

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran kinerja PDAM Kota Padang dengan pendekatan *balanced scorecard*. Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard*, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja dari perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan rasio-rasio keuangan yaitu tingkat pertumbuhan pendapatan air, rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional, rasio aset terhadap kewajiban, ROE, dan efektivitas penagihan. Hanya efektivitas penagihan yang memperoleh pencapaian diatas target sedangkan rasio lainnya berada dibawah target. Total skor untuk perspektif keuangan sebesar 11,00 yang termasuk dalam kategori kurang.
2. Kinerja dari perspektif pelanggan dalam penelitian ini diukur dengan survey terhadap kepuasan pelanggan, pertumbuhan pelanggan, profitabilitas pelanggan, tingkat pengaduan pelanggan dan konsumsi air domestik. Hanya indikator pertumbuhan pelanggan dan konsumsi air domestik yang memperoleh pencapaian melebihi target, sedangkan indikator lainnya dibawah target. Total skor untuk perspektif pelanggan sebesar 15,00 yang termasuk dalam kategori cukup.
3. Kinerja dari perspektif proses bisnis internal dalam penelitian ini diukur dengan cakupan pelayanan, efisiensi produksi, tingkat kehilangan air, dan tekanan air sambungan pelanggan. Hanya indikator cakupan pelayanan

dan efisiensi produksi yang berhasil melebihi target, sedangkan indikator tingkat kehilangan air dan tekanan air sambungan pelanggan capaiannya dibawah target. Total skor untuk perspektif proses bisnis internal sebesar 13,13 yang termasuk dalam kategori cukup.

4. Kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam penelitian ini diukur melalui survey terhadap kepuasan pegawai, produktivitas pegawai dan rasio beban diklat terhadap beban pegawai. Hanya indikator tingkat kepuasan pegawai yang memperoleh pencapaian melebihi target, sedangkan indikator produktivitas pegawai dan rasio diklat pegawai capaiannya dibawah target. Total skor untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 8,00 yang termasuk dalam kategori kurang.
5. Hasil kinerja PDAM Kota Padang Tahun 2015 dengan menjumlahkan hasil kinerja keempat perspektif *balanced scorecard* adalah 47,13 yang termasuk pada kategori cukup baik. Rendahnya kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan disebabkan oleh rendahnya komitmen perusahaan dalam meningkatkan kompetensi pegawainya, hal ini terlihat dari rendahnya capaian rasio diklat pegawai dan produktivitas pegawai. Rendahnya kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperlihatkan bahwa perusahaan belum mampu melakukan perbaikan signifikan atas proses bisnis internal dimana perusahaan belum mampu mencapai target penurunan tingkat kehilangan air dan tekanan air sambungan pelanggan. Belum optimalnya perbaikan proses bisnis internal mengakibatkan tidak tercapainya target tingkat kepuasan pelanggan, profitabilitas pelanggan dan penurunan pengaduan pelanggan. Dengan

demikian hasil kinerja perspektif keuangan menjadi rendah yang terlihat dari tidak tercapainya target pertumbuhan pendapatan air, rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional, rasio aset terhadap kewajiban dan ROE.

## 5.2 Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Agar penilaian kinerja perusahaan lebih terintegrasi, maka sebaiknya perusahaan mengembangkan penilaian kinerja perusahaannya sesuai dengan konsep *balanced scorecard* karena mencakup perspektif yang komprehensif (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan), terukur, seimbang dan koheren.
2. Perusahaan dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai model untuk pengembangan penilaian kinerja perusahaan dengan pendekatan *balanced scorecard*. Agar sesuai dengan konsep *balanced scorecard* maka syarat yang harus terpenuhi untuk mengembangkan penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*, sebagai berikut:
  - a. Perusahaan harus menyusun strategi perusahaan yang diturunkan dari visi dan misi perusahaan dimana masing-masing strategi tersebut dapat diterjemahkan secara operasional ke dalam indikator-indikator dan diklasifikasikan dalam empat perspektif *balanced scorecard*. Selanjutnya, setelah menerjemahkan semua strategi ke dalam perspektif *balanced scorecard* maka dapat dibuat peta strategis (*strategic map*). Peta strategis ini harus menunjukkan

adanya hubungan sebab akibat (*cause and effect relationship*) antar indikator pada perspektif *balanced scorecard*.

- b. Indikator pada masing-masing perspektif *balanced scorecard* harus spesifik dan jelas, dapat diukur secara objektif, relevan, penting, sensitif terhadap perubahan dan efektif.
- c. Penetapan target harus mengarah ke perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) sehingga akan mendukung pengendalian operasional jangka pendek ke dalam visi dan strategi bisnis jangka panjang perusahaan.
- d. Melakukan survey kepuasan pelanggan dan survey kepuasan pegawai secara periodik (setiap tahun) terhadap seluruh pelanggan dan pegawai agar hasilnya menunjukkan kondisi keseluruhan, bukan berdasarkan sampel.

### 5.3 Keterbatasan Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, terdapat keterbatasan sebagai berikut:

1. Dalam penelitian ini, pengukuran kinerja indikator kepuasan pelanggan dan kepuasan pegawai hanya berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh penulis untuk satu tahun saja sehingga tidak dapat dikaji apakah capaian kinerja untuk indikator kepuasan pelanggan dan kepuasan pegawai tersebut lebih baik atau lebih buruk dari tahun sebelumnya.
2. Survey yang dilakukan untuk mengukur kepuasan pelanggan dan kepuasan pegawai hanya dilakukan terhadap sampel atas responden pelanggan dan pegawai, sehingga terdapat kemungkinan tidak

menggambarkan kondisi secara keseluruhan. survey dilakukan pada September 2016, sementara penelitian mengukur kinerja PDAM Kota Padang untuk tahun 2015. Hal ini kemungkinan akan menyebabkan bias, sehingga jika perusahaan ingin menerapkan penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard*, sebaiknya survey dilakukan pada tahun penilaian yang sama.

