

## Analisis Balanced Scorecard Untuk Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PDAM Kabupaten Bondowoso

Mita Yonandra<sup>1\*</sup>, Wahyu Eko Setianingsih<sup>2</sup>, Budi Santoso<sup>3</sup>

Universitas Muhammadiyah Jember

e-mail: [mtayndra@gmail.com](mailto:mtayndra@gmail.com)\* [setianingsih@unmuhjember.ac.id](mailto:setianingsih@unmuhjember.ac.id), [budisantoso@unmuhjember.ac.id](mailto:budisantoso@unmuhjember.ac.id)

### ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis tingkat kinerja perusahaan pada PDAM Kabupaten Bondowoso berdasarkan metode balanced scorecard, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Metode analisis yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui teknik wawancara kepada informan, teknik dokumentasi berupa laporan keuangan, serta teknik kuesioner. Populasi pada penelitian ini adalah laporan keuangan PDAM Kabupaten Bondowoso tahun 2020, 2021, dan 2022 serta karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso. Teknik pengambilan sampel yang digunakan yaitu simple random sampling, penentuan ukuran sampel menggunakan rumus slovin yang diperoleh ukuran sampel sebanyak 110 responden karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahun 2020 hingga tahun 2022, kinerja pada perspektif keuangan tidak baik karena masih belum tepat dalam proses penganggaran, sedangkan pada kinerja perspektif pelanggan sudah cukup baik, pada perspektif proses bisnis internal memperoleh hasil kurang baik, serta tingkat kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperoleh hasil yang baik. PDAM Kabupaten Bondowoso harus memperbaiki pelayanan kepada pelanggan karena pendapatan perusahaan dapat meningkat jika menambah tingkat pemerolehan pelanggan baru.

**Kata kunci:** Pengukuran Kinerja Perusahaan; Balanced Scorecard; PDAM

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to find out and analyze the level of company performance in PDAM Bondowoso Regency based on the balanced scorecard method, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective. The analysis method used is quantitative descriptive using data collection techniques through interview techniques with informants, documentation techniques in the form of financial reports, and questionnaire techniques. The population in this study is the financial statements of PDAM Bondowoso Regency in 2020, 2021, and 2022 as well as PDAM employees of PDAM Bondowoso Regency. The sampling technique used was simple random sampling, determining the sample size using the slovin formula which obtained a sample size of 110 respondents from PDAM employees of Bondowoso Regency. The results of the study show that from 2020 to 2022, the performance from a financial perspective is not good because it is still not appropriate in the budgeting process, while the performance from the customer perspective is quite good, from the perspective of internal business processes the results are not good, and the level of performance from the perspective of learning and growth is good. PDAM Bondowoso Regency must improve service to customers because the company's revenue can increase if it increases the level of acquiring new customers.*

**Keywords:** Company Performance Measurement; Balanced Scorecard; PDAM

### PENDAHULUAN

Negara Indonesia seperti negara di dunia pasti memiliki tujuan yang hendak dicapai. Tujuan ini diwujudkan dalam penyelenggaraan negara. Penyelenggaraan negara dilaksanakan melalui pembangunan nasional dalam segala aspek oleh penyelenggara negara. Salah satu kebijakan pembangunan adalah peningkatan sarana air bersih, meskipun bukan menjadi prioritas utama tetapi menempati urutan yang sangat penting dalam kehidupan masyarakat. Usaha dalam mengelola air bersih memerlukan organisasi yang handal dan profesional.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak dalam jasa penyediaan air bersih dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum. Salah satu tujuan

dibentuknya PDAM adalah mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, meliputi penyediaan, pengembangan, pelayanan sarana dan prasarana serta distribusi air bersih. Perusahaan dihadapkan pada penentuan strategi dalam pengelolaan usahanya untuk mencapai pelayanan yang prima. Penentuan strategi akan dijadikan sebagai landasan dan kerangka kerja untuk mewujudkan sasaran-sasaran kerja yang telah ditentukan oleh manajemen. Oleh karena itu dibutuhkan suatu alat untuk mengukur kinerja sehingga dapat diketahui sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai (Mulyadi, 2001).

Pengukuran kinerja memegang peranan penting di dalam dunia usaha, karena dengan dilakukannya pengukuran kinerja dapat diketahui efektivitas dari penerapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu. Pengukuran kinerja dapat melihat kelemahan dan kekurangan yang masih terdapat dalam perusahaan, untuk selanjutnya dilakukan perbaikan dimasa mendatang (Wijyantini dan Sari, 2018). Pengukuran kinerja yang umumnya dilakukan oleh perusahaan adalah pengukuran yang berbasis pada pendekatan tradisional yaitu pengukuran kinerja yang bersumber dari informasi keuangan perusahaan. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal di luar sisi finansial, misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan sisi karyawan. Padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Robert dan Norton, 2000).

Keuntungan dari pengukuran kinerja tersebut sangat mudah dilakukan sehingga pada umumnya perusahaan menggunakan alternatif tersebut. Akan tetapi pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional ini juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain tidak berorientasi pada keuntungan jangka panjang melainkan berorientasi pada kepentingan jangka pendek, serta ketidakmampuan didalam mengukur kekayaan-kekayaan perusahaan yang sifatnya tidak berwujud (*intangible assets*) maupun kekayaan intelektual (sumber daya manusia). Dalam melakukan analisis kinerja, perlu diperhatikan saat menggunakan metode dan teknik analisis yang tepat, sehingga kinerja tersebut dapat dinilai dan mendapatkan hasil sesuai dengan yang diharapkan (Rusdiyanto, 2010).

Dalam melakukan analisis kinerja dengan laporan keuangan ada beberapa teknik bisa digunakan yaitu, perbandingan laporan keuangan perubahan dari tahun ke tahun, laporan keuangan *common size*, dan analisis rasio. Sedangkan dalam melakukan analisis kinerja keuangan dan non keuangan teknik atau metode yang bisa digunakan adalah analisis dengan menggunakan *Balanced scorecard*. (Arniwita dkk, 2021). Karena analisis kinerja dengan *Balanced scorecard* tidak hanya melihat dan menilai kinerja dari perspektif keuangan saja, namun juga dari aspek non keuangan sehingga *Balanced scorecard* berperan sebagai penyeimbang dalam mengukur kinerja suatu perusahaan yang tidak hanya berorientasi pada jangka pendek tapi juga berorientasi pada jangka panjang. Sehingga analisis yang penulis gunakan dalam penelitian ini adalah analisis dengan pendekatan *Balanced scorecard*.

Balanced scorecard adalah suatu sistem manajemen strategi atau lebih tepat dinamakan suatu "*Strategic Based Responsibility Accounting System*" yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Rangkuti, 2012). *Balanced scorecard* yang dikemukakan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1990, menyatakan bahwa konsep *Balanced scorecard* dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan (atau dikenal dengan pengukuran tradisional), dan sebagai alat ukur yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era competitiveness dan efektivitas organisasi.

Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang. Kriteria tersebut digolongkan menjadi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mendeskripsikan tingkat kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso pada perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan dengan menggunakan metode *Balanced scorecard*.

### METODE PENELITIAN

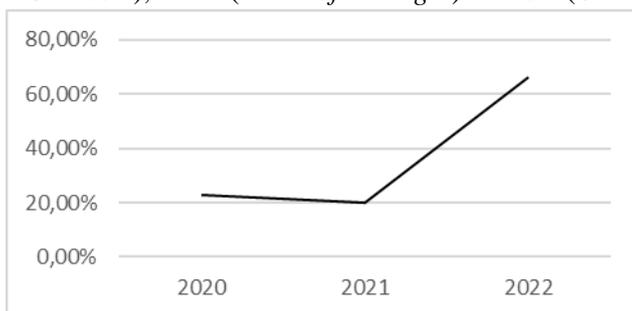
Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian ini menggunakan data yang dikumpulkan bersifat deskriptif sehingga tidak bermaksud untuk mencari penjelasan atau menguji hipotesis. Sumber data yang akan menjadi analisis dalam penulisan proposal ini adalah data primer dan data sekunder. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso, yaitu untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan. Penulis memperoleh data karyawan pada tahun 2020 sebanyak 126 karyawan, tahun 2021 sebanyak 131 karyawan, dan tahun 2022 sebanyak 151 karyawan.

Sampel dari penelitian yang penulis lakukan adalah sebanyak 110 karyawan dari 151 karyawan. Kemudian untuk perspektif keuangan menggunakan data laporan keuangan PDAM Kabupaten Bondowoso dalam periode tahun 2020 hingga tahun 2022 dan untuk perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan data perusahaan melalui teknik wawancara. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan teknik random sampling. Metode pengumpulan data yang relevan digunakan adalah wawancara, kuesioner, dan dokumentasi.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### HASIL

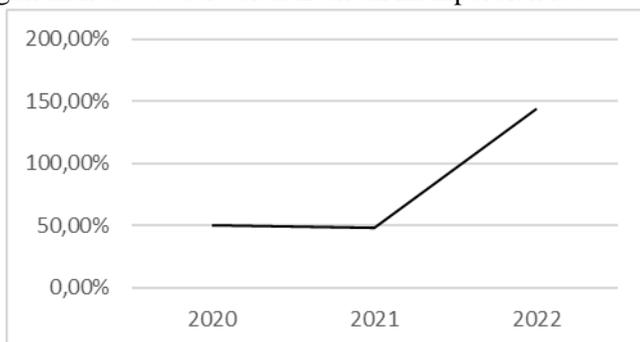
Cara mengukur tingkat profitabilitas dengan menggunakan beberapa rasio, yaitu: Rasio ROA (*Return On Asset*), NPM (*Net Profit Margin*) dan CR (*Current Ratio*).



Gambar 1 ROA pada PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022

Sumber: Data sekunder diolah.

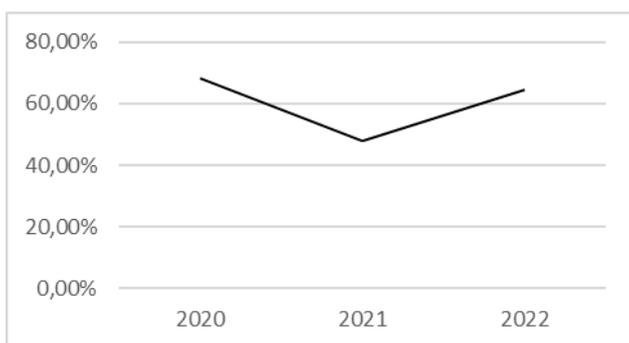
Berdasarkan Gambar 1 menunjukkan bahwa grafik ROA pada PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022 mengalami fluktuasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso belum sepenuhnya baik, karena nilai ROA masih mengalami naik turun atau fluktuasi yang disebabkan oleh laba bersih yang tidak stabil dan perusahaan belum berhasil menggunakan aset secara efektif untuk memperoleh laba.



Gambar 2 NPM pada PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022

Sumber: Data sekunder diolah.

Berdasarkan Gambar 2 menunjukkan bahwa grafik NPM pada PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022 mengalami fluktuasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sudah dikatakan baik karena perusahaan berhasil dalam menghasilkan laba dari setiap penjualannya.



Gambar 3 CR pada PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022

Sumber: Data sekunder diolah.

Berdasarkan Gambar 3 menunjukkan bahwa grafik CR pada PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022 mengalami fluktuasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sudah dikatakan baik karena aset lancar perusahaan jumlahnya besar, sedangkan hutang lancar perusahaan sangat kecil jumlahnya hal ini menandakan perusahaan tidak terlalu banyak berhutang pada tahun tersebut dan sangat mampu membayar hutang-hutang lancarnya.

**Tabel 1 Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Pelanggan  
 PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022**

Tahun	Tolak Ukur	Realisasi (a)	Target (b)	Pencapaian (a):(b)	Bobot (c)	Skor ((a:b)xc)	Rata-rata Skor
2020	Akuisisi Pelanggan	4,38%	15%	2,92%	8,33%	24,32%	26,01%
	Retensi Pelanggan	95,61%	80%	11,95%	8,33%	99,54%	
	Profitabilitas Pelanggan	49,81%	80%	62,27%	8,33%	51,87%	
			25,71%	25%	17,57%		
2021	Akuisisi Pelanggan	4,71%	15%	3,14%	8,33%	26,15%	
	Retensi Pelanggan	95,28%	80%	11,91%	8,33%	99,21%	
	Profitabilitas Pelanggan	47,85%	80%	59,81%	8,33%	49,83%	
			24,95%	25%	17,52%		
2022	Akuisisi Pelanggan	3,21%	15%	2,14%	8,33%	17,82%	
	Retensi	96,78%	80%	12,09%	8,33%	10,08%	

Pelanggan					
Profitabilitas Pelanggan	144,5%	80%	18,06%	8,33%	15,05%
			10,76%	25%	42,95%

Sumber: Data sekunder diolah.

Berdasarkan tabel 1 diatas bahwa PDAM Kabupaten Bondowoso memperoleh skor kinerja pada perspektif pelanggan di tahun 2020 hingga tahun 2022 >20% yang termasuk dalam kategori baik. Dimana pada tahun 2020 skor yang diperoleh yaitu 17,57% menurun 0,05% pada tahun 2021, sedangkan pada tahun 2020 mengalami kenaikan sebesar 25,43%. Secara keseluruhan pelayanan yang diberikan PDAM Kabupaten Bondowoso dari tahun ke tahun semakin baik yang dikarenakan PDAM dapat memberikan pelayanan yang baik kepada para pelanggannya. Sehingga PDAM Kabupaten Bondowoso harus meningkatkan pelayanan kepada pelanggannya agar dapat mempertahankan pelanggan lama dan menambah jumlah pelanggan baru.

**Tabel 2 Hasil Pengukuran Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022**

Tahun	Tolak Ukur	Realisasi (a)	Target (b)	Pencapaian (a):(b)	Bobot (c)	Skor ((a:b)xc)	Rata-rata Skor
2020	Efisiensi produksi	90,85%	60%	15,14%	5%	7,57%	17,47%
	Tingkat kehilangan air	18,48%	30%	61,60%	5%	3,08%	
	Jam operasional pelayanan	16	24	66,67%	5%	3,34%	
	Tekanan air pada sambungan pelanggan	10,06%	20%	50,30%	5%	2,52%	
	Penggantian meter air pelanggan	2,29%	5%	45,80	5%	2,29%	
				47,92%	25%	18,08%	
2021	Efisiensi produksi	60,97%	60%	10,16%	5%	5,08%	
	Tingkat kehilangan air	17,56%	30%	58,53%	5%	2,93%	
	Jam operasional pelayanan	17	24	70,83%	5%	3,54%	
	Tekanan air pada sambungan pelanggan	11,21%	20%	56,05%	5%	2,80%	
	Penggantian	1,90%	5%	38,00%	5%	1,09%	

	meter air pelanggan			46,71%	25%	15,44%
2022	Efisiensi produksi	70,04%	60%	11,67%	5%	5,83%
	Tingkat kehilangan air	17,85%	30%	59,50%	5%	2,97%
	Jam operasional pelayanan	23	24	95,83%	5%	4,79%
	Tekanan air pada sambungan pelanggan	10,91%	20%	54,55%	5%	2,72%
	Penggantian meter air pelanggan	1,31%	5%	26,20%	5%	1,31%
				49,55%	25%	17,62%

Sumber: Data sekunder diolah.

Berdasarkan tabel 2 diatas bahwa PDAM Kabupaten Bondowoso memperoleh skor kinerja pada perspektif proses bisnis internal pada tahun 2020 hingga tahun 2022 <20% yaitu sebesar 17,47% yang termasuk dalam kategori tidak baik. Dimana pada tahun 2020 skor yang diperoleh sebesar 18,08%, pada tahun 2021 mengalami penurunan skor 15,44%, sedangkan pada tahun 2022 mengalami kenaikan dengan skor 17,62%. Secara keseluruhan pencapaian skor kinerja pada perspektif proses bisnis internal belum mencapai target yang telah ditentukan.

**Tabel 3 Tingkat Produktivitas Karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso Tahun 2020-2022**

Tahun	Pendapatan	Jumlah karyawan	Produktivitas Karyawan	Pertumbuhan Produktivitas Karyawan
2020	Rp 19.692.665.883	126	Rp 156.290.999	
2021	Rp 18.334.079.062	131	Rp 139.954.802	12,24%
2022	Rp 21.358.485.630	151	Rp 141.446.924	

Sumber: Data sekunder diolah.

Berdasarkan tabel 3 diatas terlihat bahwa rata-rata tingkat produktivitas karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso dari tahun 2020 hingga tahun 2022 >10% yang termasuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa semakin meningkat produktivitas karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso maka semakin baik juga kinerja karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso dalam memberikan pelayanan kepada para pelanggannya sehingga dapat meningkatkan pendapatan yang diperoleh perusahaan.

Hasil keseluruhan penilaian kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso tergolong puas, rata-rata tingkat perputaran karyawan PDAM Kabupaten

Bondowoso <2% yang termasuk dalam kategori baik, dan produktivitas karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso >10% diatas dari target produktivitas pegawai yang ditetapkan maka kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso termasuk dalam kategori baik.

## **PEMBAHASAN**

### **Kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso dalam Perspektif Keuangan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata skor kinerja keuangan pada PDAM Kabupaten Bondowoso <20% atau belum dapat mencapai target yang telah di tetapkan pada tahun 2020 hingga 2022 yang termasuk dalam kategori tidak baik. Dimana pada tahun 2020 skor kinerja keuangan PDAM Kabupaten Bondowoso sebesar 11,76% menurun 2,13% pada tahun 2021. Sedangkan pada tahun 2022 skor kinerja keuangan meningkat sebesar 2,46% dibandingkan tahun 2021. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja perspektif keuangan PDAM Kabupaten Bondowoso pada tahun 2020-2022 tidak baik sehingga perlu adanya perbaikan kinerja keuangan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indah & Fachrizal (2018) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dinilai “cukup sehat” berdasarkan 6 aspek peningkatan kinerja dari 13 kategori penilaian kinerja. Penelitian Resi (2020) menunjukkan bahwa pengukuran kinerja berbasis BSC yang dikembangkan ini belum memasukkan aset tidak berwujud sebagai salah satu bagian dari 4 perspektif.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kinerja keuangan PDAM Kabupaten Bondowoso selama periode 2020–2022 masih berada di bawah standar yang ditetapkan, dengan rata-rata skor kurang dari 20%, yang menunjukkan kondisi tidak baik. Meskipun pada tahun 2022 terjadi peningkatan sebesar 2,46% dibandingkan tahun sebelumnya, namun secara keseluruhan tren kinerja menunjukkan fluktuasi dan belum mampu mencapai target yang diharapkan. Kondisi ini mencerminkan belum optimalnya pengelolaan keuangan serta kemungkinan adanya permasalahan pada perspektif lain dalam Balanced Scorecard, seperti proses bisnis internal, kepuasan pelanggan, dan pembelajaran organisasi. Hasil ini sejalan dengan temuan Fintari & Fachrizal (2018) yang menunjukkan bahwa peningkatan kinerja perusahaan belum menyentuh seluruh aspek penting secara menyeluruh, serta penelitian Resi (2020) yang menekankan bahwa pengukuran kinerja berbasis BSC masih belum memperhitungkan aset tidak berwujud sebagai faktor strategis. Oleh karena itu, PDAM perlu melakukan evaluasi mendalam dan perbaikan berkelanjutan dalam strategi pengelolaan kinerja keuangan yang terintegrasi dengan aspek non-keuangan.

### **Kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso dalam Perspektif Pelanggan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa PDAM Kabupaten Bondowoso memperoleh skor kinerja pada perspektif pelanggan di tahun 2020 hingga tahun 2022 >20% yang termasuk dalam kategori baik. Dimana pada tahun 2020 skor yang diperoleh yaitu 16,40% menurun 1,12% pada tahun 2021, sedangkan pada tahun 2022 mengalami kenaikan sebesar 25,43%. Secara keseluruhan pelayanan yang diberikan PDAM Kabupaten Bondowoso dari tahun ke tahun semakin baik yang dikarenakan PDAM dapat memberikan pelayanan yang baik kepada para pelanggannya. Sehingga PDAM Kabupaten Bondowoso harus meningkatkan pelayanan kepada pelanggannya agar dapat mempertahankan pelanggan lama dan menambah jumlah pelanggan baru. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nisa & Aditya (2020) menunjukkan bahwa kinerja (KPPL) mempunyai kriteria yang cukup baik sesuai dengan standar keputusan kementerian negara koperasi dan usaha. Penelitian Khaira & Sri (2022) menunjukkan bahwa hasil pengukuran kinerja dari 4 perspektif menunjukkan hasil yang baik meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki.

### **Kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso dalam Perspektif Proses Bisnis Internal**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa PDAM Kabupaten Bondowoso memperoleh skor kinerja pada perspektif proses bisnis internal pada tahun 2020 hingga tahun 2022 <20% yaitu sebesar 17,47% yang termasuk dalam kategori tidak baik. Dimana pada tahun 2020 skor yang diperoleh sebesar 18,08%, pada tahun 2021 mengalami penurunan skor 15,44%, sedangkan pada tahun 2022 mengalami kenaikan dengan skor 17,62%. Secara keseluruhan pencapaian skor kinerja pada perspektif proses bisnis internal belum mencapai target yang telah ditentukan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Diana (2017) menunjukkan bahwa kinerja pada PT Indofood periode 2015-2016 lebih baik daripada periode 2015-2014 ditinjau dari empat perspektif. Penelitian Mochammad & Djoko (2020) menunjukkan bahwa dari keempat pengukuran perspektif balanced scorecard hanya 1 perspektif yaitu proses bisnis internal yang menunjukkan kinerja kurang baik.

Berdasarkan hasil penelitian, PDAM Kabupaten Bondowoso menunjukkan kinerja yang baik pada perspektif pelanggan dengan skor di atas 20% selama periode 2020 hingga 2022. Meskipun pada tahun 2020 skor yang diperoleh sebesar 16,40% dan sempat menurun sebesar 1,12% pada tahun 2021, namun pada tahun 2022 terjadi peningkatan signifikan sebesar 25,43%, yang mengindikasikan adanya perbaikan nyata dalam pelayanan kepada pelanggan. Secara keseluruhan, hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan PDAM Kabupaten Bondowoso semakin membaik dari tahun ke tahun karena perusahaan mampu menjaga hubungan dan kepuasan pelanggan dengan baik. Untuk mempertahankan kinerja ini, PDAM perlu terus meningkatkan kualitas layanannya agar dapat mempertahankan pelanggan lama sekaligus menarik pelanggan baru. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nisa & Aditya (2020) yang menyatakan bahwa kinerja pelayanan publik dinilai cukup baik sesuai standar kementerian, serta penelitian Nasution, et all (2022) yang menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dari empat perspektif Balanced Scorecard secara umum menunjukkan hasil yang baik meskipun masih terdapat aspek-aspek yang perlu ditingkatkan.

### **Kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan**

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso tergolong puas, rata-rata tingkat perputaran karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso <2% yang termasuk dalam kategori baik, dan produktivitas karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso >10% atau diatas dari target produktivitas pegawai yang ditetapkan maka kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso termasuk dalam kategori baik. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Indah & Fachrizal (2018) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dinilai “cukup sehat” berdasarkan 6 aspek peningkatan kinerja dari 13 kategori penilaian kinerja. Penelitian Resi (2020) menunjukkan bahwa pengukuran kinerja berbasis BSC yang dikembangkan ini belum memasukkan aset tidak berwujud sebagai salah satu bagian dari 4 perspektif.

Berdasarkan hasil penelitian, kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tergolong baik, yang ditunjukkan oleh tingkat kepuasan karyawan yang tinggi, tingkat perputaran karyawan yang rendah (<2%), serta produktivitas karyawan yang melebihi 10%, atau berada di atas target yang telah ditetapkan. Capaian ini mencerminkan bahwa PDAM telah berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mendukung retensi karyawan, serta mendorong peningkatan kinerja individu dan tim secara keseluruhan. Kinerja yang baik pada

perspektif ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia PDAM menjadi salah satu kekuatan utama dalam mendukung keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Fintari & Fachrizal (2018) yang menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dinilai “cukup sehat” berdasarkan peningkatan pada beberapa aspek strategis, serta mendukung temuan Resi (2020) yang menyarankan pentingnya memasukkan aset tidak berwujud, seperti kepuasan dan produktivitas karyawan, ke dalam pengukuran kinerja berbasis Balanced Scorecard sebagai bagian penting dari strategi pengembangan organisasi.

### **KESIMPULAN**

1. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata skor kinerja keuangan pada PDAM Kabupaten Bondowoso <20% atau belum dapat mencapai target yang telah ditetapkan pada tahun 2020 hingga 2022 yang termasuk dalam kategori tidak baik. Dimana pada tahun 2020 skor kinerja keuangan PDAM Kabupaten Bondowoso sebesar 11,76% menurun 2,13% pada tahun 2021. Sedangkan pada tahun 2022 skor kinerja keuangan meningkat sebesar 2,46% dibandingkan tahun 2021. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja perspektif keuangan PDAM Kabupaten Bondowoso pada tahun 2020-2022 tidak baik sehingga perlu adanya perbaikan kinerja keuangan.
2. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa PDAM Kabupaten Bondowoso memperoleh skor kinerja pada perspektif pelanggan di tahun 2020 hingga tahun 2022 >20% yang termasuk dalam kategori baik. Dimana pada tahun 2020 skor yang diperoleh yaitu 16,40% menurun 1,12% pada tahun 2021, sedangkan pada tahun 2022 mengalami kenaikan sebesar 25,43%. Secara keseluruhan pelayanan yang diberikan PDAM Kabupaten Bondowoso dari tahun ke tahun semakin baik yang dikarenakan PDAM dapat memberikan pelayanan yang baik kepada para pelanggannya. Sehingga PDAM Kabupaten Bondowoso harus meningkatkan pelayanan kepada pelanggannya agar dapat mempertahankan pelanggan lama dan menambah jumlah pelanggan baru.
3. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa PDAM Kabupaten Bondowoso memperoleh skor kinerja pada perspektif proses bisnis internal pada tahun 2020 hingga tahun 2022 <20% yaitu sebesar 15,99% yang termasuk dalam kategori tidak baik. Dimana pada tahun 2020 skor yang diperoleh sebesar 14,93%, pada tahun 2021 mengalami kenaikan skor 15,44%, sedangkan pada tahun 2022 mengalami kenaikan dengan skor 17,62%. Secara keseluruhan pencapaian skor kinerja pada perspektif proses bisnis internal belum mencapai target yang telah ditentukan.
4. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan menunjukkan bahwa tingkat kepuasan karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso tergolong puas, rata-rata tingkat perputaran karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso <2% yang termasuk dalam kategori baik, namun produktivitas karyawan PDAM Kabupaten Bondowoso >10% atau di atas dari target produktivitas pegawai yang ditetapkan maka kinerja PDAM Kabupaten Bondowoso termasuk dalam kategori baik.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aditama, A.C.R. 2013. Analisis Kinerja Komprehensif dengan Balanced scorecard pada PT. Kereta Api Indonesia (Studi Kasus Pada PT. KAI DAOP IV Semarang). Skripsi. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Arniwita, E. T. K., Abriyoso, O., & Wijyantini, B. (2021). Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi. Solok: CV Insan Cendekia Mandiri.
- Fintari, Inda Harisa, and Fachrizal. 2018. “Pengukuran Kinerja Pdam Dengan Pendekatan Balanced scorecard (Studi Kasus Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Bengi Kabupaten Bener Meriah).” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi* 3(1): 167–89.
- Mulyadi. 2001 *Balanced scorecard, Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatgandaan Kinerja Keuangan Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat.

- Nasution, Khaira Zahra, Rabiatal Adawiyah, and Sri Rahayu. 2022. "Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan." *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi dan Manajemen (JIKEM)* 2(1): 923–26.
- Rangkuti, F. 2012. *SWOT Balanced scorecard: Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja Dan Risiko*. Cetakan Ketiga. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.
- Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2000, *Balanced scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta : Erlangga.
- Rusdiyanto, A. F. 2010. "Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced scorecard pada PDAM Kabupaten Semarang". Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Wijyantini, B., & Sari, M. I. (2018). Mengukur Kinerja Keuangan dengan EVA dan MVA. *Benefit: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 3(1), 68-73.