dalam hal memuaskan para pelanggannya, sehingga masyarakat kota Probolinggo lebih percaya pada kinerja yang dilakukan.

c. Number of Complain (NOC)

Number Of Complaint, yaitu merupakan ukuran kinerja yang mengukur seberapa banyak pelanggan yang melakukan complain terhadap perusahaan dan diukur dengan prosentase (%).

Grafik Number of Complaint PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

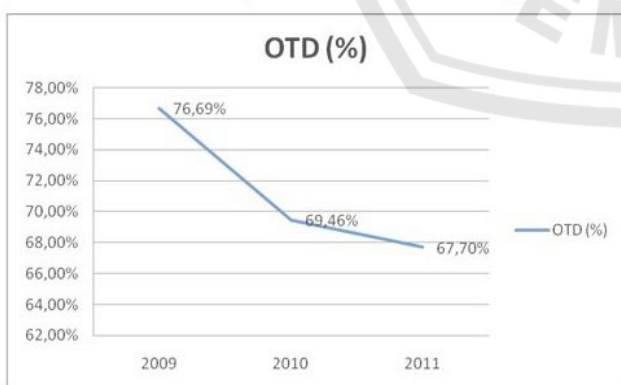


Dari Grafik diatas dapat disimpulkan bahwa perusahaan mampu memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan. Hal ini terbukti dengan semakin menurunnya prosentase *complain* pada tahun 2011. Hal ini juga menunjukkan bahwa dalam melayani pelanggan, PDAM Kota Probolinggo mampu mempertahankan kinerjanya.

d. On Time Delivery (OTD)

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

Grafik On Time Delivery PDAM Kota Probolinggo tahun 2009-2011



Dari Grafik diatas diperoleh hasil bahwa prosentase OTD mengalami Penurunan, hal ini membuktikan bahwasannya 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 dimana ujung pipa yang satu bertemu kembali dengan ujung pipa lain.

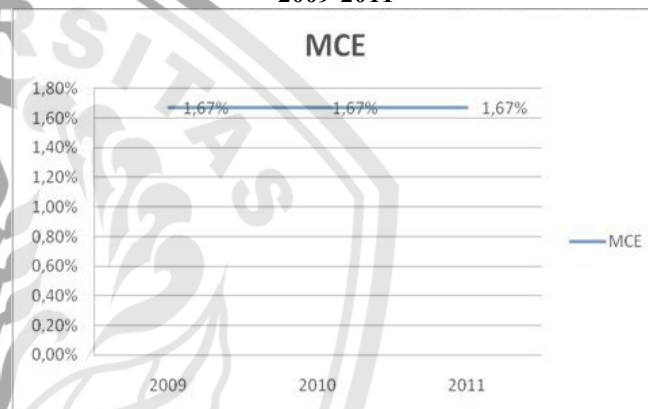
3. Perspektif Bisnis Internal

Salah satu ukuran kinerja yang menelusuri tentang berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan keuangan, yang di ukur antara lain :

a. Cycle Time

Cycle Time, yaitu merupakan ukuran kinerja untuk siklus waktu yang efektif dalam menghasilkan produk. *Cycle Time* diukur dengan *Manufacturin Cycle Effektivitas* (MCE) dan diukur dengan prosentase (%)

Grafik Cycle Time PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011



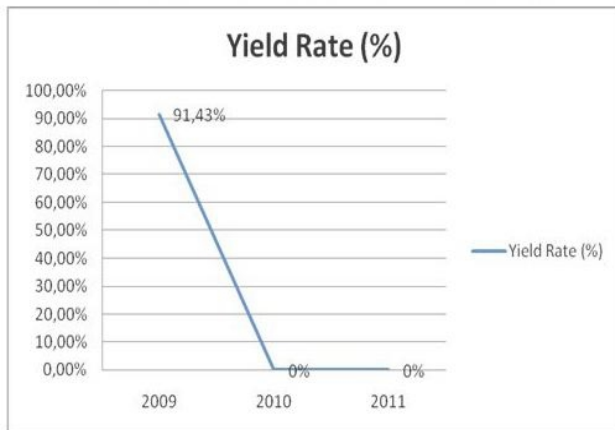
Dalam mengukur keefektifan waktu yang digunakan untuk menyelesaikan proses produksi dari mengubah bahan baku menjadi produk selesai pada PDAM Kota Probolinggo pada tiap tahunnya sama, yaitu 1,67%, hal ini dikarenakan PDAM Kota Probolinggo mengambil sumber mata air Ronggojalu yang sudah memenuhi standart air bersih dan hanya menambahkan zat Clorinasi (zat untuk menstandarkan air bersih menjadi air yang layak untuk dikonsumsi). Hal ini mempengaruhi proses produksi yang memakan waktu relative 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 baik 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, yaitu merupakan ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk sesuai dengan kemampuan kapasitas yang ada dan diukur dengan prosentase (%)

Grafik Yield Rate PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

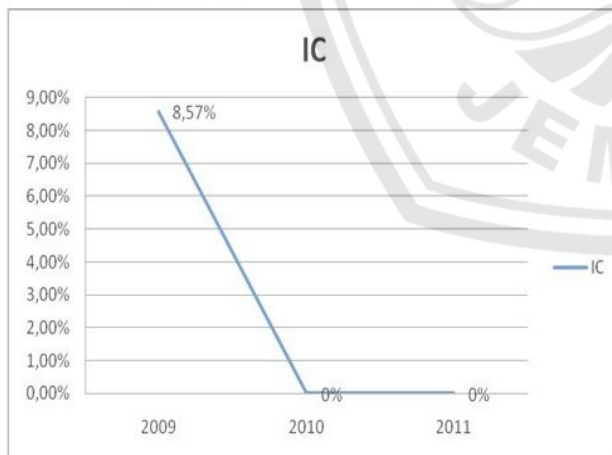


Dari Grafik diatas menunjukkan bahwa prosentase *yield rate* Pada tahun 2009 sebesar 91,43%, pada tahun 2010 sebesar 0% dan pada tahun 2011 0%. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum efektif dalam memanfaatkan kapasitas maksimal yang ada dan perusahaan harus menekan kapasitas yang menganggur yang dapat merugikan perusahaan atau mengakibatkan pemborosan karena harus menanggung biaya dari kapasitas yang menganggur tersebut. Prosentase *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, yaitu merupakan ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur besarnya kapasitas yang menganggur atau tidak terpakai dan diukur dengan prosentase (%).

Grafik Idle Capacity PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011



Berdasarkan Grafik di atas menunjukkan bahwa kapasitas produksi yang menganggur setiap tahunnya mengalami Penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum bisa menekan atau memperkecil kapasitas yang terbuang pada tahun 2009. Prosentase yang menurun ini menunjukkan PDAM Kota Probolinggo belum bisa mengefisienkan kapasitas yang ada dengan kapasitas yang dipakai. Akan tetapi hal ini terjadi karena sebagian dari pipa yang di pakai hanya sebagai cadangan saja. Langkah ini diambil untuk mengantisipasi pipa yang lain rusak.

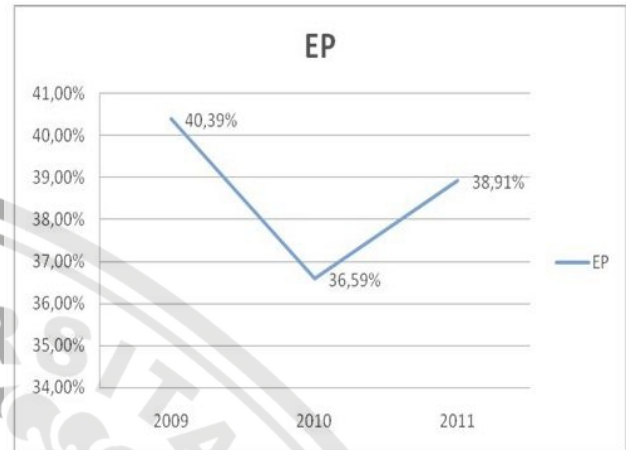
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini mengidentifikasi struktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang, yang diukur antara lain:

a. Employee Productivity

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

Grafik Employee Productivity PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011

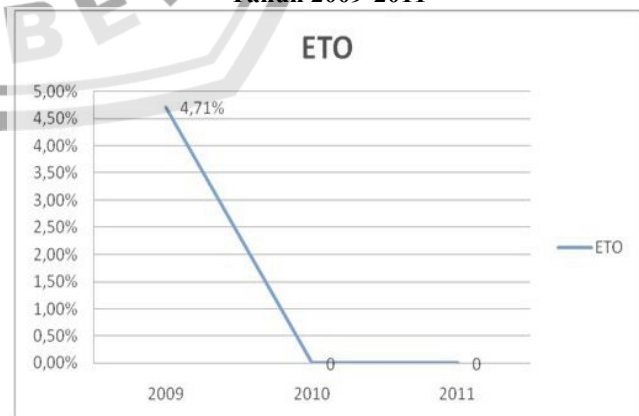


Dari Grafik diatas menunjukkan bahwa *employee productivity* mengalami fluktuatif dari tahun ke tahun. Tahun 2009 *employee productivity* sebesar 40,39%, pada tahun 2010 sebesar 36,59% dan tahun 2011 sebesar 38,91%. Kondisi ini menunjukkan bahwa semakin meningkatnya beberapa indikator dalam bisnis internal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

b. Employee Turn Over

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

Grafik Employee Turn Over PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011



Dari Grafik diatas dapat dilihat bahwa keluarnya karyawan atau pegawai terjadi pada tahun 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

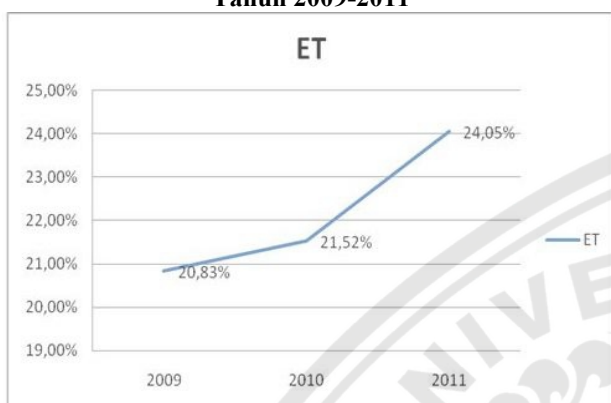
melakukan PKL ataupun magang, sehingga para karyawan merasa sangat terbantu.

c. Employee Training

Employee Training, yaitu merupakan suatu ukuran kinerja yang digunakan untuk 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*.

Grafik Employee Training PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011



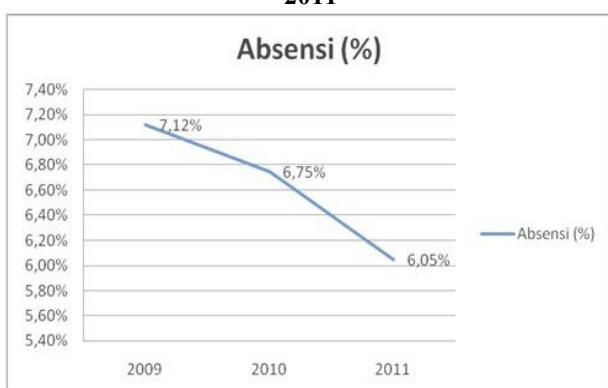
Dari Grafik diatas dapat dilihat bahwa karyawan yang ikut pelatihan dari tahun ke tahun mengalami Kenaikan, hal ini ditunjukkan *Employee Training* pada tahun 2009 sebesar 20,83%, pada tahun 2010 sebesar 21,52% dan pada tahun 2011 sebesar 24,05%.

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. Prosentase *training* tiap tahunnya meningkat, dengan adanya pelatihan ini menunjukkan bahwa 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, yaitu merupakan suatu ukuran kinerja yang digunakan untuk menentukan banyaknya ketidakhadiran karyawan dan diukur dengan prosentase (%).

Grafik Absensi PDAM Kota Probolinggo Tahun 2009-2011



Berdasarkan Grafik diatas 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 dapat dengan mudah diketahui oleh sistem absensi dan perusahaan bisa mengambil sikap atau tindakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dari Uraian di atas, dapat disimpulkan bahwasannya 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 saja yang menunjukkan baik yaitu *cycle time*, *employee training* dan absensi. hal ini diakibatkan karena dalam proses produksinya PDAM kota Probolinggo hanya menambahkan zat klorinasi, sehingga indikator *cycle time* dari tahun ketahun tetap saja.

Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan uraian pada hasil dan pembahasan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka peneliti menarik berberapa kesimpulan tentang evaluasi kinerja perusahaan daerah air minum (PDAM) kota probolinggo dalam perspektif *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

- Hasil analisis pespektif keuangan PDAM Kota Probolinggo tidak baik, hal ini dapat dilihat dari ketiga indikator yang telah diukur mengalami fluktuatif.
- 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.
- Hasil analisa 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.
- Hasil analisa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PDAM Kota Probolinggo menunjukkan kinerja yang cukup baik, hal ini dibuktikan dengan keempat indikator, yaitu dua

indikator baik diantaranya meningkatnya *employee training* dan absensi, dan dua indikator tidak baik diantaranya 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 yaitu sebagai berikut:

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

Ucapan Terima Kasih

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Prof. Hary Yuswadi, M.A. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Bapak Dr. Sasongko, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
3. Ibu Dr. Anastasia Murdyastuti, M.Si selaku Ketua Program Studi Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
4. Bapak M. Hadi Makmur, S.Sos, M.AP selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah membimbing selama penulis menjadi mahasiswa;
5. Bapak Drs. Agus Suharsono, M.Si selaku Dosen Pembimbing I serta Ibu Selfi Budi Helpiastuti, S.Sos, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang senantiasa sabar memberikan bimbingan dan pengarahan terhadap penulis dalam mengerjakan dan menyelesaikan skripsi;
6. Bapak H. Lukman Tjahyono, SH, M.Si, selaku Kepala Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian, Bapak Kadarisman, selaku Kasubag Umum Bapak Erang, Bapak Edi, Bapak Azis dan Ibu Ludhfi selaku pegawai di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo;
7. Bapak H. Achmadi dan Ibu Tercinta Hj. Suniasih yang telah memberikan dorongan dan doanya demi terselesaikannya skripsi ini;
8. Bapak Mulyono selaku operator Program Studi Administrasi Negara, kawan-kawanku, Fahmy, Vondi, Dimas, Faiz, Anis, Rendy, Agus, Ifa, Andriatma, Virda, dan semua teman-teman yang tidak dapat disebutkan satu

- per satu yang telah memberikan saran, kritik, dan masukan dalam menyelesaikan skripsi ini;
9. Kakakku A. Mukhtar Luthfi, adikku A. Thoriq Azis dan Fatimatuz Zahro terima kasih karena kalianlah yang selalu menjadi motivasi bagiku untuk segera menyelesaikan pendidikan S1 ini;
10. Nuri Hidayati, S.pd, yang selalu senantiasa mendoakan, memberikan dukungan, menemani dan menghibur.

Daftar Pustaka

Contoh Penulisan Daftar Pustaka

- [1] Bungin, *Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group Burhan. 2011. *Penelitian Kualitatif, Komunikasi*,
- [2] Bastian, Indra. 2006. *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga..
- [3] Haqsiq, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara..
- [4] Kaplan, Robert, S., Norton, David, P., (1996). *Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Peter R. Yosi Pasla, M.B.A (penerjemah). (2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta
- [5] Kaplan, Robert S, dan David P Norton, 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Penerbit Erlangga, Jakarta.
- [6] Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UUP AMP YKPN
- [7] Mahsun, Mohamad. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik (3th ed)*. Yogyakarta: BPFE.
- [8] Martono, Nanang. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder (2nd ed)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- [9] Moleong, Lexy, Prof. Dr., MA. (2000). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- [10] Mulyadi, 2001. *Balance Scorecard Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*; Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Jakarta.
- [11] Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999, *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: Aditya Media
- [12] PDAM Tirta Dharma Kota Probolinggo. (2007). *Business Plan Tahun 2012-2016 PDAM Tirta Dharma Kota Probolinggo*.
- [13] Robbins, P. Stephen. 1994. *Teori Organisasi*. Jakarta: Arcan.
- [14] Saleh, Samsubar. (2004). *Statistik Deskriptif (2nd ed)*. Yogyakarta: UPP (Unit Penerbit dan Percetakan) AMP YKPN.
- [15] Sugiyono, Prof., Dr. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & HRD*. Bandung: Alfabeta.
- [16] Sugiono. 2008. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta..
- [17] Universitas Jember. 2010. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember.

- [17] Wahyuni, Erma, Tomo HS, Hessel Nogi. (2004). *Balanced Scorecard Untuk manajemen publik*. Yogyakarta: YPAPI.
- [18] Widodo, Joko. 2008. *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja*. Malang: Bayumedia
- [19] Willson, James D. dan John B.Campbell. 1997. *Controllershship: Tugas Akuntan Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- [20] Yuwono, Sony, Edy Sukarna dan Muhammad Ichsan, (2006). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Cetakan Keempat, PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- [21] Zaky, Isnaini, Achmad. 2011. *Penerapan Balanced Scorecard dalam Mengukur Kinerja Perusahaan*. Pusat Penerbitan Fakultas Ekonomi UMM, Malang.
- [22] Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomer 47 tahun 1999.
- [23] Peraturan Pemerintah No.25 Tahun 2000.
- [24] Undang-undang No. 5 tahun 1962.
- [25] http://id.wikipedia.org/wiki/Badan_Usaha_Milik_Negara (diakses pada 27 april 2013).
- [26] <http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi> (diakses pada 27 april 2013).
- [27] <http://kk.mercubuana.ac.id/files/31002-11-932643571344.doc> (diakses pada 25 Mei)

