

**PERANCANGAN PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN  
DENGAN KONSEP *BALANCED SCORECARD* PADA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)**

**KOTA PADANG**



**OLEH**

**BUNGA MASYITHA**

**07077010**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL  
POLITEKNIK UNIVERSITAS ANDALAS  
PADANG**

**2010**



No. Alumni Universitas	<b>BUNGA MASYITHA</b>	No. Alumni Fakultas
<b>BIODATA</b>		
a) Tempat/Tgl.lahir : Tigo Jangko, 9 Oktober 1989 b) Nama Orang Tua : Irdan,Sy dan Darmiati c) Fakultas : Politeknik d) Jurusan : Akuntansi e) NBP : 07077010 f) Tgl. Lulus : 06 Oktober 2010 g) Prediket lulus : h) IPK : i) Lama studi : 3 tahun j) Alamat orang tua : Perum.Maya Villa Blok M2 No 3 Tiban Baru, Batam Kepri		

**Perancangan Pengukuran Kinerja Perusahaan  
Dengan Konsep Balanced Scorecard  
Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang**

Tugas Akhir oleh : *Bunga Masyitha*  
Pembimbing : 1. *Ulfi Maryati, SE.,M.Ak.,Ak* 2. *Eliyanora SE.,M.Ak.,Ak*

**Abstrak**

Penelitian ini dilakukan menanggapi fenomena sebagian besar PDAM yang berada dalam kondisi yang mengkhawatirkan dimana hanya 9 persen dari 319 PDAM yang ada di Indonesia berada dalam kondisi sehat. PDAM Kota Padang adalah salah satu dari PDAM yang berada dalam kondisi tidak sehat. PDAM Kota Padang menghadapi permasalahan yang sangat kompleks mulai dari besarnya kerugian, tingkat kehilangan air yang tinggi, dan cakupan pelayanan yang rendah. Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai sistem manajemen strategis, langkah awal yang dilakukan adalah dengan mengkaji visi dan misi perusahaan, dilanjutkan dengan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam lingkungan bisnis. Dari analisis tersebut diketahui bahwa posisi PDAM Kota Padang dalam lingkungan bisnisnya mempunyai peluang pasar yang sangat besar. Langkah selanjutnya adalah merumuskan strategi, membuat tujuan, sasaran-sasaran jangka panjang dan merancang *strategy maps* berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorecard*. PDAM kota padang sebagai organisasi publik berfokus kepada perspektif pelanggan dimana tujuannya adalah untuk peningkatan kepuasan pelanggan,kecepatan layanan,peningkatan kualitas dan kontinuitas air dan cakupan pelayanan pelanggan. Keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* merupakan alat untuk merealisasikan sasaran jangka panjang dan jangka pendek yang bersifat tahunan sebagai pedoman untuk merancang program kerja, agar dapat dilakukan dengan terarah dan terfokus sehingga PDAM Kota Padang dapat mencapai visi dan misinya.

Tugas akhir ini telah dipertahankan didepan sidang penguji dan dinyatakan lulus pada tanggal 6 Oktober 2010.

Abstrak ini telah disetujui oleh penguji :

Tanda Tangan	1.	2.	3.	4.
Nama Terang	Nurul Fauzi, SE, M.M, Ak	Rendi Fithri Meutia, SE, M.Ak, Ak	Novriha Chandra, SE, M.M, Ak	Ulfi Maryati, SE, M.Ak, Ak

Mengetahui :

Ketua Jurusan : Nurul Fauzi, SE, MM, Ak  
Nama



Alumnus telah mendaftar ke Fakultas/Universitas Andalas dan mendapat Nomor Alumnus :

Nomor Alumni	Petugas Fakultas/Universitas	
No. Alumni Fakultas :	Nama	Tanda Tangan
No. Alumni Universitas :	Nama	Tanda Tangan

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. LATAR BELAKANG

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu.

Secara metodologis agar kinerja sektor publik bagus, maka diperlukan manajemen berbasis kinerja pada organisasi sektor publik. Manajemen kinerja yang baik harus memiliki sistem pengukuran-pengukuran kinerja yang handal pula. Untuk memiliki sistem kinerja handal dan berkualitas, maka diperlukan pengembangan ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan pada ukuran keuangan saja tetapi juga memperhatikan ukuran-ukuran non keuangan.

Pemakaian penilaian kinerja tradisional yaitu ROI (*Return On Investment*), *Profit Margin* dan Rasio Operasi sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena ROI (*Return On Investment*), *Profit Margin* dan Rasio Operasi hanya menggambarkan pengukuran efektifitas penggunaan aktiva serta laba dalam mendukung penjualan selama periode tertentu. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar sisi finansial misalnya sisi pelanggan yang

merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan (Kaplan dan Norton, 1996).

*Balanced Scorecard* menterjemahkan strategi bisnis yang telah diterapkan agar dapat dilaksanakan dan dapat terukur keberhasilannya. Dengan demikian, *balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran kinerja, tetapi merupakan alat untuk mengimplementasikan strategi. *Balanced Scorecard* juga dapat menjelaskan berbagai fungsi (divisi, departemen, seksi) agar segala keputusan dan kegiatan di dalam masing-masing fungsi tersebut dapat dimobilisasikan untuk mencapai tujuan perusahaan.

PDAM kota Padang yang bersifat *profit motive* dan *publik service oriented* menyebabkan PDAM kota Padang harus berusaha keras agar pelayanan pada masyarakat dapat maksimal, selain itu harus memperoleh keuntungan guna operasional perusahaan. Untuk mencapai kedua tujuan tersebut diperlukan suatu ukuran kinerja yang dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan, sehingga kinerja perusahaan dapat ditingkatkan.

Pada saat ini, sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri no 47 tanggal 31 mei 1999 tentang pedoman penilaian kinerja Perusahaan Daerah Air Minum, kinerja PDAM kota Padang dinilai dari aspek keuangan, dan operasional secara keseluruhan. Kinerja perusahaan akan dinilai baik apabila persentase dari aspek tersebut mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, seperti meningkatnya laba perusahaan dari tahun ke tahun, rasio keuangan (yang meliputi rasio likuiditas, solvabilitas, ROI (*Return on Investment*), ROE (*Return in Equity*) sebagai rasio rentabilitas mengalami peningkatan dari tahun ke tahun. Penilaian kinerja tradisional seperti : ROI, *Profit Margin* dan Rasio Operasi sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. KESIMPULAN

- a. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) kota Padang merupakan perusahaan daerah yang didirikan dengan peraturan daerah kota Padang No 05 / P.D / 1974 tentang pendirian Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) tingkat II Padang dengan tujuan turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat serta ketenangan kerja dalam perusahaan, menuju masyarakat yang adil berdasarkan pancasila.
- b. Pengukuran kinerja PDAM selama ini yaitu berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri no 47 tanggal 31 Mei 1999 tentang pedoman penilaian kinerja Perusahaan Daerah Air Minum, yang dinilai dari aspek keuangan, dan operasional secara keseluruhan.
- c. Balanced Scorecard sebagai alat pengukur kinerja tidak saja bisa diterapkan pada organisasi yang bersifat *Profit Organizations* tetapi juga bisa di terapkan pada organisasi publik seperti Perusahaan Daerah Air Minum ( PDAM ) kota Padang yang merupakan organisasi sektor publik yang termasuk kedalam *Pure Nonprofit Organizations*. Oleh sebab itu rancangan Balanced Scorecard untuk PDAM menempatkan perspektif pelanggan sebagai tumpuan utama karena tujuan organisasi adalah untuk menciptakan kesejahteraan rakyat. Kepuasan pelanggan kemudian akan memicu kesuksesan kinerja lain, yaitu kinerja keuangan.

## DAFTAR REFERENSI

- Anthony, Robert. N. dan Vijay Govindarajan. (2003). *Sistem Pengendalian Manajemen*.(Edisi ke-2). Terjemahan Oleh Drs. F. X. Kurniawan, M,Si,Akt, Jakarta :Salemba Empat.
- Gaspersz, Vincent (2003). *Sistem Manajemen Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Jakarta: Gramedia
- Gunawan, Barbara. (2000) *Menilai Kinerja Dengan Balanced Scorecard*, Manajemen, No 145, September, Halaman 36-40.
- Helfert, Erich. A, 1996, *Teknik Analisis Keuangan (Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan)*, Edisi 8, Jakarta: Erlangga.
- Julianto, Heppy, (2000). *Mengukur Kepuasan Pelanggan*, Manajemen, No 138, Februari, Halaman 34-35S
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996) *Menerapkan Strategi Menjadi Aksi-Balance Scorecard*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi.(2005) *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta: UPP AMP YKPN
- Mahsun, Muhammad.(2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mulyadi. (2007). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatganda Kinerja Perusahaan*, Edisi 2, Jakarta: Salemba Empat,2001.
- Rohm, Howard (2003). *Improve Public Sektor result With A Balanced Scorecard*. Ditelusuri 1 Juli 2010. <http://www.balancedscorecard.org>.