

**Evaluasi Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Daerah Air Minum  
(PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang**

**Setyaningsih, Suwitri**

**Adminitrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro Jl. Prof.**

**H. Soedarto, SH Tembalang Semarang Kotak Pos 1269**

PDAM Tirta Moedal Kota Semarang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak dibidang penyediaan air bersih bagi masyarakat. Tujuan PDAM adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan memenuhi kebutuhan air bersih. PDAM Tirta moedal merupakan satu-satunya perusahaan dibidang jasa air bersih di Kota Semarang. Untuk mengetahui kinerja PDAM maka dilakukan evaluasi kinerja. Salah satu alat untuk mengukur kinerja adalah *balanced scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja dengan mengukur empat perspektif yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran,

Tujuan Penelitian ini untuk mendeskripsi kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dilihat dari empat perspektif dengan metode *balanced scorecard* dan menganalisis terget yang diharapkan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Teori yang digunakan sebagai landasan dalam penelitian ini adalah evaluasi kinerja dengan empat perspektif dengan metode *balanced scorecard*. Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif kualitatif sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang objek yang diteliti dan menarik kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan pada perspektif pelanggan menunjukkan kinerja yang baik, perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang tidak baik, perspektif proses internal menunjukkan kinerja yang baik, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang baik. Dari keempat perspektif, dapat disimpulkan bahwa kinerja PDAM Tirta Moedal kurang baik. Peneliti menyarankan penambahan anggaran untuk perbaikan kualitas air dan pipa yang sudah tua, serta peningkatan kualitas SDM.

*Key word* : kinerja, evaluasi, kinerja, *balanced scorecard*

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1. Latar Belakang

Air merupakan sumber kehidupan makhluk hidup terutama manusia digunakan untuk berbagai macam kebutuhan dasar manusia seperti minum, masak, mandi. Oleh karena itu, air penting untuk kelangsungan hidup manusia, tanpa air manusia tidak dapat bertahan hidup. Ketersediaan air di dunia begitu melimpah, namun tidak semua air yang ada di bumi dapat dikonsumsi, karena sebagian air yang tersedia adalah air laut. Sedangkan air laut tidak dapat dikonsumsi oleh manusia dan sekitar 95 persen dari total jumlah air yang ada di bumi diantaranya adalah air laut. (<http://mandaazzahra.wordpress.com/> diunduh tanggal 26 Juni 2012).

Meningkatnya jumlah penduduk juga berdampak pada kebutuhan air yang semakin meningkat, sedangkan persediaan air bersih saat ini semakin berkurang (<http://mandaazzahra.wordpress.com> diunduh tanggal 26 Juni 2012). “Perhatian pemerintah dimulai sejak akhir tahun 1970an diantaranya dengan system perpipaan yang tersebar di wilayah perkotaan maupun pedesaan” (<http://fisuharoh.wordpress.com/2010> diunduh tanggal 13 Januari 2012).

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 Semarang. 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

Sampai saat ini persolan air bersih menjadi persolan serius didunia, termasuk Indonesia. Laporan Program Pembangunan Perserikatan Bangsa-Bangsa (UNDP) tentang MDGs Asia Pasifik tahun 2006 menyebutkan, Indonesia berada dalam peringkat terbawah dalam *Millennium Development Goals* (<http://mandaazzahra.wordpress.com/2008> diunduh tanggal 26 Juni 2012). Jika dikaitkan dengan salah satu target *Millennium Development Goals* (MDGs) target No. 10 menyebutkan bahwa “menurunkan hingga separuhnya proporsi penduduk tanpa akses terhadap sumber air minum yang aman dan berkelanjutan, oleh karena itu pemerintah Indonesia perlu strategi agar dapat mencapai target gobal tersebut”(Laporan Perkembangan Pencapaian MDGs Indonesia, 2004).

“Dalam konferensi nasional penanggulangan kemiskinan dan pencapaian tujuan pembangunan menghasikan dua rekomendasi untk tata kelola air bersih di Indonesia yaitu menentukan target dan insentif yang tepat untuk memperluas jangkauan pelayanannya. Air bersih” (<http://mandaazzahra.wordpress.com/2008> diunduh tanggal 26 Juni 2012). dengan adanya rekomendasi ini diharapkan PDAM mampu memperluas jangkauan pelayanan sampai ke semua lapisan masyarakat termasuk diataranya masyarakat menengah kebawah.

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 non profit organizations*. Dilihat dari kategorinya, maka PDAM masuk dalam *quasi non profit 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). Sehingga masyarakat sebagai pengguna jasa/pelanggan yang harus dilayani dengan baik oleh PDAM dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan. Sebagai pelayan publik, pegawai perlu menanamkan pada dirinya bahwa tugasnya untuk melayani masyarakat. *Performance* pegawai PDAM dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat akan menjadi masukan masyarakat menilai kinerja PDAM. Keluhan-keluhan yang masuk secara langsung maupun

tidak langsung berbagai kritikan diatas merupakan ketidakpuasan pelanggan terhadap kualitas layanan PDAM. Berdasarkan laporan penerima pengaduan yang diperoleh di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang pada bulan Pebruari 2012 menunjukkan bahwa keluhan pelanggan yang sering masuk adalah air mati sebanyak 175 keluhan dan pipa bocor sebanyak 128 keluhan (dalam laporan pengaduan PDAM Tirta Moedal bulan Februari 2012). Dari banyaknya keluhan pelanggan yang masuk air mati menjadi masalah yang sering muncul selain masalah kebocoran air. Tentu saja ini menjadi perhatian serius oleh perusahaan untuk menangani masalah tersebut, karena kepuasan pelanggan menjadi perhatian untuk organisasi publik

Tidak hanya pelanggan yang menjadi perhatian, namun kinerja pegawai juga menjadi bahan pertimbangan kinerja organisasi. Karena organisasi tidak akan berjalan tanpa adanya pegawai yang melakukan pekerjaan. Kinerja pegawai PDAM dilihat dari pegawai yang melayani pelanggan. Berikut daftar mengenai kinerja PDAM di Jawa Tengah tahun 2009.

**Tabel 1.1**  
**Daftar Kinerja PDAM Kurang Sehat**  
**Di Jawa Tengah**

No.	Nama PDAM	Nama Provinsi	Tahun
1	PDAM Kab. Blora "Tirta Amerta"	Jawa Tengah	2009
2	PDAM Kota Semarang "Tirta Moedal"	Jawa Tengah	2009
3	PDAM Kab. Semarang	Jawa Tengah	2009
4	PDAM Kab. Banjarnegara	Jawa Tengah	2009
5	PDAM Kota Surakarta	Jawa Tengah	2009
6	PDAM Kab. Pekalongan	Jawa Tengah	2009
7	PDAM Kab. Grobogan	Jawa Tengah	2009

Sumber : [www.bppspam.com](http://www.bppspam.com) diunduh tanggal

tanggal 13 April 2011

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2009 masih banyak kinerja PDAM di Jawa Tengah yang kurang sehat. Kurang sehat yang berarti bahwa masih adanya sistem birokrasi dan manajemen pelayanan yang buruk terhadap konsumen. Diantaranya PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang menjadi salah satu perusahaan daerah air minum yang kurang sehat.

Dari persoalan tersebut diatas maka diperlukan langkah-langkah untuk perbaikan. Namun sebelum dilakukan perbaikan maka perlu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja pelayanan publik seringkali dipertukarkan dengan pengukuran kinerja pemerintah. Keban (2008) mengatakan bahwa pengukuran kinerja harus dilihat sebagai upaya yang sangat berharga bagi profesionalisasi di instansi pelayanan publik. Pentingnya alat pengukuran kinerja untuk menjadikan instansi yang professional. Terdapat beberapa alat pengukuran kinerja yang dapat digunakan untuk mengetahui kinerja organisasi. Salah satu metode pengukuran kinerja yang cukup obyektif dan komprehensif yaitu *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Robert dan David Kaplan P. Norton pada tahun 1992 (dalam Nawawi, 2006: 212).

Mahsun (2009: 160) menyatakan bahwa *balanced scorecard* menyarankan bahwa kita melihat suatu kinerja organisasi dari empat perspektif berikut: *the learning and growth perspective, the business process perspective, the customer perspective, dan financial perspective*. Keempat perspektif diatas merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Keempat perspektif ini saling melengkapi dan saling memiliki hubungan sebab akibat. Pengukuran kinerja organisasi dengan metode

Kinerja organisasi publik yang tujuannya tidak untuk mencari keuntungan harus dilihat keberhasilan organisasi dari kemampuan organisasi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat. Begitu juga dengan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang memiliki tujuan yaitu untuk melayani kebutuhan masyarakat dalam bidang penyedia air bersih. "Penggunaan *balanced scorecard* dilakukan dengan beberapa penyesuaian seperti pada perspektif pelanggan diletakkan paling atas yang kemudian dilanjutkan perspektif keuangan, perspektif proses internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran" (Mahsun, 2009: 160). Evaluasi kinerja dengan metode *Balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang digunakan mengukur kinerja PDAM yaitu dengan mendeteksi tercapai atau tidaknya organisasi publik dalam mencapai tujuan dilihat dari empat perspektif.

Berikut target yang diharapkan PDAM Tirta Moedal tahun 2009-2011:

**Tabel 1.2**  
**Rencana Pencapaian Target Tahun 2009-2011**

No.	Uraian	Pencapaian pada tahun		
		2009	2010	2011
1	Tingkat kehilangan air (%)	47,4	44,4	41,4
2	Cakupan pelayanan (%)	58,2	61,5	64,7
3	Pertambahan jumlah pelanggan/tahun	10.000	10.000	10.000
4	Rasio pegawai per 1000 pelanggan	5	4	4

Sumber : PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. (2007: th)

Dari target yang ditetapkan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang akan menjadi data untuk mengevaluasi kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Evaluasi kinerja perusahaan ini bertujuan untuk mengetahui pencapaian target diperusahaan. Hasil evaluasi ini akan menghasilkan langkah-langkah perbaikan untuk perusahaan.

“dengan metode *Balanced Scorecard* menghasilkan *strategy plan* memungkinkan manajemen dan pegawai/karyawan melakukan pembaharuan secara berkelanjutan, perspektif pembelajaran terhadap implementasi, anggaran, program, *strategy initiatives*, target, *strategik obyektives* yang terukur, dan bahkan strategi yang telah dirumuskan pada saat lingkungan organisasi menuntut adanya perubahan untuk organisasi” (Wahyuni, dkk. 2004: 47-49).

Hasil pengukuran dengan metode *Balanced Scorecard* 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. Berdasarkan uraian di atas penulis mengambil judul “**Evaluasi Kinerja Dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Moedal Kota Semarang**”.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut, dalam penelitian ini akan difokuskan :

1. Bagaimana kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dilihat dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada metode *balanced scorecard*?
2. Bagaimana pencapaian target yang diharapkan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

## 1.3 Tujuan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini, penulis memiliki tujuan adalah:

1. Untuk mendeskripsikan kinerja PDAM Tirta Moedal kota Semarang dilihat dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada metode *balanced scorecard*.
2. Untuk mendeskripsikan dan menganalisis target yang diharapkan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang dilihat dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

### 1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan memberi manfaat teoritis berupa sumbangan bagi pengembangan ilmu Administrasi Publik.

### 1.4.2 Kegunaan Praktis

Selain kegunaan teoritis, penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi:

1. Bagi Penulis

Dengan adanya penelitian ini, maka diharapkan penulis dapat mengetahui kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang diukur dengan metode *balanced scorecard* serta menambah penguasaan penulis tentang pengukuran kinerja sektor publik dengan metode *balanced scorecard*.

## 2. Bagi Universitas

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan informasi dan referensi untuk penelitian lebih lanjut.

## 3. Bagi Instansi

Memberikan masukan serta informasi mengenai alternatif pengukuran kinerja organisasi yang komprehensif dengan menggunakan metode *balanced scorecard* yang mungkin diterapkan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

## 1.5 Kerangka Pemikiran Teoritis

### 1.5.1 Evaluasi Kinerja

#### 1.5.1.2 Kinerja

Kinerja merupakan bagian dari kajian dari ilmu administrasi publik. Menurut Keban (2008) terdapat enam dimensi administrasi publik yaitu kebijakan, struktur, organisasi, manajemen, etika, lingkungan, dan akuntabilitas kinerja. Berkenaan dengan kinerja Keban (2008: 210) menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat pencapaian hasil yang dapat dinilai menurut pelaku yaitu hasil yang diraih oleh individu, atau kelompok (kinerja kelompok), oleh institusi (kinerja organisasi), dan oleh suatu program atau kebijakan (kinerja program atau kebijakan). Amstrong dan Baron juga sependapat dengan Keban bahwa :

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dengan memberikan kontribusi pada ekonomi (Wibowo. 2007: 7).

Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Definisi tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan kemampuan yang ditunjukkan melalui proses atau cara bekerja untuk mencapai hasil yang ingin dicapai.

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. John Miner, 1988 mengemukakan 4 dimensi sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja yaitu:

1. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan
2. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.

3. Penggunaan waktu dalam bekerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif / jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja (Sudharmanto, 2009: 11-12).

Dari 4 dimensi atau indikator kinerja di atas, 2 hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan yaitu kualitas dan kuantitas keluaran, sedangkan 2 hal terkait aspek perilaku individu yaitu penggunaan waktu dalam kerja (tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, disiplin) dan kerja sama.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, antara lain dikemukakan oleh Amstrong dan Baron:

1. *Personal factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
2. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan *team leader*.
3. *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual / situational factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal (Mahmudi, 2005: 20).

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache, 1995 (Sudharmanto, 2009: 7-8) mengemukakan ada 3 level kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja proses, dan kinerja individu/pekerjaan, dan berikut ini penjelasan mengenai mengenai level kinerja :

1. Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. kinerja ini cakupannya lebih luas yaitu suatu organisasi.
2. Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja ini menekankan pada pelaksanaannya, dalam menghasilkan barang/jasa.
3. Kinerja individu / pekerjaan, merupakan pencapaian atau efektivitas pada tingkat pegawai pekerjaan. Kinerja individu merupakan pekerjaan yang telah dicapai pekerja.

Pada penelitian ini, ditekankan pada kinerja organisasi. Kinerja organisasi menurut Wibawa (1992), Atmosudirdjo (1997) mengemukakan bahwa

Kinerja organisasi adalah sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk kebutuhan yang ditetapkan dari setiap kelompok yang berkenaan melalui usaha-usaha

yang sistematis dan meningkatkan kemampuan organisasi secara terus menerus untuk mencapai kebutuhannya secara efektif. (Pasolong, 2007: 176)

Dari pendapat di atas menunjukkan bahwa kinerja organisasi dilihat sebagai efektifitas organisasi secara menyeluruh untuk mencapai apa yang diharapkan oleh sebuah organisasi.

### **1.5.1.2 Evaluasi Kinerja**

Nawawi (2006: 70) pengertian evaluasi kinerja adalah proses organisasi melakukan penilaian terhadap pekerjaan dalam melaksanakan pekerjaan. Dari pengertian di atas menunjukkan bahwa yang dinilai adalah organisasi (manajemen), yang dinilai adalah karyawan atau pekerja dan yang dinilai adalah proses cara pelaksanaan pekerjaan dan hasil kerja yang dicapai seorang pekerja atau karyawan.

Evaluasi kinerja adalah proses penilai-pejabat yang melakukan penilaian (*appraiser*) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai –pegawai yang dinilai – (*appraise*) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kinerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM. Kinerja para karyawan/pegawai menentukan kinerja organisasi. Hasil dari evaluasi kinerja ini menentukan ketercapaian organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Wirawan, 2009: 11).

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi. Informasi ini dapat dijadikan *feedback* dan *reward punishment*, penilaian kemajuan organisasi dan dasar peningkatan kualitas pengambilan keputusan (Mahsun, 2009: 27-28).

Tolok ukur evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Sasaran atau target sebagaimana telah dinyatakan
2. Standar umum sesuai dengan ketentuan atau pedoman resmi atau konsensus nasional atau internasional
3. Standar yang telah ditetapkan secara khusus sebelumnya
4. Uraian tugas atau jabatan
5. Misi dan tugas pokok unit atau organisasi (Simanjuntak, 2005: 118).

### **1.5.2 Evaluasi Kinerja dengan Metode *Balanced Scorecard***

*Balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton. *Balanced scorecard* awalnya digunakan untuk mengukur kinerja organisasi bisnis, namun akhir-akhir ini mulai diterapkan untuk organisasi publik. Kedua

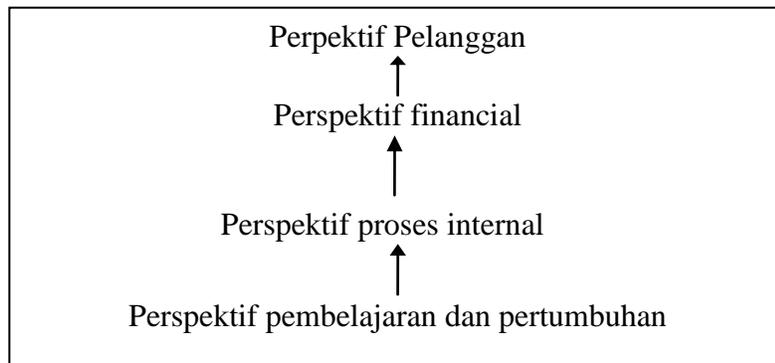
organisasi memiliki tujuan yang berbeda, organisasi publik orientasi pada pelanggan sedangkan organisasi bisnis orientasi pada laba. Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat. Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan karakteristiknya, organisasi publik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *pure nonprofit organizations* dan *quasi nonprofit organizations* (Mahsun, 2009: 163).

### 1.5.2.1 Metode *Balanced Scorecard* Untuk Organisasi Publik

Pada awalnya *balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi non swasta namun dalam perkembangannya *balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik. “Perbedaan utama organisasi sektor publik dengan organisasi sektor swasta adalah pada tujuannya. Sektor swasta bertujuan untuk mencari laba sedangkan sektor publik adalah memaksimalkan pelayanan publik” (Mahsun, 2009: 162). “Sedangkan pada penyedia layanan publik, tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk mengevaluasi keefektifan layanan jasa yang diberikan kepada masyarakat” (Mahsun, 2009: 166). Oleh karena itu kepuasan pelanggan menjadi lebih penting dibandingkan sekedar keuntungan.

Kerangka *balanced scorecard* dapat digunakan oleh organisasi publik dengan penempatan tumpuan yang berbeda. Kerangka tersebut dapat meliputi:

**Gambar 1.1 Model *Balanced Scorecard* untuk *Quasi Non Profit Organization***



Sumber : Mahsun (2009: 165)

Berdasarkan gambar diatas menjelaskan bahwa dalam organisasi publik tumpuannya pada perspektif pelanggan karena pelayanan publik merupakan *button line* organisasi. Dengan demikian pembuatan *balanced scorecard* untuk organisasi sektor publik, perspektif pelanggan diletakkan paling atas dan diikuti dengan perspektif keuangan, bisnis internal, serta pembelajaran

dan pertumbuhan. Pada dasarnya *balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang mencoba untuk mengubah misi dan strategi organisasi menjadi tujuan dan ukuran-ukuran yang lebih berwujud

Pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* untuk diterapkan pada organisasi publik dengan mengedepankan empat perspektif yaitu (Mahmudi, 2005: 136-138):

### 1. Perspektif pelanggan

Tinjauan dari perspektif pelanggan antara sektor publik dengan sektor swasta pada intinya sama yaitu untuk mengetahui bagaimana pelanggan melihat pelanggan dalam organisasi. Organisasi sektor publik pelanggan menjadi tujuan utama, sedangkan untuk organisasi swasta melihat keuntungan yang besar menjadi kunci keberhasilan organisasi. Perbedaannya terletak pada siapa yang menjadi pelanggannya. Pelanggan sektor publik yang paling utama adalah pelanggan pengguna jasa layanan publik/masyarakat.

Menurut Yuwono, dkk (2006: 33-35), perspektif pelanggan memiliki kelompok pengukuran yaitu

- a. *Customer satisfaction*; menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kinerja spesifik dalam *value proposition*.kepuasan pelanggan ini dapat diukur salah satunya dengan survey kepada pelanggan,
- b. *Customer acquisition*; mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Rumus yang digunakan untuk menghitung akuisi pelanggan adalah (Cahyaningtyas, 2009: 67):

$$\text{customer acquisition} = \frac{\text{kenaikan pelanggan}}{\text{jmh pelanggan th sebelumnya}} \times 100 \%$$

- c. *Customer retention*; mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Dapat dirumuskan sebagai berikut (Cahyaningtyas, 2009: 67):

$$\text{customer retention} = \frac{\text{jumlah pelanggan}}{\text{jmh pelanggan th sebelumnya}} \times 100 \%$$

### 2. Perspektif keuangan

Perspektif ini melihat kinerja dari sudut pandang penyedia sumber daya dan ketercapaian target keuangan sebagaimana rencana organisasi. Organisasi sektor publik tidak sekedar mengejar laba, namun organisasi perlu memikirkan bagaimana meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya secara berkelanjutan.

Menurut Gaspersz (2005: 41-47) pengukuran-pengukuran *Balanced Scorecard* yang pada umumnya digunakan dalam perspektif finansial, meliputi:

a. *Return on total asset* (ROA) - Profitabilitas

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih berdasarkan tingkat aset yang tertentu. ROA juga sering disebut sebagai ROI (*Return on Investment*). Rasio yang tinggi menunjukkan efisiensi manajemen aset, yang berarti efisiensi manajemen. Berikut ini rumus untuk mencari *Return on total asset* (ROA) (Cahyaningtyas, 2009: 59):

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

b. *Return on equity* (ROE) - Profitabilitas

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba berdasarkan modal saham tertentu. Pada olok ukur ini yang diukur adalah modal saham sehingga keberhasiannya dilihat dari pemegang saham.. Berikut ini rumus untuk mencari *Return on total equiy* (ROE) (Cahyaningtyas, 2009: 59)

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Modal Saham}} \times 100\%$$

c. *Current Ratio* (Rasio Lancar)

Rasio lancar mengukur kemampuan perusahaan memenuhi hutang jangka pendeknya (jatuh tempo kurang dari 1 tahun) dengan menggunakan aktiva lancar. Aktiva lancar misalnya pembeanjaan rutin. *Current ratio* merupakan perbandingan antara jumlah aktiva lancar dengan hutang lancar. *Current Ratio* dihitung dengan rumus (Cahyaningtyas, 2009: 63):

$$\text{Current Ratio (CR)} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

3. Perspektif proses internal

Proses internal pada organisasi bisnis dengan organisasi sektor publik pada dasarnya adalah sama, yaitu untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi secara berkelanjutan. Beberapa tujuan strategik pada proses internal akan berdampak pada kepuasan pelanggan, misalnya peningkatan proses keuangan, perbaikan siklus layanan, peningkatan kapasitas infrastruktur, pemutakhiran teknologi, dan pengintegrasikan proses pelayanan pelanggan.

#### 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini memuat indikator tentang sampai seberapa jauh manfaat dari pengembangan baru atau bagaimana hal ini dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan di masa depan (Mahsun, 2009: 173).

Pengukuran yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut :

- a. *Employee satisfaction* merupakan moral pegawai dan tingkat kepuasan secara keseluruhan.
- b. Pengembangan karyawan, yaitu upaya-upaya yang dilakukan PDAM untuk meningkatkan keahlian atau ketrampilan pegawai.

#### A. Keunggulan dan Kelemahan *Balanced Scorecard*

Keunggulan lain Penggunaan *Balanced scorecard* yaitu:

##### a. Komprehensif

Menunjukkan bahwa *balanced scorecard* memperluas perspektif yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif keuangan, kemudian diperluas ketiga perspektif lain yaitu pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

##### b. Koheren

Berarti bahwa *balanced scorecard* mewajibkan personel untuk membangun hubungan sebab akibat (*causal relationship*) diantara berbagai sasaran strategic yang dihasilkan dalam perencanaan strategic. Kekoheran tersebut memotivasi personel untuk bertanggungjawab dalam mencari inisiatif strategic yang menghasilkan sasaran strategic yang bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan.

##### c. Seimbang

Diartikan bahwa empat perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* mencerminkan keseimbangan antara pemusatan ke dalam (*internal focus*) dengan keluar (*external focus*). Keseimbangan antara proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan sebagai *internal focus*, sedangkan kepuasan pelanggan dan keuangan sebagai *external focus*.

##### d. Terukur

Artinya bahwa sasaran strategic yang sulit diukur secara tradisional dalam *balanced scorecard* dilakukan pengukuran agar dikelola sehingga dapat diwujudkan. Sasaran strategic yang sulit diukur adalah pelanggan, proses internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran (Qonah, 2010: 33-34).

Selain keunggulan ada juga kelemahan dari metode *balanced scorecard* ini. Menurut Kaplan dan Norton kelemahan *balanced scorecard* meliputi (Wahyuni. dkk, 2004: 51-52) :

- a. *Balanced scorecard* tidak bebas dari permainan (*gaming*) yang dilakukan untuk mencapai target kinerja yang diinginkan (Kaplan dan Norton, 1996).

- Bagaimanapun juga akan lebih baik perusahaan untuk mengirim beberapa pengiriman sangat terlambat (Fisher, 1993)
- b. *Balanced scorecard* sebagai dasar kompensasi manajemen yang sangat berpengaruh. Pemilihan ukuran yang sangat tepat pada *scorecard*, ketersediaan data yang *valid* dan dapat dipercaya serta konsekuensi yang tidak diharapkan dari cara pencapaian target kinerja, merupakan masalah yang masih diselesaikan (Kaplan dan Norton, 1996).
  - c. Selain itu bentuk struktur organisasi yang cocok untuk dikembangkan proses dalam organisasi yang dikatakan sebagai *cross functional* (Hermawan, 1996)

## **1.6. Fenomena Penelitian**

Dalam penelitian ini memiliki operasional konsep yaitu mengevaluasi kinerja dengan metode *balanced scorecard* pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Jadi alat yang digunakan untuk pengukuran kinerja yaitu dengan metode *balanced scorecard* dengan 4 perspektif yang diukur. Dari 4 perspektif tersebut dilakukan evaluasi kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

### **1. Perspektif Pelanggan**

Dalam penelitian ini, perspektif pelanggan adalah tingkat pencapaian target jumlah pelanggan yang meningkat dan upaya-upaya untuk menciptakan kepuasan pelanggan, pertumbuhan pelanggan baru, penambahan cakupan pelayanan, serta mempertahankan pelanggan lama.

### **2. Perspektif Keuangan**

Dalam penelitian ini, perspektif keuangan adalah tingkat pertambahan pendapatan yang diterima PDAM dari tahun ke tahun. serta bagaimana upaya-upaya untuk meningkatkan pendapatan PDAM. Hal tersebut diukur dari *Return on total asset (ROA)*, *Return on equity (ROE)*, dan *Current ratio*.

### **2. Perspektif Proses Internal**

Pada penelitian ini, perspektif proses internal adalah kemampuan yang dimiliki PDAM dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Hal tersebut diukur dari tingkat kebocoran air dan kesesuaian jumlah karyawan per 1000 pelanggan.

### **3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Penelitian ini dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah kepuasan pelanggan serta pengembangan karyawan. Hal tersebut dapat diukur dari tingkat kepuasan karyawan, tingkat pengembangan karyawan.

#### **1.7 Metode Penelitian**

##### **1.7.1 Desain Penelitian**

Menurut Masri Singarimbun dan Sofyan Effendi (2006: 4), tipe penelitian dibagi menjadi 3 yaitu : penelitian penjajagan (eksploratif), penelitian penjelasan (eksplanatory), penelitian penggambaran (deskriptif).

Berdasarkan tipe penelitian diatas, maka penelitian ini termasuk ke dalam penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Maksud deskriptif dalam penelitian ini adalah peneliti berusaha mendeskripsikan dan menjelaskan kinerja PDAM Tirta Moedal yang dilihat dari perspektif-perspektif yang akan dibahas, yaitu perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berdasarkan data sekunder dan primer sehingga memperoleh informasi lebih detail mengenai kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

##### **1.7.2 Situs Penelitian**

Situs penelitian adalah tempat atau lokus penelitian dilaksanakan. Dalam penelitian ini, tempat penelitian yang dipilih adalah PDAM Tirta Moedal Kota Semarang yang terletak di Jl. Kelud Raya no. 60 Semarang.

##### **1.7.3 Subyek Penelitian**

Subyek Penelitian ini adalah informan dan responden. Informan dapat diartikan sebagai orang yang akan memberikan informasi terkait dengan masalah yang diteliti. Dalam pemilihan informan digunakan prinsip "*purposif sampling*" yaitu penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu untuk memperoleh orang-orang yang mengetahui dengan benar tentang masalah terkait dengan penelitian ini (dalam Qonah, 2010: 41

##### **1.7.4 Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa teks, kata-kata tertulis, serta tindakan-tindakan yang menggambarkan atau merepresentasikan orang-orang dan peristiwa dalam

tempat penelitian. Selain itu juga digunakan data statistik yang sifatnya untuk mendukung data kualitatif yang ada,. Data statistik dapat membantu gambaran tentang kecenderungan subyek pada latar belakang penelitian (Moleong, 2010: 162).

### **1.7.5 Sumber Data**

Peneliti dalam melakukan penelitian ini menggunakan sumber data sebagai berikut: data primer adalah data informasi yang diperoleh langsung dari sumbernya dan data sekunder adalah data yang diperoleh dari studi pustaka atau bahan informasi lain yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti, baik dari tinjauan pustaka maupun dokumen-dokumen.

### **1.7.6 Teknik Pengumpulan Data**

Ada Beberapa teknik pengumpulan data diantaranya:

1. Wawancara mendalam (*in-depth interview*)
2. Dokumentasi
3. Studi Pustaka
4. Observasi
5. Kuesioner (angket)

Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan, dengan skala penilaian dari nilai 1 sampai dengan 4. Tanggapan positif (maksimal) diberi nilai paling besar (4) dan tanggapan negatif (minimal) diberi nilai paling kecil (1).

Skala pengukuran persepsi responden (skala likert 1 s/d 4) (Sugiyono, 2008: 93)

tidak setuju				sangat setuju
1	2	3	4	

### **1.7.7 Analisis Data dan Interpretasi**

Teknik interpretasi dan analisis data mencakup 3 kegiatan yang bersamaan mencakup (dalam Qonah: 2010: 51-52): Reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan / verifikasi.

### **1.7.8 Kualitas data**

Teknik untuk menguji keabsahan data yang digunakan adalah teknik triangulasi yaitu teknik pemeriksaan data untuk keperluan pengecekan apakah proses dan hasil yang

diperoleh sudah dipahami secara benar oleh peneliti berdasarkan apa yang dimaksudkan informan.

Peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber. Cara yang dapat dilakukan antara lain (dalam Qonah, 2010: 52):

1. Melakukan wawancara mendalam kepada informan
2. Membandingkan yang diperoleh dari informasi dengan hasil observasi di lapangan dan dokumen-dokumen terkait.
3. Mengkonfirmasi hasil yang diperoleh kepada informan dan sumber-sumber lain.

## **BAB II**

### **PEMBAHASAN**

*Balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Awalnya *balanced scorecard* digunakan untuk organisasi bisnis. Namun dalam perkembangannya mulai digunakan untuk mengukur kinerja sektor publik dengan beberapa penyesuaian dalam mengukur kinerja organisasi. Hal pokok yang membedakan antara organisasi public dengan organisasi swasta yaitu tujuan organisasi public untuk memaksimalkan pelayanan public sedangkan sector swasta tujuannya untuk mencari laba. Organisasi publik dibedakan menjadi 2 yaitu :

1. *Pure non profit organizations* adalah layanan atau jasa yang diberikan untuk masyarakat luas
2. *quasi non profit organizations* adalah barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang dinikmati oleh seluruh masyarakat misalnya layanan kesehatan (Mahsun, 2009: 14-15).

Dilihat dari katagori diatas PDAM Tirta Moedal Kota Semarang termasuk ke dalam *Quasi private good* yaitu organisasi publik yang tidak hanya melayani masyarakat. *profit oriented*. Pentingnya peningkatan kualitas pelayanan dalam melayani masyarakat sangat diperlukan untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, sebelumnya perlu dilakukan evaluasi kinerja, salah satu alat pengukuran kinerja yang organisasi adalah *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang obyektif dan komprehensif dengan melihat 4 perspektif dalam pengukurannya. Empat perspektif itu diantaranya; perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif proses internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

#### **2.1 Perspektif Pelanggan**

Pada konsep *balanced scorecard* pada penelitian ini, pengukuran kinerja difokuskan pada kepuasan pelanggan, capaian penambahan pelanggan baru, capaian tingkat pelayanan, serta capaian mempertahankan pelanggan lama di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

### 2.1.1 Capaian Kepuasan Pelanggan

Indicator ini menggambarkan kemampuan PDAM Tirta Moeda Kota Semarang dalam memberikan pelayanan kepada pelanggan. Untuk mengetahui kepuasan pelanggan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner kepada 30 pelanggan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Kepuasan pelanggan menggambarkan seberapa jauh pelanggan puas dengan produk dan pelayanan yang ditawarkan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.. Dengan motto “selalu mengalir untuk kepuasan pelanggan” menjadikan PDAM Tirta Moedal sebagai perusahaan yang berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Dari hasil yang diperoleh diperoleh hasil deskripsi persentase **56,67%** yang berarti bahwa kinerja perspektif pelanggan dengan indicator kepuasan pelanggan menunjukkan capaian kinerja yang **kurang baik**. Hasil tersebut menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memberikan pelayanan masih kurang baik.

Hal ini dikarenakan :

1. Air yang sering mati, tanpa adanya pemberitahuan kepada pelanggan apalagi jika pelanggan tidak punya cadangan air dan kadang harus membeli air.
2. Kualitas air yang kurang bagus seperti air yang keruh apalagi pada waktu hujan, bau kaporit yang menyengat saat mengalirkan air, dan kadang keluar lumut.
3. Kebijakan tarif penggunaan minimal yang terlalu tinggi yaitu 10 m<sup>3</sup>, sehingga ini sangat membebani bagi pelanggan yang menggunakan air dibawah 10 m<sup>3</sup>.

Berkaitan dengan ketidakpuasan pelanggan tentu saja ada upaya-upaya yang dilakukan PDAM Tirta Moedal untuk meningkatkan pelayanannya. Upaya ini tentu saja untuk memperbaiki kualitas pelayanan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. Upaya tersebut diantaranya yaitu : meningkatkan K3 (kualitas, kuantitas, dan kontinuitas) dalam pelayanan, meningkatkan penyuluhan kepada masyarakat tentang peran PDAM dalam mendukung program pemerintah untuk meningkatkan kesehatan kesejahteraan dan kesejahteraan masyarakat, meningkatkan kualitas air dengan standar ISO 2001, air yang diproduksi PDAM kualitasnya diuji sesuai dengan standar ISO 2001. penyelesaian keluhan

pelanggan secepatnya, lebih kurang 1-2 hari (tergantung permasalahannya), Adanya *call center* satu pusat selama 24 jam sehingga masyarakat lebih mudah melakukan pengaduan, karena *call center* ini akan aktif selama 24 jam.

Strategi diatas tujuannya untuk memberikan pelayanan sesuai dengan yang diharapkan pelanggan dan berdampak pada kepuasan pelanggan. Untuk menjalankan strategi diatas, perusahaan masih mengalami kendala, diantaranya adalah dana karena investasi yang tersedia masih minim, utang perusahaan yang masih tinggi, pentingnya pelatihan atau pendidikan untuk pegawai tentang penerapan ISO 2001

### **2.1.2 Capaian Pertambahan Pelanggan Baru (*Customer Acquisition*)**

Sub indicator ini menggambarkan kemampuan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dalam menarik *Customer acquisition* pada periode tertentu.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pertambahan pelanggan baru/*Customer acquisition* di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dari tahun 2009-2011 mengalami penurunan di tahun 2010 – 2011. Hasil perhitungan diketahui bahwa tingkat pertambahan jumlah pelanggan baru tahun 2009-2011 sebesar **53,22%** dan masuk katagori **kurang baik**. Perusahaan mampu menambah pelanggan baru rata-rata dibawah target yang diharapkan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan belum berhasil dalam mencapai target yang diharapkan.

Tidak tercapainya target pertambahan pelanggan baru dikarenakan:

1. Tingkat konsumsi masyarakat yang masih rendah. Masih banyak masyarakat yang menggunakan alternative sumber air untuk mencukupi kebutuhan sehari-hari seperti mandi, memasak, dan mencuci. Sehingga cukup sulit untuk mengaihkan penggunaan ke air PDAM.
2. Harga air yang dinilai masih mahal oleh masyarakat. Harga yang sudah ditetapkan PDAM per 10 m<sup>3</sup> dinilai tidak terjangkau masyarakat dan keberatan dengan biaya minimal tersebut

Dari kendala-kendala yang dihadapi PDAM untuk menambah jumlah pelanggan baru sebanyak 10.000 per tahun. Berikut ini strategi yang dilakukan PDAM Tirta Moedal dalam menarik pelanggan baru , yaitu:

1. Terdapat diskon untuk calon pelanggan, misalnya dengan diskon untuk pemasangan sambungan baru pada hari-hari tertentu. Misalnya pada hari raya atau pada saat ulang tahun PDAM. Sehingga masyarakat diberi keringanan biaya untuk pemasangan sambungan baru
2. Angsuran sambungan baru, system kredit untuk pelanggan yang melakukan sambungan baru, Sehingga masyarakat lebih mudah dalam melakukan sambungan baru dengan system kredit ini.
3. Adanya tarikan pada daerah yang belum ada jaringan.jadi pemasangan jaringan pada daerah yang belum ada aliran PDAM.
4. Melakukan sweeping kepada masyarakat untuk menggunakan air PDAM. Dengan memperkenalkan peran PDAM ke masyarakat serta air PDAM yang lebih sehat.

### **2.1.3 Pertambahan Cakupan Pelayanan**

Cakupan pelayanan setiap tahunnya bertambah seiring dengan pertambahan jumlah penduduk Kota Semarang. Namun demikian persentasi pertambahan cakupan pelayanan PDAM semakin menurun. Pada tahun 2009 PDAM Tirta Moedal dalam mencapai target masuk dalam katagori sangat tercapai, tahun 2010 masuk katagori tercapai, sedangkan untuk tahun 2011 dikategorikan tidak mencapai target yang telah ditetapkan.

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa cakupan pelayanan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang tahun 2009-2011 dengan mencapai **94,95%** dan masuk dalam katagori **sangat baik**. PDAM Tirta Moedal Kota Semarang berhasil mencapai target yang telah ditetapkan sebelumnya.

Terkait dengan cakupan pelayanan berikut ini strategi yang strategi untuk mengupayakan perluasan cakupan pelayanan yaitu:

1. Pembangunan IPA Jatibarang, pembangunan reservoir.

2. Pemasangan pipa primer di Jl. Pramuka,
3. Penambahan SB 10.000 per tahun,
4. pemasangan pipa distribusi primer dan tersier (cabang Timur dan Barat) (PDAM Tirta Moedal, 2007, th)

#### 2.1.4 Capaian Mempertahankan Pelanggan Lama (*Customer Retention*)

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa PDAM menunjukkan bahwa PDAM mampu mempertahankan pelanggan lama dan dikategorikan **sangat baik**. Hal ini dapat dilihat dari tahun 2009-2011 sebanyak 100% pelanggan yang masih tetap bertahan menjadi pelanggan PDAM. Beberapa alasan mengenai tetap bertahan dalam menggunakan jasa PDAM Tirta Moedal yaitu karena PDAM merupakan satu-satunya perusahaan air minum yang ada di Kota Semarang, sehingga tidak ada pilihan lain, selain itu kemudahan dalam melakukan pembayaran rekening PDAM, seperti di Bank, kantor Pos atau loket-loket dekat rumah menjadi alasan tetap bertahan menjadi pelanggan PDAM Tirta Moedal.

Dari beberapa indikator diatas Penelitian mengenai pengukuran kinerja perspektif pelanggan pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang menghasilkan rekapitulasi hasil kinerja selama periode 2009-2011 sebagai berikut :

**Tabel 2.4**  
**Rekapitulasi Hasil Kinerja Perspektif Pelanggan**  
**PDAM Tirta Moedal Kota Semarang Tahun 2009-2011**

No.	Indikator Kinerja	Capaian Kinerja (%)	Kategori
1.	Kepuasan pelanggan	56,89%	Kurang baik
2.	Pertambahan pelanggan baru	53,22%	Kurang baik
3.	Pertambahan cakupan pelayanan	94,95%	Sangat baik
4.	Mempertahankan pelanggan lama	100%	Sangat Baik
<b>Rata-rata Capaian Kinerja</b>		<b>76,72</b>	<b>baik</b>

Sumber : Hasil Perhitungan Kinerja Perspektif Pelanggan

$$\text{rata - rata pencapaian kinerja perspektif pelanggan} = \frac{56,89 + 53,22 + 94,95 + 100}{4} \text{ rata-rata}$$

$$\text{kinerja perspektif keuangan} = 76,27 \%$$

Tabel diatas menunjukkan bahwa kinerja perspektif pelanggan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang secara umum sebesar **76,27 %** dan dikategorikan **baik**. Meskipun untuk tolok ukur kepuasan pegawai dan penambahan pelanggan baru menunjukkan kinerja kurang baik namun untuk kinerja penambahan cakupan pelayanan dan mempertahankan pelanggan lama menunjukkan kinerja yang sangat baik, sehingga mempengaruhi hasil akhir pada perspektif pelanggan yang menunjukkan kinerja baik. Dari hasil diatas maka diperlukan langkah-langkah perbaikan untuk setiap tolok ukur, tolok ukur mana yang menunjukkan kinerja yang tidak baik dan kurang baik dan dilakukan perbaikan untuk perusahaan kedepannya. Pentingnya perbaikan kinerja perspektif pelanggan ini menjadi penting karena dalam posisinya pelanggan berada pada tumpuan paling atas.

## 2.2 Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan dalam organisasi publik bukan menjadi tujuan utama. PDAM Tirta Moedal merupakan perusahaan daerah milik pemerintah kota Semarang yang sebagian asset/sahamnya milik pihak pemerintah daerah. PDAM Tirta Moedal merupakan penyedia jasa sekaligus menjualnya untuk memperoleh laba. Sumber pendapatan yang diperoleh PDAM Tirta Moedal adalah berasal dari penjualan air, selain itu sumber pendapatan lain yang diterima perusahaan berasal dari penjualan non air.

Dalam pengukuran kinerja perusahaan yang dipandang dari perspektif keuangan, digunakan data pada neraca dan laporan laba/rugi PDAM Tirta Moedal Kota Semarang pada tahun 2009-2010. Data yang telah ada tersebut digunakan untuk menghitung rasio keuangan yang meliputi Rasio total utang, *Return on total asset* (ROA), *Return on equity* (ROE), serta rasio lancar/*current ratio*. Perhitungan ini dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional dalam mencapai sasaran yang dikehendaki. Berikut ini adalah pencapaian kinerja perspektif keuangan di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang tahun 2008 - 2010.

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa *Return on total asset* (ROA) PDAM Tirta Moedal Kota Semarang pada tahun 2008-2009 adalah (-5,04%) sehingga dikategorikan tidak baik. Modal perusahaan tidak dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Selama tiga tahun perusahaan mengalami kerugian.

*Return on equity* (ROE) PDAM Tirta Moedal Kota Semarang pada tahun 2008-2009 adalah 13,84% sehingga masuk kategori jelek. ROE 13,84% dapat diartikan bahwa setiap rupiah modal sendiri menghasilkan keuntungan neto Rp. 0,13 yang tersedia bagi pemegang saham.

Rasio lancar (*current ratio*) PDAM Tirta Meodal Kota Semarang adalah 18,08% menunjukkan bahwa perusahaan melakukan investasi yang terlalu rendah. Investasi pada asset lancar terlalu tinggi maka profitabilitas yang diperoleh perusahaan menjadi rendah pula. Berikut perhitungan perspektif keuangan:

$$\text{rata - rata pencapaian kinerja perspektif keuangan} = \frac{-5,04 + 13,84 + 18,08}{3} \quad \text{rata-rata}$$

pencapaian kinerja perspektif keuangan = 8,69%

Dari hasil perhitungan deskripsi persentase tercapai mencapai **8,69%** yang dan dikategorikan **tidak baik**. Hasil evaluasi dengan metode *balanced scorecard* dilihat dari perspektif keuangan menunjukkan kategori tidak baik. Untuk semua sub indikator menunjukkan bahwa keseluruhannya belum memenuhi standar yang diharapkan. Perusahaan kurang efisien dalam menggunakan modalnya. Dalam mendanai perusahaan lebih banyak menggunakan dana piutang. Dilihat dari segi laba/rugi, perusahaan masih mengalami kerugian selama tiga tahun tersebut.

Kerugian disebabkan karena :

1. Beban utang PDAM masih tinggi, sehingga pendapatan itu dipotong untuk membayar biaya dan denda atas hutang jangka panjang IBRD dan biaya air bersih kepada PT. Tirta Gajah Mungkur.
2. Tingkat konsumsi masyarakat masih rendah, ini terlihat masih banyak masyarakat yang masih menggunakan air tanah.
3. Kehilangan air masih tinggi yaitu lebih dari 50%, sehingga keuntungan yang diperoleh perusahaan semakin berkurang dan tidak sesuai dengan modal yang dikeluarkan perusahaan besar.

4. Pemasangan baru tidak digunakan sehingga investasi pendapatan air kecil. Sebagian pemasangan untuk rumah-rumah baru seperti perumahan tidak digunakan, hanya sebatas pemasangan saja.

Dari penyebab yang ada, PDAM Tirta Moedal juga memiliki upaya untuk menyelesaikan persoalan tersebut yaitu:

1. penghapusan denda dan bunga *rescheduling* hutang,
2. menurunkan tingkat kebocoran air dengan melakukan sweeping terhadap pelanggan yang diduga melakukan pencurian air,
3. meningkatkan kualitas dan kuantitas air serta melakukan sosialisasi kepada masyarakat bahwa air PDAM lebih sehat..

## **2.3 Perspektif Proses Internal**

Perspektif proses internal bertujuan untuk membangun keunggulan organisasi melalui perbaikan proses internal organisasi secara berkelanjutan. Kinerja proses internal dalam penelitian ini menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memberikan kepuasan pelanggan dan pemilik modal melalui efektifitas waktu dan biaya kinerja produksi, serta kinerja operasional. Tolok ukur yang digunakan untuk perspektif ini adalah *Uncountable water rate* dan rasio pegawai.

### **2.3.1 *Uncountable Water Rate***

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kehilangan/kebocoran air di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dari tahun 2008-2010. Untuk mengetahui kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang berkaitan dengan bahwa tingkat kehilangan/kebocoran air yaitu dari perhitungan berikut:

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *Uncountable water rate* PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dengan target yang telah ditetapkan adalah sebesar **62,57%** sehingga dikategorikan **baik**. Hal ini menunjukkan perusahaan mampu menekan kebocoran air, sehingga target dari tahun 2008 sampai tahun 2010 dapat tercapai, tingkat kebocoran air yang terjadi dibawah target, namun pada tahun 2010 tingkat kebocoran air melebihi target yang telah ditetapkan sebelumnya.

### 2.3.2 Capaian Rasio Pegawai Per 1000 Pelanggan

Dari hasil penelitian tentang capaian pegawai per 1000 pelanggan untuk tahun 2009-2011 menunjukkan bahwa capaian kinerja kesesuaian rasio pegawai dengan target adalah sebesar **93,33 %** sehingga dikategorikan **sangat baik**. Kemampuan perusahaan menyediakan SDM dalam melayani pelanggan/masyarakat sesuai dengan yang dibutuhkan. Akan tetapi, PDAM Tirta Moedal masih kperlu penambahan pegawai untuk meningkatkan pelayanannya. karena setiap tahun perusahaan mengalami penambahan pelanggan baru. Sehingga perlu penambahan pegawai untuk menunjang perbaikan pelayanan.

Dari uraian mengenai capaian kinerja proses internal pada tabel-tabel sebelumnya, maka diperoleh rekapitulasi data kinerja perspektif proses internal sebagai berikut :

**Tabel 2.8**  
**Rekapitulasi Hasil Kinerja Perspektif Proses Internal**  
**PDAM Tirta Moedal Kota Semarang**

No.	Indikator Kinerja	Capaian Kinerja(%)	Keterangan
1.	<i>Uncountable water rate</i>	62,57	Kurang Baik
2.	Capaian Rasio Pegawai Per 1000 Pelanggan	93,33	Sangat Baik
<b>Rata-rata capaian kinerja</b>		<b>77,95</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Hasil Perhitungan Kinerja Perspektif Proses Internal

Tabel diatas menunjukkan bahwa hasil kinerja perspektif proses internal pada PDAM Tirta Moedal Kota Semarang mencapai **77,95%** sehingga dikatagorikan **baik**, namun perspektif proses internal PDAM Tirta Moedal Kota Semarang memiliki beberapa kendala dalam kinerjanya :

1. Terkait dengan tingkat kebocoran air yang terjadi disebabkan oleh beberapa hal, seperti:
  - a. Kondisi meter pelanggan yang bermasalah (seperi bureng, mati, rusak, ketanem, dsb)
  - b. Akurasi pembacaan meter pelanggan oleh petugas yang kurang baik sehingga sering terjadi kesalahan antara yang dilapangan dengan biaya/tarif yang dibabankan kepada masyarakat.
  - c. Kondisi jaringan sebagian sudah tua, sebagian besar pipa yang ada merupakan pipa peninggalan Belanda. Sehingga usia pipa yang sudah tua ini mnyebabkan sering terjadi kebocoran air.

- d. System jaringan belum tertata baik, dari beberapa daerah yang jaringan distribusinya masih belum tertata dengan baik sehingga belum terintegrasi dengan jaringan lain, sehingga mengganggu pendistribusian air.
- e. Sambungan liar/pencurian air, Adanya kehilangan air non fisik yang disebabkan oleh adanya konsumsi air tak resmi sering ditemui sambungan-sambungan liar yang merugikan perusahaan.
- f. SOP dan *billing system* belum berjalan dengan baik,, adanya standar operasional prosedur, mutasi pelanggan, serta billing system yang belum berjalan dengan semestinya.

Adapun upaya PDAM Tirta Moedal Kota Semarang untuk meningkatkan kinerja proses internal, perusahaan rencana perbaikan untuk mengatasi permasalahan diatas:

1. Penggantian meter dengan skala prioritasnya kondisi meter dan umur teknis/meter (seperi bureng, mati, rusak, ketanem, dsb). Penggantian pipa dilakukan dengan bergilir, tidak semua pipa dapat diganti secara serentak mengingat biaya yang diperlukan cukup tinggi sehingga dilakukan penggiliran dalam mengganti pipa.
2. Bekerjasama dengan pihak ketiga untuk pembacaan meter air (*outsourcing*). Dan meningkatkan system evaluasi hasil pencaratan meter, sehingga diperoleh hasil pencatatan yang lebih akurat.
3. Rehabilitasi pipa distribusi di wilayah: Tanah Mas, Perumnas Banyumanik, Karangimpul, Kebonharjo, Cilosari, Kemijen, dan Barito. Perbaikan pipa ini tujuannya untuk menunjang kelancaran distribusi di wilayah tersebut.
4. Penataan ulang system jaringan distribusi secara terintegrasi (dengan analisa (EPANET), serta pembentukan zoning dengan pemasangan DMA (*Distric Meter Area*). Jaringan yang telah terpasang ditata kembali untuk menunjang kelancaran distribusi.
5. Swepping pelanggan pasif dan pelanggan yang pemakaiannya dibawah 10 m<sup>3</sup> serta kerjasama dengan kepolisian.

6. Pengembangan aplikasi sistem informasi dan penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP).

## 2.4 Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendorong suatu organisasi menjadi organisasi yang pembelajar. Pada perspektif ini hasilnya memang tidak langsung terlihat namun lebih pada jangka panjang. Pada penelitian ini, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menambah kompetensi pegawai sehingga berdampak pada upaya untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan.

### 2.4.1 Kepuasan Pegawai

Sub indikator ini menggambarkan kemampuan perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan pegawainya, serta memandang bahwa pegawai itu merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam kemajuan perusahaan. Kepuasan pegawai akan berdampak pada kinerja yang tinggi. Pengukuran kinerja pada perspektif ini dilakukan dengan membagikan kuesioner kepada 30 pegawai di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dengan 16 pertanyaan. Kemudian dilakukan scoring dan disajikan dalam bentuk tabel (bab III). Hasil skoring menunjukkan bahwa kepuasan pegawai PDAM Tirta Moedal dikategorikan **baik** dengan nilai deskriptif persentase **78,75%**.

Pegawai merasa puas dengan kerja pegawai karena dalam hal kesejahteraan pegawai ini sangat diperhatikan oleh perusahaan, gaji digolongkan sesuai dengan masa kerja, tinggi golongan, serta jabatan yang ditempati. Gaji di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang mengacu pada PNS. Seperti halnya gaji, tunjangan juga disesuaikan dengan skala PNS misalnya untuk tunjangan istri dan anak (istri sebesar 10% serta untuk anak sebesar 5%), tunjangan jabatan, tunjangan fungsional, tunjangan kompensasi, dan sebagainya.

Lingkungan kerja yang mendukung pekerjaan, sehingga memiliki motivasi dalam bekerja. Kerjasama antar pegawai baik dan memang salah satu dukungan lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja. Sedangkan untuk naik pangkat yang menjadi bahan pertimbangan adalah lama bekerja (pengabdian) serta pendidikan pegawai. Pegawai pilihan

diikuti tes *adjustime obyektivitas*. Hasilnya akan menentukan siapa yang berhak untuk naik pangkat.

#### 2.4.2 Pengembangan Pegawai

Sub indikator ini menggambarkan kemampuan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dalam meningkatkan kemampuan serta kompetensi pegawai teknik maupun non teknik untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa tingkat keikutsertaan pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang dalam pelatihan pada tahun 2009 mencapai 53,58% dan dikatakan tidak baik. Pada tahun 2010 tingkat keterlibatan naik mencapai 79,40% dan dikatakan baik. Serta pada tahun 2011 mencapai 34,87% dan dikatakan tidak baik. Berikut perhitungan pencapaian pengembangan pegawai tahun 2011

$$\text{rata - rata pencapaian pengembangan pegawai} = \frac{53,3 + 79,40 + 34,88}{3}$$

Rata-rata pencapaian pengembangan pegawai = 55,95%

Melihat hasil pencapaian kinerja diatas dapat diambil kesimpulan bahwa tingkat keterlibatan pegawai PDAM Tirta Moedal Kota Semarang tahun 2009-2011 mencapai **55,95%** dan dikatakan **kurang baik**. Keterlibatan pegawai untuk mengikuti pelatihan tergantung dari kebutuhan perusahaan. Untuk jenis diklat yang diikuti adalah teknik dan non teknik.

Selain diadakan pelatihan untuk pegawai juga ada pendidikan untuk pegawai yang berupa program beasiswa. Program beasiswa ini diberikan kepada pegawai yang berprestasi sebagai penghargaan. Untuk mendapatkan beasiswa berikut prosedurnya:

1. pegawai dipilih yang berprestasi pada bagian administrasi
2. satuan kerja mengirimkan pegawai yang berprestasi ke bagian kepegawaian
3. dibagian kepegawaian ini nama-nama pegawai yang masuk masing-masing di cek lagi berdasarkan file yang ada di Kepegawaian (*review file*). Tujuan *review file* ini adalah untuk mengetahui ada atau tidak surat teguran, absensi pegawai, serta pelanggan yang

diakukan pegawai. *Review file* ini menjadi bahan pertimbangan untuk menentukan pegawai ang menerima beasiswa.

4. Pada bagian kepegawaian ini mengirim pegawai untuk mengikuti tes akademik.

Dari prosedur diatas menunjukkan bahwa setiap pegawai sebenarnya mendapatkan kesempatan untuk mengikuti pendidikan. Tergantung prestasi yang dimiliki pegawai, jika pegawai tersebut berpresasi memiliki kesempatan untuk mengikuti pendidikan/program beasiswa.

Setiap tahunnya perusahaan mengadakan diklat yang tujuannya untuk meningkatkan kompetensi pegawai. Dana untuk diklat telah dianggarkan perusahaan, sehingga setiap tahun selalu mengadakan diklat. Sedangkan untuk program beasiswa sendiri berasal dari perusahaan, PU, PPM, serta PERPAMSI. Dengan adanya diklat sangat bermanfaat bagi perusahaan ada peningkatan kualias SDM, SDM berkualitas untuk jangka panjangnya berdampak pada kemajuan perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai tingkat capaian kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang telah diuraikan, kemudian dilakukan rekapitulasi dan diperoleh hasil seperti berikut :

**Tabel 2.11**  
**Rekapitulasi Hasil Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**  
**PDAM Tirta Moedal Kota Semarang Tahun 2009-2011**

No.	Indikator Kinerja	Capaian Kinerja(%)	Kategori
1.	Tingkat kepuasan pegawai	78,80	Baik
2.	Tingkat Pengembangan pegawai	55,95	Kurang Baik
<b>Rata-rata capaian kinerja</b>		<b>67,38</b>	<b>Baik</b>

Sumber : Hasil Perhitungan Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dari tabel diatas menunjukkan capaian kinerja sebesar **67,75%** dan masuk kategori **baik**. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini, kinerja perusahaan masih kurang baik, terutama karena pengembangan pegawai dari perhitungannya diperoleh hasil yang kurang baik.

**Hasil Kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang Secara Keseluruhan dengan metode  
*Balanced Scorecard***

Hasil capaian kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang tahun 2009-2011 dengan metode *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :

**Tabel 2.12**  
**Hasil Capaian Kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang**  
**Tahun 2009-2011 dengan metode *Balanced Scorecard***

No.	Kinerja	Capaian kinerja (%)	<i>Scorecard</i>
1.	Perspektif Pelanggan		
	1. Kepuasan pelanggan	56,67	Kurang baik
	2. Tingkat <i>Customer acquisition</i>	53,22	Kurang baik
	3. Capaian penambahan cakupan pelayanan	94,95	Sangat baik
	4. Tingkat mempertahankan pelanggan lama ( <i>customer retention</i> )	100	Sangat baik
	<b>Kinerja Perspektif Pelanggan</b>	<b>76,22</b>	<b>baik</b>
2.	Perspektif Keuangan		
	5. ROA	-5,04	Tidak baik
	6. ROE	13,84	Tidak baik
	7. Rasio Lancar	18,08	Tidak baik
		<b>Kinerja Perspektif Keuangan</b>	<b>8,69</b>
3.	Perspektif Proses Internal		
	8. <i>Uncountabel water rate</i>	62,57%	Baik
	9. Capaian Rasio Pegawai Per 1.000 Pelanggan	93,33	Sangat baik
	<b>Kinerja Perspektif Proses Internal</b>	<b>77,95</b>	<b>baik</b>
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan		
	10. Tingkat kepuasan pegawai	78,81	Baik
	11. Tingkat pengembangan pegawai	55,95	Kurang baik
		<b>Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	<b>67,39</b>

Sumber : Hasil Kinerja Masing-Masing Perspektif

$$\text{rata - rata pencapaian Kinerja PDAM Tirta Moedal} = \frac{76,22 + 8,69 + 77,95 + 67,39}{4}$$

Rata-rata pencapaian kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang = 57,06%

Hasil rata-rata dari keempat perspektif menunjukkan bahwa pencapaian kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang mencapai 57,06%. Pencapaian kinerja ini berasal dari empat perspektif yang digunakan mengetahui kinerja perusahaan. Dari keempat perspektif, perspektif keuangan menunjukkan kinerja yang tidak baik. Hal ini dikarenakan selama tahun 2008-2010 perusahaan mengalami kerugian. Untuk perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal, menunjukkan kinerja yang baik. Sedangkan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kinerja yang sangat baik. Hal ini karena indikator *Uncountabel water rate* dan rasio total pegawai per 1000 pelanggan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran telah berhasil dalam mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan.

## **BAB III**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Evaluasi kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* menghasilkan pengukuran kinerja yang komprehensif dan obyektif. Hasil pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* menjadi masukan untuk perbaikan kinerja organisasi kedepan. Pengukuran dengan metode *balanced scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja organisasi. Awalnya *balanced scorecard* digunakan untuk organisasi bisnis namun kini mulai diterapkan untuk organisasi pemerintah/organisasi publik. Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa capaian kinerja PDAM Tirta Moedal mencapai **57,06%** dan masuk kategori **kurang baik**. Hasil ini ditentukan dari empat perspektif yang digunakan untuk mengukur kinerja PDAM Tirta Moedal.

Kinerja perspektif pelanggan diukur dari kepuasan pelanggan, penambahan pelanggan baru, penambahan cakupan pelayanan, mempertahankan pelanggan lama yaitu dengan capaian kinerja sebesar **76,22%** dengan kategori **baik**. Akan tetapi pada sub indikator kepuasan pelanggan menunjukkan bahwa pelanggan kurang puas dengan kualitas produk serta pelayanan PDAM yang berarti bahwa kepuasan pelanggan masih kurang baik.

Pengukuran kinerja perspektif keuangan PDAM yaitu dengan melihat laporan. Untung rugi perusahaan menunjukkan kinerja perusahaan tersebut. Dari hasil yang diperoleh perspektif keuangan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang pencapaian kinerja perspektif keuangan sebesar **8,69%** termasuk kategori **tidak baik**.

Berdasarkan hasil penelitian Kinerja Perspektif proses internal yang diukur dari *Uncountable water rate*, Capaian Rasio Pegawai Per 1.000 pelanggan dengan deskripsi persentase **77,95%** dan masuk dalam kategori **baik**.

Hasil kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur berdasarkan tingkat kepuasan pegawai dan pengembangan pegawai. Dari hasil yang diperoleh kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang mencapai **67,39 %** dan masuk dalam kategori **baik**.

## 5.2 Saran

Berdasarkan simpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan saran yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja PDAM Tirta Moedal Kota Semarang sebagai berikut :

- a. Pentingnya memperbaiki kualitas air karena air yang dialirkan sampai ke pelanggan harus memenuhi standar kesehatan sehingga air yang diterima pelanggan layak untuk dikonsumsi.
- b. Perbaikan ini dapat dilakukan dengan mendistribusikan air selama 24 jam, dan jika ada gangguan perlu dikonfirmasi kepada pelanggan.
- c. Mengganti pipa yang sudah tua, untuk kelancaran distribusi juga didukung peralatan yang layak, penggantian pipa juga akan menjadi solusi untuk mengurangi tingkat kebocoran.
- d. Adanya program baru untuk menarik pelanggan baru, seperti potongan untuk sambungan baru bagi masyarakat yang berpenghasilan rendah.
- e. Jika tarif dasar air harus dinaikkan tentu harus diimbangi dengan kualitas produk dan pelayanan PDAM, sehingga besarnya biaya yang dikeluarkan pelanggan sesuai dengan hasil yang seharusnya diterima.
- f. Pelatihan pegawai yang mendukung perbaikan kualitas air PDAM misalnya pelatihan standar ISO 2001 untuk kualitas air.
- g. Mencoba diterapkan metode pengukuran *balanced scorecard* di PDAM Tirta Moedal Kota Semarang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Cahyaningtyas, Rohmatul, Azizah. (2009). Implementasi Pengukuran Kinerja Sector Publik Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Study Pada PDAM Kota Madiun). *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Malang.
- Budiarti, Ratna. (2007). Evaluasi Kinerja Bisnis Dengan Pendekatan Konsep *Balanced Scorecard* Pada PT. Poliplas Makmur Santosa Ungaran. *Skripsi*. Universitas Negeri Semarang.
- Gaspersz, Vincent. (2005). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanaced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, Robert, S., Norton, David , P., (1996). *Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press. Peter R. Yosi Pasla, M.B.A (penterjemah). (2000). *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.
- Keban, Yeremias T. (2008). *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik*. Yogyakarta: Gava Media.
- Mahmudi. (2005). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: YKPN
- Mahsun, Mohamad. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik* (3th ed). Yogyakarta: BPFPE.
- Moleong, Lexy, Prof. Dr., MA. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nawawi, Hadari. (2006). *Evaluasi Dan Manajemen Kinerja Lingkungan Perusahaan Dan Industri*. Yogyakarta: Gajah Mana University Press.
- Pasolong, Harbani. (2007). *Teori Administrasi Publik*. Makassar: Alfabeta Bandung
- Qonnah, Nurul Innayati. (2010). Analisis Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard* Pada Puskesmas Tenganan Kabupaten Semarang. *Skripsi*. Universitas Diponegoro
- Simanjutak, Payaman J. (2005). *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: LPFE UI
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Effendi. (2006). *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sugiyono, Prof., Dr. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & HRD*. Bandung: Alfabeta
- Wahyuni, Erma, Tomo HS, Hessel Nogi. (2004). *Balanced Scorecard Untuk manajemen publik*. Yogyakarta: YPAPI

Wibowo. (2007). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.

Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Selemba Empat

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.

----- (2004). Laporan Perkembangan Pencapaian MDGs Indonesia

Laporan Kegiatan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang Tahun 2008-2010

Laporan Keuangan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang tahun 2009-2010

PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. (2007). *Business Plan Tahun 2008-2012 PDAM Tirta Moedal Kota Semarang*

PDAM Tirta Moedal Kota Semarang. (2012). *Company Profile PDAM Tirta Moedal Kota Semarang Tahun 2012*

Rekapitulasi Pengiriman Pelatihan Eksternal Tahun 2009-2011

Rekapitulasi Pelatihan Internal/Dilingkungan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang Tahun 2009-2011

*Air Bersih 1*. (2010). Dalam <http://fisuharoh.wordpress.com>. Diunduh tanggal 13 Januari 2012 pukul 07.11 WIB

*Krisis air bersih di Indonesia*. (2008). Dalam <http://mandaaazzahra.wordpress.com>. Diunduh tanggal 26 Juni 2012 pukul 06.35 WIB

*Pengadaan Air Bersih Belum Optimal*. (2010). Dalam <http://nasional.kompas.com/read>. Diunduh tanggal 11 Januari 2012 pukul 20:17 WIB

*Menanggulangi Masalah Ketersediaan Air Bersih dan Sanitasi di Indonesia*. (2011). Dalam <http://green.kompasiana.com>. Diunduh tanggal 27 Juni 2012 pukul 22:35 WIB