

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM DELTA TIRTA DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PERSPEKTIF PELANGGAN DI KABUPATEN SIDOARJO

Miftakul Rozaki Mulia

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya
Email : rozakimulia13@gmail.com

Eva Hany Fanida, S.AP, M.AP.

S1 Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Surabaya
Email : efanida@yahoo.com

Abstrak

Pengukuran kinerja dinilai penting bagi perusahaan sektor publik untuk mengetahui tingkat pencapaian keberhasilan visi dan misi perusahaan. Salah satu perusahaan sektor publik yang sangat penting dilakukan pengukuran kinerja ialah PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo. Pengukuran kinerja pada PDAM Delta Tirta diatur dalam SK Mendagri No. 47 Th. 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja PDAM yang mengutamakan pada aspek keuangan saja, sehingga kinerja personal yang diukur hanya berkaitan pada aspek keuangan saja. Aspek keuangan saja tidak cukup untuk menjabarkan kinerja PDAM Delta Tirta. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengukuran kinerja PDAM Delta Tirta dengan Metode *Balanced Scorecard* pada Perspektif Pelanggan.

Metode Penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Narasumber penelitian ini terdiri dari Asisten Koordinator Pelayanan dan Operasional PDAM Delta Tirta, Seksi Hubungan Masyarakat dan Kerjasama PDAM Delta Tirta, dan 6 pelanggan PDAM Delta Tirta. Teknik pengumpulan data yang digunakan berupa wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

Hasil dari analisis penelitian ini adalah kinerja pada PDAM Delta Tirta dengan Metode *Balanced Scorecard* pada perspektif pelanggan secara keseluruhan menunjukkan hasil yang kurang baik atau dibawah nilai cukup. Hal ini didasarkan pada indikator pangsa pasar sasaran yang ditetapkan perusahaan sudah tepat, tapi masih belum memuaskan kelompok ekonomi menengah kebawah. Indikator Retensi Pelanggan menunjukkan hasil yang cukup karena minimnya pelanggan yang keluar karena tidak ada pilihan lain selain menggunakan air PDAM Delta Tirta. Indikator Akuisisi Pelanggan menunjukkan hasil yang baik karena adanya peningkatan pelanggan baru. indikator Kepuasan Pelanggan menunjukkan hasil yang tidak baik, karena banyaknya pelanggan yang tidak puas mengenai pelayanan air yang diberikan oleh PDAM Delta Tirta. Pada indikator Profitabilitas Pelanggan menunjukkan hasil yang cukup baik. Indikator Atribut Produk/Jasa menunjukkan hasil yang tidak baik. Indikator Hubungan Pelanggan menunjukkan hasil yang cukup. Pada indikator Citra dan Reputasi Perusahaan menunjukkan hasil yang tidak baik karena banyak pelanggan mempunyai kesan yang tidak baik terhadap pelayanan PDAM Delta Tirta.

Kata Kunci : Kinerja, Perspektif, Pelanggan

Abstract

Performance measurement was important for the company public sector to know the achievement of success vision and mission company. One of the public sector very important performance measurement is PDAM Delta Tirta Sidoarjo. Performance measurement on PDAM Delta Tirta arranged in SK Mendagri No. 47 Th. 1999 about guidelines performance evaluation of PDAM give priority to on financial aspects, so that performance of personal measured only deals on financial aspects. The financial aspect is not enough to describe the performance of the PDAM Delta Tirta. This research aims to analyze the PDAM Delta Tirta performance measurement with *Balanced Scorecard* Method in the customer perspective.

The method used descriptive qualitative approach. This research informants consist of the Assistant Coordinator of Operational service PDAM Delta Tirta, Public relations and cooperation section PDAM Delta Tirta, and 6 customers PDAM Delta Tirta. Data collection technique used interview, observation, and documentation. Data analysis was performed with the collection of data, reduction, presentation, and conclusions.

The result of this research is the analysis of the performance on PDAM Delta Tirta with the *Balanced Scorecard* Method in the customer perspective as a whole showed unfavorable results. It is based on indicators defined target market share the company is just right, but still not satisfactory secondary economic group down. Customer Retention indicators show sufficient results because of the lack of customers who come out because there is no other option but to use water PDAM Delta Tirta. Customer acquisition indicator shows good results due to an increase in new customers. Indicator of customer satisfaction shows that results are not good, because the number of dissatisfied customers regarding water services provide by PDAM Delta Tirta. At the customer profitability indicator shows a pretty good results. Attribute of the product/service indicator shows the results are not good. Customer relationship indicators

showed appreciable results. in the image and corporate reputation indicators show good results because many customers have an unfavorable impression of the service of PDAM Delta Tirta.

Keywords: Performance, Perspektif, Customer

PENDAHULUAN

Di era persaingan bisnis dan perekonomian yang semakin ketat, pengukuran kinerja dinilai penting bagi perusahaan sektor publik untuk mengetahui tingkat pencapaian keberhasilan visi dan misi perusahaan. Menurut Mahmudi (2010:14) pengukuran kinerja pada perusahaan sektor publik tersebut dilakukan sebagai upaya untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan serta memperbaiki kualitas kinerja pegawai yang ada di perusahaan, sehingga pegawai akan termotivasi untuk bekerja lebih optimal dan mampu memberikan pelayanan yang baik. Salah satu perusahaan sektor publik yang memerlukan pengukuran kinerja adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

Perusahaan Daerah Air Minum ialah perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih bagi masyarakat. Selain bergerak sebagai jasa penyediaan air, PDAM juga bertugas untuk mengembangkan perekonomian daerah dan mencari laba sebagai sumber pendapatan asli daerah. Hal ini sesuai dengan UU No. 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah yang menyatakan bahwa Perusahaan Daerah adalah suatu kesatuan produksi yang bertujuan untuk memberi jasa, menyelenggarakan kemanfaatan umum dan memupuk pendapatan daerah. Untuk menilai pencapaian tujuan tersebut, dibutuhkan pengukuran kinerja pada PDAM. Pengukuran kinerja pada PDAM telah diatur dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum yang menyebutkan bahwa pengukuran kinerja dilihat dari aspek keuangan dengan penilaian 45 persen, aspek operasional dengan penilaian 40 persen, dan aspek administrasi dengan penilaian 15 persen. Pengukuran pada aspek keuangan lebih besar dengan tingkat penilaian 45 persen, sehingga sebagian besar pengukuran kinerja pada peraturan tersebut lebih menekankan pada keuangan atau finansial perusahaan saja. Menurut Kaplan dan Norton (2000:7) ukuran finansial saja tidak dapat memberikan gambaran secara lengkap mengenai keadaan perusahaan karena tidak memerhatikan hal-hal lain di luar aspek keuangan, misalnya aspek pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan juga pada aspek karyawan, kedua aspek tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan. Dari hal tersebut, pengukuran kinerja tidak hanya mementingkan pada aspek finansial, tetapi juga harus mementingkan pada aspek pelanggan, aspek karyawan dan pengukuran kinerja harus bersifat

komprehensif. Salah satu pengukuran kinerja yang bersifat komprehensif ialah *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard merupakan pengukuran kinerja bersifat komprehensif dengan melihat 4 (empat) perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dapat memberikan pemahaman mengenai kinerja perusahaan. berdasarkan perspektif pada pengukuran kinerja Metode Balanced Scorecard di atas, peneliti tertarik untuk melakukan pengukuran dengan memfokuskan pada satu perspektif yaitu perspektif pelanggan di PDAM. Menurut Moeheriono (2012: 91) Perspektif pelanggan berorientasi pada kepuasan pelanggan karena pelanggan yang memakai produk atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, dengan demikian perusahaan harus memerhatikan kebutuhan pelanggan. Namun pada kenyataannya PDAM di Indonesia masih belum sepenuhnya memerhatikan kebutuhan pelanggan, seperti masalah pemenuhan kebutuhan air bersih kepada masyarakat seperti apa yang disampaikan oleh Direktur Eksekutif Persatuan Perusahaan Air Minum Indonesia yang menyatakan bahwa Pelayanan air minum di Indonesia masih buruk dibandingkan semua Negara di Asia Tenggara sehingga masyarakat mengonsumsi air yang tidak layak (Sumber : <http://www.antaraneews.com> diakses online pada 29 Oktober 2016). Permasalahan PDAM yang ada di Indonesia tersebut tentunya didasarkan pada permasalahan-permasalahan PDAM di tiap daerah. Salah satu PDAM yang mempunyai masalah dengan pelayanan air bersih kepada pelanggan adalah PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo seperti Buruknya kualitas air Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Delta Tirta Sidoarjo, dikeluhkan para pelanggannya. Kualitas air PDAM yang keluar dari sambungan rumah para warga warnanya kecoklatan, dengan demikian membuat warga tidak berani untuk mengkonsumsinya (Sumber : <http://sidoarjoneews.com> diakses online pada 29 Oktober 2016). Jumlah *complain* di tahun 2014 sampai 2016 yang diterima oleh PDAM Delta Tirta meningkat. Pada tahun 2014 jumlah *complain* 986 pelanggan, tahun 2015 jumlah *complain* 510 pelanggan, sedangkan pada tahun 2016 jumlah *complain* 1783 pelanggan (Sumber : PDAM Delta Tirta, 2017). Pengaduan tersebut terdiri dari air tidak keluar, kebocoran pipa, dan air mati.

Dari permasalahan di atas, maka dibutuhkan penelitian lebih lanjut mengenai kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Delta Tirta. Penelitian pengukuran kinerja ini difokuskan pada perspektif pelanggan karena adanya masalah pada PDAM Delta Tirta mengenai pelanggan. Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada kinerja PDAM Delta Tirta yang berjudul **“Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Delta Tirta dengan Metode Balanced Scorecard pada Perspektif Pelanggan di Kabupaten Sidoarjo”**.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Delta Tirta dengan Metode *Balanced Scorecard* Pada Perspektif Pelanggan di Kabupaten Sidoarjo yaitu wawancara, observasi, dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu dengan pendekatan kualitatif model interaktif Miles dan Huberman dalam Muhammad Idrus (2007:144-146) yaitu pengumpulan data, reduksi data, display data atau sajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi pelanggan perusahaan dan segmen pasar yang telah dipilih untuk bersaing dengan perusahaan lain. Dalam menentukan ukuran perspektif pelanggan perlu dilakukannya identifikasi proposisi nilai yang akan diberikan kepada segmen sasaran. Menurut Kaplan dan Norton (2000:59) ukuran perspektif pelanggan dibagi menjadi 2 (dua) yaitu Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Core Measurement Group*) dan Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*Customer Value Proposition*).

1. Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*Core Measurement Group*)

- a. Pangsa Pasar

Pangsa Pasar merupakan sasaran perusahaan kepada pelanggan yang akan menggunakan produk dari perusahaan tersebut. Pada penelitian ini pangsa pasar dari PDAM Delta Tirta ialah Sosial, Rumah Tangga, Komersil atau Niaga, Industri, dan Pelanggan Khusus.

Sasaran kelompok pada strategi sosial ditujukan untuk pelanggan ekonomi kecil. Strategi Sosial pada PDAM Delta Tirta ini ditujukan untuk membantu penyediaan air masyarakat ekonomi menengah kebawah dengan cara subsidi air. Subsidi air ini diberikan kepada

Yayasan, Tempat Ibadah & TPQ, Panti Asuhan/Jompo/Penderita cacat, Podok Pesantren, Puskesmas, dan rumah tangga kelas bawah. Hal tersebut merupakan salah satu kepedulian PDAM Delta Tirta untuk kalangan masyarakat ekonomi bawah. Tetapi strategi sosial ini masih masih belum terlaksana dengan baik. Dengan strategi sosial masyarakat ekonomi menengah kebawah dapat membayar tagihan air dengan subsidi atau biaya yang lebih murah, tetapi dalam kenyataannya masyarakat yang bersubsidi tersebut mendapatkan air yang sedikit dan terbatas dari PDAM Delta Tirta. Dengan demikian strategi sosial pada PDAM Delta Tirta masih kurang baik, karena kebutuhan air pada kalangan ekonomi menengah kebawah masih belum tercukupi.

Sasaran pasar pada PDAM Delta Tirta tidak hanya pada masyarakat ekonomi menengah kebawah, tetapi juga pada ekonomi menengah ke atas. Hal tersebut ditunjukkan pada sasaran pasar Rumah Tangga, Komersil atau Niaga, Industri dan Pelanggan Khusus. Kelompok sasaran pada Rumah Tangga merupakan pangsa pasar untuk masyarakat yang mendiami bangunan tertentu di wilayah Sidoarjo dengan pembayaran tarif air berdasarkan daya listrik, Nilai Jual Obyek Pajak, dan Luas Bangunan. Kemudian pada kelompok Komersil atau Niaga merupakan pangsa pasar yang ditujukan untuk kalangan masyarakat yang didalamnya ada kegiatan transaksi jual beli atau kewirausahaan. Dengan memberikan pelayanan air kepada kelompok niaga diharapkan mampu memperlancar perekonomian masyarakat. Tarif air yang dikenakan pada kelompok ini cukup tinggi dengan besar tarif diatas kelompok Rumah Tangga. Kelompok sasaran pada Industri merupakan pangsa pasar yang ditujukan untuk kalangan Industri dengan kriteria industri kecil sampai menengah. Dengan memberikan pelayanan air kepada kelompok Industri diharapkan kegiatan produksi pada masyarakat akan semakin lancar. Tarif untuk kelompok ini tergolong tinggi. Karena kelompok industri termasuk kelompok dengan berproduksi tinggi. Yang terakhir pada pangsa pasar PDAM Delta Tirta ialah Kelompok Pelanggan Khusus. Kelompok ini merupakan kelompok yang mempunyai kesepakatan jual beli air pada PDAM Delta Tirta. Jumlah pelanggan ini sangat kecil karena pembeliaannya berupa air dalam tangki. Untuk tarifnya juga sesuai kesepakatan dengan PDAM Delta Tirta.

Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa pangsa pasar PDAM Delta Tirta cukup baik karena melingkupi semua lapisan ekonomi masyarakat yang ada di Sidoarjo, dari ekonomi kecil, ekonomi menengah sampai ekonomi tinggi. Strategi penetapan pangsa pasar ini cukup bagus, karena sudah melingkupi segala segmen pelanggan yang ada di Sidoarjo.

b. Retensi Pelanggan

Retensi Pelanggan merupakan indikator untuk mengukur seberapa besar kemampuan PDAM Delta Tirta dalam memertahankan pelanggan agar tetap setia menggunakan air PDAM Delta Tirta. Cara memertahankan pelanggan yang dilakukan oleh PDAM Delta Tirta ialah dengan menjaga kontinuitas suply air ke pelanggan dan mempertahankan konsumsi air pelanggan ± 20 m³ per bulan. Menjaga kontinuitas suply air ke pelanggan ialah mengalirkan air ke pelanggan dengan terus menerus tanpa adanya air mati. Berdasarkan wawancara ke pelanggan mengenai debit air yang mengalir di tiap rumah sangat kecil dan air sering mati. Air dari PDAM Delta Tirta tidak mengalir dengan baik. Akan tetapi jumlah pelanggan di tahun 2014 sampai 2016 pelanggan yang keluar di PDAM Delta Tirta hanya 8 pelanggan. Masyarakat Sidoarjo tidak mempunyai alternatif lain selain menggunakan air dari PDAM Delta Tirta, sehingga masyarakat Sidoarjo tetap menggunakan air PDAM Delta Tirta. Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa PDAM Delta Tirta dalam mempertahankan pelanggan dapat dikatakan cukup baik.

c. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi Pelanggan merupakan salah satu aspek dalam pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan yang bertujuan untuk mengetahui PDAM Delta Tirta dalam menarik pelanggan baru. Strategi PDAM Delta Tirta dalam menarik pelanggan ialah melalui strategi One Day Service. One Day Service merupakan pelayanan pasang baru sambungan air dalam satu hari jadi untuk pelanggan baru. Dengan adanya One Day Service Pelanggan baru tidak perlu datang ke PDAM karena pihak PDAM akan langsung terjun ke masyarakat dengan menggunakan mobil. PDAM Delta Tirta juga diuntungkan dengan wilayah perumahan. Karena sebagian perumahan yang ada di wilayah Sidoarjo harus memakai air dari PDAM Delta Tirta. Sehingga pelanggan PDAM Delta Tirta ditiap tahunnya bertambah. Pada tahun 2014 sampai 2016 Pelanggan PDAM Delta Tirta bertambah 14.562 pelanggan.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa pada indikator Akuisisi Pelanggan pada PDAM Delta Tirta dapat dikatakan baik. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan berhasilkan strategi PDAM Delta Tirta dalam menarik pelanggan dan adanya pelanggan baru ditiap tahunnya.

d. Kepuasan Pelanggan

Indikator Kepuasan pelanggan merupakan seberapa jauh kepuasan yang dirasakan oleh pelanggan terhadap produk ataupun pelayanan yang diberikan PDAM Delta Tirta. Kepuasan pada pelanggan dilihat dari berbagai aspek seperti *complain* pelanggan sebagai berikut.

Tabel 1
Tingkat *Number of complain* Pelanggan PDAM Delta Tirta Tahun 2014-2016

Tahun	Jumlah Pelanggan	Jumlah Pelanggan <i>Complain</i>	Persentase
2014	119.055	986	0,82%
2015	133.191	764	0,57%
2016	133.609	1.783	1,33%

Sumber : Data Primer yang diolah, 2017

Berdasarkan tabel tersebut dapat diketahui bahwa *complain* yang diterima oleh PDAM Delta Tirta pada tahun 2014 sampai 2016 meningkat. *Complain* dari pelanggan tersebut terdiri dari ialah air kotor, pipa mati, air sering mati, debit air yang keluar kecil. Kemudian berdasarkan wawancara kepada pelanggan pegawai PDAM Delta Tirta kurang merespon jika ada air yang kotor, pipa macet, dan debit air mengecil. Akan tetapi pada Loker pembayaran yang disediakan oleh PDAM Delta Tirta cukup baik yang melingkupi ruang tunggu, pembayaran melalui mesin atm, dan ada 4 (empat) loket pembayaran. Ruang tunggu yang disediakan cukup luas dan nyaman. Berdasarkan wawancara ke 7 (tujuh) pelanggan mengenai kepuasan terhadap semua pelayanan air yang diberikan oleh PDAM Delta Tirta, 6 (enam) mengatakan ketidakpuasan terhadap kualitas air yang diberikan oleh PDAM Delta Tirta. Dengan demikian dapat disimpulkan indikator kepuasan pelanggan menunjukkan hasil yang tidak baik kinerja PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo.

e. Profitabilitas Pelanggan

Indikator Profitabilitas pelanggan menjelaskan keuntungan yang diperoleh dari pelanggan atas penjualan produk oleh PDAM Delta Tirta. Keuntungan yang diperoleh PDAM Delta Tirta dari pelanggan terdiri dari penjualan air, non air, dan sanksi pelanggan. Pendapatan dari penjualan air, non air, dan sanksi pelanggan yang diterima oleh PDAM Delta Tirta tersebut sudah mampu memberikan kontribusi pada PAD Kabupaten Sidoarjo sebesar 0,5% atau Rp. 6.100.000.000 dan 22% untuk Hasil Pengelolaan Daerah yang Dipisahkan. Penjualan air merupakan pendapatan utama yang diperoleh PDAM Delta Tirta. Dari semua pelanggan yang paling menguntungkan PDAM Delta Tirta atas penjualan air ialah kelompok pelanggan rumah tangga. Dimana jumlah pelanggan kelompok rumah tangga tersebut sangat tinggi dibandingkan dengan pelanggan yang lain, sehingga kelompok yang memberikan keuntungan lebih untuk PDAM Delta Tirta.

Selain dari pendapatan atas penjualan air, PDAM Delta Tirta juga mendapatkan pendapatan biaya non air, dan sanksi pelanggan. Pendapatan non air terdiri dari dari pemasangan sambungan baru, biaya administrasi pembayaran air, pengganti meter air yang rusak, biaya balik nama pelanggan, dan biaya pemindahan meter. Pendapatan non air tersebut digunakan untuk mendukung dan memperlancar penjualan air ke pelanggan. Sedangkan adanya sanksi pelanggan selain digunakan untuk menambah pendapatan PDAM Delta Tirta juga memberikan pelajaran kepada pelanggan untuk selalu tepat waktu dalam membayar tagihan air. Sebagian pelanggan terlambat membayar tagihan air karena adanya kenaikan tarif di tiap tahunnya, sehingga pelanggan merasa keberatan atas kenaikan tarif yang diberikan oleh PDAM Delta Tirta. Adanya kenaikan tarif dikarenakan adanya inflasi serta mencari keseimbangan antara biaya produksi dengan biaya yang dikeluarkan. Akan tetapi dengan adanya kenaikan tarif yang tidak diimbangi dengan pelayanan air yang baik akan merugikan pelanggan. Kenaikan tarif pembayaran air tersebut akan berimbas pada kerugian pelanggan dan menguntungkan perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan indikator profitabilitas dapat dikatakan cukup baik karena PDAM Delta Tirta sudah mampu memberikan kontribusi yang cukup pada PAD Kabupaten Sidoarjo. Kedua, PDAM

Delta Tirta sudah mampu mendapatkan keuntungan yang lebih dari pendapatan non produk. Akan tetapi masih ada kelemahan PDAM Delta Tirta dalam profitabilitas pelanggan yaitu adanya kenaikan tarif yang membuat kerugian bagi pelanggan.

2. Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*Customer Value Group*)

a. Atribut Produk/Jasa

Pada indikator atribut produk atau jasa menjelaskan berbagai hal yang melekat dalam produk yang dijual, dimana hal ini dapat menjadi pertimbangan pelanggan untuk tetap menjadi pelanggan yang setia (loyalitas). Atribut produk atau jasa tersebut tersebut mencakup fungsionalitas produk atau jasa, harga, dan mutu. PDAM Delta Tirta dalam menjual produknya ke pelanggan tidak ada atribut ataupun fasilitas apapun untuk pelanggan. Adanya atribut produk atau jasa pada PDAM Delta Tirta yang menanggung pelanggan seperti atribut pipa, meteran, ataupun pembenahan. Artinya atribut produk atau jasa tersebut diberikan kepada tidak gratis. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pada indikator atribut produk atau jasa di PDAM Delta Tirta dapat dikatakan tidak baik. Hal tersebut dikarenakan tidak adanya fasilitas ataupun pelayanan yang gratis untuk pelanggan. Fasilitas ataupun pelayanan sangat penting karena dengan pelayanan yang baik akan menciptakan loyalitas dan kepuasan kepada pelanggan.

b. Hubungan Pelanggan

Indikator Hubungan Pelanggan menjelaskan bagaimana PDAM Delta Tirta membangun hubungan atau komunikasi kepada pelanggan untuk meyakinkan kepada pelanggan mengenai kualitas produk yang diberikan oleh PDAM Delta Tirta. Upaya untuk menjalin hubungan dengan pelanggan di PDAM Delta Tirta terdiri dari forum pelanggan, forum komunikasi pelanggan, penyaluran informasi melalui website, dan SMS center. Dengan adanya strategi untuk menjalin hubungan dengan pelanggan masih mendapat respons negatif dari pelanggan. Adanya respons negatif tersebut karena pelanggan masih belum mendapatkan informasi yang akurat dari pegawai PDAM Delta Tirta. Pada indikator Hubungan Pelanggan ini dapat dikatakan sedang atau tidak bisa dikatakan baik dan juga tidak bisa dikatakan buruk

c. Citra dan Reputasi Perusahaan

Pada Indikator Citra dan Reputasi Perusahaan menjelaskan kesan atau gambaran pelanggan

mengenai semua yang ada pada PDAM Delta Tirta. Kesan yang baik dari pelanggan terhadap PDAM Delta Tirta akan menjaga loyalitas pelanggan ataupun kepuasan pelanggan serta dapat menarik pelanggan baru. Berdasarkan penelitian 7 (tujuh) pelanggan, ada 6 (enam) yang mempunyai kesan negatif terhadap PDAM Delta Tirta. Kesan negatif tersebut dilihat dari pelayanan air, kualitas air, repons pegawai, dan air yang sering mati. Jadi pada indikator Citra dan Reputasi Perusahaan yang ada di PDAM Delta Tirta masih kurang baik.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada BAB IV dalam melakukan analisis kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo dengan Metode Balanced Scorecard pada Perspektif Pelanggan secara keseluruhan menunjukkan hasil yang kurang baik atau dibawah nilai cukup. Hal ini didasarkan pada analisis dengan Balanced Scorecard dalam Perspektif Pelanggan pada 8 (delapan) indikator yaitu pada indikator pangsa pasar cukup baik, indikator retensi pelanggan cukup baik, indikator akuisisi pelanggan baik, indikator kepuasan pelanggan tidak baik, indikator profitabilitas pelanggan cukup baik, indikator atribut produk/jasa tidak baik, indikator hubungan pelanggan sedang atau tidak bisa dikatakan baik dan juga tidak bisa dikatakan buruk, indikator citra dan reputasi pelanggan kurang baik.

Saran

Adapun saran yang diberikan melalui hasil penelitian ini untuk dijadikan referensi bagi perusahaan agar mendapatkan hasil kinerja yang lebih baik, yaitu:

1. Diharapkan pihak PDAM Delta Tirta dapat lebih meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan terkait distribusi air, cepat tanggap ketika ada masalah, dan lebih memprioritaskan pelanggan.
2. Diharapkan PDAM Delta Tirta dapat membuat program atau kebijakan mengenai kepuasan pelanggan dan menambah fasilitas untuk pelanggan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terimakasih kepada dosen pembimbing skripsi Eva Hany Fanida, S.AP., M.AP. dan dosen penguji Dra. Meirinawati, M.AP. dan Fitrotun Niswah, S.AP., M.AP.

DAFTAR PUSTAKA

Referensi Buku

- Atkinson, AA., RJ Banker, RS. Kaplan dan SM. Young. 1995. *Management Accounting. Englewood Cliffts*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hasibuan, Malayu S.P. 1996. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Edisi Kedua. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Helfert, Erich A. 1996. *Teknis Analisis Keuangan. Edisi Delapan*. Jakarta: Erlangga.
- Idrus, Muhammad. 2007. *Metode Penelitian Ilmu-ilmu Sosial "Pendekatan Kualitatif & Kuantitatif"*. Yogyakarta: Uii Press.
- Kaplan, Robert S & David P Norton (Peter R Yosi Pasa, Penerjemah). 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN: Unit penerbit dan Percetakan.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi I*. Yogyakarta: Penerbit buku UPP AMP YKPN.
- Moehariono. 2012. *Indikator Kinerja Utama (IKU)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Moleong, Lexy J. 2011. *Prinsip-Prinsip Perumusan Kebijakan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyadi. 2001. *Balance Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba empat.
- Mulyadi. 2005. *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Prawirosentono, Suyadi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kierja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Sinambela, Lijan P. 2012. *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2011. *Metode Peneltian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Peneliiian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Administrasi dengan dilengkapi Metode R&D*. Bandung: Alfabeta.

Jurnal

- Pribadi, Ami P. 2012. *Analisis Kinerja PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo dengan menggunakan*

Perspektif Keuangan dan Non Keuangan. Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi Volume 1 Nomor 1.

Septia A, Elvia. 2014. *Perspektif Pelanggan dalam Mengukur Kinerja Perusahaan PT Padang Intermedia Pers*, (Jurnal Online), diakses 31 Agustus 2016.

Saraswati, Putu Y. Dkk. 2014. *Analisis Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Buleleng*. E-journal S1 Akuntansi Universitas Pendidikan Ganesha Volume 2 Nomor 1.

Suryana, I Ketut A. Dkk. Tanpa Tahun. *Pengukuran Kinerja PDAM Kabupaten Buleleng dengan Metode Balanced Scorecard*, (Jurnal online), diakses 29 Agustus 2016.

Skripsi

Fauzi, Idham A. *Analisis Kinerja PDAM Kabupaten Gresik dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Surabaya: Universitas Airlangga

Jayadi, Iman A. 2015. *Analisis Pendekatan Balanced Scorecard dalam Pengukuran Kinerja Bandara Internasional Sultan Syarif Kasim II*. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya

Suryaningsih. 2014. *Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard*. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya

Kusumawati, Eka F. 2014. *Penerapan Balanced Scorecard sebagai Tolok Ukur Penilaian Kinerja*. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya

Wijayanti, Dwi A. 2013. *Analisis Pengukuran Kinerja PT Bank Tabungan Negara Tbk (BTN) Cabang Ketintang Surabaya dengan Metode Balanced Scorecard dalam Perspektif Pelanggan*. Surabaya: Universitas Negeri Surabaya

Dasat Hukum

Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum

Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1962 Tentang Perusahaan Daerah

Web

Admin. 2012. Empat Perspektif dalam Penerapan Balance Scorecard, (online), (<http://www.ekasulistiyana.web.id/artikel/kuliah/empat-perspektif-dalam-penerapan-balance-scorecard/>) (diakses 30 Agustus 2016)

<http://www.antaranews.com> (diakses online pada 29 Oktober 2016)

<http://p3m.sidoarjokab.go.id/> (diakses online pada 26 Januari 2017)

<https://www.pdamsidoarjo.co.id/> (diakses online pada 25 Januari 2017)

<https://daerah.sindonews.com> (diakses online pada 7 Maret 2017)

<https://twitter.com/PDAMDeltaTirta> (diakses online pada 25 Januari 2017)

<http://www.sidoarjonews.com/> (diakses online pada 29 Oktober 2016)

<http://news.detik.com/> (diakses online pada 30 Oktober 2016)