EVALUASI KINERJA BADAN USAHA MILIK DAERAH PADA PERUSAHAAN UMUM DAERAH AIR MINUM KOTA PALANGKA RAYA

Satya Haprabu Abrima Hartono
NPP. 33.0760
Program Studi Keuangan Publik
Email: satyahaprabuabrimah@gmail.com

Pembimbing Skripsi: Siti Mundiroh, S.S., M.Ak.
Email: siti.mundiroh13@ipdn.ac.id

ABSTRACT

Problem Statement (Kesenjangan Penelitian/Research Gap): *This study is motivated by the persistent operational deficits and consistent decline in the customer base at the Palangka Raya Regional Public Water Utility over three consecutive years. This phenomenon reflects a fundamental gap between the company's mandate as a public service provider and regional revenue contributor versus the operational reality facing structural governance challenges.* ***Purpose:*** *This study aims to comprehensively evaluate the performance of the Regional-Owned Enterprise (BUMD) of the Palangka Raya City Regional Public Drinking Water Company in order to strengthen its fiscal contribution to local government finance.* ***Method:*** *The research employs a Qualitative Descriptive approach grounded in a Constructivist Paradigm. Data collection was conducted through Semi-Structured Interviews with management personnel and customers, supplemented by financial documentation. Performance evaluation utilizes the Balanced Scorecard framework encompassing four main perspectives: Financial, Customer, Internal Business Processes and Learning and Growth. Subsequently, the Interpretive Structural Modeling method is applied to map hierarchical relationships among key variables and determine priority intervention strategies.* ***Result****. Findings indicate that the company faces significant liquidity and customer retention constraints driven by high distribution leakage, limited technical staff competency, and heavy reliance on external electricity supply. Conversely, robust internal coordination and active community engagement serve as vital enablers.*
Conclusion: *The study concludes that strategic priorities must center on infrastructure rehabilitation, administrative digitalization, workforce capacity building, and service innovation. Implementing these initiatives is expected to reduce operational deficits, optimize regional asset management efficiency, and ensure sustainable public service delivery as a cornerstone of regional financial independence.*

Keywords: *Balanced Scorecard, Interpretive Structural Modeling, Performance Evaluation, Perumdam, Regional Finance, Strategic Management*

ABSTRAK

Permasalahan (Kesenjangan Penelitian/Research Gap): Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kondisi keuangan Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumdam) Kota Palangka Raya yang terus mengalami defisit operasional selama tiga tahun berturut-turut, disertai tren penurunan jumlah pelanggan secara konsisten. Fenomena tersebut mencerminkan kesenjangan mendasar antara mandat perusahaan sebagai penyedia layanan publik dan kontributor Pendapatan Asli Daerah dengan realitas tata kelola yang masih menghadapi tantangan struktural. **Tujuan:** Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja Badan Usaha Milik Daerah Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kota Palangka Raya secara komprehensif guna memperkuat kontribusi fiskal terhadap keuangan daerah. **Metode:** Penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif Deskriptif yang berlandaskan Paradigma Konstruktivisme. Teknik pengumpulan data dilaksanakan melalui Wawancara Semi-Terstruktur dengan jajaran manajemen dan pelanggan, dilengkapi dengan dokumentasi laporan keuangan perusahaan. Evaluasi kinerja dilakukan menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* yang mencakup empat perspektif utama, yakni Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal serta Pembelajaran dan Pertumbuhan. Selanjutnya, metode *Interpretive Structural Modeling* (ISM) diterapkan untuk memetakan hubungan hierarkis antar variabel dan menentukan prioritas strategi intervensi. **Hasil/Temuan:** Hasil analisis mengungkap bahwa perusahaan menghadapi kendala likuiditas dan retensi pelanggan akibat tingginya kebocoran distribusi, keterbatasan kompetensi teknis serta ketergantungan pada pasokan listrik eksternal. Sebaliknya, koordinasi internal yang solid dan partisipasi masyarakat menjadi faktor pendukung utama. **Kesimpulan:** Disimpulkan bahwa strategi prioritas harus difokuskan pada rehabilitasi infrastruktur, digitalisasi administrasi, peningkatan kapasitas sumber daya manusia dan inovasi layanan. Implementasi strategi tersebut diharapkan dapat menekan defisit operasional, meningkatkan efisiensi pengelolaan aset daerah dan menjamin keberlanjutan pelayanan publik sebagai penopang kemandirian keuangan daerah.

Kata kunci: *Balanced Scorecard*, Evaluasi Kinerja, *Interpretive Structural Modeling*, Keuangan Daerah, Perumdam, Strategi Pengelolaan

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Implementasi kebijakan otonomi daerah di Indonesia merupakan wujud desentralisasi kekuasaan yang bertujuan memberikan kewenangan lebih luas kepada pemerintah daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya secara mandiri (Labolo, 2017). Tujuan fundamental dari otonomi ini adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, mempercepat pertumbuhan ekonomi daerah, mewujudkan keadilan sosial, serta memperkuat kemandirian fiskal di tingkat local (Ardieansyah et al., 2020). Dalam kerangka tersebut, pemerintah daerah dituntut untuk memiliki kemampuan manajerial yang tangguh dalam mengelola sumber daya guna memenuhi kebutuhan dasar masyarakat sekaligus mendorong pembangunan yang berkelanjutan (Kurniawan et al., 2024).

Provinsi Kalimantan Tengah merupakan wilayah strategis yang dikaruniai potensi sumber daya alam yang sangat melimpah (Fitriyanti, 2024). Namun, di balik kekayaan alam tersebut, provinsi ini masih menghadapi tantangan serius dalam optimalisasi kemandirian fiskalnya, di mana rasio kemandirian fiskal Provinsi Kalimantan Tengah berada pada angka 52,98% (berada di urutan ke-23 secara nasional). Di tingkat kabupaten/kota, Kota Palangka Raya sebagai ibu kota provinsi mencatatkan Rasio Kemandirian sebesar 17,42% pada tahun 2024. Angka ini menempati posisi kedua tertinggi di Provinsi Kalimantan Tengah dan melampaui rata-rata kabupaten/kota lainnya,

mengindikasikan bahwa Kota Palangka Raya memiliki basis fiskal yang relatif lebih kuat untuk mengoptimalkan pengelolaan sumber pendapatan lokal sebagai modal utama Pembangunan (Hakim & Simangunsong, 2021).

Salah satu instrumen strategis yang diandalkan oleh pemerintah daerah dalam upaya mempertahankan dan meningkatkan kemandirian fiskal tersebut adalah melalui optimalisasi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). BUMD tidak hanya didirikan sebagai entitas bisnis pencari laba untuk menyumbang Pendapatan Asli Daerah (PAD), tetapi juga mengemban misi vital sebagai perpanjangan tangan pemerintah dalam menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa layanan publik yang bermutu. Di Kota Palangka Raya, Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumdam) menjadi salah satu BUMD yang paling diandalkan karena memonopoli sektor pelayanan dasar air bersih, di mana permintaan terhadap air minum bersifat konstan dan sangat esensial seiring dengan laju pertumbuhan demografi kota. Untuk menunjang peran tersebut, Pemerintah Kota Palangka Raya secara konsisten terus memberikan penyertaan modal demi memperkuat kapasitas operasional Perumdam. Tercatat, suntikan modal ini mengalami peningkatan yang signifikan dari Rp1.752.906.664 pada tahun 2023 menjadi Rp2.719.227.295 pada tahun 2024 (Rusdy & Flambonita, 2023).

Namun demikian, tingginya dukungan finansial dan ekspektasi dari pemerintah kota ini justru berbanding terbalik dengan realitas kinerja operasional dan finansial Perumdam di lapangan (Subari et al., 2021). Berdasarkan laporan keuangan internal perusahaan, Perumdam Kota Palangka Raya terus mengalami defisit dan kerugian operasional yang masif selama tiga tahun berturut-turut. Perusahaan mencatat kerugian sebesar Rp7.367.466.502 pada tahun 2023, kemudian merugi Rp3.811.393.361 pada tahun 2024, dan kembali defisit sebesar Rp4.348.005.193 pada tahun 2025 (Akzatria, 2023). Kerugian akut ini bersumber dari membengkaknya beban usaha (operasional) yang jauh melampaui pendapatan bersih dari penjualan air kepada Masyarakat (Setiawan et al., 2024).

Tidak hanya terpuruk secara finansial, kinerja non-keuangan Perumdam Kota Palangka Raya juga menunjukkan tren degradasi yang sangat memprihatinkan (Subhan & Sartika, 2025). Data operasional memperlihatkan bahwa jumlah pelanggan Perumdam menyusut secara konsisten dalam tiga tahun terakhir; turun dari 12.527 pelanggan pada tahun 2023, menjadi 12.021 pelanggan pada 2024, dan kembali anjlok ke angka 11.714 pelanggan di tahun 2025 (Praja et al., 2025). Total penurunan sebanyak 813 pelanggan ini sangat ironis jika dikomparasikan dengan total jumlah penduduk Kota Palangka Raya yang telah mencapai lebih dari 315.153 jiwa, menandakan bahwa penetrasi pasar dan tingkat retensi layanan BUMD ini sangat terbatas dan tidak mampu mengimbangi kebutuhan kota (Fahlevvi et al., 2025). Adanya kesenjangan (*gap*) yang sangat mencolok antara mandat ideal perusahaan sebagai penyedia layanan publik dan penyumbang PAD dengan realitas tata kelola yang terus merugi dan kehilangan pelanggan ini memicu urgensi yang mendesak untuk melakukan evaluasi kinerja yang komprehensif (Lim & Lee, 2022).

1.2. Kesenjangan Masalah yang Diambil (Research Gap)

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh kesenjangan akademis (*research gap*) yang nyata terkait metode evaluasi kinerja Badan Usaha Milik Daerah, khususnya pada sektor penyediaan air minum (I. N. Nurdin, 2022). Mayoritas penelitian terdahulu mengenai BUMD air minum masih sangat didominasi oleh pendekatan analisis rasio keuangan secara murni, kelayakan investasi infrastruktur, atau hanya mengukur sebatas kontribusinya terhadap PAD (Djafar et al., 2024). Pendekatan parsial tersebut belum mampu mencerminkan evaluasi tata kelola perusahaan secara menyeluruh dan holistik, termasuk mengukur kepuasan pelanggan dan kapabilitas sumber daya manusia (Komaedi et al., 2024). Sementara itu, metode evaluasi komprehensif seperti *Balanced Scorecard* lebih banyak diaplikasikan pada entitas Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di sektor asuransi, penerbangan, atau rumah sakit daerah, namun sangat jarang diterapkan pada Perumdam (Suwanda, 2015). Selain itu, belum ada

penelitian terdahulu yang mengintegrasikan instrumen *Balanced Scorecard* dengan pemodelan *Interpretive Structural Modeling* (ISM) untuk memecahkan kompleksitas hierarki masalah di tubuh BUMD (Rachman et al., 2025).

1.3. Urgensi Penelitian

Penelitian ini sangat krusial dan memiliki urgensi yang tinggi untuk segera dilaksanakan mengingat defisit operasional miliaran rupiah yang dialami Perumdam Kota Palangka Raya selama tiga tahun berturut-turut berpotensi mengubah status BUMD tersebut dari aset pencetak pendapatan menjadi beban permanen bagi fiskal daerah. Apabila evaluasi kinerja secara holistik tidak segera dilakukan untuk menemukan akar masalahnya, tren penurunan pelanggan yang diiringi tingginya inefisiensi operasional akan terus menggerus likuiditas Perusahaan (Nurrahman et al., 2022). Kondisi ini pada akhirnya mengancam keberlanjutan pasokan layanan dasar air bersih bagi ribuan masyarakat. Hasil dari penelitian ini akan menjadi landasan empiris bagi Pemerintah Kota Palangka Raya dan manajemen Perumdam untuk menyusun strategi perbaikan yang sistematis demi menekan kerugian dan mengembalikan fungsi BUMD sebagaimana mestinya (Baharuddin Kasim et al., 2025).

1.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dikembangkan dengan merujuk pada beberapa literatur terdahulu yang relevan sebagai landasan empiris:

1. Muh. Kurniawan et al. (2023) meneliti kontribusi PDAM Tirta Mangkaluku Kota Palopo terhadap peningkatan hasil daerah, dengan temuan bahwa rata-rata kontribusi laba sangat rendah (hanya sekitar 0,1%), membuktikan bahwa kinerja BUMD air minum secara umum masih kesulitan mencetak profitabilitas untuk PAD.
2. Raditya Mahardika et al. (2025) mengkaji kinerja keuangan pada Perusahaan Umum Daerah Tirta Mayang Kota Jambi menggunakan analisis kuantitatif rasio keuangan murni (GPM, NPM, ROA), yang menunjukkan adanya peningkatan efisiensi, namun penelitian ini tidak menyentuh aspek evaluasi pelanggan dan proses internal secara kualitatif.
3. Hari Sundana et al. (2025) melakukan evaluasi kelayakan investasi pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (SPAM) Mata Air Cibulakan di Kabupaten Bandung, yang difokuskan pada analisis NPV dan IRR investasi infrastruktur.
4. Margreath Tarangi et al. (2020) mengevaluasi kinerja BUMD PT Halut Mandiri dalam peningkatan penyediaan air minum kemasan dengan metode kualitatif, yang menyoroti perlunya strategi komprehensif jangka panjang bagi operasional perusahaan.
5. Kintan Rachmi Satyodriyani et al. (2022/2023) mengaplikasikan pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* pada BUMN berskala besar (PT Garuda Indonesia Tbk), membuktikan keandalan model BSC dalam memotret kinerja organisasi secara holistik dari sisi finansial maupun non-finansial untuk merumuskan strategi kebangkitan perusahaan pasca-kerugian.

1.5. Pernyataan Kebaruan Ilmiah

Kebaruan ilmiah (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada integrasi dua metode analisis yang solid dan berkesinambungan (Astuti et al., 2025). Penelitian ini memadukan kerangka evaluasi *Balanced Scorecard* (untuk mengukur kinerja aktual dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) dengan pemodelan matematis-kualitatif *Interpretive Structural Modeling* (ISM) (I. Nurdin et al., 2023). Integrasi ini memungkinkan peneliti tidak hanya menyajikan potret skor kinerja Perumdam Kota Palangka Raya secara statis, tetapi juga

memetakan struktur hierarki level masalah dan faktor pendukung guna merumuskan prioritas strategi intervensi yang paling berdampak sistemik bagi penyelamatan BUMD (Wulaningrum et al., 2021).

1.6. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi kinerja Badan Usaha Milik Daerah Pada Perusahaan Umum Daerah Air Minum Kota Palangka Raya secara komprehensif guna memperkuat kontribusi fiskal terhadap keuangan daerah.

II. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif yang berlandaskan pada paradigma konstruktivisme (Amin, 2025). Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada kebutuhan peneliti untuk tidak hanya melihat rasio laporan keuangan secara angka, tetapi juga mengeksplorasi, memahami secara mendalam, dan memotret secara alamiah bagaimana dinamika tata kelola, kualitas pelayanan, serta faktor pendukung dan penghambat di Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumdam) Kota Palangka Raya. Dengan demikian, pendekatan kualitatif dinilai paling tepat untuk menangkap kompleksitas fenomena kinerja BUMD yang membutuhkan penggalian makna dan perspektif langsung dari para pelakunya melalui kerangka *Balanced Scorecard* dan *Interpretive Structural Modeling* (ISM) (Wutoy et al., 2022).

Pengumpulan data dilakukan melalui instrumen wawancara semi-terstruktur dan studi dokumentasi (Sugiyono, 2016). Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* dengan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengalaman, pengetahuan, dan keterlibatan langsung terkait objek yang diteliti, sehingga dianggap mampu memberikan informasi yang relevan dan mendalam. Informan dalam penelitian berjumlah 11 orang, yang terdiri dari Direktur Perumdam sebagai informan kunci karena memiliki otoritas penuh dan wewenang tertinggi dalam pengambilan keputusan serta kebijakan strategis perusahaan. Informan pendukung lainnya meliputi Kepala Satuan Pengawas Intern (SPI), Kepala Bagian Administrasi dan Keuangan, Kasubbag Umum dan Personalia, Kasubbag Keuangan, Kasubbag Hubungan Pelanggan, serta 5 (lima) orang pelanggan air minum Perumdam sebagai penerima manfaat langsung program. Kombinasi informan ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang utuh dan seimbang dari sisi manajemen (pemangku kebijakan dan pelaksana) maupun masyarakat (penerima layanan) (Setiawan et al., 2025).

Teknik pengujian keabsahan data kualitatif dilakukan melalui uji kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Kredibilitas data dijaga secara ketat melalui triangulasi sumber (membandingkan informasi yang diberikan oleh jajaran manajemen Perumdam dengan kesaksian dari pelanggan) serta triangulasi teknik (menyandingkan hasil wawancara mendalam dengan bukti dokumen autentik berupa Laporan Keuangan Perumdam Tahun 2023-2025 dan rekapitulasi data pelanggan). Dependabilitas dan konfirmabilitas dilakukan melalui pencatatan proses penelitian yang sistematis dan terstruktur (*audit trail*) sehingga alur serta hasil penelitian dapat dipertanggungjawabkan dan ditelusuri kembali secara ilmiah (Temenggung et al., 2020).

Analisis data dilakukan secara interaktif dengan mengadopsi model Miles dan Huberman yang terdiri dari tahapan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Data yang telah direduksi kemudian dianalisis lebih lanjut menggunakan dua metode utama. Pertama, evaluasi kinerja perusahaan diukur menggunakan *Balanced Scorecard* untuk menilai empat perspektif utama (Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan). Kedua, data kualitatif mengenai faktor pendukung, penghambat, dan strategi perbaikan dianalisis menggunakan metode *Interpretive Structural Modeling* (ISM) yang dibantu perangkat lunak

untuk mengidentifikasi hubungan hierarkis antar elemen masalah dan menentukan prioritas intervensi strategis.

Penelitian ini dilaksanakan di Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumdam) Kota Palangka Raya, Provinsi Kalimantan Tengah, yang menjadi lokus utama penyediaan layanan air minum perpipaan di wilayah tersebut. Rangkaian pengumpulan data dan observasi lapangan dilakukan secara intensif menyesuaikan kalender akademik, yang secara keseluruhan berlangsung selama kurang lebih sebelas bulan, yaitu dari bulan Agustus 2025 hingga penyelesaian ujian komprehensif skripsi pada bulan Juni 2026. Dengan rentang waktu tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memotret secara faktual, komprehensif, dan kontekstual mengenai dinamika kinerja operasional serta manajerial Perumdam yang sedang berjalan.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penulis menganalisis evaluasi kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumdam) Kota Palangka Raya dengan menggunakan kerangka *Balanced Scorecard* yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (2000), di mana pengukuran kinerja organisasi yang komprehensif dapat ditinjau melalui empat perspektif utama: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Adapun pembahasan dari masing-masing dimensi dapat dilihat pada subbab berikut.

3.1. Perspektif Keuangan

Penulis melakukan pengukuran terhadap perspektif keuangan untuk menilai kemampuan likuiditas dan efisiensi operasional perusahaan dalam mengelola penyertaan modal serta pendapatan operasional. Pengukuran ini difokuskan pada dua indikator utama, yakni *Current Ratio* dan *Operating Ratio*.

Tabel 1. Hasil Penghitungan *Current Ratio* Perumdam Kota Palangka Raya

INDIKATOR	TAHUN 2023	TAHUN 2024	TAHUN 2025
CURRENT RATIO	910%	568%	397%

Sumber: Hasil Laporan Keuangan Perumdam 2023-2025, diolah 2026

Tabel 2. Hasil Penghitungan *Operating Ratio* Perumdam Kota Palangka Raya

INDIKATOR	TAHUN 2023	TAHUN 2024	TAHUN 2025
OPERATING RATIO	135%	119%	127%

Sumber: Hasil Laporan Keuangan Perumdam 2023-2025, diolah 2026

Berdasarkan Tabel 1, meskipun secara nominal aset lancar masih mampu menutupi kewajiban jangka pendek, terjadi tren penurunan drastis pada *Current Ratio* dari 910% (2023) menjadi 397% (2025), yang mengindikasikan pelemahan likuiditas perusahaan. Pada Tabel 2, *Operating Ratio* secara konsisten berada di atas 100%, yang berarti beban usaha selalu lebih besar daripada pendapatan (terjadi defisit operasional). Hal ini ditegaskan oleh Bapak Marsudi selaku Kepala Subbagian Keuangan yang menyatakan, "Memang benar selama ini kami secara keuangan masih terus merugi, dikarenakan dari

hasil pengeluaran untuk kebutuhan operasional yang cukup memakan banyak biaya, disamping itu pendapatan yang bisa kami terima itu sangat timpang". Penulis menyimpulkan bahwa dari perspektif keuangan, kinerja Perumdam belum efisien dan masih mengalami beban operasional yang membengkak, sehingga tujuan untuk mencetak laba sebagai penyumbang Pendapatan Asli Daerah (PAD) belum tercapai.

3.2. Perspektif Pelanggan

Penulis melakukan pengukuran terhadap perspektif pelanggan melalui keterlibatan Perumdam dalam mempertahankan jumlah pelanggan serta memberikan kepuasan layanan air bersih.

Tabel 3. Laporan Jumlah Pelanggan Perumdam Palangka Raya Tahun 2023-2025

TAHUN 2023	TAHUN 2024	TAHUN 2025
12.527	12.021	11.714

Sumber: Data Pelanggan Perumdam, diolah 2026

Berdasarkan Tabel 3, terjadi penurunan jumlah pelanggan secara berturut-turut dengan total penyusutan sebanyak 813 pelanggan selama tiga tahun terakhir. Hal ini dipertegas dengan hasil wawancara bersama Bapak Bahing, S.E. selaku Kepala Subbagian Hubungan Pelanggan yang mengatakan, "Memang benar saat ini jumlah pelanggan kita terus menurun dikarenakan banyak yang tidak membayar tagihan air sehingga kami terpaksa melakukan pemutusan jaringan dan banyak beralih ke penggunaan air tanah". Dari sisi kepuasan pelanggan, hasil Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) untuk kejernihan air pada 2025 berada di angka 70,7 (kategori Cukup Puas), namun keluhan fisik air masih sering terjadi. Hal ini sejalan dengan wawancara kepada salah satu pelanggan (Ibu Atik) yang menyatakan, "Air Perumdam kadang berwana kurang jernih dan kadang sering mati sendiri sehingga kami harus menggunakan air tanah untuk kebutuhan rumah tangga". Penulis menyimpulkan bahwa kinerja pada perspektif pelanggan mengalami kemunduran akibat tingginya tingkat pelanggan yang berhenti (*churn rate*) serta kualitas air yang mendorong masyarakat mencari sumber substitusi.

3.3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Penulis melakukan pengukuran terhadap proses bisnis internal melalui indikator kualitas layanan operasional dan inovasi pelayanan. Berdasarkan observasi dan dokumen Indeks Kepuasan Masyarakat, IKM untuk Tanggap Kebocoran Air meningkat dari 70,8 (2024) menjadi 72,4 (2025). Hal ini membuktikan adanya perbaikan responsivitas teknis. Transformasi digital juga telah dilakukan pada sistem pengaduan dan pembayaran tagihan air. Dalam hasil wawancara, seorang pelanggan (Ibu Halifah) mengatakan, "Perumdam sudah mulai membenahi pelayanan baik dari sisi layanan pengaduan yang mulai tanggap dan responsif untuk perbaikan pipa bocor di tempat kami, kemudian pembayaran tagihan air dapat melalui sistem online".

Terkait inovasi pelayanan, terdapat wacana pengembangan produk air minum siap pakai. Namun, Bapak Budi Harjono, S.E. selaku Direktur Perumdam menjelaskan bahwa "kendala yang dialami sekarang yaitu kurangnya pendanaan untuk menghadirkan mesin produksi air minum siap pakai". Penulis menyimpulkan bahwa proses bisnis internal mulai membaik pada tataran perbaikan infrastruktur dasar dan layanan administratif, meskipun inovasi produk layanan baru masih tertunda akibat keterbatasan modal.

3.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Penulis memperoleh hasil bahwa dari total 67 pegawai Perumdam, mayoritas (44 orang atau di atas 60%) hanya memiliki kualifikasi pendidikan setingkat SMA/SMK. Kondisi ini berdampak pada lemahnya penguasaan literasi digital. Hal ini dikonfirmasi oleh Direktur Perumdam yang menyatakan, "Saat ini kalau dilihat dari jumlah pegawai memang sebagian besar dari mereka lulusan SMA yang notabene masih belum mampu mengoperasikan Microsoft Office... Dari rentang tahun 2023 sampai 2024 kami memang belum ada melaksanakan pelatihan, namun di tahun 2025 kemarin mulai melaksanakannya".

Dari sisi retensi karyawan, jumlah pegawai menyusut dari 78 orang (2023) menjadi 67 orang (2025) yang didominasi oleh pengunduran diri karena mendapat pekerjaan di tempat lain. Penulis menyimpulkan bahwa kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih sangat lemah dan rentan, terlihat dari rendahnya kapabilitas SDM dalam sistem digitalisasi serta ketidakmampuan perusahaan dalam mempertahankan (retensi) pegawai operasional yang berpengalaman.

3.5. Diskusi Temuan Utama Penelitian

Kinerja Perumdam Kota Palangka Raya secara umum masih terfokus pada upaya pemulihan (*recovery*) dari kondisi defisit operasional dan stagnasi pelayanan publik. Penulis menemukan temuan penting bahwa kerugian finansial yang dialami sangat dipengaruhi oleh kebocoran tingkat internal (rendahnya literasi SDM dan data yang tidak sinkron) serta hilangnya basis pelanggan secara masif akibat beralihnya konsumsi masyarakat ke air tanah.

Sama halnya dengan temuan penelitian Kurniawan et al. (2023) yang menyatakan bahwa rata-rata kontribusi laba BUMD air minum terhadap PAD masih sangat marjinal (hanya 0,1%), Perumdam Kota Palangka Raya juga membuktikan fenomena serupa di mana perusahaan belum mampu mencetak dividen bagi pemerintah daerah akibat beban operasional yang membengkak melebihi pendapatan. Namun, temuan penelitian ini berbeda dengan hasil kajian Mahardika et al. (2025) pada Perusahaan Umum Daerah Tirta Mayang Kota Jambi yang mencatatkan peningkatan rasio profitabilitas (GPM, NPM, ROA) yang sehat secara finansial. Kesenjangan ini membuktikan bahwa dukungan penyertaan modal yang besar dari pemerintah daerah tidak akan otomatis menghasilkan kinerja keuangan yang sehat jika tidak dibarengi dengan perbaikan tata kelola *Non-Revenue Water* (NRW) dan kepuasan pelanggan di lapangan.

Temuan ini juga memperkuat studi dari Satyodriyani et al. (2022) pada PT Garuda Indonesia, bahwa keandalan alat ukur *Balanced Scorecard* sangat efektif untuk mendiagnosis "penyakit" di dalam tubuh organisasi plat merah. Evaluasi komprehensif ini membuktikan bahwa kerugian Perumdam (perspektif keuangan) bukanlah masalah tunggal, melainkan efek domino dari buruknya kualitas air (perspektif pelanggan), lambatnya digitalisasi data (perspektif proses internal), dan minimnya *capacity building* bagi pegawai tamatan SMA (perspektif pembelajaran).

3.6. Diskusi Temuan Menarik Lainnya

Selain menganalisis empat perspektif kinerja di atas, penulis melakukan analisis mendalam menggunakan metode *Interpretive Structural Modeling* (ISM) dan menemukan faktor-faktor kunci yang menghambat operasional Perumdam Kota Palangka Raya. Faktor penghambat internal utamanya adalah tingginya ketergantungan pada pegawai berpendidikan SMA yang kurang cakap mengoperasikan *Microsoft Office*, yang bermuara pada ketidaksinkronan basis data pelanggan dan sulitnya melacak kebocoran air tak berekening (NRW). Sementara itu, faktor penghambat eksternal yang paling dominan adalah pemadaman listrik dari pihak PLN yang menghentikan kerja pompa produksi, serta adanya

proyek pembangunan infrastruktur fasilitas publik yang kerap tidak sengaja merusak jaringan pipa perpipaan distribusi bawah tanah.

Untuk membalikkan keadaan, strategi prioritas yang saat ini mulai dirumuskan oleh Perumdam berdasarkan pemodelan ISM difokuskan pada rehabilitasi infrastruktur dasar dan digitalisasi data operasional sebagai fondasi level pertama. Setelah infrastruktur dasar dan kompetensi IT SDM diperbaiki, strategi selanjutnya adalah memperkuat harmonisasi kemitraan eksternal dengan utilitas publik (seperti Dinas PUPR dan PLN) serta mengedukasi masyarakat mengenai bahaya bakteri E. Coli pada air tanah guna merebut kembali kepercayaan dan retensi pelanggan di masa depan.

IV. KESIMPULAN

Penulis menyimpulkan bahwa kinerja Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumdam) Kota Palangka Raya secara umum belum optimal bila dievaluasi menggunakan kerangka *Balanced Scorecard*. Perspektif keuangan menunjukkan defisit operasional dan pelemahan likuiditas yang berisiko membebani keuangan daerah, sementara perspektif pelanggan diwarnai oleh tren penurunan jumlah pelanggan secara konsisten. Meskipun perspektif proses bisnis internal mulai menunjukkan perbaikan pada responsivitas layanan administratif, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih sangat terhambat oleh keterbatasan literasi digital sumber daya manusia dan tingginya angka pengunduran diri pegawai. Faktor penghambat utama bersumber dari lemahnya kompetensi teknis SDM, ketidaksinkronan data, kerusakan infrastruktur, pemadaman listrik PLN dan kurangnya koordinasi tata ruang fasilitas publik. Guna memulihkan kinerja perusahaan, strategi prioritas difokuskan pada rehabilitasi infrastruktur dasar, digitalisasi data operasional, peningkatan kapasitas SDM serta harmonisasi kemitraan strategis dengan utilitas publik.

Keterbatasan Penelitian. Penelitian ini memiliki keterbatasan utama yakni waktu dan biaya penelitian. Penelitian juga hanya dilakukan pada satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) saja sebagai model studi kasus tunggal yang dievaluasi secara kualitatif.

Arah Masa Depan Penelitian (future work). Penulis menyadari masih awalnya temuan penelitian ini, oleh karena itu penulis menyarankan agar dapat dilakukan penelitian lanjutan dengan memadukan pendekatan kuantitatif (*mixed methods*) serta memperluas cakupan pada BUMD air minum di daerah lain untuk menemukan hasil perbandingan strategi yang lebih komprehensif dan mendalam.

V. UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih terutama ditujukan kepada Direktur Perusahaan Umum Daerah Air Minum (Perumdam) Kota Palangka Raya beserta seluruh jajaran manajemen yang telah memberikan akses data dan kesempatan bagi penulis untuk melaksanakan penelitian. Penghargaan setinggi-tingginya juga dihaturkan kepada Ibu Siti Mundiroh, S.S., M.Ak. selaku Dosen Pembimbing atas segala arahannya, serta kepada seluruh pelanggan dan pihak yang telah membantu mensukseskan pelaksanaan penelitian ini.

VI. DAFTAR PUSTAKA

Akzatria, F. S. (2023). Implementation of Artificial Intelligence in Healthcare. *Journal of Advanced Technology and Multidiscipline*, *2*(2), 61–66. https://doi.org/10.20473/jatm.v2i2.47091

Amin, N. I. (2025). Regional Policy and the Sustainable Development Agenda: A Literature Review of Implementation Practices in Eastern Indonesia. *Journal of Scientific Insights*, *2*(4), 391–399. https://doi.org/10.69930/jsi.v2i4.506

Ardieansyah, A., Meiyenti, I., Mulya Nalien, E., & Sentosa, I. (2020). The Role of Tungku Tigo

Sajarangan in The Community Development Planning of Minangkabau, Indonesia. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, *12*(2), 141–155. https://doi.org/10.33701/jtp.v12i2.881

Astuti, T. P., Sofyana, L., & Bima, A. C. A. (2025). Multi-Roles Based Pada Rancang Bangun Surat Dengan Metode Rapid Application Development (RAD). *Journal Of Informatics And Busisnes*, *02*(04), 555–566. https://jurnal.ittc.web.id/index.php/jibs/article/view/2335

Baharuddin Kasim, Dian Ferriswara, & Enny Haryati. (2025). Digital Transformation In Public Services : A Literature Review On Bureaucratic Innovation And Adaptation In The Era Of Digital Government. *International Journal of Social Science and Humanity*, *2*(4), 105–110. https://doi.org/10.62951/ijss.v2i4.523

Djafar, T., Aryatama, M. R., Zaein, H. A., & Unawekla, S. T. (2024). the Role of Women in Efforts To Increase Women'S Representation in the Banjarmasin City Council for the 2019-2024 Period. *JWP (Jurnal Wacana Politik)*, *9*(3), 233–246. https://doi.org/10.24198/jwp.v9i3.56407

Fahlevvi, M. R., Kusuma, K. A. P. I., & Anugerah, M. W. (2025). Integrasi Teknologi Digital dalam Pengawasan Internal Inspektorat Daerah Kabupaten Gianyar. *JURNAL SYNTAX IMPERATIF : Jurnal Ilmu Sosial Dan Pendidikan*, *6*(2), 236–249. https://doi.org/10.54543/syntaximperatif.v6i2.687

Fitriyanti, E. (2024). The Effect of Digital Transformation on Governance in Indonesia: A Case Study of e-Government Implementation in Public Services. *Journal of Political Innovation and Analysis*, *1*(1), 26–32. https://doi.org/10.59261/jpia.v1i1.3

Hakim, A. R., & Simangunsong, F. (2021). Koordinasi Pemerintah dalam Pemberian Bantuan Langsung Tunai Dana Desa (BLT-DD) di Kabupaten Hulu Sungai Tengah Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal Administrasi Pemerintahan Desa*, *2*(2), 85–92. https://doi.org/10.47134/villages.v2i2.20

Komaedi, K., Prabowo, H., Akbar, B., Daraba, D., Muh. Ilham, M. I., Mansyur, M., Averus, A., & Madjid, U. (2024). The Influence Of Regional Financial Performance On Economic Growth In Central Java Province. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, *4*(5). https://doi.org/10.59188/eduvest.v4i5.1326

Kurniawan, A., Akbar, B., & Sinurat, M. (2024). Regional Tax Management Optimization Model to Realize Regional Financial Independence in Pekanbaru City, Riau Province. *International Journal Publishing INFLUENCE: International Journal of Science Review*, *6*(1), 18–32. https://influence-journal.com/index.php/influence/index

Labolo, M. (2017). *Pendahuluan tempat yang*. *43*(2), 93–110.

Lim, S. S., & Lee, J. (2022). Aspirations, Human Capital Investment, and the Intergenerational Transmission of Poverty in Indonesia. In *Social Indicators Research* (Vol. 162, Issue 1). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/s11205-021-02843-z

Nurdin, I., Musaad, F., Putri, Y. M., & Airlangga, D. (2023). Efektifiktas Penilaian Kinerja Pegawai Sektor Publik di Indonesia. *Musamus Journal of Public Administration*, *6*(1), 495–502. https://doi.org/10.35724/mjpa.v6i1.5324

Nurdin, I. N. (2022). Trend on Public Administration Research: Bibliometric Analysis. *TRANSFORMASI: Jurnal Manajemen Pemerintahan*, *14*(1), 57–65. https://doi.org/10.33701/jtp.v14i1.2530

Nurrahman, A., Sabaruddin, & Salma, R. N. L. (2022). Jurnal Pemerintahan dan Keamanan Publik (JP dan KP). *Jurnal Pemerintahan Dan Keamanan Publik (JP Dan KP)*, *2*(2), 106–125.

Praja, S. J., Wulandari, S., Simanjuntak, T. H., Sudrajat, I., & Lambelanova, R. (2025). Bordered by Nickel: Multi-Impact of Mining Governance on the Konawe–North Konawe Boundary, Indonesia. *Society*, *13*(2), 964–984. https://doi.org/10.33019/society.v13i2.942

Rachman, F., Setiawan, F. A., & Ginting, A. H. (2025). Development of Digital Reporting System Using WhatsApp Chatbot SIGAP E-POL (Police Service Frontline Integration System) to

Accelerate Police Response to Public Complaints. *Conference UT*, 164–170. https://doi.org/10.33830/osc.v3i1.7046

Rusdy, R. M. I. R., & Flambonita, S. (2023). Penerapan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (Spbe) Di Pemerintah Daerah Untuk Mewujudkan Good Governance. *Lex LATA*, *5*(2), 218–239. https://doi.org/10.28946/lexl.v5i2.2351

Setiawan, F. A., Rachman, F., & Alfita, A. A. (2024). Pembuatan Rancangan Aplikasi Si Kumbang (Sistem Inovasi Kumpul Barang Dapat Uang) untuk Mengusung Indonesia Emas 2045. *Prosiding Seminar Nasional Fisika (SiNaFi) 10.0 and The 1st International Physics Conference*, *3*(1), 23–30. https://proceedings.upi.edu/index.php/sinafi/

Setiawan, F. A., Rezkiadi, F. S., Hardiansyah, R., Fahlevvi, M., & Apriyansa, A. (2025). Integrasi Big Data Dan Sistem Informasi Geospasial Untuk Meningkatkan Ketahanan Pangan Di Indonesia. *Data Sciences Indonesia (DSI)*, *5*(1), 105–118. https://doi.org/10.47709/dsi.v5i1.6287

Subari, A., Manan, S., & Ariyanto, E. (2021). Implementation of MVC (Model-View-Controller) architecture in online submission and reporting process at official travel warrant information system based on web application. *Journal of Physics: Conference Series*, *1918*(4). https://doi.org/10.1088/1742-6596/1918/4/042145

Subhan, S., & Sartika, I. (2025). Tantangan dan Strategi Implementasi SPBE dalam Reformasi Birokrasi Pelayanan Publik di Indonesia. *Ranah Research : Journal of Multidisciplinary Research and Development*, *7*(6), 4648–4656. https://doi.org/10.38035/rrj.v7i6.1809

Sugiyono. (2016). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R &Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D.Bandung:Alfabeta. In *Bandung:Alfabeta.*

Suwanda, D. (2015). Factors Affecting Quality of Local Government Financial Statements to Get Unqualified Opinion (WTP) of Audit Board of the Republic of Indonesia (BPK). *Research Journal of Finance and Accounting*, *6*(4), 139–157. www.iiste.org

Temenggung, Y. A., Moenek, R., Suwanda, D., & Mulyadi, M. (2020). The Fiscal Capacity of the New Autonomous Region (DOB) in Increasing Economic Growth and Eradication of the Poor. *Jurnal Bina Praja*, *12*(1), 75–87. https://doi.org/10.21787/jbp.12.2020.75-87

Wulaningrum, R., MS, I., & Andromeda, T. C. (2021). Microsoft office excel macro-based information system application training for travel entrepreneurs in Samarinda. *Community Empowerment*, *6*(10), 1925–1928. https://doi.org/10.31603/ce.6154

Wutoy, M., Waruwu, E., Ndraha, A. B., & Al Hadad, A. (2022). Application of the Presidential Threshold Concept in the Presidential and Vice-Presidential Election System and its Impact on the Indonesian Constitutional System. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, *1*(03), 46–55. https://doi.org/10.56982/journalo.v1i03.28