

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MENGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD* PADA PDAM KABUPATEN SUMENEP

Melly Husaimah¹, Dessy Novitasari Laras Asih²
Manajemen, Universitas Wiraraja

Email: mellyhusaima@gmail.com¹ dessynovitasari@wiraraja.ac.id²

ABSTRACT

Rapid changes in the business environment mean that companies need Balanced Scorecard performance measurement, which covers all aspects. The aim of this research is to describe the performance of PDAM Sumenep using the Balance Scorecard. Type of quantitative descriptive research. The data used are financial reports, employee data, and customer data for PDAM Sumenep Regency for 2021-2023. Based on data management, the results of this study indicate the performance of four perspectives. From a financial perspective, performance declined, as seen from the NPM, ROA, and ROE values, due to a decrease in investment depreciation costs of IDR 5.4 billion. From a customer perspective, the MBR program successfully added customers, but satisfaction could be affected if service capacity is not increased. From an internal business process perspective, operational efficiency is maintained, but service expansion risks burdening the system without improving human resources and infrastructure. From a growth & learning perspective, employee retention is good, but productivity decreases due to an unbalanced workload.

Keywords : *Balanced Scorecard, Financial Performance, Customer Satisfaction, Internal Business Process, Learning and Growth*

ABSTRAK

Perubahan lingkungan bisnis yang dinamis mendorong perlunya pengukuran kinerja secara menyeluruh, seperti Balanced Scorecard, yang mencakup aspek finansial dan *non*-finansial. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kinerja PDAM Kabupaten Sumenep dengan metode *Balance Scorecard* berdasarkan empat perspektif. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kuantitatif. Data yang digunakan yaitu laporan keuangan, data karyawan, dan pelanggan PDAM Kabupaten Sumenep tahun 2021-2023. Berdasarkan pengelolaan data hasil penelitian ini menunjukkan kinerja masing-masing perspektif. Pada perspektif keuangan, kinerja menurun dilihat dari nilai NPM, ROA, dan ROE turun, dikarenakan beban penyusutan investasi Rp5,4 miliar, meski bersifat *non*-kas dan strategis jangka panjang. Pada perspektif pelanggan, program MBR sukses tambah pelanggan, tetapi kepuasan bisa terganggu jika kapasitas layanan tidak ditingkatkan. Pada perspektif proses bisnis internal, efisiensi operasional terjaga, tapi perluasan layanan berisiko membebani sistem tanpa peningkatan SDM dan infrastruktur. Pada perspektif pertumbuhan & Pembelajaran, retensi karyawan baik, tapi produktivitas turun karena beban kerja tidak seimbang, diperlukan pelatihan dan pengembangan.

Kata Kunci : *Balanced Scorecard, Kinerja Keuangan, Kepuasan Pelanggan, Proses Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan*

PENDAHULUAN

Di tengah perkembangan globalisasi yang semakin pesat, persaingan di dunia bisnis telah mendorong peningkatan standart klerja dari berbagai aspek, seperti kualitas, biaya, dan kelancaran operasional. Dengan semakin ketatnya kompetisi, perusahaan atau organisasi yang berhasil akan selalu terdorong untuk berinovasi dan melakukan tindakan penting, yang pada akhirnya akan memberikan dampak positif bagi perusahaan serta membantu mempertahankan daya saing dan meningkatkan kinerja keseluruhan suatu perusahaan. Tentunya, hal ini akan membuat perusahaan-perusahaan terus bersaing untuk dapat menarik banyak konsumen dengan cara menawarkan produk dan layanan yang berkualitas, berbagai fasilitas dengan harga kompetitif, serta memberikan pelayanan terbaik untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

PDAM merupakan badan usaha milik daerah yang bergerak di sektor penyediaan air bersih. Sebagai institusi pemerintah, PDAM bertugas menyediakan layanan air minum dan pengelolaan air limbah dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui aspek sosial, kesehatan, dan pelayanan publik. Sesuai visi misi PDAM Kabupaten Sumenep, pengukuran kinerja perusahaan perlu dilakukan untuk mewujudkan PDAM yang dapat memberikan layanan air minum dengan kualitas terbaik, serta mendukung pembangunan Sumenep yang mandiri dan berkelanjutan. PDAM memiliki tujuan utama, yaitu memberikan layanan publik untuk kepentingan masyarakat sekaligus memperoleh keuntungan sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah (Choliq, 2022).

Pengukuran kinerja perusahaan sangat penting bagi manajemen dalam mengevaluasi dan merencanakan kegiatan di masa mendatang. Komunikasi antara bawahan dan atasan sangat dibutuhkan untuk memastikan bahwa kinerja telah dijalankan secara efektif dan efisien (Sri Werastuti, 2020). Dengan manajemen organisasi yang baik, sangat

penting dalam menghadapi tantangan bisnis saat ini. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau organisasi dituntut untuk merumuskan strategi manajemen guna mencapai kualitas layanan yang optimal. Dengan layanan yang maksimal, diharapkan mampu memberikan nilai tambah bagi suatu perusahaan, sehingga dapat mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

Sistem pengukuran kinerja yang umum digunakan oleh perusahaan masih menggunakan pendekatan tradisional, dimana pengukuran kinerja ini hanya berfokus pada aspek keuangan. Pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan tradisional ini memiliki beberapa kelemahan, antara lain lebih berfokus pada kepentingan jangka pendek dibandingkan manfaat jangka panjang. Kelemahan lain dari pendekatan ini adalah tidak dapat mengukur aset atau kekayaan intelektual perusahaan yang belum terealisasi dalam bentuk sumber daya manusia. Sejak tahun 1980 lingkungan bisnis mengalami perubahan yang sangat cepat dan signifikan. Dimana hal tersebut berlangsung hingga saat ini yang mendorong munculnya suatu sistem pengukuran kinerja yang baru disebut dengan *balance scorecard* (Zainal *et al.*, 2018).

Melalui Pendekatan *Balanced Scorecard* terhadap strategi manajemen yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton menyatakan bahwa untuk mencapai hasil keuangan yang baik, kinerja *non-keuangan* juga harus diperhitungkan, karena hasil kinerja keuangan didasarkan pada kinerja *non-keuangan*. *Balanced scorecard* berasal dari dua istilah, yaitu *balanced* dan *scorecard*. Istilah *Balanced* mencerminkan adanya keseimbangan dalam pengukuran kinerja, baik antara aspek keuangan dan *non-keuangan*, jangka pendek dan jangka panjang, maupun antara proses internal dengan proses eksternal. Sedangkan *Scorecard* merujuk pada alat atau media yang digunakan untuk mencatat dan memantau pencapaian kinerja individu atau organisasi (Administrator, 2022). Melalui pendekatan *Balanced*

Scorecard, perusahaan dapat melakukan pengukuran di berbagai perspektif yang berbeda, yang pada akhirnya akan mengurangi signifikansi dari kelemahan-kelemahan yang telah disebutkan di atas (Sri Werastuti, 2020).

Untuk mengetahui sejauh mana kinerja perusahaan dalam aspek keuangan dan operasional, maka perlu dilakukan analisis kinerja perusahaan. Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menganalisis kinerja perusahaan jasa seperti PDAM Kabupaten Sumenep adalah metode *Balance Scorecard*. Metode ini dapat membantu PDAM dalam mengukur kinerjanya secara menyeluruh dan memberikan pandangan holistik tentang kinerjanya. Dengan menggunakan *Balance Scorecard*, PDAM dapat mengukur kinerjanya dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kinerja PDAM Kabupaten Sumenep tahun 2021-2023 dengan menggunakan pengukuran *Balanced Scorecard* berdasarkan empat perspektif utama dengan sejumlah variabel indikator.

KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Kinerja

Menurut Prawirosentono (dalam Fauzi & A, 2020:1), kinerja adalah hasil kerja individu atau tim dalam suatu organisasi berdasarkan wewenang dan tanggung jawab yang dimiliki, yang dilakukan secara legal, etis, dan bermoral untuk mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja tersebut dihasilkan oleh berbagai fungsi atau indikator yang mendukung tercapainya tujuan, sasaran, misi, dan visi organisasi yang bersangkutan, dengan tetap mematuhi peraturan perundang-undangan dan norma etika yang berlaku.

Sejalan dengan pernyataan Difinubun & Gudono (2021), bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan dalam menjalankan pekerjaan menunjukkan capaian serta hasil yang diraih oleh seseorang atau tim dalam

suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu. Dari berbagai definisi tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan capaian kerja yang diperoleh individu maupun kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab masing-masing, guna mewujudkan tujuan suatu organisasi.

Pengukuran Kinerja

Mahsani (dalam Listyani *et al.*, 2023) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan penentuan efisiensi operasional secara berkala bagi suatu organisasi, bagian dari organisasi dan karyawan berdasarkan tujuan, sasaran dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Sejalan dengan pernyataan Sagala & Siagian (2021), pengukuran kinerja adalah proses evaluasi terhadap capaian suatu perusahaan yang ditinjau dari kemajuan sumber daya manusia perkembangan organisasi secara keseluruhan.

Dilihat dari beberapa definisi tersebut secara keseluruhan menyatakan bahwa pengukuran kinerja sangat penting bagi suatu perusahaan, karena dengan pengukuran kinerja tersebut dapat dinilai keberhasilan perusahaan dan dijadikan sebagai dasar penilaian terhadap hasil kerja periode sebelumnya. Pengukuran kinerja dilakukan dengan tujuan untuk menyediakan informasi dan data yang akurat dan relevan bagi manajemen, guna mendukung proses pengambilan keputusan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

***Balance Scorecard* (BSC)**

Balanced Scorecard (BSC) pertama kali diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1997-1992. Mereka mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai serangkaian alat pengukuran kinerja yang memberikan pandangan menyeluruh terhadap bisnis. Menurut Sibarani (2023:135) dalam pengembangan penelitiannya, *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem atau metode pengukuran kinerja pada suatu organisasi dan sebagai model dalam merumuskan strategi serta mengevaluasi

pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Yuwono (dalam Pardanawati *et al.*, 2020) menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang dapat memberikan pemahaman secara cepat, akurat, dan menyeluruh kepada para manajer tentang kinerja bisnis. Dari beberapa referensi tersebut dapat disimpulkan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan baik dari aspek keuangan maupun *non* keuangan.

Perspektif *Balance Scorecard*

Robert Kaplan dan David Norton (dalam Pardanawati *et al.*, 2020) melalui konsep *Balance Scorecard* menyatakan bahwa manajemen kinerja harus mempertimbangkan berbagai perspektif, tidak hanya finansial, tetapi juga pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

1) Perspektif Keuangan

Tujuan utama dari perspektif ini yaitu untuk mengukur sejauh mana sebuah perusahaan dapat menghasilkan keuntungan atau laba yang konsisten.

2) Perspektif Pelanggan

Perspektif ini menekankan bagaimana pelanggan melihat dan mengevaluasi kualitas produk serta layanan yang disediakan oleh perusahaan.

3) Perspektif Proses Bisnis Internal

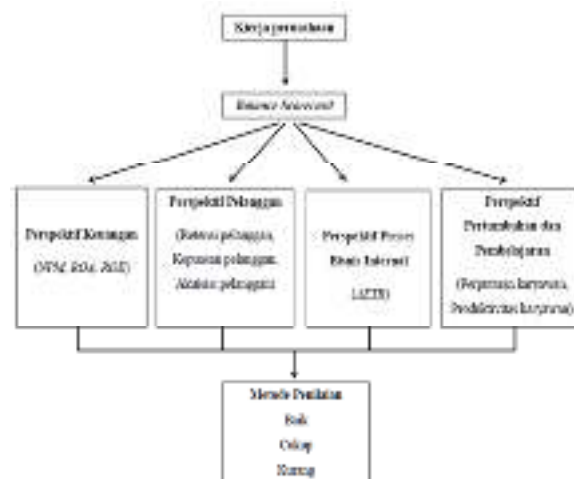
Perspektif ini memperhatikan cara perusahaan mengelola proses-proses di dalamnya untuk menjaga pelanggan dan pangsa pasar, melalui inovasi produk yang memenuhi kebutuhan dan harapan konsumen.

4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini menyoroti betapa pentingnya kemampuan perusahaan dalam mengelola dan menjaga kualitas sumber daya manusia agar mereka dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan efektif.

Kerangka Pikir

Pengukuran kinerja perusahaan secara komprehensif memerlukan suatu kerangka kerja yang tidak hanya berorientasi pada aspek finansial, tetapi juga mencakup dimensi nonfinansial. Metode *Balanced Scorecard* (BSC) hadir sebagai pendekatan yang mengintegrasikan empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran, yang secara kolektif membentuk sistem evaluasi kinerja yang multidimensional.



Gambar 1. Kerangka *Balanced Scorecard* dalam Pengukuran Kinerja Perusahaan

Gambar 1 menunjukkan bahwa perspektif keuangan diukur melalui indikator NPM, ROA, dan ROE; perspektif pelanggan melalui retensi, kepuasan, dan akuisisi pelanggan; perspektif proses bisnis internal melalui indikator AETR; serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran melalui tingkat perputaran dan produktivitas karyawan. Hasil pengukuran keempat perspektif tersebut selanjutnya digunakan untuk mengklasifikasikan kinerja perusahaan ke dalam kategori baik, cukup, atau kurang.

metode penilaian

Pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan rancangan *Balance Scorecard* mencakup empat perspektif utama. Penilaian dilakukan dengan mempertimbangkan interval persentase pada periode 2021-2023,

dan hasil akhir dari masing-masing indikator disesuaikan dengan kategori yang tertera dalam tabel metode penilaian yang dipakai.

Indikator	Tahun	Kategori	Indikator	Tahun	Kategori
NPM	2021	100% - 100%	NPM	2022	100% - 100%
	2023	100%		2023	100%
ROA	2021	100% - 100%	ROA	2022	100% - 100%
	2023	100%		2023	100%
ROE	2021	100% - 100%	ROE	2022	100% - 100%
	2023	100%		2023	100%
AECI	2021	100% - 100%	AECI	2022	100% - 100%
	2023	100%		2023	100%
Efisiensi Operasional	2021	100% - 100%	Efisiensi Operasional	2022	100% - 100%
	2023	100%		2023	100%

Tabel. 1 Metode Penilaian Data

METODE PENELITIAN

Metode yang diterapkan dalam penelitian ini adalah pendekatan deskriptif kuantitatif. Populasi yang menjadi fokus penelitian ini meliputi aspek keuangan berupa data laporan keuangan pada PDAM Kabupaten Sumenep dan aspek non keuangan berupa data pelanggan dan data karyawan pada PDAM Kabupaten Sumenep tahun 2021-2023.

Sampel dalam penelitian ini disesuaikan dengan empat perspektif balance scorecard yaitu perspektif keuangan, informasi internal diperlukan berupa laporan keuangan tahunan (neraca dan laba rugi), perspektif pelanggan, laporan jumlah pelanggan dan keluhannya, perspektif proses bisnis internal, informasi berupa laporan biaya operasional sedangkan perspektif pertumbuhan & pembelajaran, data diperlukan jumlah karyawan. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui dokumentasi. Teknik pengolahan data dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan Microsoft Excel.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Penilaian aspek keuangan dilakukan dengan menganalisis neraca dan laba rugi tiga tahun terakhir yakni 2021-2023, menggunakan tiga metric profitabilitas utama NPM, ROA dan ROE.

1) *Net Profit Margin* (NPM)

NPM adalah alat ukur berbasis

perbandingan yang diterapkan guna menilai kapabilitas yang dimiliki perusahaan untuk menghasilkan laba operasional.

$$NPM = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

Tahun	Laba Bersih	Penjualan	Net Profit Margin
2021	564.014.505,73	13.523.054.707,04	4,12%
2022	574.961.527,27	12.983.124.774,8	4,42%
2023	(283.121.265,83)	19.074.660.845,48	-1,48%
Nilai Rata-rata			2,99%

Tabel 2. Hasil Analisis *Net Profit Margin*

2) *Return On Asset* (ROA)

ROA adalah alat ukur berbasis perbandingan yang diterapkan guna mengukur seberapa efisien suatu perusahaan dalam menghasilkan laba secara keseluruhan.

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

Tahun	Laba Bersih	Total Asset	Return On Asset
2021	564.014.505,73	15.892.054.707,04	3,55 %
2022	574.961.527,27	16.461.935.277,48	3,49 %
2023	(283.121.265,83)	22.226.006.907,48	-1,27 %
Nilai Rata-rata			1,92%

Sumber: Diolah peneliti, 2025

Tabel 3. Hasil Analisis *Return On Asset*

3) *Return On Equity* (ROE)

ROE adalah alat ukur berbasis perbandingan yang diterapkan guna mengetahui seluruh laba bersih dari modal yang dimiliki perusahaan.

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

Tahun	Laba Bersih	Total Ekuitas	Return On Equity
2021	564.014.505,73	13.386.213.173,04	4,21 %
2022	574.961.527,27	14.178.179.242,31	4,06 %
2023	(283.121.265,83)	19.074.660.845,48	-1,48 %
Nilai Rata-rata			2,26%

Sumber: Diolah peneliti, 2025

Tabel 4. Hasil Analisis *Return On Equity*

Berdasarkan analisis data keuangan tiga tahun terakhir, dapat disimpulkan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Sumenep tergolong kurang baik. Kinerja tersebut menunjukkan stabilitas pada tahun 2021–2022, namun mengalami penurunan yang signifikan pada tahun 2023. Nilai rata-rata *Net Profit Margin* (NPM) sebesar 2,24% mengindikasikan bahwa perusahaan masih mampu menghasilkan laba, meskipun angka tersebut sangat dipengaruhi oleh kinerja negatif pada tahun 2023. Sementara itu, nilai rata-rata dua indikator lainnya, yaitu *Return on Assets* (ROA) sebesar 1,92% dan *Return on Equity* (ROE) sebesar 2,26%, hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan belum mencapai tingkat pemanfaatan aset yang maksimal dan ekuitas untuk menghasilkan laba belum mencapai tingkat yang seharusnya.

Penurunan pada ketiga indikator tersebut disebabkan oleh investasi senilai Rp5,4 miliar yang dilakukan PDAM pada tahun 2023. Investasi ini mengakibatkan tingginya biaya penyusutan sehingga menekan laba bersih. Investasi tersebut dibiayai secara tunai melalui penyertaan modal dari dana yang tertera dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang dialokasikan sebagai pelaksanaan program Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR). Program MBR merupakan inisiatif penyediaan akses air bersih bagi kelompok masyarakat rentan/miskin, mencakup subsidi tarif air, pembangunan infrastruktur di kawasan kumuh, serta sambungan air gratis/berpola.

Dampak investasi ini tercermin dalam laporan keuangan PDAM, yaitu pada neraca, terjadi peningkatan pada aktiva tetap dan ekuitas sebesar Rp5,4 miliar sebagai akibat dari penyertaan modal. Sedangkan pada laporan laba rugi, terdapat biaya penyusutan sebesar Rp 540.000.000 mengurangi laba bersih, sehingga menekan profitabilitas perusahaan. Dengan demikian, meskipun investasi ini berdampak negatif terhadap kinerja keuangan dalam jangka pendek,

program MBR memiliki nilai strategis dalam mendukung tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat.

Perspektif Pelanggan

1) Retensi Pelanggan

Indikator ini bertujuan untuk menilai keberhasilan perusahaan dalam menjalin relasi yang positif terhadap para pelanggan.

$$\text{Retensi pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Tabel 4.4 Hasil Analisis Retensi Pelanggan

Tahun	jumlah pelanggan lama	jumlah pelanggan	Retensi Pelanggan
2021	13.444	13.604	98,82 %
2022	13.604	13.722	99,14 %
2023	13.719	14.766	92,91%
Nilai Rata-rata			96,96%

Sumber: Diolah peneliti, 2025

Tabel 5. Hasil Analisis Retensi Pelanggan

2) Kepuasan Pelanggan

Indikator ini digunakan untuk menilai tingkat kepuasan pelanggan berdasarkan jumlah keluhan yang diterima.

$$\text{Kepuasan Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Keluhan Pelanggan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Keluhan Pelanggan	Kepuasan Pelanggan
2021	13.604	1.016	7,47 %
2022	13.722	1.023	7,46 %
2023	14.766	1.098	7,44 %
Nilai Rata-rata			7,45%

Sumber: Diolah peneliti, 2025

Tabel 6. Hasil Analisis Kepuasan Pelanggan

3) Akuisisi Pelanggan

Indikator ini digunakan untuk menilai sejauh mana perusahaan mampu menarik konsumen baru.

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan Baru	Akuisisi Pelanggan
2021	13.604	322	2,37 %
2022	13.722	273	1,99 %
2023	14.766	1.211	8,20 %
Nilai Rata-rata			4,19%

Sumber: Diolah peneliti, 2025

Tabel 7. Hasil Analisis Akuisisi Pelanggan

Berdasarkan analisis data pelanggan selama tiga tahun terakhir, dapat disimpulkan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Sumenep tergolong baik, meskipun masih memerlukan perbaikan pada beberapa aspek. Perusahaan menunjukkan stabilitas dalam retensi pelanggan dengan rata-rata sebesar 96,96%. Namun, terjadi penurunan signifikan pada tahun 2023. Sementara itu, tingkat kepuasan pelanggan cenderung stagnan dengan rata-rata 7,45% selama periode tersebut, mengindikasikan bahwa perusahaan berada pada kategori cukup dalam mempertahankan kualitas layanan yang optimal. Di sisi lain, akuisisi pelanggan mengalami peningkatan signifikan pada tahun 2023, sehingga nilai rata-ratanya naik menjadi 4,19%, menempatkan perusahaan pada kategori baik.

Ketimpangan hasil pada indikator-indikator tersebut, khususnya di tahun 2023, dipengaruhi oleh pelaksanaan Program Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR). Program ini memberikan dampak positif pada perspektif pelanggan, yaitu meningkatnya akses masyarakat prasejahtera terhadap layanan air bersih, yang tercermin dari bertambahnya jumlah pelanggan baru. Hal ini menunjukkan keberhasilan PDAM dalam perluasan layanan dan penguatan citra sosial.

Namun, program ini juga menimbulkan tantangan, terutama dalam hal kepuasan pelanggan. Peningkatan jumlah pelanggan yang tidak diiringi dengan peningkatan kapasitas layanan berpotensi menurunkan kualitas layanan dan meningkatkan keluhan. Kepuasan pelanggan dapat dikatakan baik apabila penambahan pelanggan tidak diikuti oleh peningkatan keluhan.

Berdasarkan data yang diperoleh, keluhan paling sering terjadi di tiga unit PDAM, yaitu Kota Sumenep, Kecamatan Kalianget, dan Kecamatan Saronggi. Bentuk keluhan meliputi kerusakan meter air, air yang tidak mengalir, stop kran pecah, permohonan penutupan sementara, dan

masalah teknis lainnya.

Oleh karena itu, meskipun akuisisi dan retensi pelanggan menunjukkan hasil yang baik, aspek kepuasan pelanggan masih perlu mendapat perhatian serius. PDAM perlu melakukan evaluasi dan perbaikan menyeluruh, terutama dalam hal kapasitas layanan, respons terhadap keluhan, dan pemeliharaan infrastruktur, guna memastikan kualitas layanan yang optimal bagi seluruh pelanggan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator yang digunakan dalam perspektif ini adalah *Administrative Expense to Total Revenue* (AETR), yang bertujuan untuk mengukur tingkat kualitas layanan pelanggan, yang membandingkan biaya administrasi dengan total pendapatan. Rasio ini membantu mengevaluasi efisiensi layanan dalam memberikan pengalaman optimal kepada konsumen.

$$AETR = \frac{\text{Biaya administrasi}}{\text{total pendapatan}} \times 100\%$$

Tahun	Biaya Administrasi	Total Pendapatan	AETR
2021	95.228.000	12.758.991.436,00	0,75%
2022	96.054.000	12.860.417.477,00	0,75%
2023	103.362.000	13.014.644.163,00	0,79%
Nilai Rata-rata			0,76%

Sumber: Diolah peneliti, 2025

Tabel 8. Hasil Analisis AETR

Berdasarkan analisis data operasional selama tahun 2021-2023, kinerja PDAM Kabupaten Sumenep dalam hal proses bisnis internal tergolong dalam kategori baik dengan tingkat stabilitas baik. Hal ini tercermin berdasarkan hasil rata-rata AETR sebesar 0,76%, yang mengindikasikan kemampuan perusahaan dalam mengendalikan biaya operasional administrasi secara optimal. Pada periode 2021-2022, perusahaan berhasil mempertahankan AETR secara konsisten di angka 0,75%, menunjukkan adanya konsistensi dalam penerapan prinsip efisiensi biaya. Terjadi peningkatan marjinal menjadi 0,79% pada tahun 2023, yang terutama

disebabkan oleh dampak penyusutan dari investasi yang dilakukan perusahaan. Namun demikian, peningkatan ini masih berada dalam batas wajar dan tidak secara signifikan mempengaruhi tingkat efisiensi secara keseluruhan.

Pelaksanaan Program Masyarakat Berpenghasilan Rendah (MBR) turut memberikan pengaruh terhadap perspektif ini, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam jangka pendek, program ini menyebabkan bertambahnya jumlah pelanggan dan wilayah layanan, sehingga membuat beban kerja bertambah, dimana PDAM harus bekerja lebih cepat dan efisien dalam melayani sambungan baru, distribusi air dan pengaduan. Meskipun efisiensi biaya tetap terjaga, peningkatan beban kerja ini berpotensi menimbulkan keterlambatan dalam pelayanan. Sementara dalam jangka panjang, manfaat ekonomi dari program ini baru akan terasa pada periode-periode berikutnya.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Sumenep dalam hal pengendalian biaya administrasi dan efisiensi operasional berada pada tingkat yang baik dan efisien. Namun demikian, diperlukan upaya berkelanjutan untuk memastikan bahwa peningkatan beban kerja tidak mengganggu kualitas layanan kepada pelanggan.

Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

1) Retensi Karyawan

Perusahaan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi biasanya mengalami tingkat peputaran karyawan yang lebih rendah jika dibandingkan dengan perusahaan yang karyawannya kurang puas.

$$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan	Retensi Karyawan
2021	-	83	0,00 %
2022	5	85	5,88 %
2023	2	83	2,41 %
Nilai Rata-rata			2,76%

Sumber: Diolah peneliti, 2025

Tabel 9. Hasil Analisis Retensi Karyawan

2) Produktivitas Karyawan

Indikator ini bertujuan agar dapat melihat sejauh mana efektivitas kerja Sumber Daya Manusia (SDM) di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sumenep.

$$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Tahun	Laba Operasi	Jumlah Karyawan	Produktivitas Karyawan (%)
2021	477.498.140.03	83	5,75%
2022	988.859.471.25	85	11,63%
2023	61.137.215.13	83	0,73%
Nilai Rata-rata			6,04%

Sumber: Diolah peneliti, 2025

Tabel 10. Hasil Analisis Produktivitas Karyawan

Berdasarkan analisis data tahun 2021-2023, aspek retensi karyawan menunjukkan performa yang positif dengan tingkat turnover rata-rata sebesar 2,76%. Tahun 2021 mencatat angka sempurna 0% turnover, mencerminkan stabilitas SDM yang optimal. Pada 2022, tingkat turnover mencapai 5,88% yang terutama disebabkan oleh pensiun alami lima karyawan, bukan indikasi masalah retensi. Tahun tersebut juga mencatat penambahan sepuluh karyawan kontrak melalui rekrutmen tujuh pegawai baru dan promosi tiga karyawan kontrak tidak tetap. Di tahun 2023, rasio turnover kembali menurun menjadi 2,41% dengan hanya dua karyawan yang pensiun, menunjukkan efektivitas program retensi dan lingkungan kerja yang stabil.

Namun demikian, produktivitas karyawan menunjukkan fluktuasi dengan rata-rata 6,04% yang tergolong dalam kategori cukup. Ketidakkonsistenan ini terutama terlihat dari selisih signifikan antara tahun 2022 dan 2023. Penurunan kinerja ini berkorelasi dengan investasi strategis senilai Rp5,4 miliar yang berdampak pada peningkatan beban penyusutan. Program MBR memberikan pengaruh ganda terhadap perspektif ini di satu sisi mampu

mempertahankan retensi karyawan meski terjadi peningkatan beban kerja akibat ekspansi layanan, namun di sisi lain menyebabkan penurunan produktivitas karena ketidakseimbangan antara peningkatan beban kerja dengan kapasitas SDM yang dimiliki.

Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan langkah strategis berupa intensifikasi program pelatihan dan pengembangan kompetensi SDM. Secara agregat, dapat disimpulkan bahwa perusahaan berada dalam kategori stabil, meskipun terdapat risiko operasional yang memerlukan mitigasi melalui peningkatan kapasitas sumber daya manusia guna menjamin kinerja berkelanjutan di masa depan.

KESIMPULAN

Pengukuran kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Sumekar Kabupaten Sumenep (PDAM), dapat terukur dengan melihat dari empat perspektif utama balance scorecard yaitu, pada perspektif keuangan, kinerja PDAM Kabupaten Sumenep menurun termasuk dalam kriteria kurang yang terlihat dari turunnya nilai rasio NPM, ROA, dan ROE akibat meningkatnya beban penyusutan dari investasi program MBR sebesar Rp5,4 miliar. Penurunan ini bersifat non-kas dan merupakan dampak dari strategi investasi jangka panjang.

Pada perspektif pelanggan, kinerja PDAM Kabupaten Sumenep baik pada indikator retensi pelanggan dan akuisisi pelanggan, namun pada indikator kepuasan pelanggan berada di kriteria cukup. Melalui program MBR, PDAM berhasil meningkatkan jumlah pelanggan, khususnya dari kalangan berpenghasilan rendah. Namun, bertambahnya pelanggan juga menimbulkan tantangan dalam menjaga kepuasan jika kapasitas pelayanan tidak ditingkatkan.

Pada perspektif proses bisnis internal, kinerja PDAM dikatakan baik, dilihat dari efisiensi operasional tetap terjaga yang ditunjukkan oleh rendahnya rasio AETR, meskipun aktivitas meningkat. Namun, perluasan layanan dapat menambah tekanan

kerja jika tidak diimbangi dengan peningkatan sistem pendukung.

Sedangkan pada perspektif pembelajaran & pertumbuhan baik pada indikator retensi pelanggan, namun pada indikator profitabilitas menurun akibat beban kerja yang tidak seimbang dengan kapasitas SDM. Oleh karena itu, diperlukan pelatihan dan pengembangan untuk mendukung keberlanjutan kinerja.

Secara keseluruhan, program MBR memberikan dampak multidimensional terhadap kinerja PDAM Kabupaten Sumenep. Meskipun membawa tantangan dari sisi keuangan dan operasional, program ini juga menunjukkan potensi besar dalam memperkuat peran sosial perusahaan dan meningkatkan layanan publik. Oleh karena itu, diperlukan strategi lanjutan yang menyeimbangkan antara misi sosial dan keberlanjutan usaha.

DAFTAR PUSTAKA

- Administrator, P. I. S. D. (2022). *Balance Scorecard Definisi dan Manfaatnya*. Ivosights.
- Agustina, E. W., Mukmin, M. N., & Melani, M. M. (2024). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi. *Jurnal Pustaka Aktiva (Pusat Akses Kajian Akuntansi, Manajemen, Investasi, Dan Valuta)*, 4(1), 1–12.
- Choliq, A. (2022). *Direktur PDAM Sumenep Ajak Masyarakat Gunakan Air Sebaik Mungkin*. MaduraPost. /
- Difinubun, Y., & Gudono, M. (2021). Kinerja Keuangan Daerah Pemekaran Ditinjau Dari Rasio Dan Indeks Keuangan. *Financial and Accounting Indonesian Research*, 1(1), 62–91.
- Fauzi, A., & A, R. H. N. (2020). *MANAJEMEN KINERJA*. Airlangga University Press.
- Listyani, T. T., Nisak, N. M. C., & Prihatiningsih, P. (2023). Kinerja Keuangan Berdasarkan Proses Bisnis

Internal Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Berbagai Sektor Dengan Kapitalisasi Tertinggi Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2020-2021. *Keunis*, 11(1), 27.

Pardanawati, S. L., Luthfi, M., & Fatyasin, N. (2020). *Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Konsep Kartu Skor Berimbang*. 21(1), 48–58.

Sagala, S. A., & Siagian, V. (2021). Penilaian Kinerja Menggunakan Metode Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Farmasi Sebelum dan Semasa Covid (2019-2020) yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Perspektif*, 19(2), 145–149.

Sibarani, B. E. (2023). What Do We Know About Balanced Scorecard and Its Benefit? A Systematic Literature Review. *Jurnal Dinamika Akuntansi Dan Bisnis*, 10(1), 133–148.

Sri Werastuti, D. N. (2020). Sustainability Balanced Scorecard and Management Communication in Evaluating A Company's Performance. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 16(1), 45.

Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan :Dari Teori Ke Praktik. Edisi Ke-3. In *RAJAWALI PERS* (edisi keti). PT Raja Grafindo Persada.