

PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI PENGELOLA WILAYAH SUNGAI DENGAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*
RIVER BASIN ORGANIZATION PERFORMANCE BENCHMARKING USING BALANCED SCORECARD METHOD

Isnugroho

Peneliti Utama Bidang Hidraulika dan Bangunan Air
Balai Sungai, Penelitian dan Pengembangan Sumber Daya Air
Pabelan Jl. Solo-Kartasura KM 7 Solo 57162
E-mail: isnugroho@gmail.com

Diterima: 30 Agustus 2013; Disetujui: 16 Oktober 2013

ABSTRAK

Menurut UU No. 7 tahun 2004, Pengelolaan Sumber Daya Air berdasarkan pada Wilayah Sungai, oleh karena itu dibentuklah Organisasi Pengelola Wilayah Sungai. Paradigma pengelolaan sungai tidak lagi melakukan pekerjaan pembangunan pada sungai, melainkan suatu Pengelolaan Sumber Daya Air Terpadu (Integrated Water Resources Management–IWRM). Keterpaduan yang dimaksud adalah usaha mengakomodasikan semua yang berkepentingan terhadap Sumber Daya Air di Wilayah Sungai tersebut dengan mengeleminasi konflik kepentingan yang kemungkinan akan terjadi. Kinerja Organisasi Pengelola Sungai dicerminkan dengan keberhasilannya dalam menciptakan keterpaduan tersebut. Mengingat sedemikian beragamnya masalah yang ada dalam pengelolaan itu, maka pengukuran kinerja Organisasi Pengelola Wilayah Sungai dicoba dilakukan dengan menggunakan sistem Balance Scorecard. Sistem ini dapat digunakan oleh manajemen untuk menuju keseimbangan dalam: pelayanan pelanggan, pengaturan keuangan, proses bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan. Sistem balanced scored yang diterapkan berdasarkan 14 indikator yang ditetapkan oleh Network of Asia for River Basin Organization (NARBO), suatu jejaring diantara organisasi pengelola Wilayah Sungai di Asia.

Kata kunci: *Manajemen sumber daya air, balanced scorecard, kinerja, Undang-Undang Sumber Daya Air, wilayah sungai.*

ABSTRACT

According to the Law No.7/2004, the Water Resources Management in Indonesia is based on the River Basin, therefore, the River Basin Management Organizations have been established. The river management paradigm is no longer doing development and construction work on the river area, but rather an Integrated Water Resources Management (IWRM). Integration in question is an attempt to accommodate all interested in Water Resources in the River Basin to eliminate the conflicts of interest likely occurred. The River Basin Management performance is assessed by the success in creating that integration. Since so much diversity of river management problems, the performance measurement of the River Basin Management Organization attempted using the Balanced Scorecard method. This system can be used by management to get the balance in: customer service, financial management, internal business processes and learning-growth. Balanced Scorecard system is implemented based on 14 indicators set by the Network of Asia for River Basin Organization (NARBO), a network of river basin management organizations in Asia.

Keywords: *Water resources management, balanced scorecard, benchmarking, Law on water resources, river basin.*

PENDAHULUAN

Air merupakan kebutuhan yang sangat vital tidak hanya bagi manusia, melainkan untuk seluruh makhluk hidup termasuk flora dan fauna. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya air sangatlah penting guna menjamin ketersediaan air. Undang-Undang No. 7 tahun 2004

mengamanatkan bahwa pengelolaan sumber daya air agar diselenggarakan secara terpadu meliputi kegiatan: pendayagunaan sumber daya air, konservasi sumber daya air dan pengendalian daya rusak air.

Pemerintah Indonesia melaksanakan Undang-undang tersebut dengan menetapkan

pengelolaan sumber daya air berdasarkan pada wilayah sungai. Oleh karena itu Pemerintah membentuk organisasi pengelola wilayah sungai yang bertugas untuk menyelenggarakan pengelolaan sumber daya air terpadu (*Integrated Water Resources Management-IWRM*) di wilayah sungai tersebut.

Dengan sasaran tersebut, paradigma pengelolaan sungai tidak lagi hanya melakukan kegiatan fisik berupa pembangunan maupun perbaikan sungai saja, melainkan sudah harus menyelenggarakan pelayanan penyediaan sumber daya air serta melakukan koordinasi seluruh stakeholders di wilayah sungai tersebut menuju pada pengelolaan sumber daya air terpadu (*IWRM*). Keterpaduan yang dimaksud adalah usaha mengakomodasikan semua yang berkepentingan terhadap Sumber Daya Air di Wilayah Sungai tersebut dengan mengeleminasi konflik kepentingan yang mungkin akan terjadi. Kinerja Organisasi Pengelola Sungai dicerminkan dengan keberhasilannya menciptakan keterpaduan tersebut sehingga keterjaminan akan pelayanan penyediaan sumber daya air di wilayah sungai tersebut dapat memuaskan semua pihak.

Menurut Antono (2013), banyak metoda untuk mengukur kinerja suatu organisasi, antara lain: metoda *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)*, *Balanced Scorecard (BSC)*, *Six Sigma*, dan lain-lain. Diantara metoda-metoda tersebut, *BSC* merupakan salah satu metoda yang dalam dekade terakhir ini sangat populer digunakan dalam sektor bisnis dan usaha.

Mengingat sedemikian beragamnya masalah yang ada dalam pengelolaan sumber daya air di wilayah sungai, metoda *BSC* mulai dicoba diterapkan pada pengukuran kinerja organisasi pengelola wilayah sungai.

Konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton yang berawal dari studi tentang pengukuran kinerja di sektor bisnis dan usaha di era tahun 1990. *BSC* terdiri dari dua suku kata: (i) *Balanced* (berimbang) dan (ii) *scorecard* (kartu skor). Metoda *BSC* digunakan oleh manajemen guna menggapai pelayanan prima melalui keseimbangan pada: pelayanan pelanggan, pengaturan keuangan, proses bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan. Dengan pemberian skor tertentu pada masing-masing sektor, manajemen dapat mengetahui sektor mana yang mengalami ketidak-seimbangan, sehingga dapat segera dilakukan perbaikan.

KAJIAN PUSTAKA

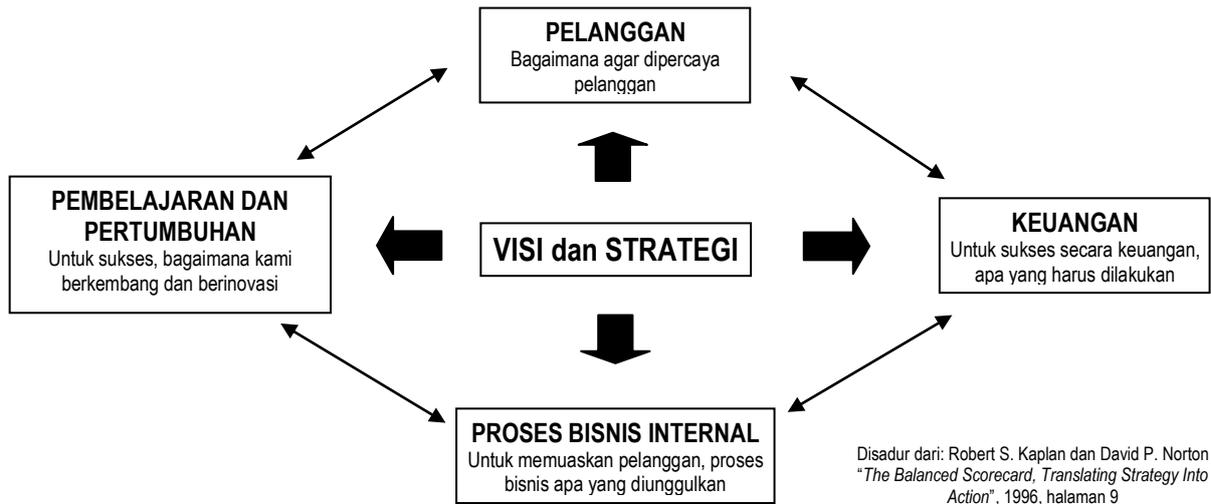
Balanced scorecard (BSC) adalah alat manajemen berupa laporan terstruktur yang dapat digunakan oleh para manajer untuk melacak pelaksanaan ke-giatan oleh staf di dalam kendali mereka dan memantau konsekuensi yang timbul dari tindakan ini. Dibandingkan dengan metoda yang lain, metoda ini paling dikenal dan paling banyak digunakan dalam dekade terakhir ini (Survai oleh Bain & Company, 2010).

Konsep *BSC* yang pertama kali disampaikan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton tahun 1992 sekarang telah berkembang menjadi alat pengukuran kinerja yang efektif. *BSC* dipandang sebagai landasan penting dalam strategi proses pelaksanaan holistik dalam beberapa hal, antara lain: membantu manajemen mengetahui kinerja organisasi, menyusun strategi yang perlu ditindaklanjuti, menyediakan *road-map* untuk eksekusi strategi, untuk memobilisasi dan menyelaraskan eksekutif dan karyawan, dan membuat strategi proses yang berkelanjutan.

Kaplan, R.S. (1992) mengemukakan bahwa metoda *Balanced Scorecard (BSC)* dapat menjawab empat pertanyaan pokok, yaitu: (i) bagaimana membuat pelanggan mempercayai kita, (ii) Apa yang harus kita laksanakan, (iii) Apakah kita akan terus berkembang dan berinovasi, dan (iv) bagaimana pengaturan sistem keuangan. Berdasarkan hal tersebut dibuat diagram seperti gambar 1.

Balance Scorecard menggunakan empat standar perspektif *BSC* atau ada juga yang menyatakan sebagai *Critical Performance Area* (Bidang Kinerja Kritis), yaitu: pelanggan (*customers*), keuangan (*finacial*), proses bisnis internal (*internal business process*) serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*), yang penjelasannya sebagai berikut:

- a) Pelanggan (*customers*)
Setiap usaha, lembaga atau organisasi tentu memiliki pelanggan (*customers*) atau pemilik kepentingan (*stakeholders*). Kepercayaan mereka tentu menjadi tujuan utama lembaga tersebut.
- b) Proses Bisnis Internal (*internal business process*)
Proses Bisnis Internal adalah serangkaian kegiatan organisasi agar dapat menciptakan jasa/produk guna memenuhi harapan pelanggan.



Gambar 1 Diagram *balanced scorecard*

- c) *Pembelajaran dan Pertumbuhan (learning and growth)*
 Perspektif ini menggambarkan kemampuan organisasi dalam mempelajari keadaan pelanggan dan melakukan perubahan, pertumbuhan maupun inovasi guna pelayanan kepada pelanggan.
- d) *Financial (keuangan)*
 Perspektif keuangan menggambarkan kegiatan lembaga dalam pengaturan keuangan meliputi *cost recovery* maupun efisiensi keuangan agar dijamin keberlangsungan organisasi tersebut.

Pada setiap Bidang Kinerja Kritis ditetapkan hal-hal yang menentukan antara lain: Tujuan, Indikator Pengukur Kinerjanya (Kinerja sekarang dan target) dan Inisiatif/Program untuk mencapainya.

IWMI (International Water Management Institute) mengembangkan teori ini guna mengukur kinerja pengelolaan air. Pengelolaan Sumber Daya Air di wilayah sungai tidak ubahnya bagaikan organisasi yang menjamin ketersediaan air bagi seluruh pemilik kepentingan (*stakeholders*) di wilayah sungai tersebut.

Hari M. Sungguh (2009) menyatakan bahwa pengukuran kinerja badan pengelola sungai (*River Basin Organization-RBO*) adalah sarana untuk mengetahui kinerja pelayanan penyediaan air di wilayah sungai tersebut agar dapat memenuhi harapan seluruh pemilik kepentingan (*stakeholder*).

HIPOTESIS

Kepuasan pelanggan (*customers*) merupakan tujuan utama dari suatu kegiatan pelayanan.

Dalam usaha mencapai tujuan tersebut, lembaga atau organisasi harus melakukan kegiatan dengan misi yang jelas dan mantap serta didukung oleh keseimbangan dalam proses internal, pengaturan keuangan dan pembelajaran untuk pengembangan.

Kinerja organisasi ditentukan dari sektor yang terlemah, sehingga untuk mendapat suatu kinerja yang optimal diperlukan keseimbangan di semua sektor/bidang kinerja kritis. Bagaikan suatu rantai yang memutar roda, kekuatan rantai ditentukan oleh rangkaian rantai yang terlemah, sehingga jika semua bagian rantai seimbang, maka diperoleh kerja rantai yang optimal.

Dengan mengetahui indikator-indikator dan nilai/skor kinerjanya dari setiap bidang kinerja kritis, manajemen dapat mengetahui bidang kinerja kritis mana yang memerlukan peningkatan sehingga segera dapat dilakukan aksi atau tindakan guna menyeimbangkan semua bidang kinerja kritis tadi. sehingga dapat memutar roda organisasi secara optimal dan efisien.

METODOLOGI

Metodologi yang dilakukan dalam kajian ini adalah sebagai berikut:

- Mengidentifikasi semua pemilik kepentingan yang ada di wilayah sungai tersebut.
- Mengidentifikasi tugas-tugas pelayanan sesuai yang dapat mengakomodasikan harapan semua pemilik kepentingan.
- Menentukan tujuan dari setiap Bidang Kinerja Kritis.
- Menyusun indikator-indikator pada setiap bidang kinerja kritis dan menetapkan skornya.

- e) Mengevaluasi tingkat kinerja pada saat ini dan menetapkan target agar dicapai keseimbangan
- f) Menyusun rencana aksi untuk mencapai target yang telah ditetapkan
- g) Melakukan evaluasi tahunan pencapaian guna dilakukan perbaikan.

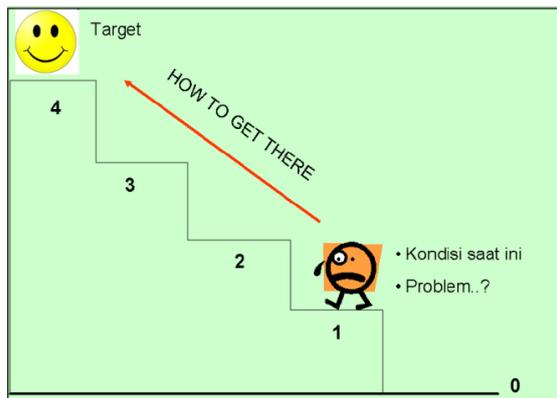
Pengukuran Kinerja Badan Pengelola Wilayah Sungai

Gambaran Umum

Pengukuran Kinerja Badan/Organisasi Pengelola Wilayah Sungai lebih dikenal dengan *River Basin Organization Performance Benchmarking (RBO-PBM)*. *Benchmarking* berasal dari istilah pemetaan yang berarti patok tetap. Dalam perkembangannya, istilah *Benchmarking* digunakan sebagai istilah dalam manajemen yang bertujuan untuk mengukur suatu proses yang berhubungan dengan strategi organisasi (Raymond Valiant, 2012).

Seperti yang disampaikan oleh Malano dan Burton (2012) yang mengatakan bahwa: “*Benchmarking* adalah suatu proses sistematis untuk menciptakan perbaikan terus menerus melalui perbandingan dengan nilai standar (internal maupun eksternal) yang relevan dan dapat tercapai.

Dengan demikian proses *Benchmarking* adalah untuk mengetahui keadaan sekarang (*where are we now*), menetapkan target dan menyusun aksi tindak guna mencapai target tersebut, seperti diilustrasikan dalam gambar 2 di bawah ini.



Gambar 2 Ilustrasi maksud *performance benchmarking*

Organisasi Pengelola Sumber Daya Air merupakan organisasi pelayanan masyarakat yang nirlaba sehingga cocok jika penilaian kinerjanya menggunakan sistem ini, sesuai dengan pendapat Drucker (1992) dan Jain and Tiandis (1997) yang menyatakan: “Penilaian

Kinerja untuk organisasi nirlaba atau pelayanan masyarakat lebih tepat bila ditekan pada bagaimana visi dan misi organisasi tercapai”.

Network of Asia River Basin Organizations (NARBO) meluncurkan penerapan RBO-PBM pada saat Pertemuan *Asia Pacific Water Forum* ke-2 di Bali pada bulan September 2005 yang kemudian diikuti dengan percobaan penerapan pada wilayah sungai terpilih, yaitu:

- a) Perusahaan Umum Jasa Tirta II, Indonesia, (Oktober 2006)
- b) Mahaweli Authority of Sri Lanka (MASL), (Desember 2006)
- c) Laguna Lake Development Authority (LLDA) Filipina, (Januari 2007)
- d) Red River Basin Organization (RRBO), Viet Nam, (Mei 2007).

Mengikuti keberhasilan penerapan pengukuran pada wilayah-wilayah sungai terpilih di atas, sejak tahun 2008 Indonesia melakukan RBO-PBM pada badan / organisasi pengelola wilayah sungai.

RBO-PBM dilakukan dengan menggunakan metoda *Balance Scorecard* dengan 14 indikator kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja pada bidang-bidang kritisnya.

Indikator Kinerja RBO-PBM

Berdasarkan konsep metoda *Balance Scorecard*, terdapat empat bidang kinerja kritis, yaitu: (i) pemilik kepentingan, (ii) pembelajaran dan pertumbuhan, (iii) tata-kelola internal dan (iv) keuangan. Untuk mencapai keseimbangan, dituntut organisasi yang mempunyai misi yang mantap. Oleh karena itu, jika misi Organisasi juga dapat dianggap sebagai salah satu bidang kinerja kritis, maka di dalam RBO-PBM diterangkan lima bidang kinerja kritis.

Dalam menetapkan indikator untuk setiap bidang kinerja kritis perlu dirumuskan dulu tujuan dari masing-masing bidang kinerja kritis. Tujuan dari setiap bidang kinerja kritis adalah sebagai berikut:

1 Bidang Kinerja Kritis: Misi

Tujuan dari bidang kinerja kritis Misi adalah dalam rangka menuju pada Pengelolaan Sumber Daya Air Terpadu. Guna mengukur capaian tujuan ini, ditetapkan indikator-indikator sebagai berikut:

- a) Status Badan Pengelola Sumber Daya Air
Indikator ini digunakan untuk mengukur keterlibatan pelanggan/pengguna air dalam proses pengambilan keputusan di dalam badan pengelola sumber daya air dan

penerimaan atas hasil-hasil dan pengoperasian.

- b) **Tata Kelola Sumber Daya Air**
Indikator ini merupakan suatu ukuran kerangka nasional, regional dan badan pengelola sumber daya air yang ada untuk mendukung tata kelola yang baik

2 Pemilik Kepentingan

Tujuan dari bidang kinerja kritis ini adalah kepuasan para pemilik kepentingan, terutama pemakai air. Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur adalah sebagai berikut:

- a) **Keterlibatan Pemakai Air**
Keterlibatan pemakai air ditetapkan sebagai indikator untuk mengukur tingkat keterlibatan pengguna di dalam pengambilan keputusan Badan pengelola sumber daya air, sebagai petunjuk bahwa ada pengakuan dari para pengguna air terhadap sasaran dan fungsi operasional dari Badan pengelola sumber daya air terkait.
- b) **Umpan Balik Pemakai Air**
Indikator ini digunakan sebagai ukuran untuk menyatakan tingkat keterlibatan pemakai air di dalam memberikan umpan balik kepada badan pengelola sumber daya air
- c) **Audit Lingkungan**
Indikator ini digunakan untuk mengukur tingkat kesadaran pemilik kepentingan dalam niat mencegah pencemaran dan melindungi kualitas lingkungan.
- d) **Kelayakan Hidup di Wilayah Sungai**
Indikator ini digunakan untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi pengelola wilayah sungai dalam meningkatkan kelayakan hidup di wilayah sungai.

3 Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dari bidang kinerja kritis ini adalah dalam rangka pembelajaran dan pengembangan organisasi beserta inovasi yang dilakukan guna keberlanjutan organisasi dengan indikator-indikator yang digunakan sebagai berikut:

- a) **Pengembangan Sumber Daya Manusia**
Indikator ini digunakan untuk mengukur tingkat kematangan dan efektivitas sistem pengembangan sumberdaya manusia yang dapat mencerminkan sumbangsih pencapaian sasaran badan pengelola sumber daya air.

- b) **Pengembangan Teknik**
Indikator ini menggambarkan tingkat komitmen dalam sistem pengembangan teknik yang meliputi teknologi dan inovasi yang dilakukan.
- c) **Pengembangan Organisasi**
Indikator ini digunakan sebagai ukuran tingkat komitmen penerapan manajemen mutu guna pengembangan organisasi.

4 Tata Kelola Usaha Internal

Tujuan dari bidang kinerja kritis ini adalah dalam rangka menuju efisiensi pemanfaatan sumber daya yang ada guna pencapaian tujuan. Indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a) **Perencanaan Tata Kelola di dalam Badan Pengelola Sumber Daya Air**
Indikator ini digunakan untuk mengukur tingkat kematangan dan efektivitas perencanaan tata kelola di dalam badan pengelola sumber air.
- b) **Pengelolaan Air**
Indikator ini menggambarkan tingkat komitmen sistem pengelolaan air dalam menjamin ketersediaan air .
- c) **Pengelolaan Data dan Informasi**
Indikator ini digunakan sebagai ukuran tingkat komitmen manajemen dalam pengelolaan data dan informasi.

5 Keuangan

Tujuan dari bidang kinerja kritis ini adalah dalam rangka menuju efisiensi dan kemandirian keuangan dengan indikator-indikator yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a) **Pemulihan Biaya**
Indikator ini digunakan untuk mengukur tingkat kemandirian keuangan dalam badan pengelola sumber air.
- b) **Efisiensi Keuangan**
Indikator ini menggambarkan tingkat efisiensi dalam sistem keuangan organisasi.

Dengan demikian terdapat 14 indikator pada semua bidang kinerja kritis seperti tabel 1 berikut ini, yang dikenal sebagai indikator NARBO dalam RBO-PBM.

Indikator-indikator pada tabel 1 dapat digambarkan dalam skema *Balance Scorecard* seperti gambar 3.

Tabel 1 Indikator NARBO dalam RBO-PBM

Bidang Kinerja Kritis		Tujuan	No.	Indikator
I.	Misi Organisasi	Pengelolaan SDA terpadu (<i>IWRM</i>)	1. 2.	Status Badan Pengelola Tata Kelola SDA
II.	Pemilik Kepentingan	1. Kepuasan Pelanggan 2. Keadaan Lingkungan 3. Tingkat kehidupan	3. 4. 5. 6.	Keterlibatan Pemakai Air Umpan Balik Pemakai Air Audit Lingkungan Kelayakan Hidup di wilayah sungai
III.	Pembelajaran dan Pertumbuhan	1. Sumber Daya Manusia 2. Aset dan Infrastruktur 3. Pengembangan Sistem	7. 8. 9.	Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengembangan Teknik Pengembangan Organisasi
IV.	Tata Kelola Internal	1. Perencanaan 2. Pengelolaan air 3. Sistem Informasi	10. 11. 12.	Perencanaan Tata-kelola di dalam badan pengelola Sumber Daya Air Alokasi Air Pengelolaan Data
V.	Keuangan	1. Kemandirian keuangan 2. Kinerja keuangan	13. 14.	Pemulihan Biaya Efisiensi Keuangan



Gambar 3 Indikator RBO-performance benchmarking

Guna mendapatkan skor di setiap indikator, dibuat kriteria penilaian secara bertingkat yang dikelompokkan menjadi tingkat keadaan indikator, kemudian setiap tingkat keadaan indikator diuraikan dalam tingkatan cara pemberian nilai indikator.

Kriteria cara pemberian nilai indikator dengan memberikan gambaran keadaan organisasi yang dibuat sederhana, realistis dalam pelaksanaan maupun pencapaiannya. Kemudian, setiap tingkatan keadaan organisasi, diberi skor 0-4 dengan interval 0,50 atau 1.

Sebagai contoh disajikan tingkatan skor indikator No. 4 (Umpan Balik Pemakai Air) seperti tabel 2 di bawah ini.

Pemberian skor pada pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan kinerja organisasi pengelola dengan standar kinerja

yang telah ditetapkan dalam Pedoman Penilaian Kinerja Organisasi Pengelola Sumber Daya Air Wilayah Sungai (*River Basin Organization/RBO*) yang selengkapnya dapat dilihat dalam Daftar Pustaka.

Perolehan skor pada setiap indikator dijumlahkan, kemudian dibandingkan dengan skor maksimum, dan diberikan persentasenya. Penjumlahan ini dilakukan tidak hanya keseluruhan, tetapi juga dilakukan pada setiap bidang kinerja kritis. Perolehan skor pada suatu bidang kinerja kritis dibandingkan perolehan skor pada bidang kinerja kritis yang lain. Dengan demikian manajemen dapat mengetahui bidang kinerja kritis yang perlu mendapat perhatian, agar dicapai suatu keseimbangan sehingga dapat diperoleh kinerja organisasi yang efisien dan optimal.

Tabel 2 Contoh pengukuran kinerja pada indikator No. 4 (umpan balik pemakai air)

Tingkat keadaan indikator	Gambaran keadaan organisasi sebagai cara pemberian nilai indikator	Skor
(1) Tidak ada komunikasi dan evaluasi pelayanan terhadap para pemakai air	Tidak ada kesadaran dari pentingnya komunikasi dan koordinasi dengan para pemakai air	0,00
	Kesadaran sudah ada namun sama sekali belum ada informasi yang disediakan bagi para pemakai air	0,50
	Informasi disediakan bagi para pemakai air tetapi tidak dikomunikasikan dan belum bersifat dua arah.	1,00
(2) Suvei terhadap para pemakai air secara <i>ad-hoc</i> (bila diperlukan/tidak rutin)	Keluhan-keluhan pemakai air dicatat dan didokumentasikan.	1,50
	Ada survei khusus kepada para pemakai air oleh badan pengelola sumberdaya air untuk mengetahui kepuasan atas pelayanan yang diberikan	2,00
(3) Survei Rutin terhadap pemakai air	Ada satu kesadaran bahwa komunikasi dua arah itu penting (khususnya yang melibatkan para pemakai air) namun survei yang ada diadakan belum bersifat rutin.	2,50
	Kepuasan pemakai air dinilai penting sebagai masukan atas pelayanan yang diberikan badan pengelola sehingga telah ada jadwal untuk melakukan survei pemakai air	3,00
(4) Kontribusi para pemakai air dalam pengambilan keputusan	Para pemakai air didorong untuk menyampaikan umpan balik, melalui survei dan alat ukur lainnya. Hasil survei distandardisasi sehingga kecenderungan/ <i>trend</i> dapat dikenali.	3,50
	Ada bukti bahwa umpan balik pemakai air dan hasil survey terhadap para pemakai air digunakan secara penuh dalam berbagai keputusan manajemen.	4,00

Pengukuran kinerja tersebut tidak hanya dilakukan untuk menilai kinerja organisasi pada keadaan sekarang, tetapi juga target organisasi yang akan dicapai dalam masa mendatang. Oleh karena proses dilakukan secara bertahap, target yang dicapai ditetapkan pula secara bertahap, misalnya target dalam 5 tahun mendatang. Berdasarkan deviasi yang ada antara kinerja sekarang dan kinerja yang akan datang, disusun rencana aksi (*action plan*) yang akan dilakukan untuk mencapai target tersebut.

Guna memantau proses pencapaian target tersebut, dilakukan pemantauan secara berkala, misalnya satu tahun sekali. Dengan demikian dapat segera dilakukan perbaikan dan penyempurnaan apabila dijumpai proses pencapaian target yang tidak sesuai dengan yang direncanakan.

Pelaksanaan RBO-PBM di Indonesia

Indonesia merupakan pionir dalam pelaksanaan *RBO-Performance Benchmarking* di regional Asia-Pasifik yang dipelopori oleh Perusahaan Umum Jasa Tirta II pada tahun 2006 yang melakukan kegiatan RBO-PBM bersama 3 pengelola sungai di region Asia-

Pasifik lainnya. Kegiatan ini diikuti oleh 6 badan pengelola wilayah sungai lainnya pada tahun 2008, yaitu:

- a) Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) Citarum
- b) BBWS Mesuji-Sekampung,
- c) Balai PSDA Way Sekampung-WaySeputih,
- d) BBWS Cidanau-Ciujung-Cidurian,
- e) BBWS Brantas, dan
- f) Perum Jasa Tirta I (PJT-Brantas).

Berdasarkan kewenangannya, organisasi pengelola sungai di Indonesia dapat dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu:

- a) Pengelola Sungai di bawah kewenangan Pemerintah Pusat. Dalam kelompok ini terdapat 33 organisasi Pengelola Sungai yang terdiri dari 12 Balai Besar Wilayah Sungai (BBWS) dan 21 Balai Wilayah Sungai (BWS).
- b) Pengelola Sungai di bawah kewenangan Pemerintah Provinsi. Dalam kelompok ini terdapat 59 Balai Pengelola Sumber Daya Air (BPSDA).
- c) Pengelola Sungai secara korporatisasi dalam bentuk Perusahaan Umum (Perum) yaitu

PerumJasa Tirta (PJT) I dan Perum Jasa Tirta (PJT)II.

Pengukuran Kinerja dilakukan pada setiap Organisasi Pengelola Sungai. Pengukuran Kinerja ini bukan merupakan suatu lomba ataupun kompetisi, melainkan digunakan untuk mengetahui tingkat kinerja di setiap Bidang Kinerja Kritis pada masing-masing Organisasi Pengelola Sungai guna penyusunan program kegiatan dalam rangka peningkatan kinerja pelayanan kepada para pelanggan/pemilik kepentingan (*stakeholder*) di wilayah sungai tersebut.

Pelaksanaan *RBO-PBM* di Indonesia dilakukan melalui tahapan sebagai berikut:

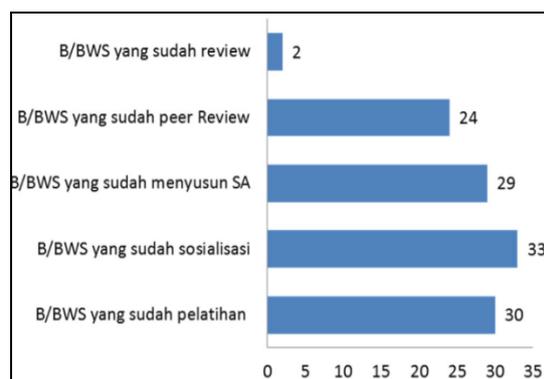
- a) Sosialisasi dan pelatihan *Peer-Reviewer*
Kegiatan ini diikuti oleh perwakilan dari RBO yang akan bertugas sebagai motor penggerak dalam kegiatan *RBO-PBM* di wilayahnya.
Sertifikat *Peer-Reviewer* diberikan pada peserta yang memperoleh hasil yang baik dalam pelatihan ini.
- b) Sosialisasi pada staf *RBO*
Peserta sosialisasi pada kegiatan di atas ditugaskan untuk memberikan sosialisasi kepada petugas terkait di masing-masing *RBO*. Sosialisasi ini dimaksudkan guna pemahaman *RBO-PBM* untuk penyusunan *Self-assessment* pada tahap berikutnya.
- c) Penyusunan *Self-assessment*, yaitu pengukuran kinerja *RBO* pada kondisi saat ini. Penetapan skor berdasarkan standar indikator *NARBO* yang telah ditetapkan. Penetapan skor harus disertai oleh alasan dan bukti-bukti pendukungnya yang akan digunakan untuk konfirmasi/ pengecekan pada tahap *peer-review*.
- d) Penyusunan target kinerja 5 tahun mendatang. Penyusunan target ini dengan tujuan untuk peningkatan pelayanan serta dengan mempertimbangkan keseimbangan pada bidang kinerja kritis.
- e) Berdasarkan deviasi dari butir c) dan d), disusun rencana aksi (*action plan*) yang akan dilakukan dalam rangka mencapai target yang telah ditetapkan. Penyusunan butir c) dan d) dilakukan oleh tim penyusun *Self- Assesment* (tim SA) pada setiap badan pengelola sumber daya air di wilayah sungai yang hasilnya didiskusikan bersama dengan pimpinan. Hasil akhir pengukuran kinerja, target dan *action plan* ini akan dikonfirmasi/dicek pada tahapan berikut oleh tim *peer-reviewer*.
- f) *Peer reviewer*, yaitu konfirmasi dan pengecekan terhadap skor yang ditetapkan

pada kegiatan *Self-Assesment*. Kegiatan *peer-reviewer* dilakukan oleh *peer-reviewer* yang bersertifikat yang berasal dari badan pengelola wilayah sungai dari tempat lain. Tujuan kegiatan ini adalah untuk mengkonfirmasi penetapan skor agar dicapai pemahaman yang sama terhadap standar kriteria indikator. Disamping itu kegiatan ini dapat digunakan sebagai saran tukar menukar pengalaman dalam pengelolaan sumber daya air di wilayah sungai.

Pengukuran Kinerja dilakukan tidak hanya untuk mengukur kinerja pada saat ini, tetapi juga untuk menyusun target dalam 5 tahun mendatang. Guna memantau pencapaian target tersebut, perlu dilakukan evaluasi tahunan, sehingga dapat dipantau kemajuan kinerja dalam pencapaian target yang telah dicanangkan sebelumnya.

Dalam tahun 2009-2012 *RBO-PBM* dilakukan pada beberapa organisasi pengelola wilayah sungai, sehingga sudah hampir seluruh badan pengelola wilayah sungai sudah melakukan proses *RBO-PBM*. Beberapa sungai bahkan sudah melaksanakan evaluasi/review tahunan.

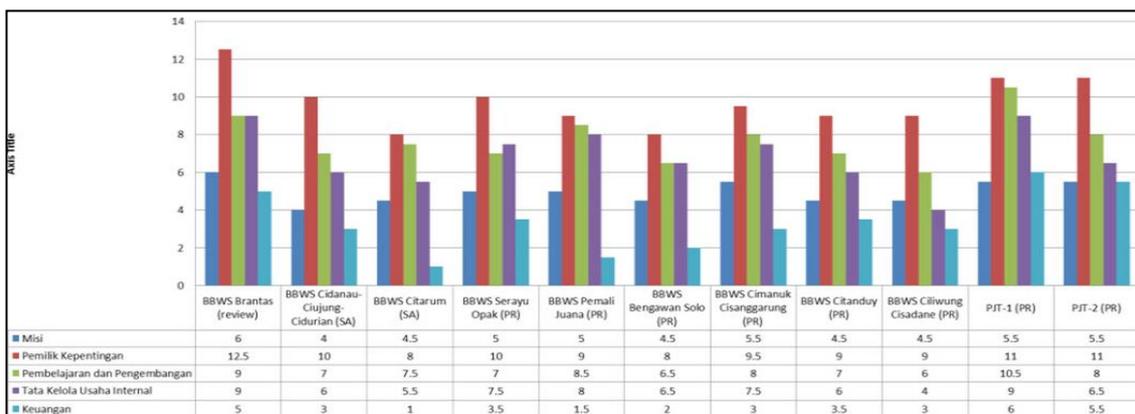
Diagram dalam gambar 4 di bawah ini menunjukkan Organisasi Pengelola Sungai di bawah kewenangan Pemerintah Pusat (BWS/BBWS) yang sudah melaksanakan kegiatan Pengukuran Kinerja *RBO-PBM* sampai dengan akhir 2012.



(sumber: Direktorat Penatagunaan SDA, 2012)

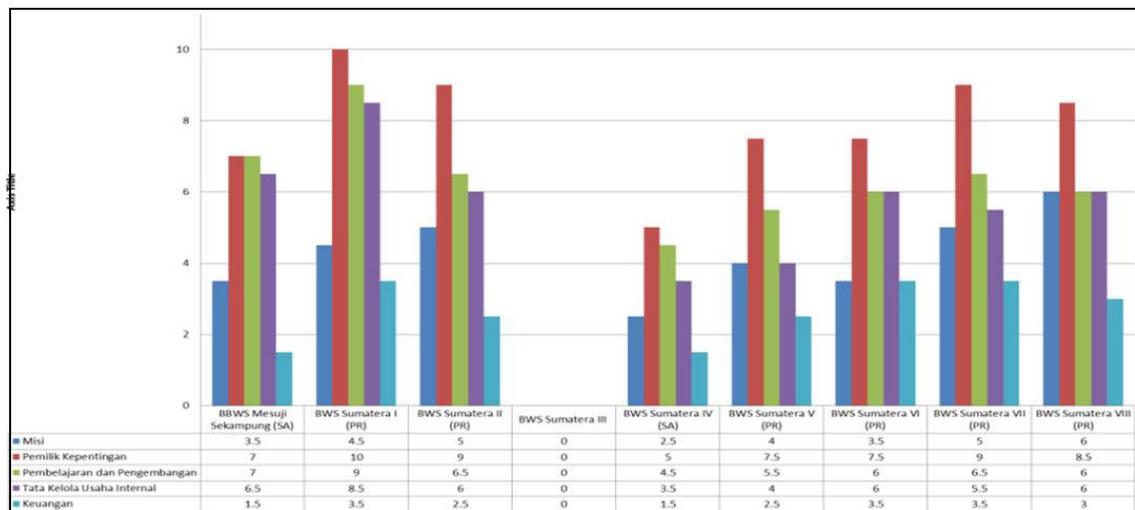
Gambar 4 B/WBS yang sudah melaksanakan tahapan pengukuran kinerja (*RBO-PBM*)

Dengan melakukan pengukuran kinerja, dapat dibuat peta kinerja untuk setiap Bidang Kinerja Kritis pada masing-masing Balai Wilayah Sungai maupun Balai Besar Wilayah Sungai seperti disampaikan pada Gambar 5, Gambar 6 dan Gambar 7 di bawah ini.



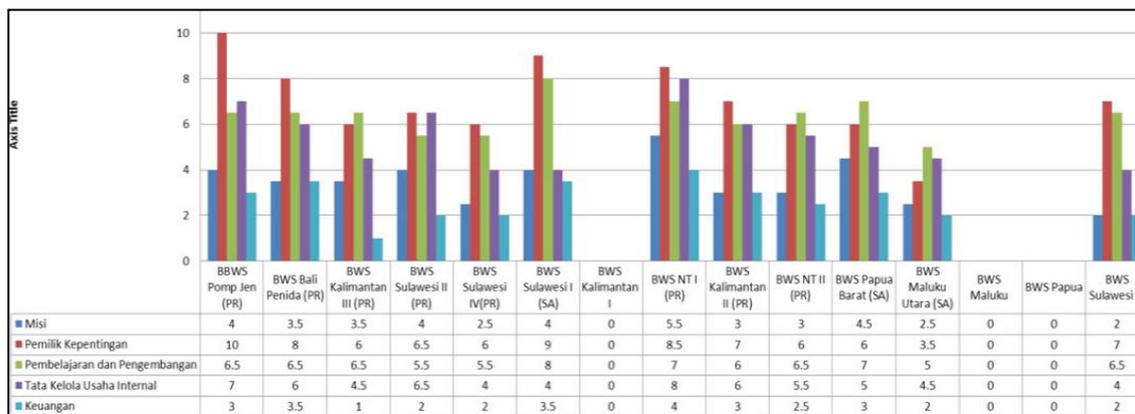
(sumber: Direktorat Penatagunaan SDA, 2012)

Gambar 5 Skor Kinerja untuk BBWS/BWS di Pulau Jawa



(sumber: Direktorat Penatagunaan SDA, 2012)

Gambar 6 Skor Kinerja untuk BBWS/BWS di Pulau Sumatera



(sumber: Direktorat Penatagunaan SDA, 2012)

Gambar 7 Skor Kinerja untuk BBWS/BWS di Pulau Kalimantan, Papua, Nusa Tenggara dan Maluku

Tabel 3 Rekapitulasi hasil *self-assesment* Perusahaan Umum Jasa Tirta I tahun 2008

Critical Performance Area	Objectives	Indicators	Penilaian 2008		Target 2012		Maks
			SA	PR	SA	PR	
A Misi	1 Integrated Water Resources Management	1 Status badan pengelola sungai	2.5	2.5	3.5	3.5	4.00
		2 Kelembagaan badan pengelola	3.0	3.0	3.5	3.5	4.00
B Pemangku Kepentingan	2 Kepuasan Pelanggan 3 Kondisi Lingkungan 4 Kelayakan Hiduo	3 Keterlibatan pengguna	3.5	3.0	4.0	4.0	4.00
		4 Umpan balik pengguna	3.0	3.5	4.0	4.0	4.00
		5 Audit lingkungan	2.0	2.0	3.0	3.0	4.00
		6 Kelayakan hidup di wil sungai	2.5	2.5	3.0	3.0	4.00
C Pertumbuhan dan Pembelajaran	5 Sumberdaya Manusia 6 Infrastruktur 7 Pengembangan Sistem	7 Pengembangan SDM	3.5	3.5	4.0	4.0	4.00
		8 Pengembangan Teknis	3.0	3.5	3.5	4.0	4.00
		9 Pengembangan Kelembagaan	3.5	3.5	4.0	4.0	4.00
D Proses Tata Kelola Internal	8 Perencanaan 9 Pengelolaan Sumberdaya 10 Manajemen Informasi	10 Kematangan perencanaan	3.0	3.0	3.5	3.5	4.00
		11 Alokasi air	3.0	3.0	4.0	3.5	4.00
		12 Pertukaran data	2.5	3.0	4.0	4.0	4.00
E Keuangan	11 Financial Independence 12 Financial Performance	13 Pengembalian biaya	3.0	3.0	4.0	3.5	4.00
		14 Efisiensi keuangan	3.0	3.0	4.0	4.0	4.00
Total			41.0	42.0	52.0	51.5	56.00
Prosentase	PJT I =		73.21	75.00	92.86	91.96	

(sumber: Raymond Valiant, 2012, " Pengantar Benchmarking untuk Badan Pengelola Sumber Daya Air")

Berdasarkan pemetaan pada Gambar 5, 6 dan 7, nampak sudah adanya prioritas pada pemenuhan kepuasan terhadap pemilik kepentingan yang merupakan tujuan utama dari suatu kegiatan pelayanan. Namun untuk mencapai tujuan ini harus diimbangi dengan peningkatan kinerja pada bidang kinerja kritis lainnya, terutama mengenai Misi dan Keuangan.

Organisasi Pengelola Sungai di atas merupakan lembaga Pemerintah yang pada zaman dulunya adalah merupakan suatu Proyek Pembangunan, sehingga nampak skor Bidang Kinerja Kritis Misi relatif masih rendah. Sumber dana BWS/BBWS sepenuhnya berasal dari Pemerintah, sehingga skor Bidang Kinerja Kritis Keuangan juga relatif masih rendah terutama pada indikator *Cost-Recovery* karena belum dimungkinkan untuk menerima retribusi pelayanan.

Berbeda dengan Perum Jasa Tirta I maupun II, sektor pelayanan dan keuangan sudah relatif tinggi. Sebagai contoh, tabel 3 pada halaman berikut merupakan rekapitulasi hasil *Self-Assesment* yang dilakukan oleh Perusahaan Umum Jasa Tirta I.

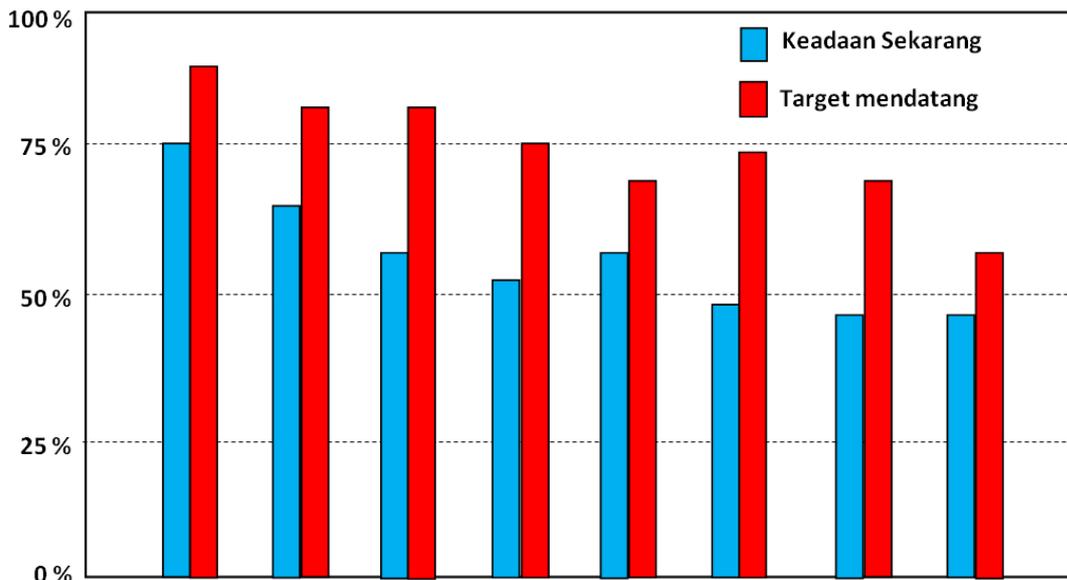
HASIL DAN PEMBAHASAN

Badan/Organisasi pengelola sumber daya air pada wilayah sungai merupakan suatu organisasi pelayanan yang bertujuan untuk menjamin ketersediaan air bagi seluruh pemilik

kepentingan yang merupakan pelanggan dari organisasi tersebut, Organisasi ini menjalankan kegiatan yang tidak berorientasi pada keuntungan. Walaupun demikian organisasi ini harus menjalankan pengaturan keuangan yang baik agar dapat diperoleh efisiensi keuangan yang baik serta kemandirian keuangan guna keberlanjutan organisasi.

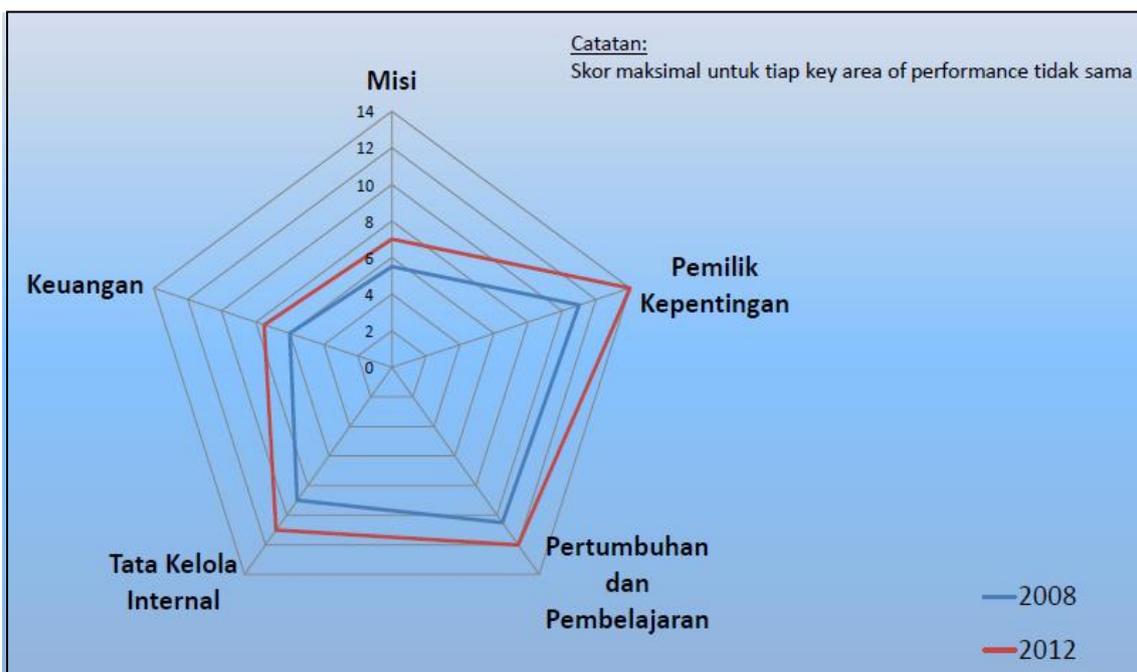
Berdasarkan perbandingan antara keadaan sekarang dan target 5 tahun mendatang pada beberapa badan pengelola wilayah sungai seperti yang disajikan dalam Gambar 8, nampak bahwa kegiatan *RBO Performance Benchmarking* dapat digunakan sebagai sarana untuk menetapkan peningkatan kinerja RBO secara terukur, sehingga dapat digunakan dasar pengambilan kebijakan para pimpinan puncak.

Sedangkan Gambar 9 menunjukkan peta keseimbangan pada lima bidang kinerja kritis hasil *RBO Performance Benchmarking* pada Perusahaan Umum Jasa Tirta I. Berdasarkan peta tersebut nampak bahwa kepuasan pemilik Kepentingan merupakan sasaran utama dari organisasi ini. Kepercayaan pelanggan/pemilik kepentingan merupakan hal yang sangat diutamakan. Namun guna mendapatkan keseimbangan, sektor Misi dan Keuangan perlu ditingkatkan. Peningkatan misi dapat dilakukan dengan deregulasi aturan peraturan serta pembagian kewenangan dengan Pemerintah Daerah setempat.



(sumber: Sungguh Harry M, 2009, "RBO Benchmarking")

Gambar 8 Keadaan kinerja pada beberapa organisasi pengelola sungai (sekarang dan target mendatang)



(sumber: Raymond Valiant, 2012, "Pengantar Benchmarking untuk Badan Pengelola Sumber Daya Air")

Gambar 9 Diagram/peta keseimbangan bidang kinerja kritis di Peum Jasa Tirta I

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian di atas, nampak bahwa metoda *Balance Scorecard* dapat digunakan untuk pengukuran kinerja (*Performance Benchmarking*) pada organisasi pengelola wilayah sungai (*RBO-River Basin Organization*), guna mendapatkan pelayanan yang baik kepada para pemilik kepentingan (*stakeholders*) dan menekan serendah-

rendahnya konflik kepentingan yang mungkin akan terjadi. Kinerja lembaga atau organisasi mencapai tingkat efisiensi/optimal jika diperoleh keseimbangan dari setiap bidang kinerja kritisnya.

Pengukuran Kinerja Lembaga/Organisasi Pengelola Sungai (*RBO-Performance Benchmarking*) dengan metoda *Balance Scorecard* mempunyai beberapa keuntungan antara lain:

RBO-Performance Benchmarking merupakan sarana pengukuran kinerja organisasi dalam pengelolaan sumber daya air.

Metoda ini dapat digunakan sebagai sarana untuk melihat posisi keseimbangan kinerja organisasi dan untuk peningkatan kinerja secara terprogram dan terukur melalui *action plan* yang disusun serta meningkatkan pemahaman pada kinerja RBO yang bertujuan untuk pelayanan pada pengelolaan Sumber Daya Air Terpadu (*Integrated Water Resources Management-IWRM*).

RBO-Performance Benchmarking dapat digunakan sebagai pedoman dalam konsolidasi maupun pengembangan menuju peningkatan kinerja RBO menuju pengelolaan sumber daya air secara terpadu.

RBO-Performance Benchmarking dapat digunakan sebagai saran bertukar pengalaman dalam pengelolaan wilayah sungai (melalui tahapan *Peer-Review*).

Namun demikian, penerapan metoda ini di Indonesia masih mengalami beberapa kendala, antara lain metoda ini masih tergolong baru, sehingga tingkat kesadaran pengelola sungai terhadap manfaat metoda ini masih rendah. Hal ini dapat diatasi apabila *action plan* yang dibuat langsung dikaitkan dengan program anggaran yang akan dialokasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amron M., 2013, "*Profesionalism and Sertification Process: Based on Indonesian Association of Hydraulic Engineer and Indonesian National on Large Dam*", Presentation on 5th Network of Asian River Basin Organizations General Meeting.
- Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo, 2009, "*Laporan Self-Assesment Balai Besar Wilayah Sungai Bengawan Solo*", Direktorat Jenderal Sumber Daya Air, Departemen Pekerjaan Umum.
- Bruce P. Hooper, Ph.D., 2006, "*Key Performance Indicators of River Basin Organizations*", Institute for Water Resources (IWR), US Army Corps of Engineers
- Dennis v Custodio, 2013, "*Background on NARBO's Performance Benchmarking Service with Peer Review Process for RBOs*", NARBO Newsletter No. 25.
- Direktorat Penatagunaan Sumber Daya Air, 2012, "*Laporan Penyelenggaraan RBO-PBM (RBO-Performance Benchmarking)*", Direktorat Jenderal Sumber Daya Air.
- Direktorat Penatagunaan Sumber Daya Air, 2013, "*Pedoman Peningkatan Kinerja Organisasi Pengelola Sumber Daya Air Wilayah Sungai (River Basin Organization/RBO)*", Direktorat Jenderal Sumber Daya Air.
- Isnugroho, 2013, "*CRBOM Activities on River Basin Organizations Performance Benchmarking*", Presentation on 5th Network of Asian River Basin Organizations General Meeting.
- Kaplan Robert S. dan David P. Norton, 1992, "*The Ballanced Scorecard—Measures That Drive Performance*", Harvard Business Review.
- Kaplan Robert S. dan David P. Norton, 1996, "*The Ballanced Scorecard—Translating Strategy In to Action*", Harvard Business Review.
- Kaplan Robert S., 2010, "*Conceptual Foundation of the Ballanced Scorecard*", Harvard Business Review.
- Sungguh Harry M, 2009, "*RBO Benchmarking*", Center for River Basin Organizations and Management Small Publication Series.
- Raymond Valiant, 2012, "*Pengantar Benchmarking untuk Badan Pengelola Sumber Daya Air*", Pelatihan RBO Benchmarking, Direktorat Jenderal Sumber Daya Air, Kementerian Pekerjaan Umum.
- Wahyu Ari Antono, 2013, "*Ballanced Scorecard—Primadona dalam Basis Pengukuran Kinerja menuju Reformasi Birokrasi*", *Buletin Pengawasan No. 92 tahun 2013, hal 10–13.*