

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) TIRTA GEMILANG KABUPATEN PASAMAN BARAT DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*

***Gusma Dea Afifah¹⁾, Yuliarti²⁾**

^{1,2)} Departemen Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Negeri Padang, Indonesia

*E-mail Korespondensi : gusmadeaafifah@gmail.com, yuliarti@fis.unp.ac.id

Diterima Redaksi: 04-04-2023 / Selesai Revisi: 10-04-2023 / Diterbitkan Online: 12-04-2023

Abstrak

Penelitian ini dilakukan guna menilai kinerja PDAM Tirta Gemilang Kabupaten Pasaman Barat dengan menggunakan metode BSC yang dinilai lebih efektif daripada penilaian kinerja berdasarkan sistem tradisional yang lebih berpusat pada sisi finansial. Tetapi BSC ini fokusnya lebih menyeluruh antara segi finansial dan non finansial yang didasarkan kepada perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Adapun jenis penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa kinerja PDAM Tirta Gemilang Kabupaten Pasaman Barat dalam (1) perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang buruk karena PDAM Tirta Gemilang belum mampu menghasilkan laba bagi perusahaan sehingga belum bisa berkontribusi terhadap PAD, (2) perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik terhadap indikator kualitas air dan kemudahan dalam menyampaikan pengaduan. Sedangkan dua indikator lainnya, kontinuitas air dan kecepatan penanganan pengaduan memiliki capaian kinerja yang belum maksimal. (3) perspektif bisnis internal capaian kerjanya juga baik, dimana sudah adanya inovasi yang tercipta dan adanya layanan purnajual kepada pelanggan, dan (4) perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan capaian kinerja maksimal.

Kata Kunci: Pengukuran Kinerja; *Balanced Scorecard*; PDAM

Abstract

This research was conducted to assess the performance of PDAM Tirta Gemilang, West Pasaman Regency, using the BSC method, which is considered more effective than performance appraisal based on traditional systems that are more focused on the financial side. But this BSC has a more thorough focus on financial and non-financial aspects based on financial, customer, internal business, as well as growth and learning perspectives. The type of this research is descriptive qualitative. The results of these findings indicate that the performance of PDAM Tirta Gemilang, West Pasaman Regency in (1) the financial perspective shows poor performance because PDAM Tirta Gemilang has not been able to generate profits for the company so it cannot contribute to PAD, (2) the customer perspective shows good performance on indicators water quality and the ease of filing complaints. Meanwhile, the other two indicators, water continuity and speed of complaint handling, have not achieved optimal performance. (3) the internal business perspective has good performance, where innovation has been created and after-sales service to customers, and (4) the growth and learning perspective shows maximum performance.

Keywords: Performance Measurement; *Balanced Scorecard*; PDAM

PENDAHULUAN

Sebagai salah satu sumber daya alam, air memiliki urgensi dalam kehidupan. Manajemen pendistribusian air bersih di Indonesia diatur oleh negara yang berdasarkan kepada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2019 Tentang Sumber Daya Air dalam Pasal 6 yang menyebutkan bahwa “kebutuhan masyarakat terhadap air dijamin ketersediaannya oleh negara dengan kuantitas, kualitas dan kontinuitas yang baik, serta aman, dan terjangkau”. Artinya, bahwa untuk menciptakan masyarakat yang sehat maka pemerintah harus menyediakan sumber air dengan jumlah dan mutu yang baik, sebab kebutuhan air tidak semata-mata untuk keperluan sekarang, namun juga kepentingan dimasa mendatang, karena ketersediaan air dari waktu ke waktu terus menurun sedangkan tingkat keperluan air terus melonjak seiring dengan bertambahnya jumlah penduduk. (UU No. 17. 2019 Pasal 6)

Negara memberikan wewenang kepada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) untuk mengatur sumber daya air agar bisa dimanfaatkan oleh publik. Sebagai elemen dari Badan Usaha Milik Daerah (BUMD), PDAM beroperasi dengan tujuan ganda yaitu melayani kebutuhan masyarakat (*public service oriented*) dan mengejar laba perusahaan (*profit oriented*). Jika perusahaan lebih fokus mengejar laba, biasanya kepentingan umum akan dikorbankan. Dan sebaliknya, jika perusahaan fokus kepada kepentingan publik, biasanya target laba tidak akan tercapai secara maksimal.

Kabupaten Pasaman Barat, merupakan salah satu kabupaten/kota yang mendapat perhatian pemerintah terkait pelayanan ketersediaan air bersih. Kebutuhan publik atas air akan selalu meningkat bersamaan dengan bertambahnya kuantitas penduduk yang disertai dengan maraknya pembangunan infrastruktur (Kumala Puri et al.,). Jumlah penduduk yang terus meningkat, secara otomatis juga akan menambah jumlah masyarakat yang berlangganan PDAM guna memenuhi kebutuhan hidup mereka. Sementara, air bersih yang tersedia terus mengalami penurunan baik secara kuantitas maupun kualitas. Berdasarkan data dari Kasubag Hubungan dan Langganan PDAM Tirta Gemilang Kabupaten Pasaman Barat, pada tahun 2020 jumlah pelanggan air bersih PDAM Tirta Gemilang Kabupaten Pasaman Barat adalah 10.592 pelanggan, dan pada tahun 2021 meningkat menjadi 11.651 pelanggan.

Dalam pelaksanaan fungsi PDAM sebagai *public service oriented*, peningkatan jumlah pelanggan air bersih ini tidak seimbang dengan ketersediaan air bersih di

Kabupaten Pasaman Barat yang baru mampu menyediakan dan mengalirkan air 5-10 liter per detik, padahal sebenarnya mempunyai kemampuan dan kapasitas mengalirkan air 50 liter per detik (smartsumbar.com). Kondisi ini tidak sesuai dengan salah satu program kerja PDAM Kabupaten Pasaman Barat yaitu memastikan pelanggan harus tetap memperoleh air dan mengurangi tingkat kehilangan air. Apalagi, jika dikaitkan dengan ketersediaan sumber daya air, Kabupaten Pasaman Barat sebenarnya mempunyai sumber mata air yang melimpah yang diperoleh dari pegunungan seperti Gunung Pasaman dan Talamau yang langsung dapat didistribusikan tanpa harus menggunakan biaya yang tinggi untuk pengolahannya. Tetapi, dalam pelaksanaannya justru proses distribusi sumber air ini belum maksimal dikarenakan berbagai kerusakan dan kebocoran sumber air sehingga hanya mampu mengalirkan 5-10 liter air per detik. Selain itu, keluhan lain dari pelanggan adalah tentang air yang sering mati, pipa yang macet dan rusak, sehingga mengakibatkan membengkaknya tagihan pelanggan. Dan bahkan atas keluhan dan pengaduan yang dilakukan pelanggan, terkadang tidak langsung di tanggap karena air mati sampai berhari-hari.

Sedangkan pelaksanaan tujuan *profit oriented* oleh PDAM Tirta Gemilang Kabupaten Pasaman Barat juga dinilai belum maksimal karena selama ini PDAM Tirta Gemilang Kabupaten Pasaman Barat selalu menerima hibah dari pemerintah dan belum bisa menghasilkan keuntungan dan berkontribusi terhadap PAD. (Pasamanbaratkab.go.id). Adapun kondisi keuangan PDAM Tirta Gemilang Pasaman Barat Tahun 2020-2021 dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Laporan Laba (Rugi) PDAM Tirta Gemilang Kabupaten Pasaman Barat Tahun 2020-2021

Tahun	Pendapatan	Beban	Laba (Rugi)
2020	12.253.992.429	19.576.243.102	(7.322.250.673)
2021	13.340.098.223	19.003.833.918	(5.663.735.695)

Sumber. Laporan Keuangan PDAM Tirta Gemilang Kab. Pasaman Barat

Pada tabel 1 dapat dilihat bahwa kondisi keuangan PDAM Tirta Gemilang Kabupaten Pasaman Barat pada tahun 2020 dan 2021 menghasilkan beban yang lebih besar dibandingkan pendapatan, sehingga PDAM Tirta Gemilang kabupaten Pasaman Barat pada tahun 2020 dan 2021 berada dalam keadaan merugi. Pada tahun 2020 kerugian mencapai 7.322.250.673 Rupiah dan pada tahun 2021 turun menjadi 5.663.735.695 Rupiah.

Selain itu, yang menjadi permasalahan dalam PDAM Tirta Gemilang kabupaten Pasaman Barat adalah masih terdapat banyaknya pelanggan yang menunggak pembayaran air sampai jutaan rupiah. Jumlah pelanggan yang menunggak serta total tunggaknya dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Jumlah Pelanggan Menunggak dan Total Tunggakan PDAM Tirta Gemilang Kabupaten Pasaman Barat Tahun 2020-2021

Tahun	Jumlah		Persentase	Total Tunggakan
	Pelanggan	Pelanggan Menunggak		
2020	10.592	7.278	68,71 %	7.213.501.600
2021	11.651	6.906	59,27 %	6.937.589.725

Sumber: Kasubag Hublang PDAM Tirta Gemilang Kab. Pasaman Barat

Tabel 2 memperlihatkan bahwa jumlah pelanggan yang menunggak pada tahun 2020-2021 melebihi 50% dari total keseluruhan pelanggan. Pada tahun 2020 jumlah pelanggan yang menunggak mencapai 68,71% dengan total tunggakan sebesar 7.213.501.600 Rupiah. Sedangkan pada tahun 2021 jumlah pelanggan yang menunggak sebesar 59,27% dengan total tunggakan sebesar 6.937.589.725 Rupiah. Jumlah pelanggan yang menunggak dan total tunggakan pada tahun 2021 memang mengalami penurunan dari pada tahun 2020 tetapi hal ini tetap berpengaruh terhadap pendapatan PDAM Tirta Gemilang Kabupaten Pasaman Barat dimana tentunya sebagai perusahaan daerah selain memberikan pelayanan prima kepada masyarakat juga harus mencari keuntungan. Dan pasti hal ini berkaitan erat dengan pendapatan dan laba yang dihasilkan oleh PDAM Tirta Gemilang Kabupaten Pasaman Barat sebagai kontribusinya terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Oleh karena itu, untuk menilai seberapa baik tata kelola perusahaan bisa dilakukan pengukuran terhadap hasil operasionalisasi perusahaan atau yang biasa disebut kinerja perusahaan. M. Abdullah dalam (Galib et al., 2018:95) menyampaikan bahwa kinerja perusahaan adalah representasi keadaan perusahaan selama periode waktu tertentu. Pengukuran kinerja adalah bagian dari sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi (SAKIP). Sakip sendiri merupakan serangkaian kegiatan, alat, dan prosedur yang sistematis yang dibentuk guna menyeleksi, mengukur, mengumpulkan data, mengklasifikasikan, dan menyimpulkan laporan kinerja suatu lembaga sebagai bentuk pertanggung jawaban terhadap instansi yang bersangkutan (Kadek Yeni Purnami et al., 2019). Pengukuran kinerja diperlukan untuk menilai tercapai atau tidaknya visi, misi ataupun tujuan dari suatu organisasi/perusahaan.

Menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 mengenai pengawasan Kinerja PDAM, dalam pasal 2 dan pasal 3 disebutkan setiap akhir tahun dewan direksi mengevaluasi kinerja PDAM yang selama ini hanya mencakup sisi keuangan, operasional, dan sisi administrasi. Selain itu, pada umumnya masih banyak perusahaan yang melakukan pengukuran kinerja menggunakan pendekatan tradisional yaitu hanya mengacu kepada aspek finansial/keuangan saja sebagai alat ukur kinerjanya yang dianggap kurang tepat untuk membantu menciptakan nilai ekonomi masa depan perusahaan (Fintari, 2018).

Oleh karena itu, mengingat kelemahan dari sistem pengukuran kinerja tradisional, maka untuk mengukur kinerja PDAM Tirta Gemilang Pasaman Barat memakai metode BSC (*Balanced Scorecard*) yang merupakan alat pengukuran kinerja yang mengintegrasikan *good corporate governance* dengan *good performance management information* (Haidiputri, 2019). BSC dinilai lebih menyeluruh dan seimbang karena selain memperhatikan segi finansial juga memperhatikan segi non finansialnya yang mengacu kepada empat prospek yaitu, finansial, pelanggan, *internal business*, dan *growth and learning perspective* (Thomas Sumarsan, 2013). Keempat perspektif itu memasangkan kesepadanan antara tujuan sementara dengan tujuan untuk waktu yang lama, hasil yang diinginkan (*outcome*), pencetus kinerja (*performance drivers*) dari hasil tersebut, dan barometer yang bersifat khusus (subjektif).

Kinerja PDAM Tirta Gemilang ini perlu diukur untuk mengindikasikan tingkat kemampuannya dalam mengelola perusahaan, yang menilai tingkat efisiensi dan

efektivitas pengelolaan PDAM. Hasil evaluasi kinerja ini dapat digunakan oleh para pemangku kepentingan untuk merumuskan kebijakan dan menentukan strategi yang tepat dalam meningkatkan kinerja PDAM guna mencapai tujuan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Pasaman Barat 2021-2026, yang sesuai dengan salah satu misinya yaitu membangun sarana dan prasarana air bersih sehingga masyarakat dapat dengan mudah memperoleh air bersih.

Dari permasalahan yang telah dipaparkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Gemilang Pasaman Barat yang diukur dengan metode *Balanced Scorecard* sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pemerintah dalam mengambil keputusan untuk menentukan strategi yang dilakukan untuk peningkatan kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Gemilang Kabupaten Pasaman Barat.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. (Sugiyono, 2016) menyebutkan bahwa metode *descriptive qualitative* ialah metode penelitian yang berlandaskan teori post-positivis, yang diterapkan untuk menelaah situasi alamiah yang terjadi di lapangan, yang mana peneliti adalah instrumen utamanya. Penelitian ini dilaksanakan di kantor PDAM Kabupaten Pasaman Barat dengan periode penilaian kinerja yang diamati adalah tahun 2020 dan 2021, dengan alasan karena PDAM Kabupaten Pasaman Barat sebagai administrator daerah yang memiliki tingkatan, tanggung jawab dan peran yang sangat krusial dalam kegiatan pemasokan air bersih kepada masyarakat. Data penelitian yang dipakai adalah data pokok (primer) dan data pendukung (sekunder) yang diperoleh dari PDAM Tirta Gemilang Kabupaten Pasaman Barat.

Adapun analisis data dalam riset ini adalah menerapkan mekanisme dari (Burhan Bungin, 2015) yaitu dengan cara mengumpulkan data, menyusun data (reduksi), mengategorisasikan, dan agregasi (penarikan kesimpulan). Sedangkan dalam validasi datanya mengaplikasikan proses triangulasi sumber, dan untuk mengecek serta mengkonfirmasi kebenaran datanya dilakukan dengan mempertimbangkan secara cermat jumlah data yang terkumpul di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran kinerja PDAM ini termasuk kedalam jenis kinerja organisasi, yang perlu dilakukan untuk menilai sejauh mana suatu organisasi mampu merealisasikan visi, misi dan tujuannya. Kinerja ini diukur secara sistematis yang didasarkan pada beberapa indikator-indikator berupa input, output, hasil, manfaat, dan dampak yang ditimbulkan dari pelaksanaan kegiatan operasional yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan. Hasil dari pengukuran kinerja ini nanti akan tampak apakah suatu organisasi berhasil atau mengalami kegagalan dalam mewujudkan visi, misi dan tujuannya. Dengan melakukan penilaian terhadap kinerja organisasi, maka dari itu bisa dilakukan upaya untuk memperbaiki kinerjanya dengan lebih terarah dan sistematis. Perbaikan kinerja organisasi akan memberikan dampak yang luas, khususnya dalam upaya perbaikan pelayanan kepada masyarakat.

Berikut adalah hasil pengukuran kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Gemilang Kabupaten Pasaman Barat yang diukur dengan metode *Balanced Scorecard*:

1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan, kinerja PDAM diukur dengan mengaplikasikan indikator kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba dalam kurun waktu 2020-2021 yang dinilai dari kemampuan perusahaan mengelola keuangan dan mengendalikan piutang pelanggan sehingga bisa meningkatkan pendapatan dan menghasilkan laba. Sebagaimana Wahyudi Kumorotomo mengatakan bahwa untuk mengukur kinerja keuangan organisasi/perusahaan bisa dilakukan dengan meninjau seberapa efisien organisasi tersebut dalam menghasilkan laba.

Dalam menjalankan fungsi perusahaannya, PDAM mengelola anggaran atau dana yang bersumber dari pinjaman kepada distributor resmi semacam bank, penyertaan modal dari pemerintah pusat maupun daerah yang telah ditetapkan statusnya ataupun belum, serta juga dari hasil penjualan air dan non air. Pendapatan penjualan air berasal dari harga air, jasa administrasi, dana meter dan tanki air. Sedangkan penjualan non air, itu berasal dari adanya sambungan baru, penyambungan kembali, denda, balik nama dan penjualan non air lainnya. Dan untuk bisa mencapai visi dan misi PDAM sebagai perusahaan publik yaitu menyediakan air bersih bagi masyarakat dan memperoleh profit, kinerjanya nanti akan tampak dari kapabilitas

perusahaan mengelola anggaran yang diterima agar bisa diproses menjadi laba, misalnya memanifestasikan suatu komoditas untuk bisa mengoptimalkan pendapatan.

Dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa realisasi tingkat pendapatan PDAM Tirta Gemilang pada tahun 2020-2021 belum bisa mencapai target keuangan yang telah ditetapkan, sehingga belum bisa memanifestasikan laba. Hal ini disebabkan oleh belum efektifnya pengelolaan keuangan PDAM, yang terjadi karena anggaran yang diterima baru diarahkan untuk memajukan pelayanan dasar kepada pelanggan, sehingga belum adanya program atau produk yang dihasilkan oleh PDAM untuk meningkatkan pendapatannya, seperti misalnya menciptakan produk air minum dalam kemasan (AMDK). Rendahnya tingkat pendapatan PDAM juga disebabkan karena belum efektifnya penagihan dan pengendalian piutang pelanggan oleh PDAM sehingga mengakibatkan keuangan perusahaan merugi. Hal ini disebabkan karena jumlah pelanggan yang menunggak yaitu pada tahun 2020 pelanggan menunggak berada pada persentase 68,71% dengan total tunggakan mencapai 7,2 milyar rupiah yang disebabkan karena situasi pandemi sehingga perusahaan tidak bisa melakukan penagihan kepada pelanggan secara efektif. pada saat itu, selain kondisi diluar yang tidak memungkinkan, ditambah juga dengan adanya PPKM yang membuat terhentinya pendapatan masyarakat, menjadi dilema bagi perusahaan untuk melakukan penagihan dan pemutusan sambungan air kepada pelanggan yang menunggak, sedangkan kuantitas penggunaan air pelanggan pada saat pandemi tentu terus bertambah. Sedangkan pada tahun 2021, persentase pelanggan yang menunggak mengalami penurunan dengan presentase 59,27% dengan total tunggakan sebesar 6,9 milyar rupiah. Ini berarti pada tahun 2021 pendapatan PDAM mengalami peningkatan daripada tahun 2020 karena penagihan dan pengendalian piutang pelanggan dilakukan lebih efektif. Karena perekonomian masyarakat sudah mulai membaik dan PDAM Tirta Gemilang sudah mulai kembali melakukan penagihan secara rutin dan bersifat tegas dengan melayangkan surat teguran dan pemutusan sambungan air bagi pelanggan yang tidak membayar tunggakan. Tetapi meskipun demikian, peningkatan pendapatan ini tidak disertai dengan capaian terhadap target keuangan yang telah ditentukan sehingga belum mampu mengubah kondisi keuangan PDAM Tirta Gemilang dari defisit menjadi profit.

2. Perspektif Pelanggan

Kinerja dalam perspektif pelanggan diukur untuk mengetahui seperti apa pelanggan melihat PDAM Tirta Gemilang Kabupaten Pasaman Barat, yang diukur berdasarkan kepuasan pelanggan terhadap distribusi air dan pelayanan pengaduan. Menurut Kotler (2017) dalam (Zikri & Harahap, 2022) kepuasan pelanggan ialah perasaan suka atau frustrasi yang diperlihatkan oleh pelanggan setelah melihat perbandingan antara eskpektasi dengan realita yang mereka dapatkan dari memakai suatu produk atau barang. Distribusi air meliputi kepuasan pelanggan terhadap kualitas air dan kontinuitas air yang didistribusikan oleh PDAM sedangkan pelayanan pengaduan meliputi kemudahan dalam menyampaikan pengaduan dan kecepatan penanganan pengaduan oleh PDAM.

Dalam hal PDAM, Kepuasan pelanggan adalah tanggapan atau hasil evaluasi pelanggan terhadap pengalamannya selama memakai atau mengkonsumsi produk air bersih dari PDAM Tirta Gemilang Pasaman Barat. Kepuasan pelanggan akan tercapai dan dapat dikatakan bagus apabila pelanggan merasakan dampak positif dari penggunaan suatu produk atau layanan dari suatu perusahaan. Kepuasan pelanggan yang baik secara langsung akan memberikan dampak positif bagi perusahaan karena pelanggan akan sering menggunakan produk dan layanan di sediakan oleh perusahaan tersebut.

Dari hasil pengukuran kepuasan pelanggan yang dilakukan terhadap 4 indikator itu menunjukkan bahwa 2 di antaranya yaitu dalam indikator kualitas air dan kemudahan menyampaikan pengaduan memiliki kinerja yang baik. Sedangkan dalam 2 indikator lainnya yaitu kepuasan pelanggan terhadap kontinuitas air dan daya tanggap atau kecepatan penanganan pengaduan oleh PDAM, pelanggan menyatakan tidak puas.

a. Kepuasan pelanggan terhadap kualitas air

Dalam indikator kualitas air, pelanggan menyatakan kepuasannya karena kualitas air yang disalurkan oleh PDAM sudah memenuhi standar mutu air bersih yang bisa dikonsumsi menurut PERMENKES No. 492 Tahun 2010 yaitu air yang tidak berbau, tidak berwarna dan tidak berasa. Apalagi sebagai penyedia air bersih, PDAM Tirta Gemilang selalu berusaha untuk mengalirkan air yang berkualitas baik kepada pelanggan, yang mana sebelum menyalurkan air kepada pelanggan PDAM Tirta

Gemilang selalu melakukan pemeriksaan dan uji kualitas air terlebih dahulu apakah airnya layak atau tidak untuk dikonsumsi.

b. Kepuasan pelanggan terhadap kemudahan menyampaikan pengaduan

Pengukuran kepuasan pelanggan PDAM terhadap pelayanan dan penanganan pengaduan ini dilakukan terhadap pelanggan yang tersebar di beberapa cabang/unit PDAM Tirta Gemilang Kabupaten Pasaman Barat yang terdiri dari unit Simpang Empat, Simpang Tiga, Kinali, Sasak, Ujung Gading, Kajai, dan Talu.

Penanganan pengaduan dilakukan untuk merespon segala keluhan dan pengaduan pelanggan terhadap penyediaan air bersih oleh PDAM Tirta Gemilang Pasaman Barat. Pelayanan dan penanganan pengaduan ini dilihat dari kepuasan pelanggan terhadap respon yang diberikan oleh pihak PDAM, apakah ada kemudahan dalam melapor serta menyampaikan pengaduan.

Kemudahan dalam melapor ini merupakan suatu indikasi dari bentuk pelayanan yang diberikan oleh PDAM, apakah PDAM mampu memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan, karena kepuasan pelanggan terhadap pelayanan ini memberikan pengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan terkait kemampuannya untuk memuaskan dan mempertahankan pelanggan agar tetap berlangganan dengan PDAM.

Dalam indikator kemudahan menyampaikan pengaduan ini, pelanggan merasa puas karena PDAM telah menyediakan *platform* bagi pelanggan agar mudah menyampaikan keluhannya yaitu melalui aplikasi Perumdam Pasbar, dimana didalam aplikasi itu terdapat fitur layanan pengaduan, yang nanti keluhan dari pelanggan tersebut akan ditanggapi oleh petugas. Selain aplikasi Perumdam Pasbar, pelanggan bisa pula menyampaikan keluhannya melalui media sosial *facebook* milik PDAM, tim reaksi cepat tanggap (TRC) dan juga menerima pengaduan langsung di kantor PDAM baik pusat maupun cabang.

c. Kepuasan pelanggan terhadap kontinuitas air

Untuk ketersediaan air bersih, PDAM Tirta Gemilang selalu berupaya untuk bisa menyalurkan air 24 jam nonstop kepada pelanggan. Namun, realita nya dilapangan, banyak pelanggan yang merasa tidak puas. Ketidakpuasan pelanggan terhadap kontinuitas air ini terjadi karena ketidak lancaran mengalirnya air selama 24 jam sehari serta minimnya air yang keluar yang didistribusikan oleh PDAM Tirta

Gemilang Pasaman Barat. Pasalnya, ini kerap kali terjadi diluar kendali PDAM dikarenakan adanya pipa yang pecah, bocor dan tersumbat sehingga mengakibatkan sedikitnya air yang mengalir dan bahkan tidak mengalir sama sekali.

d. Kepuasan pelanggan terhadap kecepatan penanganan pengaduan

Ketidakpuasan pelanggan terhadap daya tanggap pegawai PDAM dalam menangani keluhan pelanggan jauh lebih besar dari pada indikator kontinuitas air. Sedangkan terkait dengan responsivitas dan daya tanggap PDAM dalam menangani kaduan dan keluhan pelanggan dinilai masih rendah, karena banyak pelanggan yang merasa tidak puas dengan pelayanan yang diberikan. Ketidakpuasan pelanggan terhadap daya tanggap pegawai PDAM dalam menangani pengaduan terjadi karena lamanya proses perbaikan yang dilakukan oleh pihak PDAM terhadap keluhan yang disampaikan oleh pelanggan.

3. Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, yang diukur adalah seberapa jauh peningkatan proses bisnis internal yang dibangun untuk melayani pelanggan supaya mencapai target keuangan yang telah ditetapkan. Pengukuran bisnis internal ini dilakukan untuk melihat bagaimana upaya suatu perusahaan untuk mempertahankan hal-hal yang dapat menunjang bisnisnya. Dalam PDAM, faktor utama yang dapat menunjang keberlangsungan usahanya adalah pelanggan. Maka dalam hal ini yang dinilai adalah bagaimana upaya PDAM Tirta Gemilang Pasaman Barat untuk menjadikan pelanggan agar menjadi loyal.

Yang menjadi indikator pengukur dalam bisnis internal adalah inovasi dan layanan purna jual yang diberikan oleh perusahaan untuk mempertahankan dan menarik pelanggan untuk bergabung. Dalam prospek bisnis internal, yang diidentifikasi adalah proses internal yang akan menjadikan perusahaan unggul. Apalagi sekarang di era yang makin modern sangat menuntut suatu perusahaan untuk bisa berkembang dengan membangun inovasi-inovasi baru agar tidak tertinggal dari organisasi atau perusahaan lainnya. PDAM Tirta Gemilang sebagai organisasi publik yang orientasinya memberikan pelayanan kepada pelanggan dinilai apakah mengadakan inovasi untuk memberikan pelayanan yang bertambah baik kepada pelanggannya.

Dari penelitian yang telah dilaksanakan, menunjukkan bahwa PDAM Tirta Gemilang Kabupaten Pasaman Barat telah menciptakan inovasi untuk meningkatkan pelayanannya kepada pelanggan yaitu menciptakan aplikasi Perumdam Pasbar yang didalamnya terdapat fitur-fitur yang bisa memudahkan pelanggan dalam mengecek dan membayar tagihan air, menyampaikan pengaduan, pemberitahuan, mendapatkan informasi dan juga berita dari PDAM mengenai perbaikan air serta fitur untuk membuat sambungan baru.

Selain itu, untuk meningkatkan bisnisnya PDAM Tirta Gemilang juga memberikan layanan purna jual kepada pelanggan dengan meningkatkan cakupan pelayanan dengan memasang pipa transmisi dan distribusi. Selain itu juga ada garansi terhadap segala kerusakan perlengkapan air pelanggan dengan cara melakukan perbaikan seperti memperbaiki pipa yang rusak dan bocor, pengecekan meteran dan penggantian meteran air secara berkala yaitu mengecek meteran air setiap enam bulan sekali dan mengganti meteran air yang rusak dan yang sudah berumur lima tahun. Sehingga secara keseluruhan, kinerja PDAM Tirta Gemilang dalam perspektif bisnis internal menunjukkan kinerja yang baik.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan ukuran kinerja manajer yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, dan pengembangan lingkungan kerja yang dilakukan untuk melaksanakan proses bisnis internal dalam rangka pelayanan kepada pelanggan untuk tujuan meningkatkan kinerja perusahaan.

Indikator yang diukur dalam perspektif ini adalah dengan mengidentifikasi dua hal, yaitu pemberdayaan sumber daya manusia dan iklim organisasi yang bertujuan untuk menumbuhkan motivasi bagi para pegawai agar bekerja maksimal dengan maksud mengoptimalkan kinerja perusahaan.

a. Pemberdayaan sumber daya manusia (SDM)

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang diidentifikasi adalah kemampuan perusahaan untuk menjadi unggul dengan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Karena dengan karyawan yang berkembang dan terampil, maka dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi dan juga pencapaian perusahaan. Tetapi jika SDM yang dimiliki tidak bermutu maka akan berdampak terhadap rendahnya kinerja perusahaan.

Tolak ukur yang digunakan dalam pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) adalah intensitas pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diterapkan serta motivasi yang diberikan untuk menunjang pekerjaan karyawan. Menilik dari riset yang dilakukan, maka dapat diidentifikasi kinerja PDAM Tirta Gemilang dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran terhadap indikator sumber daya manusia mengindikasikan hasil kinerja yang baik. Hal ini tampak dari strategi yang dilakukan oleh PDAM Tirta Gemilang untuk memaksimalkan kualitas sumber daya manusianya (SDM) dengan memberikan kesempatan yang adil kepada semua karyawan/pegawai dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat).

b. Iklim organisasi

Selain diklat, Iklim organisasi juga memiliki urgensi dalam menilai kepuasan karyawan dalam bekerja. Jika suatu perusahaan memiliki iklim organisasi yang terarah, maka akan membuat para karyawan nyaman bekerja sehingga menjadikan mereka loyal dan menjadi lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya. Dan begitupun sebaliknya, jika iklim organisasi yang tumbuh dalam perusahaan tidak kondusif, maka akan menurunkan semangat dalam beraktivitas. Iklim organisasi juga berpengaruh terhadap terbentuknya motivasi, seperti yang disampaikan oleh Stringer (2011) dalam (Poppy Ruliana, 2014) menyebutkan bahwa suatu motivasi muncul dari dalam diri seorang karyawan itu didukung oleh pola lingkungan atau iklim organisasi tempat ia bekerja.

Selanjutnya, dalam penilaian iklim organisasi mengindikasikan hasil kepuasan pegawai sewaktu bekerja, karena iklim organisasi yang terjalin di PDAM mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik. Dimana dalam perusahaan itu menghidupkan iklim organisasi yang terbuka dengan memberikan kebebasan bagi setiap divisi untuk menciptakan iklim yang menyenangkan menurut mereka sehingga menjadikan karyawan tidak merasa terintimidasi sehingga membuat karyawan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Sejalan dengan itu, strategi lain yang diterapkan PDAM untuk menumbuhkan motivasi pegawai agar bekerja lebih baik ialah dengan memberlakukan sistem *reward* bagi pegawai yang memiliki performa baik dan berprestasi dan memberikan *punishment* atau teguran bagi pegawai yang lalai terhadap pekerjaannya. Motivasi lain yang diberikan yaitu dengan mengadakan kegiatan sosial atau *outbound* sebagai

bentuk *refreshing*, dan juga mengadakan kegiatan dharmawanita seperti kegiatan merajut tas, dll.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, dapat diperoleh kesimpulan bahwa kinerja PDAM Tirta Gemilang dalam perspektif keuangan, hasilnya mengacu pada kategori kinerja yang buruk karena PDAM Tirta Gemilang yang belum mampu menghasilkan laba bagi perusahaan sehingga belum bisa berkontribusi terhadap PAD. Dalam perspektif pelanggan, hasil kinerja menunjukkan terdapat dua indikator yang memiliki capaian kinerja baik, yaitu kualitas air dan kemudahan dalam menyampaikan pengaduan. Sedangkan dua indikator lainnya, yaitu kontinuitas air dan kecepatan penanganan pengaduan memiliki capaian kinerja yang belum maksimal.

Dalam perspektif bisnis internal, kinerja PDAM Tirta Gemilang menunjukkan capaian kinerja yang baik, karena sudah adanya inovasi yang tercipta dan adanya layanan purnajual kepada pelanggan. Sedangkan pengukuran kinerja PDAM Tirta Gemilang Kabupaten Pasaman Barat yang dilakukan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dinilai dari SDM dan iklim organisasi untuk menumbuhkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, juga menunjukkan capaian kinerja yang baik.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian mengenai pengukuran kinerja PDAM Tirta Gemilang Pasaman Barat dengan metode *Balanced Scorecard*, berikut adalah sejumlah saran yang dapat dijadikan evaluasi, yakni:

1. Untuk meningkatkan aspek keuangan, maka perlu meningkatkan manajemen keuangan dan pengendalian piutang pelanggan yang lebih efektif, sehingga bisa mencapai tujuan perusahaan untuk menghasilkan laba yang tercermin dalam laporan keuangan perusahaan. Selain itu, perusahaan juga perlu meningkatkan kegiatan operasionalnya dengan menyusun *business plan* yang lebih rinci dan terarah.
2. Untuk meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, maka perlu untuk terus mengembangkan kompetensi, kecakapan dan ketanggapan pegawai perusahaan,

terutama pegawai yang akan terjun langsung kelapangan untuk menanggapi dan memperbaiki keluhan pelanggan.

REFERENSI

- Akhmad Fauzi, & Rusdi Hidayat NA. (2020). *Manajemen Kinerja*. Airlangga University Press.
- Burhan Bungin. (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Rajawali Pers.
- Fintari, I. H. (2018). PENGUKURAN KINERJA PDAM DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA BENGI KABUPATEN BENER MERIAH). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 3(2), 1.
- Galib, M., Pada, S. P., Lasharan, S., Makassar, J., & Hidayat, M. (2018). *ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD PADA PT. BOSOWA PROPERTINDO. VOL. 2 NO. 1*. <https://journal.stieamkop.ac.id/index.php/seiko>
- Haidiputri, T. A. N. (2019). Penggunaan Metode Balance Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Probolinggo. *JURNAL MANAJEMEN BISNIS*, 6(2), 14–23. <https://doi.org/10.33096/jmb.v6i2.221>
- Kadek Yeni Purnami, N., Luh Nonik Pratiwi, N., Kadek Mey Sariliani, N., & Firdi Sjahril, R. (2019). ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN BULELENG DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Humanika*, 9(1).
- Kumala Puri, D., Hanafi, I., & Yudho Prasetyo, W. (2133). IMPLEMENTASI STRATEGI PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM DALAM PENINGKATAN PELAYANAN PENDISTRIBUSIAN AIR (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang). In *JAP* (Vol. 3, Issue 12).
- Pasamanbaratkab.go.id. (2021). *PDAM Tirta Gemilang Pasbar Launching Aplikasi Perumdam*. <https://pasamanbaratkab.go.id/home/pdam-tirta-gemilang-pasbar-launching-aplikasi-perumdam->
- Poppy Ruliana. (2014). *Komunikasi Organisasi : Teori dan Studi Kasus*. PT RajaGrafindo Persada.
- Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah Kabupaten Pasaman Barat Tahun 2021-2026*. (2021).
- smartsumbar.com. (2021). *PDAM Pasbar Director's 100 Days Work Program, This is a Breakthrough Made*. <https://www.smartsumbar.com/2020/11/program-100-hari-kerja-direktur-pdam.html>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. alfabeta.
- Tahaka, Y. C. (2013). PENERAPAN BALANCED SCORECARD SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PADA PT.BANK SULUT. *Jurnal EMBA, Vol.1 No.4*, 402–413.

Thomas Sumarsan. (2013). *Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi 2*. PT Indeks.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2019 Tentang Sumber Daya Air. (n.d.).

Zikri, A., & Harahap, M. I. (2022). *Analisis Kualitas Pelayanan Pengiriman Barang terhadap Kepuasan Konsumen pada PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera*.