

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya berkaitan dengan penilaian kinerja menggunakan perspektif finansial dan non finansial seperti penelitian Arimba dan Putri (2014) yang berjudul “Analisis Penilaian Kinerja Keuangan Dan Non Keuangan PT. Bpr Dharma Warga Utama” menunjukkan bahwa penilaian kinerja perspektif keuangan PT. BPR Dharmawarga Utama menunjukkan keadaan sehat. Kinerja perspektif pelanggan PT. BPR Dharmawarga Utama dilihat dari pertumbuhan pelanggan selalu meningkat tiap tahun sedangkan untuk tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan hasil puas yang artinya perusahaan dalam melayani pelanggan sudah melakukan kinerja dengan baik..

Penelitian yang dilakukan oleh Pribadi (2012) tentang “Analisis Kinerja PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo Dengan Menggunakan Peningkatan kinerja PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo di tahun-tahun yang akan datang harus lebih efisien dalam membelanjakan pengeluaran operasional. Perusahaan dapat mempertahankan kinerja keuangan yang selama ini sudah baik agar di tahun-tahun akan datang dapat meningkat dan tidak terjadi penurunan.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Selado (2014) tentang “Analisis Kinerja Menggunakan Balance Scorecard Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Studi Kasus Pada PDAM Kabupaten Batang)” Dari hasil penelitian menggunakan konsep *Balance Scorecard*, dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Batang secara

keseluruhan dikategorikan sehat. Pada perspektif keuangan dengan indikator rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas sudah menunjukkan kinerja yang cukup baik. Untuk perspektif pelanggan, sudah menunjukkan kinerja yang baik dengan nilai 3,73. Pada perspektif bisnis internal perusahaan telah melakukan pelayanan yang baik. Dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dihasilkan tingkat kepuasan karyawan yang memuaskan yaitu sebesar 3,79. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan *Balance Scorecard*, dapat memberikan evaluasi kinerja pada PDAM Kabupaten Batang agar tetap berdiri dan lebih baik pada periode berikutnya.

Pande dan Putra (2013) melakukan penelitian tentang “Penilaian Kinerja PDAM Kota Denpasar Ditinjau Dari Aspek Finansial Dan Non Finansial” menunjukan bahwa kinerja pdam kota denpasar tergolong baik dan cenderung menunjukkan peningkatan di tiap tahunnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Judul	Peneliti	Pengumpulan Data	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Analisis Penilaian Kinerja Keuangan Dan Non Keuangan PT. BPR Dharma Warga Utama	Arimbawa dan Putri 2014	kuesioner	kuantitatif	Hasil penilaian kinerja perspektif keuangan PT. BPR Dharmawarga Utama menunjukkan keadaan sehat. Kinerja perspektif pelanggan PT. BPR Dharmawarga Utama dilihat dari pertumbuhan pelanggan selalu meningkat tiap tahun sedangkan untuk tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan hasil puas yang artinya perusahaan dalam melayani pelanggan sudah melakukan kinerja dengan baik.
2.	Analisis Kinerja PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo Dengan Menggunakan Perspektif Keuangan Dan Non Keuangan	Pribadi, 2012	Kuesioner	Kuantitatif	Peningkatan kinerja PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo di tahun-tahun yang akan datang harus lebih efisien dalam membelanjakan pengeluaran operasional. Perusahaan dapat mempertahankan kinerja keuangan yang selama ini sudah baik agar di tahun-tahun akan datang dapat meningkat dan tidak terjadi penurunan.
3.	Analisis Kinerja Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Studi Kasus Pada PDAM Kabupaten Batang)	Selado, 2014	wawancara, kuesioner, studi pustaka	Deskriptif kualitatif dan kuantitatif	Dari hasil penelitian menggunakan konsep <i>Balanced Scorecard</i> , dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja PDAM Kabupaten Batang secara keseluruhan dikategorikan sehat. Pada perspektif keuangan dengan indikator rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas sudah menunjukkan kinerja yang cukup baik. Untuk perspektif pelanggan, sudah menunjukkan kinerja yang baik dengan nilai 3,73. Pada perspektif bisnis internal perusahaan telah melakukan pelayanan yang baik.

					Dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dihasilkan tingkat kepuasan karyawan yang memuaskan yaitu sebesar 3,79. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan <i>Balance Scorecard</i> , dapat memberikan evaluasi kinerja pada PDAM Kabupaten Batang agar tetap berdiri dan lebih baik pada periode berikutnya.
4.	Penilaian Kinerja PDAM Kota Denpasar Ditinjau Dari Aspek Finansial Dan Non Finansial	Pande dan Putra, 2013	survey/ observasi	Deskriptif Komparatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pdam kota denpasar tergolong baik dan cenderung menunjukkan peningkatan di tiap tahunnya.

Penelitian dari arimbawa dan putri (2014), menggunakan metode *balanced scorecard* yang terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Tetapi dalam perspektif keuangan rasio-rasio keuangan yang digunakan perusahaan untuk menilai kinerja keuangannya yakni rasio kecukupan modal (CAR), *loan to deposit ratio* (LDR), *ratio return on risked assets* (RORA), *net profit margin* (NPM), *return on assets* (ROA), dan sebagainya yang biasa disebut dengan istilah analisis CAMEL (*Capital, Assets, Management, Earning, and Liquidity*). Sedangkan dalam penelitian yang akan saya lakukan menggunakan rasio rentabilitas, likuiditas dan solvabilitas. Selain itu objek yang diteliti pun juga berbeda. Selanjutnya dalam penelitian pribadi (2012) yang menggunakan perspektif keuangan dan non keuangan. Dalam penelitiannya, dilihat dari perspektif non keuangan yaitu perspektif pelanggan peneliti hanya menilai dari peningkatan jumlah pelanggan yaitu akuisisi pelanggan, retensi pelanggan dan profitabilitas pelanggan, tetapi peneliti tidak melihat dari tingkat kepuasan pelanggan yang diukur menggunakan kuesioner.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh selado (2014) tentang analisis kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*. Yang membedakan yaitu objek yang diteliti, penelitian yang saya lakukan pada PDAM Kabupaten Pasuruan sedangkan penelitian yang dilakukan oleh selado pada PDAM Kabupaten Batang. Penelitian dari pande dan putra (2013) ditinjau dari aspek finansial dan non finansial, dapat dilihat dari kinerja finansial cara perhitungannya berbeda yaitu rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi, rasio laba operasi sebelum biaya penyusutan

terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo, rasio aktiva produktif terhadap penjualan air, jangka waktu penagihan piutang dan efektivitas penagihan. Dalam penilaian kinerja aspek non finansial berdasarkan pada Keputusan Menteri PAN No.KEP/25/M.PAN/2/2004 Tentang Pedoman Umum Penyusunan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). IKM adalah data dan informasi tentang tingkat kepuasan masyarakat yang diperoleh dari hasil penilaian secara kuantitatif dan kualitatif atas pendapat masyarakat dalam memperoleh pelayanan dari aparatur penyelenggara pelayanan publik dengan membandingkan antara harapan dan kebutuhan yang dituangkan dalam kuesioner yang berisikan 14 pertanyaan menyangkut unsur-unsur pelayanan. Sedangkan penelitian ini berfokus pada persepektif finansial dan non finansial, dimana dalam perspektif finansial diukur menggunakan rasio rentabilitas, likuiditas dan solvabilitas. Selain itu, dalam perspektif non finansial terdapat pespektif pelanggan yang dinilai dari peningkatan jumlah pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan, proses bisnis internal dinilai dari proses inovasi dan pelayanan purna jual dan pembelajaran dan pertumbuhan dinilai dari poduktivitas karyawan, karyawan yang mengikuti pelatihan, absensi karyawan, retensi karyawan dan kepuasan karyawan.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Kinerja

2.2.1.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *actual Performance* (Prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu yang dinilai dengan serangkaian tolak ukur yang berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan.

Kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Deskripsi dari kinerja menyangkut 3 (tiga) komponen penting, yakni tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Tujuan ini akan memberikan arah dan mempengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran apakah seseorang personel telah mencapai kinerja yang diharapkan.

Beberapa uraian tentang kinerja dalam Rivai (2005) adalah sebagai berikut :

1. Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan

baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik dan kinerja tidak berdiri sendiri, tetapi dipengaruhi 3 (tiga) faktor, yakni : kemampuan, keinginan dan lingkungan.

2. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *Ability* (A), motivasi atau *Motivation* (M) dan kesempatan atau *Opportunity* (O), yaitu : Kinerja = f (A x M x O), artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan motivasi dan kesempatan.

Dari pendapat diatas, maka dapat disimpulkan *Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum, tidak bertentangan dengan etika-etika dan dipengaruhi oleh kemampuan, keinginan, lingkungan, kesempatan.

2.2.1.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut (Rudianto:2006), proses penilaian kinerja perusahaan merupakan aktivitas yang harus dilakukan perusahaan. Karena, memberikan penilaian kinerja kepada manajer perusahaan merupakan aktivitas yang diperlukan oleh berbagai pihak mulai dari karyawan, manajer, direksi, komisaris, dan pemilik perusahaan. Penilaian kinerja digunakan oleh manajemen untuk berbagai manfaat yang saling terkait, yaitu antara lain:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer/ mutasi, dan pemberhentian
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dengan melakukan penilaian kinerja, berbagai pihak yang terkait dengan perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung akan memperoleh manfaat nyata dari aktivitas tersebut.

2.2.1.3 Konsep Dasar Pengukuran Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya (Mahsun, M., 2006).

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas; efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Robertson, 2002) dalam (Mahsun, M, 2006).

Elemen pokok suatu pengukuran kinerja antara lain seperti tersebut dibawah ini :

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran-sasaran organisasi
4. Evaluasi kinerja (*feedback*, penilaian kemajuan organisasi, meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, dan akuntabilitas).

2.2.1.4 Tahap Penilaian Kinerja

Menurut (Rudianto:2006), untuk melakukan penilaian kinerja, tidak dapat dilakukan sekaligus di dalam suatu langkah penilaian. Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama, yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian, yang masing-masing dibagi ke dalam beberapa tahap yang lebih rinci lagi yaitu, sebagai berikut

1. Tahap persiapan, adalah seluruh fase perencanaan penilaian kinerja bagi para manajer yang membawahi suatu unit kerja tertentu. Fase ini sekaligus untuk pemberian informasi yang jelas kepada para manajer sebelum memulai aktivitasnya.

Fase dimana dibuat suatu kesepakatan di antara para pelaksana perusahaan, tentang bagaimana mereka akan dinilai hasil kerjanya. Fase ini dibagi kedalam tiga langkah persiapan, yaitu:

- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab
 - b. Penetapan kinerja yang dipakai untuk mengukur kinerja
 - c. Pengukuran kinerja yang sesungguhnya
2. Tahap penilaian, adalah seluruh fase pengukuran hasil kerja para manajer dengan membandingkan dengan ukuran-ukuran yang telah disepakati. Fase ini mencakup beberapa langkah pelaksanaan, yaitu
- a. Pembandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya
 - b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar
 - c. Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

2.2.1.5 Kendala dalam Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja dalam sector swasta bertumpu pada aspek finansial karena tujuannya adalah mencari laba sehingga mudah diukur karena bersifat kuantitatif dan nyata. Namun, kondisi ini berbeda dengan organisasi sector public, dimana penilaian keberhasilan organisasi sector public dalam menjalankan fungsinya adalah kepuasan

yang dirasakan oleh masyarakat atas penyediaan barang dan jasa public yang bersifat kualitatif. Dengan demikian Mahsun (2009) membuat beberapa kendala yang dihadapi dalam pengukuran kinerja organisasi sector public, antara lain:

1. Tujuan organisasi bukan memaksimalkan laba. Tujuan organisasi sector public adalah peningkatan pelayanan public dan penyediaan barang public
2. Sifat output adalah kualitatif, *intangible dan indirect*. Output yang dihasilkan dari kegiatan organisasi public pada umumnya bersifat kualitatif, tidak berwujud dan tidak langsung dirasakan pada saat itu sehingga kinerja organisasi lebih sulit diukur
3. Antara input dan output tidak mempunyai hubungan secara langsung (*discretionary cost centre*). Dalam konsep akuntansi pertanggungjawaban, organisasi sector public merupakan sebuah entitas yang harus diperlakukan sebagai pusat pertanggungjawaban (*responsibility centre*). Sedangkan disisi lain karakteristik input (biaya) yang terjadi sebagian besar tidak dapat ditelusuri secara langsung dengan outputnya, sebagaimana sifat biaya kebijakan (*discretionary cost*). Hal ini menyebabkan sulitnya ditetapkan standar tolak ukur kinerja
4. Tidak beroperasi berdasarkan *market force* sehingga memerlukan instrument pengganti mekanisme pasar. Organisasi sector public tidak beroperasi sebagaimana adanya *market competition* sehingga tidak semua output yang dihasilkan tersedia di pasar. Oleh karena itu tidak ada pembanding yang

independen maka dalam pengukuran kinerja diperlukan instrument pengganti mekanisme pasar

5. Berhubungan dengan kepuasan pelanggan (masyarakat). Organisasi sector public menyediakan jasa pelayanan bagi masyarakat yang sangat heterogen, dengan demikian mengukur kepuasan masyarakat yang mempunyai kebutuhan dan harapan yang beraneka ragam adalah pekerjaan yang tidak mudah.

2.2.1.6 Pendekatan Pengukuran Kinerja

Menurut Mahsun (2009) terdapat empat pendekatan pengukuran kinerja yang dapat diaplikasikan pada organisasi sektor publik, yaitu:

1. Analisis anggaran

Adalah pengukuran kinerja yang dilakukan dengan cara membandingkan anggaran pengeluaran dengan realisasinya. Hasil yang diperoleh berupa selisih lebih (*favourable variance*) atau selisih kurang (*unfavourable variance*). Teknik ini berfokus pada kinerja input yang bersifat finansial dan data yang digunakan adalah data anggaran dan realisasi anggaran. Analisis anggaran ini bersifat analisis kinerja yang tradisional karena tidak melihat keberhasilan program, kinerja instansi pemerintah dikatakan baik jika realisasi pengeluaran anggaran lebih kecil daripada anggarannya dan sebaliknya jika realisasi pengeluaran anggaran lebih besar daripada anggarannya maka kinerja instansi pemerintah tersebut dinilai tidak baik.

2. Analisis rasio laporan keuangan

Berikut dibawah ini beberapa pendapat mengenai definisi analisis laporan keuangan, antara lain:

- a. Menurut Kasmir (2010:68) analisis laporan keuangan digunakan untuk mengetahui posisi keuangan perusahaan dalam satu periode tertentu baik harta, kewajiban, modal maupun hasil usaha yang telah dicapai untuk beberapa periode dan dapat juga digunakan sebagai pembandingan dengan perusahaan sejenis tentang hasil yang mereka capai.
- b. Menurut Jumingan (2006) analisis laporan keuangan adalah untuk memberikan informasi keuangan yang akurat yang menguraikan tentang prinsip-prinsip akuntansi, jenis, sifat dan keterbatasan serta kegunaan laporan keuangan bagi berbagai pihak.
- c. Menurut M. Hanafi dan Halim (2005:21) analisis laporan keuangan pada dasarnya ingin melihat prospek dan risiko perusahaan. Prospek bisa dilihat dari keuntungan (profitabilitas) dan risiko bisa dilihat dari kemungkinan perusahaan mengalami kesulitan keuangan atau mengalami kebangkrutan.

Dari ketiga pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa analisis laporan keuangan merupakan alat yang digunakan untuk memahami masalah dan peluang yang terdapat dalam laporan keuangan pada suatu periode tertentu. Dalam menganalisis laporan keuangan terdapat berbagai cara yang digunakan untuk menggambarkan kondisi keuangan suatu organisasi salah satunya adalah teknik analisis rasio keuangan yang

membandingkan angka-angka yang ada dalam satu laporan keuangan ataupun beberapa laporan keuangan pada satu periode waktu tertentu. Bagi tipe organisasi publik yang bertujuan *non profit* maka rasio keuangan yang berhubungan dengan kemampuan pembiayaan pemerintah dalam menyediakan barang dan jasa publik dapat menjadi ukuran kinerja organisasi *non profit*. Rasio keuangan dimaksud adalah Rasio Likuiditas yang bertujuan mengukur kemampuan suatu organisasi untuk membayar kewajiban jangka pendek atau kewajiban yang segera jatuh tempo berdasarkan jumlah aset lancar yang dimiliki dan Rasio Solvabilitas yang bertujuan untuk mengukur seberapa besar aset organisasi yang dibiayai dengan hutang usaha.

3. *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja organisasi sektor publik yang berbasis pada aspek finansial dan non finansial yang diterjemahkan dalam empat perspektif kinerja, yaitu perspektif finansial, perspektif kepuasan pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan/pembelajaran.

4. Audit kinerja (*value for money*)

Adalah pengukuran kinerja yang didasarkan pada konsep *value for money* yang merupakan perluasan ruang lingkup dari audit finansial. Indikator pengukuran kinerjanya terdiri dari ekonomi, efisiensi dan efektivitas. Pengukuran kinerja ekonomi berkaitan dengan pengukuran seberapa hemat pengeluaran yang dilakukan dengan cara membandingkan realisasi pengeluaran dengan anggarannya. Efisiensi berhubungan dengan pengukuran seberapa besar daya guna anggaran dengan cara membandingkan realisasi

pengeluaran untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan. Sedangkan efektifitas berkaitan dengan seberapa tepat dalam pencapaian target dengan cara membandingkan *outcome* dengan *output*.

2.2.2 Penilaian Kinerja menurut perspektif islam terdapat dalam surat At-Taubah ayat 105

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَى عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

105. dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Dalam Hadits Rasulullah SAW bersabda dengan maksud:

“Sesungguhnya Allah suka apabila seseorang itu melakukan sesuatu pekerjaan dengan tekun (Riwayat Al-Baihaqi)”.

Agama islam memandang bekerja adalah bagian dari ibadah dan jihad, jika sang pekerja bekerja konsisten terhadap peraturan Allah, suci niatnya dan tidak melupakannya. Dengan bekerja kita akan mendapatkan balasan yang akan kita terima, mendapatkan rizki dan berkah dan hasil pekerjaan yang baik. Dalam bekerja kita harus bersungguh-sungguh dan tekun. Ketekunan adalah suatu sifat yang amat diperlukan oleh seorang pekerja.

2.2.3 Kinerja Sector Public

2.2.3.1 Penilaian Kinerja Sector Public

Pengukuran kinerja sektor publik dilakukan untuk memenuhi tiga tujuan (Junaedi, 2002: 374-386), yaitu:

- a. Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah. Ukuran kinerja dimaksudkan untuk membantu pemerintah berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam memberikan pelayanan publik.
- b. Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
- c. Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggung jawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

2.2.3.2 Perbedaan Pengukuran Kinerja Sektor Publik dan Sektor Bisnis

Pengukuran kinerja pada organisasi bisnis lebih mudah dilakukan dibandingkan dengan organisasi sektor publik. Pada organisasi bisnis, kinerja penyelenggaranya dapat dilakukan dengan cara misalnya melihat tingkat laba yang berhasil diperolehnya.

Pada organisasi sektor publik, pengukuran keberhasilannya lebih kompleks, karena hal-hal yang dapat diukur lebih beraneka ragam dan kadang-kadang bersifat

abstrak sehingga pengukuran tidak bisa dilakukan hanya dengan menggunakan satu variabel saja.

Selama ini pengukuran kinerja suatu instansi pemerintah lebih ditekankan pada kemampuan instansi tersebut dalam menyerap anggaran. Suatu instansi akan dinyatakan berhasil jika dapat menyerap anggaran pemerintah seratus persen, meskipun hasil yang dicapai serta dampaknya masih berada jauh dari standar mutu. Sehingga pengukuran kinerja sektor publik menjadi sulit dan kompleks untuk disusun.

2.2.3.3 Kendala dalam Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik

Ada beberapa kendala pengukuran kinerja organisasi sektor publik antara lain:

1. Kinerja organisasi sektor publik tidak bisa dinilai hanya berdasar rasio-rasio keuangan, karena tujuan organisasi bukan memaksimalkan laba
2. Output berupa pelayanan biasanya bersifat kualitatif, *intangible* dan *indirect* sehingga sulit diukur
3. Antara input dan output tidak mempunyai hubungan secara langsung (*discretionary cost center*) karena sulitnya menetapkan standar sebagai tolok ukur produktivitas.
4. Tidak beroperasi berdasarkan *market forces* sehingga tidak ada pembanding yang independen dan memerlukan instrumen pengganti mekanisme pasar dalam mengukur kinerja

5. Mengukur kepuasan masyarakat yang heterogen dari jasa pelayanan organisasi sektor publik tidak mudah dilakukan

Fungsi pengukuran kinerja organisasi sektor publik adalah sebagai berikut:

- a. *Transparency*, yaitu organisasi dapat membuat dengan jelas produk apa yang mereka tawarkan, bagaimana analisis *input- outputnya*, termasuk biayanya
- b. *Learning*, yaitu organisasi menjadi selangkah lebih maju jika dia menggunakan pengukuran kinerja untuk belajar, transparansi yang diciptakan mengajarkan pada organisasi apa kebaikan-kebaikan yang dimiliki dan di mana kemungkinan pengembangannya.
- c. *Appraising*, yaitu kinerja berbasis penilaian dapat dikatakan sebagai berfungsinya organisasi
- d. *Sanctioning*, yaitu penilaian dapat diikuti dengan sanksi positif jika ternyata kinerjanya bagus, dan sanksi negatif jika kinerjanya buruk

Ide pokok pengukuran kinerja adalah organisasi publik memformulasikan kinerja yang dipertimbangkan dan membuat indikasi bagaimana kinerja ini dapat diukur, dengan menetapkan indikator kinerja. Kinerja pemerintahan sulit untuk diukur disebabkan *outcome* sebagai dampak akhir sangat tergantung pada banyak faktor. Yang dapat diukur kemudian adalah dampak yang langsung (*output*). Prosesnya adalah sebagai berikut: produksi dan layanan didefinisikan, organisasi menetapkan target produksi, *output* diukur dan hasilnya dilaporkan secara berkala. pengukuran kinerja sangat penting dilakukan oleh organisasi publik karena: dapat membantu

meningkatkan kualitas alokasi sumberdaya dan keputusan manajerial lain, dapat memfasilitasi manajemen berdasarkan fakta untuk masa depan dengan menyediakan fokus dasar untuk merencanakan, memonitor dan melakukan kontrol terhadap perencanaan.

2.2.4 Perusahaan Daerah Air Minum

2.2.4.1 Konsep Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)

Perusahaan Daerah Air Minum merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di bidang penyediaan air bersih untuk kebutuhan masyarakat. Keberadaan PDAM sebagai unsur pelayanan publik, harus mengutamakan aspek sosial. Hal ini tercermin di dalam penetapan harga produk lebih mempertimbangkan kemampuan masyarakat, namun di balik fungsinya sebagai unsur pelayanan publik juga tidak terlepas dari dimensi ekonomi, yaitu mencari keuntungan.

Secara umum, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) berbeda dengan Perusahaan swasta murni yang selalu berorientasi pada keuntungan (*profit oriented*). Salah satu tujuan PDAM adalah turut serta dalam melaksanakan pembangunan daerah khususnya, dan pembangunan ekonomi nasional umumnya, dengan cara menyediakan air minum yang bersih, sehat, dan memenuhi persyaratan kesehatan bagi masyarakat di suatu daerah.

Devas dkk, (1989) mengemukakan bahwa Pemerintah Daerah mendirikan perusahaan daerah atas dasar pertimbangan: menjalankan ideologi yang dianutnya bahwa sarana produksi milik masyarakat; melindungi konsumen dalam hal ada monopoli alami; dalam rangka mengambil alih perusahaan asing; menciptakan

lapangan kerja atau mendorong pembangunan ekonomi daerah; dianggap cara yang efisien untuk menyediakan layanan masyarakat, dan/atau menebus biaya, serta menghasilkan penerimaan untuk Pemerintah Daerah.

Apabila merujuk pada Keputusan Menteri Dalam Negeri No:690-069 tahun 1992, tentang Pola Petunjuk Teknis Pengelolaan PDAM, di sana ditegaskan bahwa PDAM mempunyai tugas pokok pelayanan umum kepada masyarakat, di mana dalam menjalankan fungsinya PDAM harus mampu membiayai dirinya sendiri dan harus berusaha mengembangkan tingkat pelayanannya. Di samping itu PDAM juga diharapkan mampu memberikan sumbangan pembangunan kepada Pemerintah.

Selanjutnya dalam keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor : 690.900-327 tahun 1994, tentang Pedoman Penilaian Kinerja Keuangan PDAM dinyatakan bahwa tujuan pendirian PDAM adalah untuk memenuhi pelayanan dan kebutuhan akan air bersih bagi masyarakat, serta sebagai salah satu sumber PAD. Untuk mencapai tujuan di atas, maka penyelenggaraan, pengelolaan, dan pembinaan terhadap PDAM harus berdasarkan kepada prinsip-prinsip dan azas ekonomi perusahaan sehat.

Dari ketentuan yang mengatur tentang keberadaan PDAM sangat jelas bahwa dalam menjalankan fungsinya sebagai penyedia air bersih dan dalam upaya peningkatan pelayanan publik tidak terlepas dari dimensi ekonomi yaitu memperoleh keuntungan yang memadai. Adanya kepentingan pelayanan publik menyebabkan PDAM tidak akan mampu menjalankan fungsinya secara optimal, sehingga keadaan ini akan mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

2.2.4.2 Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Di Indonesia

Di Indonesia pelayanan air minum diselenggarakan oleh Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM). Aktivitas PDAM dalam menjalankan fungsi pelayanan air minum dimulai dengan pengumpulan air baku, pengolahan dan penjernihan sampai dengan mendistribusikan air minum ke pelanggan.

Operasional PDAM sebagai perusahaan daerah didasarkan pada Undang-Undang No.5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah. Dalam pasal 5 disebutkan bahwa perusahaan daerah merupakan kesatuan produksi yang bersifat memberikan jasa, menyelenggarakan kemanfaatan umum dan memupuk pendapatan. Selanjutnya pada Keputusan Menteri Dalam Negeri No.690-069 Tahun 1994 tentang Pola Petunjuk Tekhnis PDAM disebutkan bahwa PDAM mempunyai tugas pokok memberikan pelayanan umum kepada masyarakat dan mampu membiayai diri sendiri, mengembangkan tingkat pelayanannya serta memberikan sumbangan pembangunan daerah sebagai sumber pendapatan asli daerah.

PDAM sebagai organisasi pelayanan publik, menyandang misi untuk memberikan pelayanan yang baik bagi kebutuhan masyarakat. Sedangkan, sebagai suatu badan usaha tentunya dituntut untuk dapat dikelola berdasarkan asas ekonomi perusahaan yang sehat agar paling tidak mampu membiayai dirinya sendiri , dan bahkan dapat memberikan sumber penerimaan bagi pemerintah daerah setempat (Mukhlis.1997:18). Harundono (1995) berpendapat bahwa PDAM sebagai pengelola pelayanan air minum di daerah adalah perusahaan daerah yang menangani

kepentingan umum baik melayani semua kalangan masyarakat. Dan sebagai perusahaan daerah bukan semata-mata mencari keuntungan akan tetapi disisi lain harus dikelola secara sehat sesuai prinsip-prinsip ekonomi perusahaan. Keuntungan juga merupakan hal yang penting karena diperlukan untuk mempertahankan kontinuitas pelayanan dan pengembangan usaha.

Penelitian terdahulu terhadap kinerja PDAM di berbagai daerah di Indonesia dilakukan oleh Farohma, (2001) dan Suwartono, (2002). Farohma (2001) meneliti tentang kinerja aspek keuangan dan aspek operasional PDAM Tirta Musi Palembang dengan membandingkan dua PDAM Surabaya dan PDAM Kota Bogor dengan menggunakan data tahun 1998. Penelitian ini dapat menggambarkan perbandingan kinerja satu PDAM dengan dua PDAM lainnya pada tahun yang sama. Metode yang digunakan dalam penilaian kinerja pada aspek keuangan menggunakan Kepmendagri No.690.900.327 Tahun 1994 tentang Pedoman Penilaian Dan Pemantauan Kinerja Keuangan PDAM, sedangkan penilaian kinerja aspek pelayanan dilakukan berdasarkan dengan Kepmendagri No.47 Tahun 1999 tentang Penilaian. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan PDAM Tirta Musi Palembang, PDAM Surabaya dan PDAM Kota Bogor pada kondisi yang *kurang sehat* dan pada aspek pelayanan menunjukkan kinerja belum memuaskan. Kelemahan dari penelitian ini bahwa penilaian kinerja pada aspek keuangan menggunakan Kepmendagri No.690.900.327 Tahun 1994 terdiri dari tiga indikator yaitu struktur hutang, tingkat egiutas dan tingkat keuntungan, bahwa Kepmendagri No.690.900.327 Tahun 1994 kemudian diganti dengan Kepmendagri No.47 Tahun 1999 Tentang

Pedoman Penilaian Kinerja PDAM yang lebih luas cakupan penilaian kinerjanya yaitu meliputi aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi.

Suwartono (2002) meneliti tentang kinerja PDAM Kabupaten Sleman berdasarkan Kepmendagri No.47 Tahun 1999 Tentang Pedoman Penilaian Kinerja PDAM pada aspek keuangan dan aspek operasional dan membandingkan dengan kinerja dari tiga kabupaten lain dalam Propinsi DIY, berdasarkan data dari tahun 1997-2000. Berdasarkan penilaian kinerja yang telah dilakukan kemudian dianalisis permasalahan-permasalahan yang muncul dari aspek keuangan dan atau aspek operasional yang menjadi hambatan pencapaian keberhasilan yang lebih tinggi. Dengan menggunakan metode analisis Strength, Weakness, Opportunity dan Threat (SWOT) aspek keuangan, aspek operasional serta permasalahan yang dapat diidentifikasi kemudian dirumuskan dalam strategi pemberdayaan kinerja PDAM lebih lanjut.

2.2.5 *Balanced Scorecard*

2.2.5.1 *Pengertian Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan dan Norton (1996), *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu:

1. *Scorecard*

Berarti kartu yang digunakan untuk mencatat skor/nilai hasil kinerja seseorang yang nantinya akan digunakan untuk membandingkan antara dengan hasil kinerja yang sesungguhnya dengan apa yang diharapkan atau ditetapkan sebelumnya.

2. *Balanced*

Dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel atau karyawan diukur secara seimbang , yang harus dilihat dari dua aspek yaitu: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta intern maupun ekstern.

Menurut Kaplan dan Norton (1996) langkah-langkah *Balanced Scorecard* meliputi 4 (empat) proses manajemen ,yaitu :

- a. Menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan.

Untuk menentukan ukuran kinerja, visi organisasi dijabarkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh perusahaan di masa datang. Tujuan juga menjadi salah satu landasan untuk merumuskan strategi untuk mencapainya.

- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Balanced Scorecard memperlihatkan kepada tiap karyawan apa yang dilakukan perusahaan untuk mencapai apa yang menjadi keinginan para pemegang saham dan konsumen. Oleh karena, untuk mencapai tujuan dibutuhkan kinerja karyawan yang baik.

- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced Scorecard* sebagai

dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menuntun ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

- d. Memberikan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan.

Dengan *balanced scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

2.2.5.2 Manfaat dan Keunggulan *Balanced Scorecard*

Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan beberapa manfaat dari konsep pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*, yaitu:

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan
4. Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodic dan sistematis

7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

Keunggulan pendekatan *Balanced Scorecard* dalam system perencanaan strategi adalah mampu menghasilkan rencana strategi yang memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Menerjemahkan visi dan misi

Untuk menentukan kinerja, visi visi organisasi diterjemahkan dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah sebuah gambaran kondisi yang akan diwujudkan organisasi di masa yang akan datang. Jadi visi perusahaan harus dirumuskan dalam bentuk strategi.

- b. Komunikasi dan hubungan

Balanced Scorecard menunjukkan apa yang harus dilakukan perusahaan kepada karyawan untuk mewujudkan keinginan pemegang saham dan konsumen. *Balanced Scorecard* menunjukkan strategi secara keseluruhan yang terdiri dari tiga kegiatan yaitu mengkomunikasikan, menetapkan tujuan serta menghubungkan bonus untuk pengukuran kinerja.

- c. Rencana bisnis

Dengan menggunakan *balanced scorecard*, dapat dijadikan sebuah dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur hal apa yang penting dalam rencana bisnis untuk diprioritaskan. Hal tersebut akan membuat rencana bisnis bergerak ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara keseluruhan.

d. Umpan balik dan pembelajaran

Proses ini akan memberikan sebuah pembelajaran. Strategi perusahaan dalam *balanced scorecard* digunakan sebagai sistem pusat perusahaan. Dalam hal ini perusahaan dapat melihat apa yang sudah dihasilkan dalam jangka pendek, yaitu perspektif pelanggan, bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan yang akan digunakan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi.

2.2.5.3 Kinerja Perspektif Keuangan

Penggunaan informasi akuntansi untuk berbagai keperluan pengambilan keputusan manajemen disebut dengan akuntansi manajemen. Berbagai informasi keuangan yang dihasilkan dari proses akuntansi dapat dijadikan dasar untuk pengambilan keputusan manajemen. Salah satu fungsi dari informasi keuangan tersebut adalah untuk penilaian kinerja manajemen perusahaan (Rudianto: 2006).

Di dalam proses penilaian kinerja manajemen perusahaan, salah satu kriteria penting yang digunakan ukuran kinerja keuangan perusahaan. Untuk dapat melakukan penilaian hasil kerja manajemen suatu perusahaan di bidang keuangan, yang dihasilkan dari proses akuntansi yang dilakukan perusahaan (Rudianto: 2006).

Terdapat berbagai metode untuk menilai kinerja keuangan suatu perusahaan, dimana masing-masing memiliki manfaat yang berbeda dan spesifik dengan suatu kegunaan tertentu. Ukuran kinerja tersebut dapat dipilah menjadi beberapa kelompok

ukuran kinerja, seperti rasio profitabilitas, rasio rentabilitas, rasio leverage, rasio solvabilitas dan rasio likuiditas (Rudianto: 2006).

1. Rasio Profitabilitas adalah ukuran penilaian kinerja perusahaan yang menunjukkan hasil akhir dari sejumlah kebijaksanaan dan keputusan-keputusan yang diambil manajemen perusahaan, seperti *gross profit margin*, *operating income ratio*, *operating ratio*, *net profit margin*, *return on investment (ROI)*, *return on equity (ROE)*.
2. Rasio rentabilitas, rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan memperoleh laba atau keuntungan. Profitabilitas suatu perusahaan merupakan perbandingan antara laba yang diraih dengan asset atau modal untuk menghasilkan laba tersebut, yang termasuk dalam rasio ini adalah: *ROI (Rate of Return In Investment)*, *Profit Margin*, *ROA (Rate of Return On Assets)*, *ROE (Rate of Return On Equity)*, rasio beban operasional.
3. Rasio leverage adalah ukuran penilaian kinerja perusahaan yang dimaksudkan untuk mengukur sampai seberapa besar aktiva perusahaan dibiayai dengan utang, seperti *total debt to equity ratio*, *total debt to total assets ratio*, *long term debt to total equity ratio*, dan sebagainya.
4. Rasio solvabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk memenuhi semua kewajibannya. Solvabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melunasi seluruh utang yang ada dengan menggunakan seluruh asset yang dimilikinya. Yang termasuk dalam rasio ini adalah *debt to assets ratio*, *debt to equity ratio*, *long term debt to equity ratio*.

5. Rasio likuiditas adalah ukuran penilaian kinerja perusahaan yang dimaksudkan untuk mengukur kemampuan perusahaan membayar utangnya (likuiditasnya), seperti *current ratio*, *cash ratio*, *quick ratio*, *working capital to total assets ratio* (Rudianto : 2006).

2.2.5.4 Kinerja Perspektif Non Keuangan

1. Perspektif Pelanggan

Perspektif *customer* dalam *Balanced Scorecard* mengidentifikasi bagaimana kondisi *customer* dan segmen pasar yang telah dipilih oleh perusahaan untuk bersaing dengan *competitor*. Segmen yang telah dipilih ini mencerminkan keberadaan *customer* tersebut sebagai sumber pendapatan. Dalam perspektif pelanggan *Balanced Scorecard*, para manajer mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar di mana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis dalam segmen sasaran. Perspektif ini biasanya terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generic keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik (Rudianto: 2013). Ukuran utama tersebut terdiri atas:

- a. Kepuasan Pelanggan, yaitu tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan oleh perusahaan
- b. Retensi Pelanggan, yaitu tingkat kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan dengan pelanggannya yang mungkin seperti seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama

- c. Akuisisi pelanggan baru, yaitu tingkat kemampuan perusahaan demi memperoleh dan menarik pelanggan baru dalam pasar
- d. Pangsa pasar yang meningkat di segmen sasaran menggambarkan seberapa besar penjualan yang dikuasai oleh perusahaan dalam segmen tertentu.

2. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham (Kaplan dan Norton, 1996: 92).

Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi (Srimindarti, 2004: 52-64):

a. Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah besarnya produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

b. Proses Operasi

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan

dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), tingkat kerusakan produk pra penjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

c. Proses Penyampaian Produk atau Jasa pada Pelanggan

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbaikan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran.

3. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dalam *Balanced Scorecard* adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Organisasi bisnis harus terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan, dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan mereka akan meningkatkan pula kemampuannya untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif diatas tujuan perusahaan (Rusdianto: 2013).

Perspektif keempat dari *Balanced Scorecard* ini, yaitu pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Tiga sumber utama pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan adalah manusia, system, dan prosedur perusahaan. Tujuan keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal di *Balanced Scorecard* biasanya akan memperlihatkan kesenjangan antara kapabilitas sumber daya manusia, system, dan prosedur saat ini dan apa yang dibutuhkan untuk menghasilkan kinerja yang penuh dengan terobosan. Untuk menutup kesenjangan ini, perusahaan harus melakukan investasi dengan melatih ulang para pekerja, meningkatkan teknologi dan system informasi, serta menyelaraskan berbagai prosedur dan kegiatan sehari-hari perusahaan.

Menurut (Rusdianto: 2013) dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu:

a. Kompetensi karyawan

Pengukuran terhadap kemampuan karyawan dilakukan atas tiga hal pokok, yaitu pengukuran terhadap kepuasan karyawan, pengukuran terhadap perputaran karyawan dalam perusahaan, dan pengukuran terhadap produktivitas karyawan. Pengukuran terhadap tingkat kepuasan karyawan antara lain meliputi tingkat keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, pengakuan akan hasil kerja yang baik, kemudahan memperoleh informasi sehingga dapat melakukan

pekerjaannya sebaik mungkin, keaktifan dan kreativitas karyawan dalam melakukan pekerjaannya, tingkat dukungan yang diberikan kepada karyawan, dan tingkat kepuasan karyawan secara keseluruhan terhadap perusahaan. Produktivitas karyawan dalam bekerja dapat diukur dengan menggunakan rasio perbandingan antara kompensasi yang diperoleh karyawan dan jumlah karyawan yang ada dalam perusahaan.

b. Infrastruktur teknologi informasi

Peningkatan kualitas karyawan dan produktivitas karyawan juga dipengaruhi oleh dukungan dari system informasi yang dimiliki perusahaan. Semakin mudah informasi diperoleh, semakin baik kinerja karyawan. Pengukuran terhadap akses system informasi yang dimiliki perusahaan dapat dilakukan dengan mengukur persentase ketersediaan informasi yang diperlukan oleh karyawan mengenai pelanggannya, persentase ketersediaan informasi mengenai biaya produksi, dan lain-lain.

c. Budaya organisasi: motivasi, wewenang, dan pembatasan wewenang

Meskipun karyawan sudah dibekali dengan akses informasi yang begitu luas tetapi apabila karyawan tidak memiliki inovasi untuk meningkatkan kinerjanya, maka semua itu akan sia-sia saja. Jadi, perlu dilakukan berbagai usaha untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja. Pengukuran terhadap motivasi karyawan dapat dilakukan melalui beberapa dimensi, yaitu:

- Pengukuran terhadap sasaran yang diberikan kepada perusahaan dan diimplementasikan. Ini dilakukan melalui pengukuran berapa jumlah saran yang disampaikan oleh masing-masing karyawan kepada perusahaan, terutama pengukuran terhadap saran-saran yang mendukung peningkatan kualitas perusahaan, dan peningkatan *income* perusahaan serta berhasil diterapkan dalam periode tertentu.
- Pengukuran atas perbaikan dan peningkatan kinerja karyawan
- Pengukuran dapat dilakukan dengan mendeteksi seberapa besar biaya yang terbuang akibat keterlambatan pengiriman, jumlah produk yang rusak, bahan sisa, dan kehadiran karyawan
- Pengukuran terhadap keterbatasan individu dalam organisasi
- Terdiri dari dua hal yaitu pengukuran terhadap keseluruhan prosedur yang berlaku dalam perusahaan demi peningkatan kinerja dan pengukuran terhadap kinerja tim. Pengukuran terhadap keseluruhan prosedur dalam rangka peningkatam kinerja dilakukan melalui pengukuran persentase manajer dan karyawan yang menyadari pentingnya *Balanced Scorecard*. Hal ini, tentu saja dilakukan terhadap perusahaan yang telah mensosialisasikan *Balanced Scorecard*. Selain itu, juga dilakukan pengukuran terhadap persentase unit bisnis yang telah berhasil dalam menyelaraskan kinerjanya dengan strategi perusahaan.

2.2.6 Kinerja Perspektif Finansial Dalam Integrasi Islam

Perspektif Keuangan dalam Integrasi Islam terdapat dalam Surah An-Nisaa' ayat 161.

وَأَخَذِهِمُ الرِّبَا وَقَدْ هُمُوا عَنْهُ وَأَكْلِهِمْ أَمْوَالَ النَّاسِ بِالْبَاطِلِ
وَأَعْتَدْنَا لِلْكَافِرِينَ مِنْهُمْ عَذَابًا أَلِيمًا ﴿١٦١﴾

161. dan disebabkan mereka memakan riba, Padahal Sesungguhnya mereka telah dilarang dari padanya, dan karena mereka memakan harta benda orang dengan jalan yang batil. Kami telah menyediakan untuk orang-orang yang kafir di antara mereka itu siksa yang pedih.

لعن رسول الله اكل الربا وموكله وكتابه وشاهديه وقال: هم سواء

Artinya: Rasulullah SAW melaknat pemakan riba, yang memberi, yang mencatat dan dua saksinya. Beliau bersabda: mereka semua sama.

Dengan dalil-dalil diatas, maka sesungguhnya tidak ada celah bagi umat islam untuk mencari-cari argument demi menghalalkan riba. Karena dalil-dalil itu sangat sharih dan jelas. Bahkan ancaman yang diberikan tidak main-main karena Allah memerangi orang yang menjalankan riba itu.

2.2.7 Kinerja Perspektif Non Finansial Integrasi Islam

1. Perspektif Pelanggan terdapat dalam Surah Al-Imran ayat 159

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ
لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ
فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

159. Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu[246]. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya.

[246] Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya.

Dalam surah ini menjelaskan bahwa jika seorang mukmin bersikap keras, atau tidak peduli sesama (pelanggan) maka mereka akan menjauh sehingga target yang diinginkan tidak tercapai. Hal ini brarti behwa perhatian sesama merupakan anjuran bagi setiap mukmin.

2. Perspektif proses bisnis internal terdapat dalam surah Al-baqarah ayat 168

يَا أَيُّهَا النَّاسُ كُلُوا مِمَّا فِي الْأَرْضِ حَلَالًا طَيِّبًا وَلَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ
الشَّيْطَانِ ۚ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿١٦٨﴾

168. Hai sekalian manusia, makanlah yang halal lagi baik dari apa yang terdapat di bumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah-langkah syaitan; karena Sesungguhnya syaitan itu adalah musuh yang nyata bagimu.

Halal disini bukan hanya dalam kaitannya dengan makanan (konsumsi), akan tetapi juga halal dalam proses operasional secara islam. Sedangkan baik disini adalah baik dalam proses (cara) dalam operasionalisasi perusahaan yang sesuai dengan syariat islam.

3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Salah satunya terdapat dalam surah An-Najm ayat 39-41

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤٠﴾
ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَىٰ ﴿٤١﴾

39. dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya,

40. dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihat (kepadanya).

41. kemudian akan diberi Balasan kepadanya dengan Balasan yang paling sempurna,

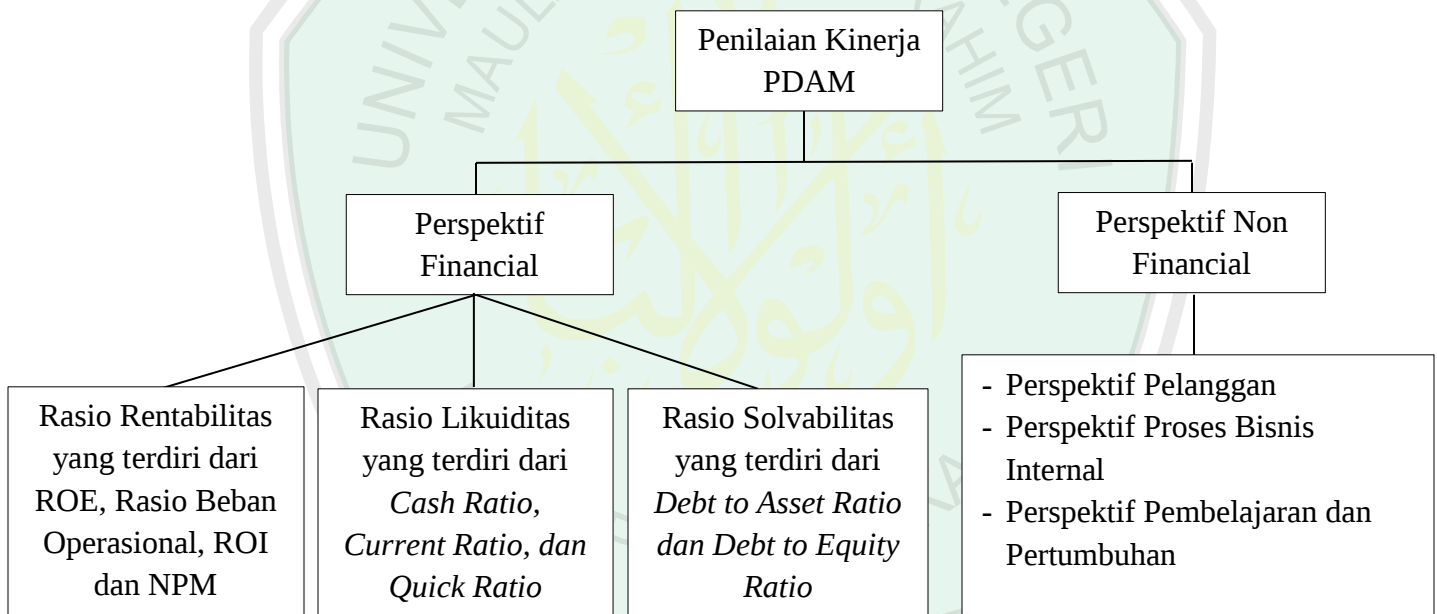
Dalam perspektif islam dijelaskan bahwa sesungguhnya Allah mencintai hambanya yang bekerja karena berarti hamba tersebut menggunakan kesempatan hidup di dunia ini dengan giat bekerja dan beramal. Allah SWT menegaskan bahwa tidak ada satu amal atau satu pekerjaan pun yang terlewatkan untuk mendapatkan imbalan di hari akhir nanti karena semua

amal dan pekerjaan kita akan disaksikan oleh Allah SWT, Rasulullah SAW dan orang mukmin yang lain.

2.2.8 Kerangka Berfikir

Berdasarkan uraian landasan teori diatas yang telah dijelaskan sebelumnya, maka model kerangka berfikir yang digunakan untuk memudahkan pemahaman konsep yang digunakan sebagai berikut:

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir



Dari gambar kerangka berfikir di atas dijelaskan bahwa, penilaian kinerja di PDAM menggunakan perspektif finansial dan non finansial dimana untuk menilai perspektif finansial menggunakan analisis rasio keuangan yang terdiri dari rasio rentabilitas yaitu *return on equity* (ROE), rasio beban operasional, *return on investment* (ROI) dan *net profit margin* (NPM), rasio likuiditas yaitu *cash ratio*,

current ratio, dan *quick ratio* , dan solvabilitas yaitu *debt to asset ratio* dan *debt to equity ratio*. Sedangkan perspektif non finansial dinilai dari perspektif pelanggan yang terdiri dari akuisisi pelanggan, retensi, komplain dan kepuasan pelanggan, proses bisnis internal terdiri dari proses inovasi dan pelayanan purna jual serta pembelajaran dan pertumbuhan yang terdiri dari pelatihan karyawan, absensi, retensi, produktifitas dan kepuasan kerja karyawan.

