

**IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA SEKTOR
PUBLIK DENGAN SISTEM *BALANCED SCORECARD*
(Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)
Kota Madiun)**

SKRIPSI

Oleh

ROHMATUL 'AZIZAH C
NIM : 05610050



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2009**

**IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA SEKTOR
PUBLIK DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)
Kota Madiun)**

SKRIPSI

Diajukan Kepada :
Universitas Islam Negeri (UIN) Malang
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

O l e h

ROHMATUL 'AZIZAH C
NIM : 05610050



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN) MALANG
2009**

LEMBAR PERSETUJUAN

**IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA SEKTOR
PUBLIK DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)
Kota Madiun)**

SKRIPSI

O l e h

ROHMATUL 'AZIZAH C
NIM : 05610050

Telah Disetujui 23 Maret 2009
Dosen Pembimbing,

Dr. Nur Asnawi, M. Ag
NIP. 150295491

Mengetahui :
Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP. 150231828

LEMBAR PENGESAHAN

**IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA SEKTOR
PUBLIK DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD*
(Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM)
Kota Madiun)**

S K R I P S I

Oleh :

ROHMATUL 'AZIZAH C

NIM: 05610050

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 04 April 2009

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua Penguji <u>Dr. Salim Al Idrus, MM., M. Ag</u> NIP. 150284768	:()
2. Sekretaris/Pembimbing <u>Dr. Nur Asnawi, M.Ag</u> NIP. 150295491	:()
3. Penguji Utama <u>Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA</u> NIP. 150231828	:()

Disahkan Oleh :
D e k a n,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP. 150231828

LEMBAR PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

- Ayahanda dan Ibunda tercinta yang dengan kesabaran, kasih sayang, kepercayaan dan doanya, selalu membuat ananda menjadi semangat dalam penyelesaian skripsi ini.

Dan terima kasih sudah menjadi fasilitator terbaik.

- Mabak-mbakku dan adekku tersayang Mbak Ifa, Mbak Efi, Mbak Ita dan Dek Ni'ah terima kasih atas segala kasih sayang yang diberikan kepada ananda dan tak lupa kakak iparku Mas Anwar dan Mas Riza, dan juga keponak-keponakanku Zakiya, Hanun, dan Mila.

- Om Syamsi dan Bulek Sri terima kasih telah menjadi orang tua angkat yang baik

- Penyemangatku, yang selalu mendoakan, memberi motivasi dan menemani dalam suka dan dukaku dan terimakasih telah rela menemaniku, hingga penyelesaian skripsi ini.

MOTTO

إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ مِّن دُونِهِ مِن وَالٍ ﴿١١﴾

“Sesungguhnya Allah tidak merubah Keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan[768] yang ada pada diri mereka sendiri. dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, Maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”

[768] Tuhan tidak akan merubah Keadaan mereka, selama mereka tidak merubah sebab-sebab kemunduran mereka.

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan di bawah ini saya :

Nama : Rohmatul Azizah Cahyaningtyas
NIM : 05610050
Alamat : Desa Klagen Serut RT 17/03 Jiwan Madiun

Menyatakan bahwa "**Skripsi**" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang, dengan judul :

"IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi Pada PDAM Kota Madiun)"

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan "**duplikasi**" dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada "**klaim**" dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 23 Maret 2009
Hormat saya

Rohmatul Azizah C
NIM : 05610050

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, nikmat, dan hidayahNya, sholawat beserta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita nabi Muhammad SAW sebagai uswah kita dan pembela kebenaran yang patut kita ikuti jejak langkah sampai akhir hayat. Dengan petunjukNya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul

"Implementasi Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Pada PDAM Kota Madiun)"

Dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan hingga penulis bisa menyelesaikan penulisan skripsi ini. Oleh sebab itu dengan hormat penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak dan Ibu tercinta, atas dukungan, kasih sayang, perhatian, pendidikan serta motivasi baik dalam bentuk material dan spiritual yang telah diberikan, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof, Dr H Imam Suprayogo sebagai Rektor UIN Malang

3. Bapak Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi UIN Malang.
4. Bapak Dr. Nur Asnawi, M.Ag. Selaku dosen pembimbing, berkat kesabaran beliau dalam membimbing dan memberi arahan serta masukan yang berharga bagi penulis sehingga penulisan skripsi selesai
5. Segenap Dosen dan staf Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang yang telah mendukung proses penyusunan penelitian ini baik secara moril maupun materil.
6. Bapak Siswanto selaku Kasubag Personalia, Bapak Pudjiono selaku Kasubag Keuangan dan Bapak Sandi selaku Kasubag Pelayanan dan Pemasaran, telah membantu sekali dalam penyelesaian skripsi ini. Terima kasih telah bersedia meluangkan waktunya untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan dari kami.
7. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi yang telah mengajar ilmu pengetahuanya kepada penulis
8. Seluruh staf fakultas ekonomi yang telah membantu dalam administrsi.
9. Mbak-mbakku dan adekku Mbak Ifa, Mbak Efi, Mbak Ita dan Dek Ni'ah, yang telah memberi motivasi dalam perjalanan belajar kami dan tak lupa kakak ipar beserta keponakan-keponakan yaitu Mas Anwar, Mas Riza, Zakiya, Hanun dan Mila.

10. Teman-teman semuanya khususnya Mbak Alfin yang selalu memberikan motivasi, terima kasih atas sumbangan ilmunya dan terima kasih telah banyak membantu dalam perjalanan belajar sebagai teman diskusi yang menyenangkan.
11. Teman-teman PKLI di Sidogiri, kami tidak akan pernah melupakan moment-moment terindah kita di sana dan Bu Ilfi Nur Diana sebagai pembimbing kami di sana.
12. Dan seluruh angkatan 2005 yang tak terlupakan kita akan berjalan di bumi Tuhan dengan ridhoNya amin.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh sebab itu saran dan kritik yang membangun sangat penulis harapkan demi penyempurnaan skripsi ini. Penulis berharap "SKRIPSI" ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Malang 23 Maret 2009

Rohmatul Azizah C

CURRICULUM VITAE

Nama lengkap : Rohmatul 'Azizah Cahyaningtyas
Tempat, tanggal Lahir : Madiun, 29 April 1987
Jenis kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Status perkawinan : Belum menikah
Kewarganegaraan : Indonesia
Alamat rumah : Ds. Klagenserut RT 17/03 , Jiwan
Madiun, 63161
Telp: 0351-491558

Latar Belakang Pendidikan Formal

1. MIN Klagenserut, Jiwan-Madiun, Lulus Tahun 2001 .
2. MTSN BIBRIK Jiwan-Madiun, Lulus Tahun 2003.
3. MAN PASURUAN, Lulus Tahun 2005.

Daftar riwayat hidup ini saya buat dengan sebenar-benarnya dan dapat saya pertanggungjawabkan.

Hormat Saya,

Rohmatul Azizah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERSEMBAHAN	v
MOTTO	vi
SURAT PERNYATAAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR BAGAN	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
ABSTRAK	xviii
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah.....	8
C. Tujuan Penelitian	9
D. Batasan Penelitian... ..	9
E. Manfaat Penelitian	10
BAB II : KAJIAN PUSTAKA	12
A. Hasil Penelitian Terdahulu	12
B. Kajian Teori	14
1. Kinerja dan Pengukuran Kinerja	14
2. Sektor Publik	17
2.1. Pengertian Sektor Publik	17
2.2. Tipe Barang atau Pelayanan	19
2.3. Organisasi Sektor Publik	24
2.4. Tujuan Pengukuran Kinerja Di Sektor Publik.....	25

3. <i>BALANCED SCORECARD</i>	26
3.1. Konsep Umum <i>Balanced Scorecard</i>	26
3.2. <i>Balanced Scorecard</i> Untuk Organisasi	
Sektor Publik.....	30
4. Empat Perspektif Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>	36
a. Perspektif Finansial.....	36
b. Perspektif Pelanggan	46
c. Perspektif Proses Bisnis Internal.....	50
d. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan.....	53
C. Implementasi <i>Balanced Scorecard</i>	56
D. Kerangka Berfikir	64
BAB III : METODE PENELITIAN	67
A. Lokasi Penelitian.....	67
B. Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	67
C. Data dan Sumber Data.....	68
D. Teknik Pengumpulan Data.....	70
E. Model Analisis Data	71
BAB IV : PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL	
PENELITIAN.....	75
A. Gambaran Umum PDAM Kota Madiun.....	75
1. Sejarah Singkat Berdirinya PDAM Kota Madiun	75
2. Lokasi Perusahaan	77
3. Tugas Pokok Dan Fungsi.....	77
4. Struktur Organisasi	78
5. Aspek Produksi.....	82
6. Cakupan Pelayanan	80
B. Penerjemahan Visi, Misi dan Strategi PDAM Kota	
Madiun.....	83

C. Pembahasan Hasil Penelitian.....	87
1. Pengukuran kinerja PDAM Kota Madiun	
dengan menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	87
1) Perspektif Pelanggan	87
2) Perspektif Bisnis Internal	93
2. Keunggulan dalam Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> ..	102
BAB V : Kesimpulan dan Saran.....	106
A. Kesimpulan	106
B. Saran.....	107

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 : Penghargaan yang telah diterima PDAM Kota Madiun	7
Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu.....	11
Tabel 2.2 : Perbandingan rerangka <i>Balanced Scorecard</i> swasta dengan sektor publik.....	34
Tabel 3.1 : Tolok ukur pengukuran Kinerja dengan <i>Balanced Scorecard</i>	72
Tabel 4.1 : Pegawai PDAM Menurut Jabatan.....	81
Tabel 4.2 : Pegawai PDAM Menurut Jenjang Pendidikan	82
Tabel 4.3 : Jumlah Pelanggan Kota Madiun Periode 2006-2008	83
Tabel 4.4 : <i>Costumer retention</i> pada PDAM Kota Madiun	88
Tabel 4.5 : <i>Customer Acquisition</i> pada PDAM Kota Madiun	90
Tabel 4.6 : Cakupan Pelayanan PDAM Kota Madiun.....	91
Tabel 4.7 : <i>Customer Statisfaction</i> pada PDAM Kota Madiun	92
Tabel 4.8 : <i>Uncountabel Water Rate</i> pada PDAM Kota Madiun	94
Tabel 4.9 : <i>Persentase Yield Rate</i> pada PDAM Kota Madiun.....	97
Tabel 4.10: <i>Persentase</i> Layanan Purna Jual PDAM Kota Madiun	98
Tabel 4.11: Hasil Kinerja PDAM Kota Madiun Dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Tahun 2006 – 2008	100

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.1 : Kerangka Berfikir	64
-------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Surat Izin Penelitian
- Lampiran 2 : Struktur Organisasi PDAM Kota Madiun
- Lampiran 3 : Lokasi Sumur Dalam Kapasitas Produksi PDAM Kota Madiun
- Lampiran 4 : Perhitungan Kinerja PDAM Kota Madiun tahun 2006
- Lampiran 5 : Perhitungan dan Penilaian Indikator Kinerja Tahun Buku 2007 dan 2006
- Lampiran 6 : Kinerja PDAM Tahun 2008
- Lampiran 7 : BUKTI KONSULTASI

ABSTRAK

Rohmatul Aziah C, 2009 Skripsi. Judul : **“Implementasi Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Pada PDAM Kota Madiun)”**

Pembimbing : Dr. Nur Asnawi, MAg

Key Words : Kinerja, Sektor Publik, *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. Tolok ukur yang digunakan dalam metode *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif yang meliputi perspektif finansial atau keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced scorecard* bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis akan tapi juga dapat dipergunakan oleh organisasi sektor publik, misalnya dalam penelitian ini adalah PDAM, *Balanced Scorecard* dapat membantu organisasi sektor publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi secara keseluruhan.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan diskriptif. Analisis data yang digunakan adalah metode *Balanced scorecard* dengan mengukur kinerja pemasaran, sehingga tolok ukur yang digunakan adalah perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal bisnis. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi, sedangkan metode analisis datanya menggunakan analisis deskriptif, karena pada penelitian ini penulis mendiskripsikan kinerja PDAM Kota Madiun.

Berdasarkan hasil analisis, bahwa kinerja PDAM Kota Madiun setelah menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur, telah sesuai dengan visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan. Sehingga *Balanced scorecard* dapat digunakan sabagai alat ukur kinerja di PDAM Kota Madiun. Keunggulan menggunakan *Balanced Scorecard* adalah pengukuran kinerja lebih terfokus kepada empat perspektif, sehingga semua kegiatan perusahaan dapat terukur.

ABSTRACT

Rahmatul Azizah C, 2009 Thesis. Title: "**Measurement of Public Sector's Performance Using a Method of Balanced Scorecard (Study at PDAM Town of Madiun)**".

Advisor: Dr. Nur Asnawi M. Ag.

Keywords : Performance, Public Sector, Balanced scorecard.

Balanced Scorecard is an appliance of management performance (Management Performace Tool)which can assist organization to translate strategy and vision into action by exploiting a group of financial and noun-financial indicator wich all inter-twin in cause-effect inter-relation. The standard used in Balanced Scorecard methode consist of four perspective covering perspective of finance, custopmer/ client internal business process, and growt and learning, Balanced Scorecard is not only used by business organization but also public sector in controlling finance and measuring organization's performace as a whole.

This type of study is qualitative research using discriptive approach. Data analysis used is Balance Scorecard methode by measuring market performance, so the standard used is customer perspective and business-internal-business perspective. The data collections applied in this study are interview, observation, and documentation. While the methode of data analysis used is descriptive analysis, because at this study the researcher explains the performance of PDAM Madiun.

Based on the result of analysis, performace of PDAM Madiun aftere using Balanced Scorecard as a means of measurement, has matched with vision, mission and strategy that has been set. As a result, Balanced Scorecard can be used as a measurement of performance in PDAM Madiun. The strength to use Balanced Scorecard is the measurement of performance is more focused to four perspective, so that all activities of company can be measured.

المستخلص

رحمة العزيزة جهينغ تياس، ٢٠٠٩ البحث الجامعي. تحت الموضوع: "تطبيق تقويم كفاءة العمل عند القطاع العام بنظام *Balanced Scorecard* (دراسة على PDAM مدينة الماديون)

تحت الإشراف: د. نور أسنوي الماجستير.

الكلمات الأساسية: كفاءة العمل، قطاع العام الجماهير، *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard هي الوسيلة ليدبر الأعمال (*performance management*) التي ان تحصل لتساعد المنظمة لترجم طيف وفن القيادة في العمل بينتفع المجتمع الدليل المالي وغير المالي الذي كلهم يصفرون في ارتبط سبب وعاقبة. النظرية التي تعمل في المنهج *Balanced Scorecard* تجد أربعة النظريات التي تشتمل الى النظرية المالية، النظرية المستهلك، النظرية الطريقة الداخلي والنظرية النمو والتعلمية. *Balanced Scorecard* ما عمل إلى المنظمة العامل ولكن قد عمل إلى المنظمة القطاعات الجماهير، مثله في هذا البحث هو PDAM، *Balanced Scorecard* ان يتحصل ليساعد المنظمة القطاعات الجماهير في يراقب المالية ومقياس الأعمال المنظمة كلهم. وهذا البحث هي الدراسة الوصفية بطريقة المصادر البيانات. وتحليل البيانات التي عمل في الطريقة *Balanced Scorecard*. وطريقة الجمع البيانات التي عمل هي طريقة المقابلة، طريقة المراقبة، طريقة الوثائق، وطريقة تحليل البيانات بدراسة الوصفية التحليلية، لأن هذا البحث، الباحث يتبين الأعمال PDAM المدينة الماديون. انطلاقا من هذا البحث، ان الأعمال PDAM مدينة الماديون قد عمل *Balanced Scorecard* لوسيلة المقياس، يناسب الى طيف، ارسالية وفن القيادة التي قد تيين. حتى *Balanced Scorecard* ان يعمل بنظرية الأعمال في PDAM مدينة الماديون. وينتفع ان يعمل *Balanced Scorecard* هو مقياس الأعمال اركز الى أربعة نظريات، حتى كل الأعمال تجاري قد عرف.

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Perusahaan sebagai suatu organisasi pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dan untuk mewujudkan suatu tujuan maka setiap perusahaan pasti memiliki visi, misi dan strategi sebagai sarana untuk mencapainya. Penilaian tentang apakah tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai atau tidak, tidaklah mudah untuk dilakukan karena berkaitan dengan pertimbangan terhadap aspek manajemen dan lingkungannya. Salah satu cara untuk mengetahui apakah suatu tujuan atau rencana yang telah ditetapkan telah dilaksanakan dalam kegiatan operasi perusahaan adalah dengan mengukur kinerja perusahaan tersebut.

Setiap perusahaan yang memiliki manajemen berbasis kinerja pasti membutuhkan alat yang disebut pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan. Dengan kata lain pengukuran kinerja merupakan elemen pokok manajemen berbasis kinerja (Mahmudi, 2007:6). Dan menurut Gaspersz (2002:68) bahwa

pengukuran memainkan peran yang sangat penting bagi peningkatan suatu kemajuan (perubahan) ke arah yang lebih baik.

Fenomena yang sering terjadi pada kebanyakan dari manajer suatu perusahaan yaitu mereka terlalu banyak menghabiskan waktunya pada kegiatan operasional, tetapi sangat disayangkan bila mereka tidak punya waktu sedikitpun untuk membahas strategi perusahaan. Studi yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton membuktikan bahwa 85% dari pihak manajemen menghabiskan waktu kurang dari satu jam per bulan untuk membahas strategi. Pembahasan itu pun hanya berfokus pada hal-hal seperti keuangan, penjualan dan inventori semata. Sering kali hal-hal *intangibile* luput dari perhatian dan pembicaraan mereka. Pada akhirnya pembahasan tersebut hanya berfokus pada hasil atau capaian mereka (*result oriented*) dan tidak memberi perhatian cukup terhadap proses (Luis, 2007:11).

Dalam menilai kinerja suatu perusahaan, ukuran-ukuran keuangan saja dinilai kurang mewakili. Hal ini disebabkan karena ukuran-ukuran keuangan memiliki beberapa kelemahan yaitu (Mulyadi, 1997): Pendekatan finansial bersifat historis sehingga hanya mampu memberikan indikator dari kinerja manajemen dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik. Pengukuran lebih berorientasi kepada manajemen operasional dan kurang mengarah kepada manajemen strategis. Tidak mampu

mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian struktur aset perusahaan.

Sesungguhnya ada perspektif non keuangan yang lebih penting yang dapat digunakan dalam mengatasi masalah tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang berfokus pada aspek keuangan saja, dan yang mana mengabaikan kinerja non keuangan. Kenyataan inilah yang menjadi awal terciptanya konsep *Balanced Scorecard*. Istilah *Balanced Scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.

Dengan demikian *Balanced Scorecard* adalah suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Luis 2007).

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategi sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen dalam manajemen tradisional. *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen tradisional yaitu karakteristik keterukuran dan keseimbangan. *Balanced Scorecard* sebagai inti sistem manajemen strategi mempunyai keunggulan yaitu memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategi dalam membawa perusahaan menuju masa depan, menghasilkan total *bussines plan* yang komprehensif dan koheren, serta menghasilkan sasaran-sasaran strategi yang terukur.

Kebanyakan perusahaan memerlukan pelanggan yang luas, proses bisnis yang efisien, orang-orang yang sangat kompeten dan budaya perusahaan yang unggul untuk dapat mencapai kinerja yang maksimum. Sementara faktor-faktor ini tidak tercatat dalam laporan keuangan. Semua ini sangat signifikan dalam melaksanakan strategi perusahaan dan mencapai visinya.

Balanced scorecard bukan hanya digunakan oleh organisasi bisnis tapi juga oleh organisasi sektor publik. *Balanced Scorecard* dapat membantu organisasi publik dalam mengontrol keuangan dan mengukur kinerja organisasi. Organisasi publik adalah organisasi yang didirikan dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Hal ini menyebabkan organisasi publik diukur keberhasilannya melalui efektivitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Berdasarkan karakteristiknya, organisasi publik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu *pure nonprofit organizations* dan *quasi non profit organizations*. *Pure nonprofit organizations* adalah organisasi publik yang menyediakan atau menjual barang dan/ atau jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sedangkan *quasi non profit organizations* merupakan organisasi publik yang menyediakan atau menjual barang dan/ atau jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan (surplus).

Balanced Scorecard dapat diadopsi dan diadaptasi pada *pure nonprofit organizations* maupun *quasi non profit organizations*. Implementasi *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja tetapi harus berpedoman pada tujuan organisasi. Pada jenis *quasi non profit organizations*, tujuan organisasinya adalah kepuasan pelanggan dan meningkatkan profitabilitas. Dengan demikian, *Balanced Scorecard* dapat dimodifikasi dengan menempatkan perspektif finansial dan pelanggan sejajar pada puncak dan diikuti oleh perspektif proses internal dan selanjutnya perspektif inovasi dan pembelajaran (Mahsun, 2006, 164).

Dalam rangka pengadaan, pengelolaan dan pengembangan air bersih maka pemerintah telah membentuk badan usaha yang sering dikenal dengan nama Perusahaan Daerah Air Minum PDAM. PDAM ini pengeloannya diserahkan sepenuhnya kepada Pemerintah Daerah Tingkat II di masing-masing daerah. Sebagai perusahaan yang bersifat monopolis, PDAM diharapkan disamping sebagai pelayanan masyarakat, sekaligus juga dapat memberikan kontribusi bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD) secara nyata.

Tolok ukur yang digunakan dalam metode *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif yang meliputi perspektif finansial atau keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Akan tetapi dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dua perspektif saja yaitu perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal, supaya dalam pengukuran lebih tertuju kepada kinerja pemasaran. Tujuan pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan guna mengetahui kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan, menarik pelanggan dan kemampuan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dan pada perspektif proses internal bisnis digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam melakukan proses kerja perusahaan.

Adapun alasan penulis memilih PDAM sebagai obyek penelitian adalah berdasarkan peninjauan awal bahwa pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan PDAM Kota Madiun yaitu berdasarkan pada keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor : 47 tahun 1999 yang terdiri dari aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Oleh karena itu peneliti mencoba untuk mengaplikasikan pengukuran dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, supaya di dalam pengukuran kinerja tersebut dapat berimbang antara kinerja keuangan dan non keuangan, dan dapat mengukur apakah visi, misi dan strategi yang dijalankan sudah terealisasi sesuai keinginan.

Selain dari alasan di atas, peneliti mengambil obyek penelitian pada PDAM Kota Madiun, yaitu diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang bagaimana pengukuran kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* dapat diterapkan secara nyata disesuaikan dengan teori yang ada, sehingga apa yang dihasilkan peneliti dalam penelitian ini dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan maupun bagi peneliti dan dapat juga diaktivasi oleh PDAM.

Menurut Bapak Siswanto selaku kepala bagian kepegawaian, Selama ini PDAM Kota Madiun termasuk perusahaan yang mempunyai kinerja positif dan menjadi perusahaan percontohan, hal ini didukung dengan penghargaan-penghargaan yang diperoleh oleh

PDAM baik dalam skala propinsi maupun nasional. Sebagaimana yang tertera dalam tabel berikut:

Tabel 1.1
Penghargaan yang telah diterima PDAM
Kota Madiun

No	Waktu	Penghargaan
1	2002	Penghargaan sebagai instansi percontohan pelayanan prima tingkat Propinsi Jawa Timur
2	2003	Penghargaan Pelayanan Prima tingkat Propinsi Jatim
3	2004	Penghargaan Pelayanan Prima tingkat Nasional
4	2004	Memperoleh Quality Sistem Certification ISO 9001-2000
5	2005	Mendapat penghargaan dari Departemen PU sebagai penyelenggara air minum terbaik kedua Tingkat Nasional kategori kota sedang dan kota kecil
6	2007	Penghargaan sebagai juara 1 sebagai penyelenggara air minum terbaik dari Departemen PU

Sumber: Dokumen PDAM yang diolah

Berdasarkan alasan di atas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“IMPLEMENTASI PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK DENGAN METODE *BALANCED SCORECARD* (Studi Pada PDAM Kota Madiun)”**

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah yang diajukan adalah :

1. Bagaimanakah kinerja PDAM Kota Madiun jika diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*?
2. Apa keunggulan mengukur kinerja PDAM Kota Madiun dengan menggunakan *Balanced Scorecard*?

C. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah

1. Untuk mengetahui kinerja PDAM Kota Madiun jika diukur dengan menggunakan sistem *Balanced Scorecard*.
2. Untuk mengetahui keunggulan mengukur kinerja PDAM dengan menggunakan *Balanced Scorecard*?

D. BATASAN PENELITIAN

Dalam penelitian ini, peneliti membatasi fokus penelitian pada pengukuran kinerja yang berhubungan dengan pemasaran. Pengukuran tersebut berdasarkan pada dua perspektif, yaitu perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal. Selain dari pada itu tolok ukur yang digunakan juga dibatasi berdasarkan kinerja yang ada di PDAM Kota Madiun.

Penelitian ini juga difokuskan pada periode tahun 2006 sampai 2008 dengan alasan periode tersebut adalah periode terdekat

dengan masa penelitian, selain itu tiga tahun dirasa cukup untuk menggambarkan kinerja perusahaan.

E. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain :

1. Bagi Peneliti

- a. Penerapan dari ilmu yang telah diperoleh peneliti selama perkuliahan.
- b. Memperluas wawasan, pengetahuan dan pengalaman penulis untuk berfikir secara kritis dan sistematis dalam menghadapi permasalahan yang terjadi.

2. Bagi Lembaga

- a. Hasil ini diharapkan dapat menambah khasanah keilmuan dan Sebagai bahan masukan bagi fakultas untuk mengevaluasi sejauh mana kurikulum yang diberikan mampu memenuhi tuntutan perkembangan dunia bisnis.
- b. Hasil ini juga diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan referensi untuk pengembangan selanjutnya.

3. Bagi Perusahaan

- a. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat memberikan andil yang besar dalam memberikan kontribusi terhadap para

eksekutif perusahaan (manajemen) dalam menjalankan *Balanced Scorecard* guna mengukur dan mengidentifikasi strategi, visi dan misi perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan secara berkesinambungan.

- b. Hasil ini juga diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan referensi untuk pengembangan selanjutnya dan supaya dapat digunakan sebagai alternatif alat pengukuran kinerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Peneliti Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Metode analisis	Tolok Ukur	Hasil
1	Husnul Mubarak	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada CV Indah Cemerlang Singosari Malang	Analisis Deskriptif	1. Perspektif Keuangan <ul style="list-style-type: none"> • <i>Gros profit margin</i> • <i>Operating Profit Margin</i> • <i>ROE dan ROI</i> • <i>Sales Growth</i> 2. Perspektif Pelanggan <ul style="list-style-type: none"> • <i>Costumer Retention</i> • <i>Costumer Acquisition</i> • <i>Costumer Complain</i> • <i>Costumer Profitability</i> 3. Perspektif Proses Bisnis Internal <ul style="list-style-type: none"> • <i>Manufacruring Cycle Effectiveness</i> 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Retention</i> • <i>Employee Training</i> • <i>Employee Absenteeism</i> 	Kondisi keuangannya tidak terlalu mengkhawatirkan akan tetapi harus lebih memperhatikan pada rasio ROE dan ROI Kinerja perusahaan mengalami penurunan, akan tetapi kinerjanya masih bisa dikatakan sedang dan cukup Pada perspektif ini menunjukkan adanya peningkatan Secara keseluruhan, berdasarkan tolok ukur, Perspektif ini dikatakan baik
2.	M. Ubadillah Faqih (2008)	Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> Sebagai Model Pengukuran Keseimbangan Proposisi Nilai Stakeholder Pada PT. Citra Utama Niaga	Kualitatif Deskriptif	1. Perspektif Keuangan <ul style="list-style-type: none"> • <i>Growth Rate in Revenue</i> 2. Perspektif Pelanggan <ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer Acquisition</i> • <i>Customer Retention</i> 	Proposisi nilai <i>stakeholder</i> PT. Citra Utama Niaga Nusantara telah mencapai apa yang telah menjadi sasaran dan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Hal ini dapat kita

		Nusantara Surabaya		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer satisfaction</i> 3. Perspektif Proses Bisnis Internal <ul style="list-style-type: none"> • <i>On Time Delivery</i> • <i>Market Segment</i> • <i>New Product Introduction</i> • <i>Yield Rate</i> 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan <ul style="list-style-type: none"> • <i>Employee Productivity</i> • <i>Employee Retention</i> • <i>Employee satisfaction</i> 	lihat dari persentase pertumbuhan (<i>growth value proposition</i>) pada masing-masing prespektif yang cenderung mengalami kenaikan setiap tahunnya.
3.	Rohmatul Azizah Cahyaningtyas (2008)	Implementasi Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Sistem <i>Balanced Scorecard</i> (Studi Pada Perusahaan Daerah air Minum (PDAM) Kota Madiun)	Kualitatif Deskriptif	1. Perspektif Pelanggan <ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer Acquisition</i> • <i>Customer Retention</i> • <i>Customer satisfaction</i> 2. Perspektif Proses Bisnis Internal <ul style="list-style-type: none"> • <i>Yield Rate</i> • <i>Manufacturing Cycle Effectiveness</i> • Layanan Purna Jual 	

Dengan melihat tabel di atas, maka dapat terlihat persamaan dan perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu. Adapun persamaannya yaitu dalam hal judul pembahasan dan juga metode penelitian. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu pokok pembahasan dalam penelitian sekarang maupun dalam penelitian terdahulu. Dan metode yang digunakan dalam penelitian antara keduanya yaitu dengan pendekatan kualitatif.

Perbedaan antara penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu adalah pertama dalam hal obyek yang diteliti, pada penelitian terdahulu peneliti menggunakan obyek perusahaan yang berorientasi pada profit dan pada penelitian sekarang penelitian menggunakan sektor publik sebagai obyek penelitian. Perbedaan yang kedua adalah tolok ukur yang digunakan, dalam penelitian sekarang penelitian menggunakan tolok ukur perspektif pelanggan dan perspektif bisnis internal, supaya dalam pengukuran kinerja lebih terfokus dan mendetail pada kedua perspektif tersebut dan dapat menggambarkan kinerja pemasaran pada perusahaan.

B. Kajian Teori

1. Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Menurut Mahsun (2006:25) 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. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. 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.

Kinerja menurut Tika (2006:121) merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan/ kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu.

Menurut Mahmudi (2007:6) kinerja mengacu pada sesuatu yang terkait dengan kegiatan melakukan pekerjaan, dalam hal ini hasil yang dicapai kerja tersebut. Kinerja merupakan suatu konstruk (*construct*) yang bersifat multidimensional, pengukurannya juga bervariasi tergantung pada kompleksitas faktor-faktor yang membentuk kinerja. Beberapa pihak berpendapat bahwa kinerja mestinya didefinisikan sebagai hasil kerja itu sendiri (*outcomes of work*), karena hasil kerja memberikan keterkaitan yang kuat terhadap tujuan-tujuan strategi organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi.

Manajemen berbasis kinerja membutuhkan alat yang disebut pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan. Dengan kata lain pengukuran kinerja merupakan elemen pokok manajemen berbasis kinerja.

Menurut Mahsun (2006:25) 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 (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Menurut Gaspersz (2005:68) bahwa pengukuran memainkan peran yang sangat penting bagi peningkatan suatu kemajuan (perubahan) ke arah yang lebih baik. Dalam manajemen modern, pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data, yang kemudian apabila data ini dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat, yang selanjutnya informasi itu akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi. Berkaitan dengan pengukuran kinerja, pemilihan ukuran-ukuran kinerja yang tepat dan berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan adalah sangat penting dan menentukan. Hal ini disebabkan karena banyak perusahaan hanya sekedar melaksanakan pengukuran hal-hal yang tidak penting dan tidak berkaitan langsung dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan.

2. Sektor Publik

2.1. Pengertian Sektor Publik

Sektor publik seringkali dipahami sebagai segala sesuatu yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau Pendapatan Negara lain yang diatur dengan hukum. Bidang kesehatan, pendidikan, keamanan atau transportasi adalah contoh sektor publik. Oleh karena area sektor publik sangat luas, maka dalam penyelenggaraannya sering diserahkan ke pasar namun pemerintah tetap mengawasinya dengan sejumlah regulasi. Bahkan beberapa bidang sektor publik dikelola dengan menggunakan sumber pendanaan dari sumbangan atau dana amal.

Munculnya sektor publik ini tidak terlepas dari sejarah. Awalnya sektor publik ini muncul karena ada kebutuhan masyarakat secara bersama terhadap barang atau layanan tertentu. Untuk menghindari alokasi dan distribusi atau layanan umum yang tidak adil maka pengaturan pengalokasian dan pendistribusiannya diserahkan kepada pihak (pengurus tertentu). Warga masyarakat akhirnya membayar sejumlah pajak untuk mendukung pengaturan barang atau layanan umum oleh pengurus tersebut.

Sektor publik eksis karena dibutuhkan. Jadi keberadaan sektor publik di tengah masyarakat tidak bisa dihindari (*inevitable*). Masyarakat membutuhkan regulasi yang mengatur pemakaian barang-barang publik

(*public goods*). Dalam perkembangannya, sektor publik sangat berperan dalam pengaturan *public goods* tersebut sehingga dapat mendistribusikan kepada segenap masyarakat secara adil dan merata. Menurut Jones (1993) dari Mahsun (2006:8), peran utama sektor publik mencakup tiga hal yaitu:

1. *Regulatory Role*

Regulasi-regulasi sangat dibutuhkan masyarakat agar mereka secara bersama-sama bisa mengkonsumsi dan menggunakan *public goods*. Sektor publik sangat berperan menetapkan segala aturan yang berkaitan dengan kepentingan umum. Tanpa ada aturan dari organisasi-organisasi di lingkungan sektor publik maka ketimpangan akan terjadi di masyarakat. Sebagian masyarakat akan dirugikan karena tidak mampu memperoleh barang atau layanan yang sebetulnya untuk umum.

2. *Enabling Role*

Tujuan akhir dari sebagian regulasi adalah memungkinnya segala aktivitas masyarakat berjalan secara aman, tertib dan lancar. Sektor publik memiliki peran yang cukup besar dalam memperlancar aktivitas masyarakat yang beraneka ragam tersebut.

3. *Direct Provision of Goods and Services*

Makna *pure public goods* (barang publik murni) ternyata dalam prakteknya sulit untuk dipisahkan secara tegas dengan *quasi public goods*. Selain itu semakin kompleks dan meluasnya area sektor

publik, maka sebagian sektor publik mulai dilakukan privatisasi. Privatisasi mengharuskan sektor publik masuk dalam mekanisme pasar. Sektor publik berperan dalam mengatur berbagai kegiatan

2.2. Tipe Barang atau Pelayanan

Katagorisasi tipe barang atau pelayanan yang dapat membedakan dengan area sektor swasta antara lain:

1. Pure Public Goods

Pure Public Goods adalah barang-barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang manfaat barang atau jasa tersebut dinikmati oleh seluruh masyarakat secara bersama-sama. Barang ini apabila dikonsumsi oleh individu tertentu tidak akan mengurangi konsumsi orang lain akan barang tersebut. *Pure public goods* harus disediakan dalam jumlah dan kualitas yang sama terhadap seluruh anggota masyarakat sehingga dapat dikonsumsi tanpa mengurangi tersedianya bagi orang lain. *Pure public goods* dalam pengertian ini termasuk layanan atau jasa yang diberikan untuk kepentingan masyarakat luas.

Ada 4 (empat) ciri utama *pure public goods*, yaitu :

a. Non-rivalry in consumption

Pure Public Goods merupakan konsumsi umum sehingga konsumen tidak bersaing dalam mengkonsumsinya.

b. Non-exclusive

Penawaran atas *pure public goods* tidak hanya diperuntukkan bagi seseorang dan mengabaikan yang lainnya sehingga tidak ada yang eksklusif antar orang dalam masyarakat, semua mempunyai hak yang sama dalam mengkonsumsinya.

c. *Low Excludability*

Penyedia atau konsumen suatu barang atau pelayanan tidak bisa menghalangi (atau mengecualikan) orang lain untuk menggunakan atau memperoleh manfaat dari barang tersebut.

d. *Low Competitive*

Antar penyedia *pure public goods* tidak saling bersaing secara ketat. Hal ini karena keberadaan barang ini tersedia dalam jumlah dan kualitas yang sama.

Contoh *pure public goods* tersebut antara lain: layanan keamanan, ketentraman dan keadilan. Pemerintah sebagai pemegang otoritas harus mengatur *pure public goods* ini dengan fasilitas-fasilitas tertentu, misalnya pertahanan nasional (*defence*), satuan kepolisian, layanan pemadaman kebakaran serta layanan peradilan. *Pure public goods* ini harus dibiayai oleh sektor publik, misalnya dari pajak.

2. *Quasi Public Goods*

Quasi public goods adalah barang-barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang manfaat barang atau jasa tersebut dinikmati oleh seluruh masyarakat, namun apabila dikonsumsi oleh individu

tertentu akan mengurangi konsumsi orang lain akan barang tersebut. Barang atau jasa ini sebetulnya mempunyai daya saing tinggi, tetapi *non-excludable*. Artinya, penyedia atau konsumen suatu barang atau pelayanan ini tidak bisa menghalangi (atau mengecualikan) orang lain untuk menggunakan atau memperoleh manfaat dari barang tersebut meskipun konsumsi seseorang akan mengurangi keberadaan barang atau jasa tersebut. *Quasi public goods* sering juga disebut dengan istilah *common pool goods*. Contoh *quasi public goods* adalah layanan kesehatan, pendidikan, pengendalian pencemaran, dan ekstraksi air tanah. *Quasi public goods* sebagian besar dibiayai oleh sektor publik dan sebagian oleh sektor swasta.

3. *Quasi Private Goods*

Quasi private goods adalah barang-barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang mana manfaat barang atau jasa tersebut hanya dinikmati secara individual oleh yang membelinya walaupun sebetulnya barang atau jasa tersebut dapat dinikmati oleh semua masyarakat. Setiap konsumen yang menggunakannya harus membayar. *Quasi private goods* bersifat *excludable*, tetapi daya saingnya rendah. Artinya penyedia atau konsumen suatu barang atau pelayanan bisa menghalangi (atau mengecualikan) orang lain untuk menggunakan atau memperoleh manfaat dari barang tersebut

walaupun sebetulnya jika seseorang menggunakan suatu barang atau pelayanan tersebut tidak dapat mengurangi ketersediannya bagi orang lain. *Quasi private goods* sering disebut dengan istilah *tool goods*. Contoh *quasi private goods* antara lain pelayanan jalan tol, tenaga listrik dan PDAM. Biaya *Quasi private goods* adalah dari sektor publik dan swasta.

4. *Pure Private Goods*

Pure private goods adalah barang-barang atau jasa kebutuhan masyarakat yang manfaat barang atau jasa tersebut hanya dinikmati secara individual oleh yang membelinya dan yang tidak membelinya tidak dapat menikmati barang atau jasa tersebut. Jadi barang privat hanya dapat dikonsumsi pada waktu tertentu dan barang tersebut akan mengurangi ketersediaannya bagi orang lain disamping sangat mudah untuk memantau dan mengidentifikasi biaya konsumsinya. Termasuk dalam pengertian barang privat adalah layanan atau jasa yang peruntukkannya dibatasi hanya kepada konsumen dan produsen, dimana harga pasar dengan mudah ditentukan oleh konsumen dan produsen. Terdapat 4 (empat) ciri utama barang privat yaitu:

a. *Rivalry in consumption*

Barang privat bukan merupakan konsumsi umum sehingga terdapat persaingan antarpengguna dalam mengkonsumsinya (*pure*

private goods). Ketersediaan barang privat yang tidak sama baik dalam jumlah maupun kualitas mengakibatkan para konsumen saling bersaing untuk bisa mendapatkan jumlah dan kualitas yang lebih baik.

b. Exclusive

Penawaran atas barang privat hanya diperuntukkan bagi seseorang yang mampu menggantikan nilai barang yang disediakan tersebut (bersifat eksklusif). Sementara seseorang yang tidak memiliki sumber daya yang cukup, tidak bisa mengkonsumsinya.

c. Excludability

Penyedia atau konsumen suatu barang atau pelayanan bisa menghalangi (atau mengecualikan) orang lain untuk menggunakan atau memperoleh manfaat dari barang tersebut.

d. High Competitive

Antar penyedia (produsen) barang privat saling bersaing secara ketat. Akhirnya barang privat yang tersedia di pasar yang tersedia di pasar sangat beraneka ragam baik jumlah maupun kualitasnya. Mekanisme pasar akan menentukan siapa produsen yang dapat memenangkan kompetisi.

Keberadaan barang-barang privat di arahkan kepada mekanisme pasar. Pemerintah tidak banyak mengatur dan mengendalikan

pemerataan barang privat ini. Contoh barang-barang privat adalah makanan, pakaian, hiburan, peralatan dan sebagainya. Biaya *pure private goods* berasal dari sektor swasta.

2.3. Organisasi Sektor Publik

Di setiap Negara , cakupan organisasi sektor publik sering tidak sama. Tidak ada definisi yang sering komprehensif dan lengkap bisa digunakan untuk sistem pemerintah. Area organisasi sektor publik bahkan berubah-ubah tergantung pada kejadian historis dan suasana politik yang berkembang di suatu Negara. Di Indonesia, berbagai organisasi termasuk dalam cakupan sektor publik antara lain pemerintah pusat, pemerintah daerah, sejumlah perusahaan dimana pemerintah mempunyai saham (BUMN dan BUMD), organisasi bidang pendidikan, organisasi bidang kesehatan, dan organisasi-organisasi massa (Mahsun, 2006 : 13).

Organisasi sektor publik bukan semata-mata organisasi yang non profit oriented. Banyak yang menganggap organisasi sektor publik pasti non profit. Angapan ini kurang tepat, karena organisasi sektor publik ada yang bertipe quasi non profit yaitu yang bertujuan meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan motif surplus (laba) agar terjadi keberlangsungan organisasi dan memberikan kontribusi pendapatan negara atau daerah misalnya BUMN dan BUMD. Jadi perlu ditegaskan

bahwa organisasi sektor publik bukan hanya organisasi sosial, bukan hanya organisasi non profit dan juga bukan hanya organisasi pemerintahan. Organisasi sektor publik adalah organisasi yang berhubungan dengan kepentingan umum dan penyediaan barang atau jasa kepada publik yang dibayar melalui pajak atau Pendapatan Negara lain yang diatur dengan hukum.

2.4. Tujuan Pengukuran Kinerja Di Sektor Publik

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik organisasi publik maupun swasta. Namun Karena sifat dan karakteristik organisasi publik berbeda dengan sektor swasta, penekanan dan orientasi pengukuran kinerjanya pun terdapat perbedaan. Tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik adalah (Mahmudi, 2007:14):

1. Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*
5. Memotivasi pegawai
6. Menciptakan akuntabilitas publik

3. BALANCED SCORECARD

3.1. Konsep Umum *Balanced Scorecard*

Luis (2008:16) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non-finansial yang kesemuanya terjalin suatu hubungan sebab akibat. Dari definisi tersebut, jelaslah bahwa *Balanced Scorecard* sangat berperan sebagai penerjemah dan pengubah (*conferter*) visi dan strategi organisasi menjadi aksi. Karena itu *Balanced Scorecard* tidak berhenti pada saat strategi selesai dibangun, tetapi terus memonitor proses eksekusinya.

Balanced Scorecard merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa *Balanced Scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan. Pendekatan *Balanced Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu (Kaplan dan Norton, 1996):

- a. Bagaimana penampilan perusahaan dimata para pemegang saham?
(perspektif keuangan).

- b. Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan ? (Perspektif pelanggan).
- c. Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (Perspektif proses internal).
- d. Apa perusahaan harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Dikatakan sebagai sistem pengukuran kinerja manajemen, *Balanced Scorecard* secara fungsional digunakan untuk melihat kinerja manajemen perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Sedangkan sebagai sistem manajemen strategis, *Balanced Scorecard* lebih dari sekadar pengukuran operasional ataupun taktis. Ia memberikan arah dan tuntunan kepada manajemen untuk membuat suatu kerangka kerja strategis yang nantinya dapat ditransformasikan ke dalam suatu tindakan.

Pada umumnya, pengukuran kinerja perusahaan biasanya dilakukan dengan menggunakan pengukuran tradisional. Namun, pengukuran yang hanya mengandalkan pengukuran tradisional saja dengan menggunakan alat ukur keuangan, ternyata tidak cukup mampu meningkatkan kemampuan perusahaan ke arah peningkatan kinerja secara berkesinambungan. Hal ini disebabkan, peningkatan kinerja perusahaan agar mencapai nilai ekonomis masa depan, tidak hanya ditentukan oleh kemampuan keuangan perusahaan, tetapi juga harus

didukung oleh faktor-faktor lain berupa kemampuan perusahaan terhadap sesuatu yang lebih bersifat *intangibile* (tidak berwujud), seperti loyalitas konsumen, efisiensi proses internal, teknologi, inovasi, produktivitas karyawan, kepuasan karyawan dan lain sebagainya.

Terlepas dari itu, penggunaan tolok ukur keuangan sebagai satu-satunya pengukur kinerja perusahaan memiliki banyak kelemahan, antara lain :

- a. Pamakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang. Misal, untuk menaikkan profit atau ROI, seorang manajer bisa saja mengurangi komitmennya terhadap pengembangan atau pelatihan bagi karyawan, termasuk investasi-investasi dalam sistem dan teknologi untuk kepentingan perusahaan masa depan. Dalam jangka pendek kinerja keuangan meningkat, namun dalam jangka panjang akan menurun;
- b. Diabaikannya aspek pengukuran *non-finansial* dan *intangibile asset* pada umumnya, baik dari sumber internal maupun eksternal akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang, terlebih lagi di masa datang;

- c. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan (Yuwono, dkk., 2006 : 28).

Oleh karena itu, proses pengukuran kinerja manajerial maupun sistem manajemen strategis perusahaan perlu didukung oleh sistem tolok ukur kinerja *Balanced Scorecard* dengan baik, yang tidak saja bertujuan pada pencapaian hasil-hasil jangka pendek. Selain tetap memberikan penekanan pada aspek finansial, ia juga mencakup semua pengukuran dari empat perspektif secara komprehensif. Alasannya jelas, pengukuran finansial tradisional tidak mengikutsertakan faktor-faktor *intangibile* (tidak berwujud). Sehingga, tidak dapat dijadikan satu-satunya faktor penentu keberhasilan perusahaan.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* ini, para eksekutif perusahaan dapat mengukur seberapa besar kemampuan mereka untuk menciptakan *value* (nilai) di antara para *stakeholder*-nya secara seimbang dan proporsional. Pada perspektif finansial misalnya, pengukuran dilakukan dalam rangka menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham; perspektif pelanggan dilakukan dalam rangka menciptakan nilai tambah bagi pelanggan; perspektif proses bisnis internal dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas, efisiensi dan efektivitas proses; dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dilakukan dalam rangka meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan untuk melakukan

pembelajaran secara terus menerus, baik ke dalam organisasi maupun ke luar organisasi.

Di dalam pengukurannya visi dan strategi menjadi dasar dalam proses penyusunan *Balanced Scorecard*, sebagaimana visi dan strategi harus mendasari setiap tindakan strategis yang akan dilakukan oleh perusahaan. Visi dan strategi tersebut kemudian dikaitkan dengan beberapa perspektif *Balanced Scorecard*, yang meliputi perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Artinya, peningkatan kinerja ke arah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan harus disesuaikan dengan visi dan strategi perusahaan.

Selanjutnya Vincent Garperz mendefinisikan visi, misi dan strategi sebagai berikut :

1. Visi (*vision*) adalah suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh organisasi di masa yang akan datang :
 - a. Diciptakan melalui konsensus.
 - b. Cita-cita ideal di masa yang akan datang, yang mempengaruhi mental orang-orang agar berhasrat mencapainya.
 - c. Menggambarkan sesuatu yang mungkin, tidak perlu harus dapat diperkirakan.
 - d. Memberikan arah dan fokus.

- e. Mempengaruhi orang-orang untuk menuju visi itu.
 - f. Tidak memiliki batas waktu.
2. Misi adalah adalah suatu pernyataan bisnis dari perusahaan. Di dalamnya mengandung :
- a. Alasan-alasan tentang keberadaan perusahaan itu.
 - b. Tidak menyatakan suatu hasil.
 - c. Tidak ada batas waktu atau pengukuran.
 - d. Memberikan bisnis untuk pembuatan keputusan tentang alokasi sumber daya-sumber daya dan penetapan tujuan yang tepat.
 - e. Mendefinisikan bisnis sekarang dan yang akan datang dalam bentuk produk skor, pelanggan, alasan-alasan dan pasar.
3. Strategi adalah suatu pernyataan tentang apa yang harus dilakukan oleh organisasi untuk bertindak dari satu titik referensi ke titik referensi yang lain.

3.2. *Balanced Scorecard* Untuk Organisasi Sektor Publik

Menurut Mahsun (2006:166) pada dasarnya *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang mencoba untuk mengubah misi dan strategi organisasi menjadi tujuan-tujuan dan ukuran-ukuran yang lebih berwujud. Ukuran finansial dan non finansial yang dirumuskan dalam perspektif *Balanced Scorecard* sebenarnya adalah derivasi (penurunan) dari visi dan strategi organisasi. Dengan demikian,

hasil pengukuran dengan *Balanced Scorecard* ini mampu menjawab pertanyaan tentang seberapa besar tingkat pencapaian organisasi atas visi dan strategi yang telah ditetapkan.

Pada awalnya *Balanced Scorecard* dibentuk untuk organisasi bisnis yang bergerak di sektor swasta, akan tetapi pada perkembangannya *Balanced Scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik dan organisasi sektor nonprofit lainnya. Perbedaan utama organisasi sektor publik dengan sektor swasta terutama adalah pada tujuannya (*bottom line*). Sektor swasta (bisnis/ komersial) bertujuan untuk mencari laba (*profit maximization*) sedangkan sektor publik adalah maksimisasi pelayanan publik (*public service maximization*). Manajer pada sektor swasta berfokus pada ukuran-ukuran kuantitatif-finansial, misalkan laba bersih (*netincome*) laba perlembar saham, ROI dan sebagainya. Ukuran kinerja finansial tersebut sebenarnya tepat digunakan ketika organisasi berada pada era industri. Namun ketika organisasi tengah menghadapi era revolusi teknologi informasi dan komunikasi serta era ekonomi berbasis pengetahuan (*knowledge-based economy*), hanya mengandalkan ukuran kinerja finansial akan menyebabkan organisasi ketinggalan dan kehilangan arah. Hal itu disebabkan ukuran kinerja finansial merupakan ukuran kinerja masa lalu (*lag indicator*) yang didasarkan pada akuntansi historis (Mahmudi 2007:134).

Menurut Mahsun dari Quinlivan, (2006:167) pada organisasi penyedia layanan publik, tujuan utama pengukuran kinerjanya adalah untuk mengevaluasi keefektifan layanan jasa yang diberikan kepada masyarakat. Oleh karena itu, kepuasan pelanggan menjadi lebih penting dari pada sekedar keuntungan. Trend pengukuran kinerja organisasi layanan publik saat ini adalah pengukuran kinerja berbasis *outcome* daripada sekedar ukuran-ukuran proses. Artinya ukuran kinerja organisasi publik ini sebenarnya bukan terletak pada proses mengolah input menjadi output, tetapi justru penilaian terhadap seberapa bermanfaat dan sesuai output tersebut memenuhi harapan dan kebutuhan masyarakat. Bahkan auditing konvensional yang semula berfokus pada ukuran proses mulai bergeser ke arah pengukuran *outcome*

Ada beberapa perbedaan organisasi bisnis dengan organisasi sektor publik mengenai perspektif dalam *Balanced Scorecard*, yang terdapat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 2.2
Perbandingan rerangka *Balanced Scorecard* swasta dengan sektor publik

PERSPEKTIF	SEKTOR SWASTA	SEKTOR PUBLIK
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat kita?	Bagaimana masyarakat pengguna pelayanan publik melihat kita?
Keuangan	Bagaimana kita melihat pemegang saham	Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? Bagaimana kita melihat pembayar pajak?
Proses Internal	Keunggulan apa yang kita miliki	Bagaimana kita membangun keunggulan?
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Bagaimana kita terus memperbaiki dan menciptakan nilai	Bagaimana kita terus melakukan perbaikan dan menambah nilai bagi pelanggan dan <i>stakeholder</i> ?

Mahmudi, 2007:135

Sistem pengukuran kinerja diharapkan bisa digunakan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi. Adanya peningkatan kinerja sedikit-tidaknya bisa dilihat dari apakah aktivitas organisasi mempunyai nilai tambah. Pada dasarnya manajemen kinerja dan penilaian kualitas bukan ditujukan untuk memperbaiki pelayanan, tetapi hanya membantu mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki sehingga bisa lebih fokus. *Balanced Scorecard* digunakan sebagai alat pendukung

untuk komunikasi, motivasi dan mengevaluasi strategi organisasi utama. Dengan *Balanced Scorecard* manajemen bisa lebih efektif, tetapi *Balanced Scorecard* tidak menjamin manajemen efektif, hal ini bisa terjadi jika manajemen tidak tepat men-*derived* visi dan strategi organisasi dalam ukuran-ukuran kinerja *Balanced Scorecard* (Mahmudi, 2006).

Menurut Hendri (2003;33) keadilan adalah misi utama ajaran islam, karenanya ia akan menjadi salah satu nilai dasar dalam perekonomian. Hal itu dapat kita tangkap dalam pesan Al-Qur'an yang menjadikan adil sebagai akar prinsip dalam kegiatan perekonomian yang diterapkan pada semua ajaran Islam dan peraturan-peraturannya, baik di dalam akidah, syariat, atau etika, tak terkecuali sebagai konsep pengembangan perekonomian dan pengukuran kinerja.

Sebagaimana firman Allah dalam Surat asy-Syuura Ayat 17, yang berbunyi :

اللَّهُ الَّذِي أَنْزَلَ الْكِتَابَ بِالْحَقِّ وَالْمِيزَانَ وَمَا يُدْرِيكَ لَعَلَّ السَّاعَةَ قَرِيبٌ ﴿١٧﴾

"Allah-lah yang menurunkan Kitab dengan (membawa) kebenaran dan (menurunkan) neraca (keadilan). Dan tahukah kamu, boleh jadi hari kiamat itu (sudah) dekat?" (QS. asy-Syuura : 17) (al-Qur'an dan Terjemahannya "Al-Jumanatul 'Ali", 2005 : 486).

Dan sesungguhnya pilar penyangga kebebasan ekonomi yang berdiri atas pemuliaan fitrah dan harkat manusia disempurnakan dan ditentukan oleh pilar penyangga yang lain yaitu keadilan. Keadilan dalam

Islam bukanlah prinsip yang sekunder. Ia adalah cikal bakal dan pondasi kokoh yang memasuki semua ajaran dan hukum (Qardhawi, 2001:385)

Balanced Scorecard merupakan pengukuran kinerja yang mengutamakan keseimbangan dalam ekonomi atau keadilan dalam syariat islam. Oleh karena itu dalam pengukuran kinerja, para manajer perlu memperhatikan keseimbangan dalam menilai kinerja perusahaannya. Antara keseimbangan dan keadilan bukanlah hal yang berbeda dalam Islam. Allah memrintahkan manusia untuk berlaku adil dalam segala hal, sesuai dengan firman Allah dalam surat Al-A'raf ayat 29

قُلْ أَمَرَ رَبِّي بِالْقِسْطِ

“Katakanlah: Tuhanku Menyuruh menjalankan keadilan.” (Al-A'raf:29)

Berdasarkan ayat Al-Quran di atas, jelas sekali bahwasannya keadilan merupakan perintah Allah yang harus dijalankan. Keadilan bukan hanya untuk perbuatan manusia akan tetapi juga dapat diterapkan dalam pengukuran kinerja yaitu pengukuran kinerja dengan metode *Balanced scorecard*.

4. Empat Perspektif Pengukuran *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Finansial

Menurut Luis (2008:21) tidak bisa dipungkiri lagi bahwasannya keuangan merupakan hal penting bagi setiap organisasi, terlepas apakah

organisasi itu diharapkan untuk menghasilkan laba atau tidak (nirlaba). Keuangan adalah penting karena diperlukan keuangan yang baik untuk mengelola suatu organisasi, apalagi organisasi yang memang bertujuan untuk mengakumulasi laba. Dalam organisasi yang mencari laba, faktor keuangan menjadi indikator terpenting.

Keuangan organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu jangka pendek dan jangka panjang. Dalam pendekatan keuangan yang bertujuan jangka pendek, strategi yang digunakan adalah strategi peningkatan produktivitas, meliputi upaya-upaya yang dapat dilakukan agar produktivitas dapat optimal. Strategi produktivitas ini dapat dicapai dengan perbaikan struktur biaya dan pemaksimalan utilitas aset.

Pada pendekatan keuangan jangka panjang dilakukan strategi khusus yang disebut strategi pertumbuhan. Strategi ini meliputi dua hal utama yaitu peningkatan pendapatan dan peningkatan nilai bagi pelanggan. Untuk hal yang pertama, organisasi akan mencari berbagai peluang dan melakukan berbagai kegiatan, seperti meningkatkan sumber atau mencari sumber baru, dengan tujuan untuk dapat meningkatkan pendapatan. Sumber-sumber tersebut dapat berupa inovasi produk baru, segmen pasar baru, atau rekanan bisnis yang baru. Sementara itu peningkatan nilai bagi pelanggan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan berbagai keuntungan atau manfaat yang akan didapatkan oleh pelanggan dari produk atau jasa yang diberikan.

Menurut Gaspersz (2005:47) adapun pengukuran-pengukuran *Balanced Scorecard* yang pada umumnya digunakan dalam perspektif finansial, meliputi:

1) Rasio Profitabilitas (*Profitability Ratios*),

Yaitu rasio yang mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan melalui keuntungan (laba) yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan. Menurut Hanafi (2004:36) ada tiga rasio yang digunakan, yaitu:

a. *Profit Margin*

Profit margin menghitung sejauh mana kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih pada tingkat penjualan tertentu. Rasio ini bisa diinterpretasikan sebagai kemampuan perusahaan menekan biaya-biaya (ukuran efisiensi) di perusahaan pada periode tertentu. *Profit margin* yang tinggi menunjukkan kemampuan perusahaan menghasilkan laba yang tinggi pada tingkat penjualan tertentu. *profit margin* dirumuskan sebagai berikut:

$$\textit{Profit margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$$

b. *Return On Asset (ROA)*

Return On Asset (ROA) mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih berdasarkan tingkat aset yang tertentu. ROA sering juga disebut ROI (*Return On Investment*). Rasio yang tinggi menunjukkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan aset, yang berarti semakin baik. Formula untuk ROA adalah :

$$\text{Return On Asset} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Asset}} \times 100\%$$

c. *Return On Equity* (ROE)

Return On Equity (ROE) mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih berdasarkan modal tertentu. Rasio ini merupakan ukuran profitabilitas dilihat dari sudut pandang pemegang saham. Angka yang tertinggi untuk ROE menunjukkan tingkat profitabilitas yang tinggi. ROE dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Return On Equity} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

2) Rasio Aktivitas (*Activity Ratios*),

Yaitu rasio yang mengukur efektivitas manajemen perusahaan menggunakan semua sumber daya yang berada di bawah pengendalian manajemen. Rasio aktivitas melibatkan perbandingan antara tingkat penjualan dan investasi pada berbagai jenis harta (aset). Rasio aktivitas menganggap sebaiknya terdapat suatu

keseimbangan yang layak dari penjualan dengan berbagai sumber asset, seperti : inventori, piutang, asset tetap dan asset lainnya. Ada beberapa rasio aktivitas diantaranya yaitu:

a. Rata-rata Umur Piutang

Rata-rata umur piutang melihat berapa lama waktu yang diperlukan untuk melunasi piutang yang dimiliki oleh perusahaan (mengubah piutang menjadi kas). Semakin lama rata-rata umur piutang, berarti semakin besar dana yang tertanam pada piutang.

$$\text{Rata-rata umur piutang} = \frac{\text{Piutang dagang}}{\text{Penjualan}/365}$$

b. Rasio Perputaran Persediaan

Menurut Husnan dan Pudjiastuti (2004:75) rasio ini mengukur berapa lama rata-rata barang berada di gudang. Pemikirannya adalah bahwa kenaikan persediaan disebabkan oleh aktivitas, atau karena perubahan kebijakan persediaan. Jika terjadi kenaikan persediaan yang tidak proporsional dengan peningkatan aktivitas, maka berarti terjadi pemborosan dalam pengelolaan persediaan. Rasionya dinyatakan sebagai berikut:

$$\text{Perputaran persediaan} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Total persediaan}}$$

c. Perputaran Aktiva Tetap

Rasio ini mengukur seberapa banyak penjualan bisa diciptakan setiap rupiah aktiva yang dimiliki. Karena itu rasionya adalah :

$$\text{Perputaran aktiva tetap} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

Semakin tinggi angka perputaran aktiva tetap, semakin efektif perusahaan mengelola asetnya.

3) Rasio Utang (*Debt Ratios*),

Yaitu rasio yang mengukur sejauh mana perusahaan dibiayai oleh utang, artinya rasio ini mengukur kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka panjangnya. Perusahaan yang tidak solvabilitas adalah perusahaan yang total utangnya lebih besar dibandingkan dengan total asetnya. Rasio ini memfokuskan pada sisi kewajiban perusahaan. Ada beberapa macam rasio *leverage* yang bisa dihitung yaitu:

a. Rasio Total Utang terhadap Total Aset (*Debt to Equity Ratio*)

Rasio yang tertinggi berarti perusahaan menggunakan utang/*finansial leverage* yang tinggi. Penggunaan utang yang tinggi akan meningkatkan profitabilitas, di lain pihak utang yang tinggi juga akan meningkatkan resiko. Jika penjualan tinggi, maka perusahaan bisa memperoleh keuntungan yang tinggi (karena

hanya membayar bunga yang sifatnya tetap). Sebaliknya penjualan turun, perusahaan terpaksa bisa mengalami kerugian, karena adanya beban bunga yang tetap harus dibayarkan.

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}}$$

b. Rasio *Times Interest Earned* (TIE)

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan membayar utang dengan laba sebelum bunga dan pajak. Rasio tersebut menghitung seberapa besar laba sebelum bunga dan pajak yang tersedia untuk menutup beban tetap bunga. Rasio yang tinggi menunjukkan situasi yang aman, karena tersedia dana yang lebih besar untuk menutup pembayaran bunga. Kalau TIE hanya menggunakan beban bunga sebagai pembaginya, rasio *fixed charge coverage* mengukur kemampuan perusahaan membayar total beban tetap, yang biasanya mencakup biaya bunga dan sewa. Angka yang tinggi untuk rasio *fixed charge coverage* menunjukkan situasi yang lebih aman (resiko rendah), meskipun dengan profitabilitas yang juga lebih rendah.

$$\text{Times Interest Earned (TIE)} = \frac{\text{Laba sebelum bunga dan pajak}}{\text{Bunga}}$$

$$\text{fixed charge coverae} = \frac{\text{EBIT} + \text{Biaya sewa}}{\text{bunga} + \text{Biaya sewa}}$$

4) Rasio Likuiditas (*Liquidity Ratios*),

Yaitu rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi keuangan kewajiban (utang) jangka pendek perusahaan dengan melihat besarnya aktiva lancar relatif terhadap utang lancarnya. Ada beberapa jenis rasio likuiditas yaitu:

a. Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Rasio ini mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi utang jangka pendeknya (jatuh tempo kurang dari 1 tahun) dengan menggunakan aktiva lancar. Rasio yang rendah menunjukkan likuiditas jangka pendek yang rendah. Rasio lancar yang tinggi menunjukkan kelebihan aktiva lancar (likuiditas tinggi dan resiko rendah), tetapi mempunyai pengaruh yang tidak baik terhadap profitabilitas perusahaan.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Utang Lancar}}$$

b. Rasio Cepat (*Quick Ratio*)

Rasio cepat mengeluarkan persediaan dari komponen aktiva lancar. Dari ketiga komponen aktiva lancar (kas, dagang, piutang dagang, dan persediaan), persediaan biasanya aset yang paling

tidak likuid. Pada rasio cepat ini angka yang tinggi mencerminkan likuiditas yang tinggi dan sebaliknya.

$$\text{Quick Rasio} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

Perspektif keuangan dalam organisasi sektor publik digunakan untuk menjawab pertanyaan *Bagaimana kita meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya? Dan Bagaimana kita melihat pembayar pajak? Mkipun* organisasi sektor publik tidak mengejar laba namun organisasi perlu memikirkan bagaimana meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya secara berkelanjutan. Dalam konsep *Reinventing Government*, organisasi pemerintah diharapkan menghasilkan tidak sekedar membelanjakan (*earning rather than spending*). Dalam organisasi sektor publik seringkali timbul masalah suboptimasi. Suboptimasi merupakan fenomena yang terjadi dimana unit kerja mengejar target kinerja baik untuk unit kinerja tersebut akan tetapi berdampak kurang baik bagi kinerja organisasi secara keseluruhan. Misalnya kenaikan layanan publik tertentu selalu diikuti dengan kenaikan biaya.

Perspektif dalam organisasi sektor publik terkait dengan upaya untuk meningkatkan kinerja keuangan dengan cara meningkatkan pendapatan dan sekaligus mengurangi biaya. Upaya untuk meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya dimaksudkan untuk meningkatkan kemandirian fiskal yang dapat digunakan untuk meningkatkan

pelayanan. Beberapa ukuran kinerja yang digunakan perspektif keuangan misalnya pertumbuhan ekonomi, pertumbuhan pajak, penghematan anggaran, dan indikator lain yang terkait dengan kinerja keuangan organisasi.

Menurut Muslich (2007:105) tuntunan ajaran Islam secara tegas merekomendasikan bahwa transaksi yang dilakukan oleh bisnis harus dicatat dan dibukukan dan terdokumentasikan dengan cara yang benar sesuai dengan fakta agar data keuangan dan informasi keuangan itu baik oleh internal sendiri maupun oleh pihak-pihak eksternal yang relevan terkait dapat dipergunakan dengan akurat berdasar prinsip obyektivitas, keadilan dan kebenaran, terutama pihak-pihak yang berkepentingan dalam manajemen amanah dan memenuhi kepentingan informatif dari semua pihak yang terkait secara relevan.

Pencatatan dalam Islam dapat dilihat dari peradaban Islam pertama yaitu *Baitul Maal*, merupakan lembaga keuangan yang berfungsi sebagai bendahara negara serta menjamin kesejahteraan sosial. Perintah melakukan pencatatan dari seluruh transaksi telah dinyatakan dalam Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 282, yang artinya:

"Hai orang-orang yang beriman apabila kamu bermuamalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis diantara kamu menuliskannya dengan benar. Dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, maka hendaknyalah ia menulis....." (QS. Al-Baqarah:282)

Dari ayat di atas Allah memerintahkan untuk memelihara tulisan dari hasil transaksi muamalah. Karena dengan adanya pencatatan itu merupakan pertanggungjawaban atau bukti transaksi.

b. Perspektif Pelanggan

Bagian ini merupakan sumber pendapatan perusahaan yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan menggambarkan tampilan perusahaan di mata pelanggan. Hal ini merupakan konsekuensi usaha yang semakin ketat, sehingga perusahaan dituntut memahami kebutuhan pelanggan. Banyak perusahaan menawarkan produk dan jasa yang lebih baik sesuai dengan preferensi pasar. Di samping itu untuk menciptakan keinginan dan harapan pelanggan maka kualitas pelayanannya harus memuaskan dan tidak hanya berfikir pada sisi penjualan produk yang dihasilkannya saja, akan tetapi sisi kepuasan pelangganpun harus diperhatikan agar timbul kepercayaan bagi pelanggan.

Sebelum menetapkan tolok ukur kinerja pelanggan, Kaplan dan Norton (2005:55) menyarankan agar perusahaan menetapkan lebih dahulu, menentukan segmen pasar yang akan menjadi target/ sasaran serta identifikasi keinginan dan kebutuhan para (calon) pelanggan yang berada dalam segmen tersebut, sehingga tolok ukurnya dapat lebih terfokus.

Menurut Yuwono, dkk., (2006:33-35), perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran, yaitu :

1) *Customer Core Measurement*

Customer core measurement memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu : *market share*, *customer retention*, *customer acquisition*, *customer satisfaction*, dan *customer profitability*.

(a) *Market share*; pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

(b) *Customer retention*; mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen. Dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Customer retention} = \frac{\text{Jumlah pelanggan}}{\text{Jumlah pelanggan thn sebelumnya}} \times 100\%$$

(c) *Customer acquisition*; mengukur tingkat di mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Rumus yang digunakan untuk menghitung akuisisi pelanggan adalah:

$$\text{Customer Acquisition} = \frac{\text{Kenaikan pelanggan}}{\text{Jml. Pelanggan thn sebelumnya}} \times 100\%$$

- (d) *Customer satisfaction*; menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam *value proposition*.

$$\text{Customer Complain} = \frac{\text{Jumlah pelanggan yang komplain}}{\text{Jumlah nasabah}} \times 100\%$$

- (e) *Customer profitability*; mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

2) *Customer Value Propositions*

Customer value propositions merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada *core value proposition* yang didasarkan pada atribut sebagai berikut : *product/service attributes*, *customer relationship*, dan *image relationship*.

Product/service attribute; meliputi fungsi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda-beda atas produk yang ditawarkan. Ada yang mengutamakan fungsi dari produk, kualitas, atau harga yang murah. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk yang ditawarkan. Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

Customer relationship yaitu menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan. Perasaan konsumen ini sangat dipengaruhi oleh responsivitas dan

komitmen perusahaan terhadap pelanggan berkaitan dengan masalah waktu penyampaian produk ke pelanggan. Konsumen biasanya menganggap penyelesaian order yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka.

Image relationship yaitu menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan.

Dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* haruslah memperhatikan konsumen, keluhan konsumen dan pasti tidak ada unsur penipuan dan manipulasi dalam bisnis. Hal ini sesuai dengan firman Allah:

وَلَا تَقْرَبُوا مَالَ الْيَتِيمِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ حَتَّىٰ يَبْلُغَ أَشُدَّهُ^ط وَأَوْفُوا
الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ^ط لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا
وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ^ط وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا^ج ذَالِكُمْ وَصَلَّيْكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ

تَذَكَّرُونَ ﴿١٥٢﴾

“Dan apabila kamu berkata, Maka hendaklah kamu berlaku adil, kendatipun ia adalah kerabatmu dan penuhilah janji Allah (penuhilah segala perintah-perintah-Nya). Yang demikian itu diperintahkan Allah kepadamu agar kamu ingat” (QS. Al-An’am:152).

Selain itu untuk menciptakan keinginan dan harapan pelanggan maka kualitas pelayanannya harus memuaskan agar timbul kepercayaan bagi pelanggan dan tidak merugikan pelanggan. Dan dalam melakukan proses pelayanan hendaknya tidak mengecewakan pelanggan dan berlaku baik dengan pelanggan, misalnya tutur katanya sopan dan lemah lembut, supaya citra perusahaan baik di mata para konsumen. Hal ini sesuai dengan Surat Ali-Imron ayat 159 dan Asy-Syu'ra' ayat 181-183

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ

تُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

"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"
(QS. Al-Imron :159).

c. Perspektif Poses Bisnis Internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, perusahaan melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting, dimana perusahaan harus melakukannya dengan sebaik-baiknya karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan dan akan dapat memberikan pengambilan yang diharapkan oleh pemegang saham. Menurut Kaplan dan Norton (2000:83) pendekatan *Balanced Scorecard* membagi pengukuran perspektif proses bisnis internal menjadi tiga

bagian yaitu: proses inovasi, proses operasi (membuat dan menjual produk) dan proses purna jual. Dan Gaspersz membagi proses bisnis internal tersebut ke dalam tiga komponen, yaitu :

- 1) Proses inovasi - yang mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan itu.
- 2) Proses operasional - yang mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus (*cycle time*), sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu, dan lain-lain.

Dalam pandangan Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara, rapi, benar, tertib dan teratur. Proses-prosesnya harus diikuti dengan baik. Sesuatu tidak boleh dilakukan dengan asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran islam. Rosullullah bersabda, yang artinya:

إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

“*Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan, dilakukan secara itqan (tepat, terarah, jelas dan tuntas)*” (HR Thabrani)

Arah pekerjaan yang jelas, landasan yang mantap dan cara-cara mendapatkannya yang transparan merupakan amal perbuatan yang dicintai Allah (Qardhawi, 2001:160).

- 3) Proses pelayanan – berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*), dan lain-lain (Gaspersz , 2005 : 59).

Dalam Islam penipuan dalam berdagang adalah haram hukumnya, sehingga alangkah baiknya jika ada produk yang cacat tidak diperjual belikan kecuali menerangkan dan memberitahukannya sebagaimana hadist di bawah ini:

حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ يُوسُفَ أَخْبَرَنَا مَالِكٌ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ دِينَارٍ عَنْ عَبْدِ اللَّهِ بْنِ عُمَرَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمَا أَنَّ رَجُلًا ذَكَرَ لِلنَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَّهُ يُخَدِّعُ فِي الْبَيْعِ فَقَالَ إِذَا بَايَعْتَ فَقُلْ لَا خِلَابَةَ

Nabi SAW bersabda: "Jika kalian sedang melakukan jual beli maka tidak boleh ada tipuan."

Hadist di atas menerangkan larangan melakukan penipuan dalam berbisnis. Berhubungan dengan layanan purna jual, penjual sebelum menyerahkan barang atau jasa yang dijualnya harus menjelaskan bagaimana kondisi barang atau jasa tersebut, supaya tidak ada kekecewaan dan penyesalan dari dalam diri konsumen.

d. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* merupakan faktor pengendali dan pendorong tujuan-tujuan perspektif sebelumnya tercapai. Jika, tujuan-tujuan yang ditetapkan sebelumnya (perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal) ditujukan untuk mencapai keberhasilan kinerja perusahaan dalam menciptakan loyalitas pelanggan, efektifitas dan efisiensi proses yang nantinya dapat mendongkrak kinerja keuangan perusahaan. Maka, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan sarana yang memungkinkan tujuan-tujuan ketiga perspektif tersebut tercapai.

Menurut Muslich (2007:174) manusia dengan seluruh potensi yang berbeda yang dikerjakan di dalam suatu organisasi perlu dikembangkan karena secara inklusif bahwa hal ini sesuai dengan kebutuhan organisasi. Jika sumber daya manusia semakin meningkat kemampuannya maka akan semakin besar kontribusinya bagi perusahaan dan makin dapat dimanfaatkan potensi yang meningkat tersebut untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Makin maju karier karyawan, dipastikan akan makin mendukung untuk meningkatkan kinerja perusahaan lantaran karyawan memiliki kemampuan dan ketrampilan yang makin baik.

Pengembangan ini dapat diarahkan pada pengembangan yang bersifat *technical know how*, *leadership know how* maupun *psychological know how*. Hal ini sesuai dengan kapasitas manusia yang berbeda-beda sesuai minat, bakat dan potensi yang dimiliki oleh masing-masing manusia sebagai pekerja. Sebagaimana ditegaskan firman Allah Surat Al-An'am:122.

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَفِيلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴿١٢٢﴾

"Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dengan apa yang mereka kerjakan. (QS. Al-An'am:122)

Selain dari pada itu manfaat terpenting dari pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan adalah untuk dapat menetapkan keputusan-keputusan penempatan karyawan secara obyektif dan adil, karena kesalahan dalam menempatkan karyawan akan menimbulkan masalah-masalah yang besar bagi suatu perusahaan. Hal ini sesuai dengan hadist yang diriwayatkan oleh Bukhari yang berbunyi:

إذا وسد الأمر الي غير أهله فانتظر الساعة (رواه البخارى)

"jika suatu perkara diserahkan bukan pada ahlinya maka tunggulah saatnya (kerusakan)".

Menurut Kaplan dan Norton (2000 : 110), terdapat tiga kategori utama dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu :

- 1) Kapabilitas Pekerja

Salah satu perubahan yang paling dramatis dalam pemikiran manajemen selama 15 tahun terakhir adalah pergeseran peran para pekerja perusahaan. Saat ini pekerja dituntut untuk lebih kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan, dan memberikan usulan perbaikan bagi perusahaan di masa depan.

2) Kapabilitas sistem Informasi

Motivasi dan keahlian pekerja saja tidak cukup dalam menunjang pencapaian tujuan proses bisnis internal, tanpa adanya informasi yang tepat waktu, cepat dan akurat sebagai umpan balik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pekerja atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya.

3) Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Pegawai yang memiliki informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha, apabila mereka tidak mempunyai motivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan atau tidak diberi kebebasan dalam pengambilan keputusan dalam bertindak.

Pengukuran yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut :

- *Employee Productivity* merupakan pengaruh yang agregat terhadap pencapaian skill pegawai dan moral, inovasi, penyempurnaan proses internal dan memuaskan pelanggan

$$\text{Employee Productivity} = \frac{\text{Jumlah pendapatan (penjualan)}}{\text{Jumlah Tenaga kerja}}$$

- *Employee Retention* merupakan presentasi dari *key staff turn over turn over* yang mengukur pegawai yang memberi nilai pada perusahaan yaitu pegawai yang loyal, mempunyai pengetahuan dan sensitiv terhadap keinginan pelangga, mempunyai minat jangka panjang terhadap perusahaan akan ditahan dalam perusahaan agar dilakukan investigasi untuk menghindari kehilangan *intellectual capital* dari bisnis. Formula untuk *employee retention* adalah:

$$\text{Employee Retention} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$$

- *Employee satisfaction* merupakan moral pegawai dan tingkat kepuasannya secara keseluruhan.

$$\text{Employee Absenteeism} = \frac{\text{Total Absen}}{\text{Total hari kerja efektif}} \times 100\%$$

C. Implementasi *Balanced Scorecard*

Adapun langkah-langkah penerapan *Balanced Scorecard* pada suatu perusahaan adalah sebagai berikut (Yuwono, 2006:82):

1. Membangun Konsensus Atas Pentingnya Perubahan Manajemen

Untuk mendapatkan daya dorong yang memadai bagaimana proses implementasi *Balanced Scorecard* akan mendapat hasil maksimal, maka isu tentang perubahan manajemen harus ditempatkan di awal proses. Tujuannya adalah agar *Balanced Scorecard* dipandang sebagai sarana manajemen yang akan mengubah sistem dan proses manajemen secara mendasar.

Perubahan atau merubah manajemen selalu menjadi tantangan utama dalam menjabarkan sistem manajemen berbasis *Balanced Scorecard* karena implementasi *Balanced Scorecard* akan menyentuh tiap aktivitas penting dalam organisasi.

2. Pembentukan Tim Proyek

Proses pengembangan *Balanced Scorecard* merupakan salah satu kekuatan besar dari semua pendekatan. Oleh karena itu sangat penting untuk secara khusus membahas siapa yang berpartisipasi dan kapan. Tim harus terdiri dari para manajemen level atas yang memahami keseluruhan permasalahan perusahaan dimana masukan-masukannya akan sangat berguna bagi proyek. Begitu tim terbentuk, buat serangkaian rencana, tindak lanjut penugasan untuk menyelesaikan proyek. Jika diperlukan, seluruh tim harus *ditraining* ulang tentang konsep *Balanced Scorecard* lebih mendalam dan bagaimana proses pembuatan *Balanced Scorecard* dilakukan.

3. Mendefinisikan Industri, Menjelaskan Perkembangannya Dan Peran Perusahaan

Tujuan tahap ini adalah untuk mengembangkan sebuah dasar dalam menyusun konsensus berbagai karakteristik dan persyaratan industri dan untuk sampai pada definisi yang jelas tentang posisi dan peran perusahaan saat ini. Karena kita akan mencapai persetujuan tentang bagaimana industri akan berkembang di masa datang, maka kita juga akan menyusun *platform* yang bernilai dan dilanjutkan dengan perluasan visi dan strategi masa depan kita. Bentuk yang cocok untuk pekerjaan ini adalah wawancara individu, terutama dengan manajemen tingkat atas dan para pemimpin yang pemikirannya paling berpengaruh di perusahaan.

4. Menentukan Unit/SBU

Pada umumnya *Balanced Scorecard* diperlukan bagi unit bisnis strategis yang memiliki pelanggan, saluran distribusi, fasilitas produksi, dan tolok ukur keuangan yang terpisah. Sebelum SBU didefinisikan dan dipilih, arsitek harus mempelajari hubungan antara satu SBU dan SBU yang lain, divisi dan organisasi secara keseluruhan.

5. Mengevaluasi Sistem Pengukuran Yang Ada

Tahap berikutnya adalah mengevaluasi sistem pengukuran yang digunakan organisasi atau perusahaan saat ini. Evaluasi sistem pengukuran dapat dilakukan dengan menggunakan survei, yang

mencakup evaluasi terhadap berbagai tolok ukur dan sistem pengukuran yang digunakan organisasi atau perusahaan saat ini.

6. Merumuskan/Mengkonfirmasi Visi Perusahaan

Dalam praktiknya ada yang memisahkan pengertian visi dan misi. Sebaliknya ada pula yang menganggapnya sama. Dalam hal disamakan, maka baik visi maupun misi digambarkan sebagai rel yang akan dicapai di masa mendatang oleh perusahaan. Karena model *Balanced Scorecard* berdasarkan pada visi komprehensif bersama maka penting untuk memastikan pada tingkat awal apakah visi dan misi yang dilaksanakan bersama nyata-nyata eksis. Karena *scoecard* akan memberi fokus yang lebih kuat kepada organisasi dibandingkan sebelumnya, konsekuensi visi yang salah arah mungkin akan menjadi permasalahan yang sangat serius. Dalam hal visi hilang, poin ini memberikan kesempatan yang sangat bagus untuk mulai meletakkan dasar bagi visi bersama.

7. Merumuskan Perspektif

Adapun Setelah visi komprehensif dan konsep bisnis dirumuskan, kemudian perlu dipilih perspektif untuk membangun *scorecard* finansial, pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

8. Merinci Visi Berdasarkan Masing-Masing Perspektif Dan Merumuskan Seluruh Tujuan Strategis

Model *Balanced Scorecard* utamanya merupakan suatu alat untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi perusahaan. Model tersebut harus dilihat sebagai suatu instrumen untuk menerjemahkan visi dan strategi yang abstrak ke dalam tolok ukur dan sasaran yang spesifik. Dengan kata lain *Balanced Scorecard* yang dirumuskan dengan baik merupakan presentasi strategi perusahaan. Jadi tujuan langkah ini untuk menerjemahkan visi ke dalam istilah nyata dari perspektif yang telah disusun dan dengan demikian akan mencapai keseimbangan keseluruhan yang merupakan ciri unik dari model dan metode ini.

9. Identifikasi Faktor-Faktor Penting Bagi Kesuksesan

Langkah ini berarti berpindah dari deskripsi dan strategi-strategi ke diskusi dan penetapan apa yang dibutuhkan visi untuk berhasil dan faktor-faktor apa saja yang berpengaruh besar dalam hasil. Dengan kata lain perusahaan sekarang harus menentukan faktor-faktor apa saja yang paling penting bagi kesuksesan, lalu menyusun prioritasnya.

10. Mengembangkan Tolok Ukur, Identifikasi Sebab Akibat, Dan Menyusun Keseimbangan

Pada langkah ini, kita mengembangkan tolok ukur kunci yang relevan bagi pemakaian akhir kerja kita. Seperti pada langkah-langkah lainnya, kita harus memulai dengan beberapa bentuk "*brainstorming*",

dimana tidak ada ide yang ditolak dan semua pemikiran digunakan dalam proses tersebut.

Tantangan terbesar adalah menemukan sebab akibat yang jelas dan menciptakan keseimbangan di antara berbagai tolok ukur dalam perspektif yang dipilih. Oleh karena itu perlu diadakan diskusi tentang apakah keseimbangan dapat dicapai diantara tolok ukur yang berbeda sehingga peningkatan-peningkatan jangka pendek tidak bertentangan dengan sasaran jangka panjang. Tolok ukur dalam perspektif yang berbeda-beda tidak boleh mengakibatkan terjadinya suboptimasi, tetapi harus cocok dengan dan mendorong visi komprehensif serta strategi keseluruhan.

11. Mengembangkan *Top-level Scorecard*

Langkah ini dilakukan jika langkah-langkah sebelumnya sudah lengkap, *scorecard* tingkat tinggi diletakkan bersama-sama untuk dipresentasikan dan mendapatkan persetujuan pihak-pihak terkait. Untuk memfasilitasi implementasi, sebelum masuk ke dalam pengembangan *scorecard*, semua orang di dalam organisasi perlu berpola pikir efisien dalam beberapa hal yang dikerjakan dan dipikirkan. Para peserta perlu mendapat pembagian dokumentasi yang menyediakan teks penjelasan, pendekatan-pendekatan yang mungkin dan saran-saran untuk kerja kelompok guna memfasilitasi proses perincian *scorecard*.

12. Rincian *Scorecard* Dan Tolok Ukur Oleh Unit Organisasi

Berdasarkan tolok ukur perusahaan dan organisasi, *scorecard* tingkat tinggi dan tolok ukur diuraikan dan dilaksanakan ke unit-unit organisasi tingkat yang lebih rendah. Jika perusahaan ingin memanfaatkan potensi maksimal *Balanced Scorecard*, *scorecard* sebagai suatu metode, harus diuraikan. Perincian *scorecard* dalam fase-fase awal kerjanya harus telah menentukan bentuk organisasi yang paling cocok untuk pemanfaatan secara maksimal kompetensi internal dan eksternal berdasarkan pengalaman yang telah lalu.

13. Merumuskan Tujuan-Tujuan

Tiap-tiap tolok ukur yang digunakan harus memiliki sasaran. Suatu perusahaan membutuhkan sasaran jangka pendek dan panjang sehingga ia akan memeriksa bagiannya secara kontinyu dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan pada waktunya.

14. Mengembangkan Rencana Tindakan

Terakhir, untuk melengkapi *scorecard*, kita juga menspesifikasi langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai sasaran dan visi yang telah ditetapkan. Rencana tindakan ini harus mencakup orang-orang yang bertanggungjawab dan skedul untuk laporan sementara dan terakhir.

15. Implementasi *Scorecard*

Scorecard penting juga digunakan dalam seluruh aspek manajemen organisasi sehari-hari. Jika kemudian bisa menjadi dasar bagi agenda masing-masing unit sehari-harinya, maka *Balanced Scorecard* akan berfungsi secara alami dalam memberi laporan dan pengawasan terhadap operasi sehari-hari.

Mengingat pentingnya *scorecard*, fase pengenalan tidak boleh dilakukan secara serampangan. Hanya dengan *scorecard*, yang dinamis, unit-unit fungsional perusahaan sehari-hari dapat dipersiapkan dan akhirnya dilibatkan sehingga semua hal dapat diukur dan dinilai.

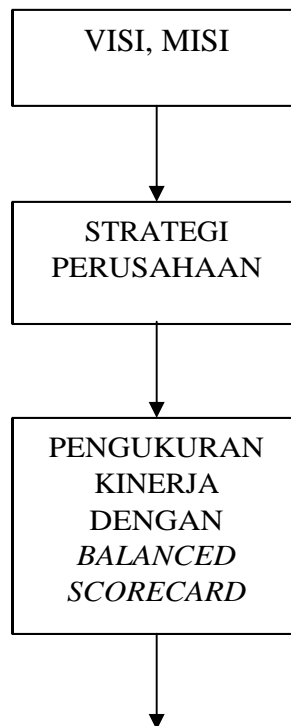
Akibat munculnya berbagai paradigma baru dimana bisnis harus digerakkan oleh *customer focused*, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif, paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

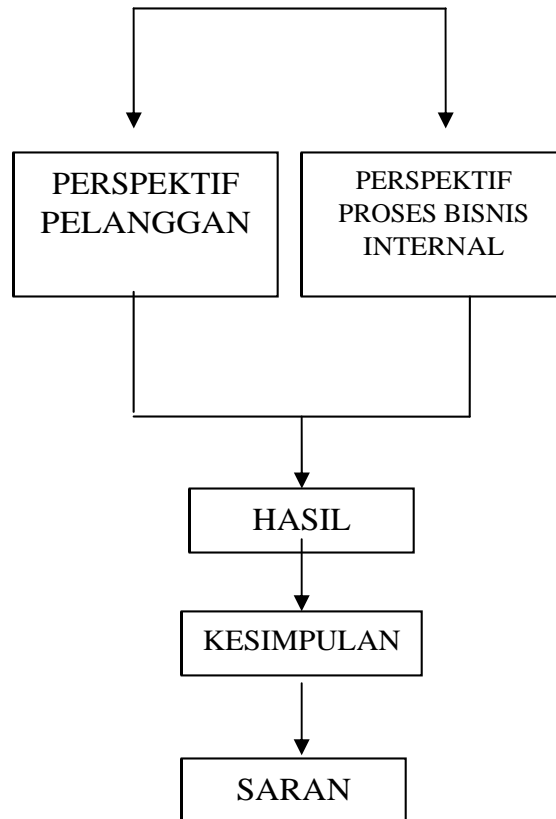
- a. Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan.
- b. Evaluasi atas berbagai aktivitas menggunakan berbagai tolok ukur kinerja yang *customer-validated*.
- c. Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif.

- d. Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenai masalah-masalah yang ada serta kemungkinan perbaikannya.

D. Kerangka Berfikir

**Bagan 2.1. Kerangka Berfikir
Implementasi Pengukuran kinerja PDAM Kota Madiun dengan
Metode *Balanced Scorecard***





Keterangan :

Dalam menjalankan aktivitas perusahaan, pastilah tidak akan pernah luput dari visi, misi dan tujuan perusahaan apalagi perusahaan besar seperti PDAM Kota Madiun. Visi adalah cita-cita yang ingin dan didambakan untuk dicapai oleh suatu organisasi perusahaan. Cita-cita ini dicetuskan dan biasa dinyatakan secara tertulis agar supaya lebih mudah diingat untuk dijadikan sebagai landasan, haluan dan pedoman dalam menjalankan setiap membuat strategi dan kebijakan serta pelaksanaannya oleh setiap anggota organisasi perusahaan, mulai dari pucuk pimpinan sampai pada karyawan atau pegawai dari yng paling bawah. Sedangkan misi adalah merupakan penjabaran dalam visi yang dicita-citakan. Jadi misi merupakan penjabaran dari visi yang diinginkan untuk dicapai. Misi

juga merupakan pernyataan atau *statement* tertulis yang harus dinyatakan secara mudah difahami oleh seluruh anggota organisasi, baik secara eksplisit maupun secara implisit. Dan untuk merealisasikan visi dan misi suatu perusahaan, maka perusahaan itu harus memiliki strategi jangka panjang maupun jangka pendek. Oleh karena itu perusahaan harus memilih strategi yang cocok untuk pencapaian visi dan misi tersebut.

Visi, misi dan strategi perusahaan belum cukup bila belum ada bukti adanya pencapaian. Oleh karena itu penting sekali dengan adanya pengukuran kinerja yang berkaitan dengan visi, misi dan strategi, apakah sudah terealisasi sesuai dengan keinginan atau belum, ada kemajuan atau tidak.

Dalam penelitian ini, peneliti ingin mendiskripsikan pengukuran kinerja, jika diukur dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* supaya dalam pengukuran kinerja tersebut berimbang antara perspektif finansial dan non finansial, yang berhubungan dengan strategi PDAM. Dalam penelitian ini tolok ukur yang digunakan adalah perspektif pelanggan dan perspektif proses bisnis internal supaya lebih terfokus pada kinerja pemasaran.

Setelah diadakan penelitian ini maka diharapkan akan menemukan hasil yang diinginkan dan dapat digunakan sebagai alternatif pengukuran kinerja di PDAM Kota Madiun. Dan dapat diketahui apa keunggulan

dari menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PDAM Kota Madiun, Jl. Raya Sulawesi No 40 bergerak dalam bidang penyediaan air minum sehat dan bersih untuk mencukupi kebutuhan air minum penduduk Kota Madiun.

B. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan diskriptif. Penelitian kualitatif berusaha mengungkapkan gejala secara menyeluruh dan sesuai dengan konteks (*holistic*

kontekstual) melalui pengumpulan data dari latar alami dengan memanfaatkan diri peneliti sebagai instrumen kunci (UM, 2000:20).

Menurut Moleong dari pendapat Bogdan dan Taylor (2002:3), metodologi kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Menurut mereka, pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik (utuh). Jadi, dalam hal ini tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu keutuhan.

Adapun metode analisis dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif, dimana penge 67 eskriptif adalah suatu metode dalam pencarian fakta status kelompok manusia, suatu obyek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu peristiwa sekarang pada masa sekarang dengan interpretasi yang tepat (Sedarmayanti dan Hidayat, 2002:33).

Suryabrata (2005:75) mengemukakan bahwa penelitian deskriptif yaitu untuk membuat pecandraan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta dan sifat-sifat populasi. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk mendeskripsikan, menggambarkan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai suatu fenomena yang diteliti.

C. Data dan Sumber Data

Sumber data adalah subyek dari mana saja data dapat diperoleh (Arikunto, 2002:107). Lebih lanjut dikatakan bahwa, secara garis besar ada tiga jenis sumber data yang biasanya disingkat dengan 3p, yaitu:

- a. *Person* (orang): tempat peneliti bertanya mengenai variabel yang diteliti.
- b. *Paper* (kertas): dokumen ,arsip, pedoman surat keputusan (SK) dan lain sebagainya, tempat penelitian membaca dan mempelajari sesuatu yang berhubungan dengan data penelitian.
- c. *Place* (tempat): ruang laboratorium (yang berisi perlengkapan), bengkel kelas dan sebagainya tempat berlangsungnya suatu kegiatan yang berhubungan dengan penelitian.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berupa data primer dan data sekunder, yaitu:

1. Data Primer

Data primer adalah data yang di peroleh secara langsung dari sumber penelitian yakni dari sumber asli (tidak melalui perantara) yang secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian (Indriantoro, 2001;147). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara wawancara langsung dengan

Kasubag Keuangan, Kasubag Langganan dan Pemasaran, dan Kasubag Personalia dari PDAM Kota Madiun

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara, umumnya berupa bukti atau catatan-catatan (Indriantoro, 2002;248). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini seperti: mengambil dan mengolah data yang sudah ada, yakni dokumen-dokumen yang dimiliki oleh organisasi seperti halnya struktur organisasi, data mengenai pelanggan dan data mengenai produksi perusahaan. Selain itu data sekunder dapat diperoleh dari data internet, majalah yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard* dan PDAM. Data ini digunakan untuk mendukung data primer.

D. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Wawancara merupakan suatu cara pengumpulan data dengan sebuah dialog yang dilakukan oleh peneliti langsung kepada informan atau pihak yang berkompeten dalam suatu permasalahan (Arikunto,2002;130).

Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan pihak manajemen PDAM Kota Madiun yaitu dengan Kasubag Pemasaran

dan Langganan dan untuk mempertegas pernyataan, maka wawancara juga dilakukan pada Kasubag Keuangan, dan Kasubag Personalia.

b. Observasi

Observasi adalah alat pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengamati dan mencatat secara sistematis gejala-gejala yang diselidiki (Narbuko dan Achmadi, 2007 : 70). Dalam hal ini, penelitian ini dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung terhadap fenomena atau gejala yang diteliti.

c. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumentasi bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan, misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), cerita, biografi, peraturan, dan kebijakan. Dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain. Dokumen yang berbentuk karya, misalnya karya seni, yang dapat berupa gambar, patung, film, dan lain-lain (Sugiyono, 2005 : 270). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan dokumentasi sebagai sarana untuk mendapatkan data tentang: sejarah

berdirinya PDAM Kota Madiun, struktur organisasi, visi, misi dan sebagainya.

E. Model Analisis Data

Model analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis diskriptif dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Balanced Scorecard adalah suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif memberikan pemahaman tentang *performance* bisnis dengan menyeimbangkan empat perspektif pengukuran.

Tolok ukur yang akan digunakan dalam penelitian ini dengan metode *Balanced Scorecard* adalah sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 3.1
Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Dengan
Menggunakan *Balanced Scorecard*

No	Perspektif	Tolok ukur
1	Perspektif pelanggan	<ul style="list-style-type: none">• <i>Customer Acquisition</i>• <i>Customer Retention</i>• <i>Customer Satisfaction/Complain</i>
2	Perspektif proses internal bisnis	<ul style="list-style-type: none">• <i>Yield Rate</i>• <i>Uncountabel Water Rate</i>• <i>Layanan purna jual</i>

Sumber: data diolah (Sony Yuwono)

Peneliti memilih dua perspektif di atas supaya di dalam pengukuran kinerja lebih terfokus pada kinerja pemasaran.

Pada proses analisis data dalam memeriksa keabsahan data peneliti menggunakan metode triangulasi, metode triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain, di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembandingan terhadap data itu (Moleong 2006 : 330).

Adapun teknik triangulasi yang digunakan adalah:

1) Triangulasi Sumber

Menurut Moleong (2006:330) triangulasi dengan sumber adalah membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif, mengecek data yang diperoleh dari seorang informan (karyawan), kemudian data tersebut dicek dengan bertanya pada informan lain (karyawan lain) secara terus menerus sampai terjadi kejenuhan data artinya sampai tidak ditemukan data baru lagi.

2) Triangulasi dengan Metode

Triangulasi dengan metode menurut Moleong dari pendapat Patton (2005:331) adalah:

- a) Pengecekan derajat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data, peneliti mengecek data

atau informasi yang diperoleh melalui metode wawancara kemudian data tersebut dicek melalui observasi (pengamatan) atau dokumentasi, dan begitu juga sebaliknya.

- b) Pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama, peneliti mengecek data atau informasi yang diperoleh melalui wawancara dengan seorang informan. Kemudian data yang diperoleh tersebut dicek pada informan yang bersangkutan pada waktu yang berbeda.

3) Triangulasi dengan Teori

Triangulasi dengan teori menurut Lincoln dan Guba dalam Moleong (2005:331) adalah berdasarkan anggapan bahwa fakta fakta tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan salah satu teori.

BAB IV

PAPARAN DATA DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum PDAM Kota Madiun

1) Sejarah Singkat Berdirinya PDAM Kota Madiun

Kronologis perkembangan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun sampai sekarang mengalami dua jaman, yaitu Jaman Hindia Belanda dan Jaman Pemerintahan Republik Indonesia. PDAM berdiri pertama kali pada tahun 1927 di Jaman Hindia Belanda oleh Firma Siste en Lauzada. Pada 9 Januari 1932 Perusahaan Air Minum diresmikan oleh Burgemeester RA Scotman

dengan nama "WATER LEIDING BERDRYFGEMEENTE MADIUN".

Pada Jaman Pemerintahan Republik Indonesia "WATER LEIDING BERDRYFGEMEENTE MADIUN" dikelola oleh Pemerintah Daerah dengan nama "URUSAN AIR MINUM" sebagai salah satu seksi di bawah Dinas Pekerja Umum. Tanggal 1 Oktober 1973, berdasarkan Surat Keputusan Kepala Daerah Kotamadya Madiun Nomor : 600/ 13.B.5 tanggal 15 September 1973 tentang Urusan Air Minum menjadi urusan yang berdiri sendiri dan bertanggung jawab kepada Kepala Daerah. Tanggal 21 Desember 1976, Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Madiun mengajukan rancangan Nomor : HK.023.3/ 10283/ 1976 mengenai Peraturan Daerah tentang ⁷⁵ Pembirian Perusahaan Daerah Air Minum kepada DPRD Kotamadya Daerah Tingkat II Madiun.

Tanggal 10 Maret 1977, PERDA Kotamadya Daerah Tingkat II Madiun Nomor : 8 tahun 1977 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum mendapatkan Pengesahaan DPRD Kotamadya Daerah Tingkat II Madiun. Tanggal 25 Mei 1977, berdasarkan Nomor : 023.2.01585/ 1977 PERDA Nomor : 8 tahun 1977 dimintakan pengesahannya kepada Gubernur Kepala Daerah Tingkat II Jawa Timur. Tanggal 29 April 1978, PERDA diundangkan dalam lembaran Daerah Kotamadya Kepala Daerah

Tingkat II tanggal 8 September 1978 Nomor : HK.023.2/ 342/ SK tentang menjalankan PERDA Nomor : 8 tahun 1977 dengan ketentuan:

- a. Melebur Urusan Air Minum menjadi Perusahaan Daerah Air Minum.
- b. Segala hak dan kewajiban perlengkapan dan kekayaan serta usaha dari Urusan Air Minum Kodya Dati Ii Madiun beralih ke Perusahaan Daerah Kodya Dati II Madiun.

2) Lokasi Perusahaan

Untuk lokasi kantor berada pada Jalan Sulawesi No. 18 Madiun sedangkan untuk lokasi yang digunakan sebagai tempat produksi berada di Jalan Manggis No. 18 Madiun.

3) Tugas Pokok Dan Fungsi

Tugas pokok PDAM adalah menyelenggarakan pengelolaan air minum di wilayah Kota Madiun untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum.

Dalam melaksanakan tugas pokoknya, PDAM melakukan fungsi-fungsi sebagai berikut:

- a. Menyelenggarakan pelayanan umum/jasa
- b. Menyelenggarakan kemanfaatan
- c. Memupuk Pendapatan

PDAM mempunyai fungsi sosial yaitu PDAM mengusahakan penyediaan air minum yang sehat dan memenuhi syarat-syarat kesehatan bagi masyarakat sesuai dengan ketentuan yang berlaku dengan harga yang relatif murah sehingga bisa dijangkau oleh seluruh lapisan masyarakat. Di sisi lain PDAM juga mempunyai fungsi ekonomi yaitu mempunyai kewajiban untuk memupuk pendapatan dan memberikan sebagian penghasilan untuk PAD.

4) Struktur Organisasi

Struktur organisasi PDAM Kota Madiun dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Walikota Madiun Nomor 21 Tahun 2002 tanggal 9 September 2002 tentang Susunan Organisasi dan tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun dengan susunan direksi per 31 Desember 2008 adalah sebagai berikut:

Direktur Utama : Sutopo, SH, M. Hum

NPP : 60 00 03

SK Walikota Nomor : 821.22-401.022/131/2004 tanggal 30
Desember 2004, periode Desember
2008
Dan dilantik kembali oleh Walikota
Madiun dengan Keputusan Walikota
Madiun Nomor: 821.22-
401.022/ 124/ 2008 tanggal 30
Desember 2008 dengan masa bakti 31
Desember 2012

Direktur Bidang Umum : Dra. Rachmawati Widiastuti, MM
NPP : 63 00 73

SK Walikota Nomor : 821.22-401.022/53/2007 tanggal 30 April
2007, periode April 2007 sampai
dengan April 2011

Direktur Bidang Teknik : Ir. Hadi Muhdi
NPP : 59 00 27

SK Walikota Nomor : 821.22-401.022/ 54/ 2007 tanggal 30 April
2007, periode April 2007 sampai
dengan April 2011

Badan Pengawas PDAM Kota Madiun untuk periode 2008
sampai 2011 dengan susunan sebagai berikut:

Pada tanggal 28 Desember 2007 ditetapkan dengan keputusan
Walikota Madiun Nomor 821-401.022/ 748/ 2007 dan mulai berlaku
ketetapan tersebut tanggal 1 Januari 2008 dengan susunan sebagai
berikut:

Ketua (merangkap anggota) : Asisten II Bidang Administrasi
Umum Pemerintah Daerah Kota

Madiun dengan masa jabatan 1 Januari 2008 sampai dengan 31 Januari 2009

Sekretaris Badan Pengawas : Sekretaris Badan Pengawas merangkap anggota Sdr. M. Juli Pudjiono, SH, M. Hum untuk masa jabatan sampai dengan 10 Oktober 2008

Dan diperpanjang lagi dengan Keputusan Walikota Madiun Nomor 821-401.022/ 601/ 2008 tanggal 10 Oktober 2008 masa bakti tahun 2008 sampai dengan 2011

Anggota : Setyohadi dengan masa jabatan mulai 1 Januari 2008 sampai dengan 31 Desember 2009

Sekretariat Badan Pengawas : Sekretariat Badan Pengawas PDAM Kota Madiun untuk periode 2006 sampai dengan 2008 ditetapkan dengan keputusan Walikota Madiun Nomor 821-401.022/746/2006 tanggal 11 Oktober 2006 dan diperpanjang lagi dengan Keputusan Walikota Madiun Nomor 821-401.022/ 602/ 2008 tanggal 10 Oktober 2008 dengan masa bakti tahun 2008 sampai dengan 2011 dengan susunan keanggotaan sebagai berikut:

- Drs. Jeri Ilyas, Kepala Bagian Kepegawaian Kota Madiun
- Siswanto, SE., Kabubag Personalia Pada PDAM Kota Madiun

Sistem kepegawaian PDAM Kota Madiun terdiri dari Pegawai Perusahaan, Pegawai Kontrak, dan Satpam. Jumlah pegawai tahun 2007 dan 2008 terdapat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4.1.
Pegawai PDAM Menurut Jabatan**

Jabatan	2008	2007
Direksi	3	3
Kepala Bagian	6	6
Ketua SPI	1	1
Kepala Litbang	1	1
Sub Bidang Teknik	2	2
Sub Bidang Umum	2	2
Kepala Sub Bagian	18	18
Staf Administrasi Umum	65	58
Staf Teknik	56	55
Jumlah	154	146

Sumber : Dokumentasi PDAM

**Tabel 4.2.
Pegawai PDAM Berdasar Jenjang Pendidikan**

Pendidikan	2008	2007
Sarjana/S1/S2	32	32
Sarjana Muda	2	2
SLTA	101	93
SLTP	16	16
SD	3	3
Jumlah	154	146

Sumber: Dokumentasi PDAM Kota Madiun

Berdasarkan ungkapan Kasubag Personalia, untuk meningkatkan tingkat kualitas SDM, maka pegawai yang jenjang pendidikannya rendah dianjurkan untuk sekolah lagi. Selain itu dari pihak PDAM sendiri juga mengadakan program pelatihan-pelatihan. Pelatihan tersebut meliputi pelatihan internal dan eksternal, pelatihan internal yaitu pelatihan computer yang diadakan oleh PDAM Kota Madiun yang dianjurkan untuk seluruh pegawai PDAM setempat. Dan pelatihan eksternal yaitu pelatihan yang diadakan oleh instansi lain, misalnya undangan training dari luar kota.

5) Aspek Produksi

Sumber air baku yang digunakan berupa air tanah dalam yang tersebar di sepuluh lokasi di wilayah Kota Madiun. Instalasi produksi Ngrowo merupakan instalasi produksi dengan kapasitas terbesar dan dilengkapi dengan *ground reservoir* dan menara air. Satu menara air juga berada di instalasi produksi Kapuas yang merupakan peninggalan Belanda lengkap dengan sistem aerasi filtrasi, namun sistem aerasi filtrasi tersebut sudah lama tidak dapat dimanfaatkan. Adapun lokasi sumur PDAM Kota Madiun terdapat pada lampiran.

Oleh karena kualitas air baku yang ada sudah memenuhi standar sebagai air minum maka proses pengolahan air baku hanya menggunakan proses disinfeksi yang menggunakan gas chlor sebagai disinfektan

6) Cakupan Pelayanan

Jumlah pelanggan di PDAM kota Madiun dari tahun 2006 sampai dengan tahun 2008 adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3.
Jumlah Pelanggan PDAM Kota Madiun
Periode tahun 2006,2007, 2008

No	Uraian	2006	2007	2008
1	Jumlah pelanggan	27.214	28.257	29.448
2	Jumlah penduduk terlayani	136.945	141.460	148.570
3	Jumlah penduduk (jiwa)	197.674	200.500	201.501
4	Cakupan pelayanan	67,25%	70,55%	73,73%

Sumber: data diolah (2008)

Dari data tabel di atas dapat disimpulkan bahwa setiap tahun cakupan pelayanannya mengalami kenaikan, jika saja cakupan pelayanan dari tahun ke tahun ke depannya selalu meningkat lebih banyak, maka kemungkinan besar PDAM Kota Madiun akan dapat mencapai target yang telah direncanakan yaitu

pada tahun 2015 cakupan pelayanan mencapai 80% dari seluruh penduduk Kota Madiun.

B. Penerjemahan Visi, Misi dan Strategi PDAM Kota Madiun

Sebagaimana model utamanya, *Balanced Scorecard* merupakan suatu alat untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi perusahaan. Model tersebut harus dilihat sebagai suatu instrumen untuk menerjemahkan visi dan strategi yang abstrak ke dalam tolok ukur dan sasaran yang spesifik. Dengan kata lain *Balanced scorecard* yang dirumuskan dengan baik merupakan presentasi strategi perusahaan. Jadi tujuan langkah ini untuk menerjemahkan visi ke dalam istilah nyata dari perspektif yang telah disusun dan dengan demikian akan mencapai keseimbangan keseluruhan yang merupakan cirri unik dari model dan metode ini.

Visi : Sehat, Mandiri, Prima dalam Pelayanan

Misi :

1. Meningkatkan kualitas dan cakupan air bersih
2. Meningkatkan efisiensi dan pendapatan
3. Meningkatkan profesionalisme

Strategi :

1. Peningkatan pendapatan

2. Efisiensi biaya
3. Perbaiki struktur finansial
4. Meningkatkan cakupan pelayanan hingga 80% dari total penduduk
5. Peningkatan kualitas pelayanan dan Pemberdayaan pelanggan

Kemudian misi dan strategi di atas diterjemahkan ke dalam keempat perspektif dalam *balanced scorecard*. Dengan kata lain misi dan strategi tersebut dilihat dari sudut pandang atau perspektif, dan hasilnya yaitu:

- a. Perspektif keuangan, yang ditransformasikan dengan meningkatkan efisiensi dan pendapatan
- b. Perspektif pelanggan, yang ditransformasikan dengan meningkatkan kualitas pelayanan, meningkatkan cakupan pelayanan hingga 80% dari jumlah penduduk dan target peningkatan pelanggan baru sebanyak 1000 sambungan per tahun.
- c. Perspektif bisnis internal, yang ditransformasikan dengan pemberdayaan pelanggan, meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam berproduksi
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang ditransformasikan dengan meningkatkan profesionalisme.

Dalam meningkatkan kinerja perusahaan, PDAM hingga sekarang telah melakukan upaya-upaya sebagai berikut:

1. Peningkatan Sumber Daya Manusia

Menurut Bapak Siswanto selaku Kasubag Hukum dan Kepegawaian, dalam tahun 2008 PDAM Kota Madiun memberikan kesempatan kepada seluruh karyawan dan karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan kilat yang diadakan oleh PDAM maupun oleh instansi terkait yang kesemuanya itu bertujuan untuk meningkatkan kemampuan Sumber Daya Manusia yang dimiliki Kota Madiun

2. Peningkatan pelayanan sebagai Aparatur Pemerintah

Sebagai aparatur pemerintah yang bertugas menyediakan dan memenuhi kebutuhan akan air bersih bagi masyarakat Kota Madiun, PDAM Kota Madiun tidak pernah berhenti dan selalu berusaha memberikan pelayanan terbaik sesuai tuntunan masyarakat dengan upaya-upaya yang telah ditempuh, antara lain :

- a. Memberikan pelayanan gratis untuk pelanggan pada tempat-tempat ibadah dalam acara insidental
- b. Memberikan pelayanan cepat dan tepat pada penanganan pengaduan atau gangguan

- c. Layanan lewat SMS (*Short Masseur Service*) tentang tagihan rekening dan pengaduan pelanggan
- d. Menyediakan sarana dan prasarana pembayaran atau pengaduan yang representative
- e. Tersedianya layanan loket pembayaran rekening di berbagai tempat (On Line). Lokasi pembayaran tersebut adalah sebagai berikut :
 1. Kantor PDAM Kota Madiun Jl. Sulawesi 18 Madiun
 2. Kantor PDAM Kota Madiun Jl. Pasangrahan V Madiun
 3. Pasar Sleko Jl. Musi Madiun
 4. Perumnas Manisrejo 1 Jl. Tirta Manis Madiun
 5. Ruko Pasar Sri Jaya Jl. Diponegoro Timur Madiun
 6. Bank Jatim Jl. Jawa Madiun
 7. Bank BTPN Jl. Salak Madiun

C. Pembahasan Hasil Penelitian

C.1. Pengukuran kinerja PDAM Kota Madiun dengan menggunakan

Balanced Scorecard

1) Perspektif Pelanggan

Perspektif yang paling menjadi perhatian dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced scorecard* adalah kinerja yang berkaitan dengan bagaimana menciptakan persepsi yang baik

dari pelanggan. Tujuan dari perspektif ini adalah untuk meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan terhadap perusahaan.

Berhubungan dengan perspektif pelanggan, Bapak Sandi Kunaryanto selaku Kasubag Pelayanan dan Pemasaran menyatakan strategi yang digunakan dalam hal mempertahankan pelanggan dan meningkatkan jumlah pelanggan adalah dengan meningkatkan kualitas pelayanan, menyediakan jaringan On Line 24 jam untuk masalah gangguan, pengaduan pelanggan dan memberikan kemudahan kepada pelanggan misalnya dengan sms, pelanggan dapat mengetahui tarif yang harus dibayar (dengan tujuan pelanggan puas dan pelanggan dapat mempromosikannya kepada masyarakat yang belum bergabung) dan tanggap terhadap setiap pengaduan pelanggan. Target yang ingin dicapai adalah pada tahun 2015 perusahaan dapat meningkatkan jumlah pelanggan hingga cakupan layanan mencapai 80% dari seluruh penduduk yang ada di Kota Madiun, meminimalisir kebocoran hingga di bawah 20%.

Tolok ukur yang digunakan dalam perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

a. *Customer Retention*

Perusahaan dapat menggunakan ukuran *customer retention* untuk mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Apabila *customer retention* menunjukkan nilai 100% berarti perusahaan dapat mempertahankan semua pelanggan lama. Berikut ini adalah hasil perhitungan dari *customer retention* PDAM Kota Madiun periode tahun 2006 hingga 2008 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4.
***Costumer Retention* pada PDAM Kota Madiun**

Keterangan	2006	2007	2008
Jumlah pelanggan	27.214	28.257	29.448
Jumlah pelanggan lama (t-1)	26.593	27.214	28.257
<i>Costumer retention</i>	100%	100%	100%
		Target Skor	100% 5

Sumber : Data Diolah

Dari tabel di atas persentase *customer retention* PDAM Kota Madiun menunjukkan angka pertumbuhan dari tahun 2006 hingga 2008 stabil, yaitu tahun 2006 sebesar 100%, itu artinya perusahaan dapat mempertahankan semua pelanggannya, bahkan telah berhasil menarik pelanggan baru. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya dan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggannya.

Berdasarkan survei yang dilakukan PDAM Kota Madiun, pelanggan bersedia bertahan dikarenakan kualitas pelayanan dan kemudahan yang diberikan perusahaan. Peningkatan kualitas pelayanan berupa pegawai yang tanggap dengan keluhan pelanggan dan cepat dalam menyelesaikan keluhan. Dan kemudahan berupa pelayanan On Line yang diberikan perusahaan kepada pelanggan.

b. *Customer Acquisition*

Customer Acquisition dalam perspektif pelanggan dipergunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam memperoleh tambahan pelanggan baru, selain pelanggan lama. Hal ini dapat dilihat dari persentase tambahan pelanggan baru yang telah berhasil diperoleh PDAM Kota Madiun.

Adapun persentase *customer acquisition* pada PDAM Kota Madiun dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.5.
***Customer Acquisition* pada PDAM Kota Madiun**

Keterangan	2006	2007	2008
Pelanggan baru	621	1043	1191
Jumlah pelanggan	27.214	28.257	29.448
<i>Customer Acquisition</i>	2,28%	3,69%	4,04%
Pertumbuhan		(0,52%)	1,47
		Target	1000 plggn
		Skor	5

Sumber : Data Diolah

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa *customer acquisition* PDAM Kota Madiun mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kota Madiun berhasil menarik pelanggan baru.

Berdasarkan pengungkapan Bapak Sandi peningkatan tersebut dikarenakan:

1. Pelayanan PDAM Kota Madiun yang memuaskan, sehingga pelanggan memberikan informasi kepada masyarakat yang belum bergabung dengan PDAM Kota Madiun.
2. Adanya pameran dan bazar yang diadakan oleh PDAM Kota Madiun dengan Tema Peduli Air Bersih pada pertengahan tahun 2007.

Di bawah ini terdapat tabel perbandingan cakupan pelayanan dari tahun 2006 hingga 2008 yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.6.
Cakupan Pelayanan PDAM Kota Madiun

No	Uraian	2006	2007	2008
1	Jumlah pelanggan	27.214	28.257	29.448
2	Jumlah penduduk terlayani	136.945	141.460	148.570
3	Jumlah penduduk (jiwa)	197.674	200.500	201.501
	Cakupan Pelayanan	67,25%	70,55%	73,73%
Target				80%
Skor				4

Sumber :data diolah

Tabel di atas merupakan cakupan pelayanan di PDAM Kota Madiun dan juga target yang diinginkan. Dari tabel di atas dapat dilihat bahwasanya target yang ditetapkan oleh PDAM Kota Madiun adalah 80% dari jumlah keseluruhan penduduk untuk setiap tahunnya , akan tetapi realisasinya PDAM masih belum berhasil dalam memenuhi targetnya.

Berdasarkan ungkapan Bapak Siswanto selaku Kasubag Kepegawaian, hal ini terjadi karena :

- 1)Penduduk / masyarakat Kota Madiun masih banyak memakai sumur dangkal untuk memenuhi kebutuhan air sehari-harinya
- 2)Terdapat masyarakat yang belum mampu untuk membayar biaya pemasangan sambungan meter air pelanggan dengan tarif dan syarat pembayaran yang telah ditetapkan perusahaan

Dan saat ini strategi yang sedang dijalankan oleh PDAM untuk mengupayakan perluasan atau peningkatan pelanggan secara optimal adalah dengan melalui pemberian keringanan pembayaran pemasangan sambungan baru dan juga peningkatan

kegiatan sosialisasi kepada masyarakat mengenai pentingnya pemakaian air bersih.

c. *Customer Satisfaction*

Indikator ini digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, indikator yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan *number of customer complaint*. Semakin kecil tingkat komplain atau keluhan yang dilakukan pelanggan terhadap perusahaan, maka semakin besar kepuasan pelanggan.

Number of complaint pada PDAM Kota Madiun ditunjukkan pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.7.
***Customer Satisfaction* pada PDAM Kota Madiun**

Keterangan	2006	2007	2008
Rata-rata keluhan per bulan	6.913	2.814	4.044
Jumlah pelanggan terlayani	136.945	141.460	148.570
<i>Number of complaint</i>	61%	24%	33%
Pertumbuhan		(37%)	9%
Target			-
Skor			2

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwasanya pada tahun 2006 perusahaan tidak mampu memenuhi kepuasan pelanggan dengan baik, hal ini dibuktikan dengan adanya

prosentase kepuasan pelanggan yang berada di atas 50%. Akan tetapi pada tahun 2007 mengalami penurunan persentase *Number of complaint*, yang artinya PDAM Kota Madiun sudah mampu memenuhi kepuasan pelanggan, dan pada tahun 2008 keluhan pelanggan meningkat lagi menjadi 4.044 atau 33%. Adapun keluhan pelanggan tersebut antara lain :

1. Adanya *water meter* pelanggan yang rusak
2. Adanya jaringan instalasi distribusi yang rusak, karena usianya yang sudah cukup lama
3. Adanya pencurian air
4. Kesalahan administrasi
5. Adanya galian dari instansi lain yang mengakibatkan kerusakan pada perpipaan

Hasil kinerja PDAM Kota Madiun dalam pemenuhan kepuasan dinilai kurang, sehingga mendapat skor 2, karena perusahaan masih banyak menerima komplain dari pelanggan. Dalam hal penyelesaian masalah keluhan pelanggan Bapak Siswanto mengungkapkan bahwa keluhan pelanggan tersebut di atas dapat ditangani secara keseluruhan dan paling lama penyelesaiannya adalah selam 5 hari.

2) Perspektif Bisnis Internal

Kinerja selanjutnya yang menjadi perhatian *Balanced Scorecard* adalah kinerja yang berhubungan dengan proses internal, misalnya seringnya kehilangan air, kebocoran, kualitas air, ketrampilan/ kemampuan pegawai dan produktivitas. Tujuan dari perspektif ini untuk memberikan kepuasan pelanggan dan pemilik modal melalui efektivitas waktu dan biaya kinerja produksi, serta kinerja operasional. Tolok ukur yang digunakan adalah:

a. *Uncountabel Water Rate*

Uncountabel Water Rate merupakan seringnya perusahaan mengalami kehilangan air di dalam mendistribusikan kepada konsumen. Semakin tinggi persentase *Uncountabel Water Rate* maka akan tinggi pula tingkat kehilangan air yang digunakan perusahaan.

Uncountabel Water Rate pada PDAM Kota Madiun ditunjukkan pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.8.
***Uncountabel Water Rate* pada PDAM Kota Madiun**

Keterangan	2006	2007	2008
Total kehilangan air (dlm m ³)	2.467.000	2.605.298	2.316.102
Total Produksi(dlm m ³)	8.588.582	9.356.961	9.418.401
<i>Uncountabel Water Rate</i>	29%	28%	25%
Pertumbuhan		(1%)	(3%)
		Target	20%
		Skor	1

Sumber : Data Diolah

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa persentase kehilangan atau kebocoran air di PDAM Kota Madiun mengalami penurunan, artinya PDAM Kota Madiun mampu menangani masalah kehilangan air. Pada tahun 2006 total kehilangan air mencapai 2.467.000 m³ atau sebesar 29%, tahun 2007 total kehilangan air meningkat 138.298 m³ menjadi 2.605.298 m³ atau sebesar 28%, dan pada tahun 2008 total kehilangan air mengalami penurunan sebesar 289.196 m³ menjadi 2.316.102 m³ atau sebesar 25%. Hal ini menunjukkan PDAM mampu mengatasi masalah kebocoran atau kehilangan air.

PDAM Kota Madiun menetapkan target untuk masalah kehilangan air atau kebocoran di bawah 20% setiap tahunnya, akan tetapi hingga saat ini PDAM Kota Madiun masih belum berhasil dalam menjalankan strateginya.

Terkait dengan masalah kebocoran atau kehilangan air, Bapak Siswanto menyebutkan faktor-faktor yang menyebabkan kebocoran, yaitu antara lain:

- a) Adanya water meter pelanggan yang rusak
- b) Adanya jaringan instalasi distribusi yang rusak, karena usianya yang sudah cukup lama
- c) Adanya pencurian air
- d) Kesalahan administrasi
- e) Adanya galian dari instansi lain yang mengakibatkan kerusakan pada perpipaan

Akibatnya tingkat kehilangan air yang melebihi batas toleransi (yaitu 20% tiap bulannya) merupakan pemborosan/ inefisiensi yang merugikan perusahaan dan akan memperbesar biaya operasi PDAM Kota Madiun

Akan tetapi masalah kehilangan air atau kebocoran 100% dapat ditangani dengan teori antrian 24 jam On line pelayanan.

Terhadap kondisi di atas, cara yang digunakan untuk menekan tingkat kehilangan atau kebocoran air tersebut serendah mungkin yaitu dengan jalan:

1. Mengganti *water meter* pelanggan dan memperbaiki jaringan distribusi yang rusak secara bertahap
2. Meningkatkan pelaksanaan operasi penertiban pelanggan
3. Koordinasi dengan instansi untuk menghindari kegiatan galian tanah atau jalan yang dapat merusak pipa air PDAM

b. *Yield Rate*

Tolok ukur ini digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk sesuai dengan kapasitas yang ada. *Yield rate* diperoleh dengan cara membandingkan jumlah produksi aktual dengan kapasitas

produksi maksimal. Semakin tinggi tingkat *yield rate*, semakin tinggi pula tingkat efisiensi dan efektifitas perusahaan dalam menggunakan kapasitas yang ada dalam memproduksi.

Adapun persentase *yield rate* pada PDAM Kota Madiun dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.9.
Persentase Yield Rate pada PDAM Kota Madiun

Keterangan	2006	2007	2008
Kapasitas produksi aktual (dlm m ³)	8.588.582	9.356.961	9.418.401
Kapasitas produksi maksimal (dlm m ³)	9.056.000	12.624.492	9.541.153
<i>Yield Rate</i>	95%	74%	99%
Pertumbuhan		(21%)	25%
		Target	-
		Skor	5

Sumber : Data Diolah

Dari tabel di atas menunjukkan bahwa *persentase yield rate* pada PDAM Kota Madiun mengalami fluktuasi setiap tahunnya. Hal ini ditunjukkan pada tahun 2006 persentase *yield rate* sebesar 95% dan pada tahun 2007 mengalami penurunan yang cukup banyak yaitu 74% dan pada tahun 2008 mengalami kenaikan yang cukup drastis yaitu sebesar 99%. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM Kota Madiun mampu menciptakan nilai perusahaan dengan meningkatkan konsistensi kualitas operasional perusahaan dalam kegiatan produksi sesuai dengan kapasitas

yang ada, baik terhadap proses *input* maupun *output* secara efektif dan efisien.

c. Layanan Purna Jual

Tolok ukur ini dipergunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam menangani keluhan dan memuaskan pelanggan. Semakin besar kemampuan perusahaan untuk menangani keluhan pelanggan maka semakin besar kepuasan pelanggan.

Adapun persentase kemampuan perusahaan dalam menangani keluhan pada PDAM Kota Madiun dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.10.
Persentase Layanan Purna Jual
PDAM Kota Madiun

Keterangan	2006	2007	2008
Total pengaduan selesai ditangani	6.913	2.814	4.044
Total seluruh pengaduan	6.913	2.814	4.044
Layanan Purna Jual	100%	100%	100%
Pertumbuhan		0%	0%
		Target	100%
		Skor	5

Sumber : Data diolah (2009)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa PDAM Kota Madiun memiliki kemampuan dalam menangani masalah pengaduan. Hal itu dibuktikan dengan adanya persentase

kemampuan menangani pengaduan diatas. Dari tahun 2006 hingga 2007 memperoleh hasil yang stabil yaitu 100%, ini artinya PDAM Kota Madiun mampu menangani masalah pengaduan secara keseluruhan. Dan juga hal ini menunjukkan bahwa PDAM mampu memuaskan pelanggan dengan menyelesaikan keluhan mereka. Menurut ungkapan Bapak Sandi penanganan masalah keluhan maksimal penyelesaiannya adalah 5 hari dari penyampaian keluhan. Dan hingga saat ini PDAM mampu mengatasi hal itu.

Secara keseluruhan, hasil pengukuran dari keempat perspektif dalam *Balanced scorecard* dalam menilai kinerja PDAM Kota Madiun dapat dilihat pada tabel 4.11. di bawah ini:

Tabel 4.11.
Hasil Kinerja PDAM Kota Madiun Dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* Tahun 2006 - 2008

Perspektif	Tolok ukur	Target	Realisasi			Pertumbuhan			Skor
			2006	2007	2008	2006	2007	2008	
Pelanggan	1. <i>Costumer retention</i>	100%	100%	100%	100%		0%	0%	5
	2. <i>Customer Acquisition</i>	1000 pelanggan	621	1043	1191		0%	0%	5
	3. <i>Customer Statisfaction</i>	-	61%	24%	33%		37%	(9%)	2
Proses Bisnis Internal	1. <i>Uncountabel Water Rate</i>	20%	29%	28%	25%		1%	3%	1
	2. <i>Yield Rate</i>	-	95%	74%	99%		21%	25%	4
	3. <i>Layanan Purna Jual</i>	100%	100%	100%	100%		0	0	5
								Total score	22
								Total tolok ukur	6
								Score akhir kesimpulan	3,67
									dibulatkan menjadi 4 Baik

Sumber : data diolah

Keterangan :

1. Sangat buruk
2. Buruk
3. Cukup baik
4. Baik
5. Sangat baik

Dari hasil Penilaian di atas, menunjukkan bahwa perusahaan berada pada skor 4. Artinya, perusahaan mempunyai kinerja yang baik dan berjalan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan wawancara dan analisis penelitian di atas dapat disimpulkan :

1. Pada perspektif pelanggan, visi, misi yang berkaitan dengan peningkatan pelanggan dan kemampuan mempertahankan pelanggan mengalami peningkatan, artinya perusahaan telah berhasil pada perspektif ini kecuali pada peningkatan kualitas pelayanan. Diharapkan untuk tahun ke depan perusahaan lebih memperhatikan keluhan pelanggan sehingga keluhan-keluhan berkurang.
2. Pada perpektif bisnis internal yang berhubungan dengan operasional perusahaan, kinerja perusahaan masih kurang baik karena masih belum bisa meminimalisir masalah kebocoran atau kehilangan air karena selami 3 tahun ini kehilangan air selalu berada jauh di bawah batas toleransi.

Akan tetapi untuk masalah layanan purna jual dan produksi memiliki kinerja yang baik

C.2. Keunggulan dalam Menggunakan *Balanced Scorecard*

Ada beberapa keunggulan dalam mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan *Balanced scorecard* diantaranya adalah sebagai berikut (Riri Satria) :

1. Secara eksplisit memaksa para pimpinan organisasi berpikir secara kuantitatif, karena ada indikator kinerja (*key performance indicator* atau KPI) yang harus didefinisikan secara kuantitatif. Ini mengubah pola pikir para pimpinan organisasi yang terbiasa dengan pola pikir secara umum dan tidak operasional, atau sangat filosofis menjadi kuantitatif dan operasional.
2. Secara eksplisit memaksa para pimpinan organisasi berpikir secara sistematis, karena ada hubungan sebab-akibat (*cause-effect relationships*) yang harus dibangun untuk setiap strategi dan program kerja organisasi. Hal ini mengubah pola berpikir para pimpinan organisasi yang terbiasa dengan pola pikir yang tidak berkait, tidak bisa melihat dampak dari sebuah tindakan terhadap unit lain, menjadi lebih sistemik dan integratif.

3. Memaksa para pimpinan organisasi berpikir secara komprehensif, karena harus melihat kinerja organisasi dari berbagai perspektif sudut pandang, tidak hanya satu sudut pandang. Ini mengubah pola berpikir para pimpinan organisasi yang terbiasa dengan pola pikir yang parsial, hanya satu atau dua perspektif, menjadi lebih komprehensif atau mampu melihat organisasi sebagai satu kesatuan yang utuh dan terukur.
4. Sebagai sebuah metode manajemen strategi, *balanced scorecard* dikenal sangat simpel dan mudah untuk dipahami. Metode ini tidak rumit dan membutuhkan suatu keahlian khusus yang spesifik. Umumnya orang membutuhkan waktu yang tidak lama untuk memahami metode ini, bahkan menjadi pengguna metode ini. Karena simpel, maka metode ini bisa dipahami oleh berbagai lapisan di dalam organisasi, dengan demikian manajemen strategi organisasi menjadi sangat baik, karena strategi dipahami oleh semua lapisan.
5. Sebagai sebuah metode manajemen strategi, *balanced scorecard* dikenal sangat fleksibel, bisa dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi. Misalnya, untuk organisasi bisnis komersial maka tentu perspektif finansial menjadi sasaran akhir organisasi, tetapi untuk organisasi pemerintahan yang sifatnya melayani masyarakat, hal ini tentu tidak tepat. Maka, kita dapat dengan

mudah memodifikasi *balanced scorecard* untuk disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

6. Sebagai sebuah metode manajemen strategi, *balanced scorecard* dapat diintegrasikan atau digabungkan dengan berbagai metode manajemen lainnya, seperti SWOT, *six sigma*, manajemen risiko, dan sebagainya. Menurut penciptanya, metode *balanced scorecard* dikembangkan tidak dimaksudkan untuk menggantikan metode manajemen yang sudah ada, melainkan melengkapinya, dan bahkan juga dimaksudkan untuk perangkai (*integrator*) dari metode-metode manajemen yang sudah ada saat ini.

Berikut ini adalah wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bapak Siswanto dan Bapak Pudjiono mengenai keunggulan *Balanced Scorecard*

1. Menurut Bapak Siswanto selaku Kaubag Kepegawaian, mengukur kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* ternyata lebih terfokus dan perusahaan dapat mengetahui strategi perusahaan sudah dapat dijalankan atau belum, selain itu visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan telah tercapai atau belum. Dengan begini kami akan mengusulkan kepada dewan direksi supaya menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja kami selain alat ukur yang telah ditetapkan oleh Mendagri.

2. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Pudjiono mengenai keunggulan , beliau mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja yang dilakukan dengan metode *Balanced scorecard* ternyata lebih terperinci, karena di PDAM Kota Madiun ketiga perspektif selain perspektif financial dijadikan satu dan masuk pada kinerja operasional. Selain itu juga dapat diukur dari target yang telah ditetapkan dengan realisasinya.
3. Berdasarkan wawancara dengan Bapak Sandi, beliau menyatakan bahwa mengukur kinerja pemasaran dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* ternyata lebih kelihatan kelemahan-kelemahan perusahaan, sehingga kita dapat mengetahui apa yang harus kita lakukan untuk mengadakan perbaikan, apalagi berdasarkan penelitian saudara perusahaan masih lemah dalam memberikan kepuasan kepada pelanggan. Kami akan mencoba menggunakan metode *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja kami khususnya pemasaran yang berhubungan dengan pelanggan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* dapat digunakan sebagai alat ukur di PDAM Kota Madiun karena di PDAM Kota Madiun telah memiliki suatu set tolok ukur yang sangat baik dalam menggunakan *balanced scorecard*. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Pada perspektif pelanggan, visi, misi yang berkaitan dengan peningkatan pelanggan dan kemampuan mempertahankan pelanggan mengalami peningkatan, artinya perusahaan telah berhasil pada perspektif ini kecuali pada peningkatan kualitas pelayanan. Diharapkan untuk tahun kedepan perusahaan lebih memperhatikan keluhan pelanggan sehingga keluhan-keluhan dapat berkurang.
2. Pada perspektif bisnis internal yang berhubungan dengan operasional perusahaan, kinerja perusahaan masih kurang baik karena masih belum bisa meminimalisir masalah kebocoran atau kehilangan air karena selama 3 tahun ini kehilangan air selalu berada jauh di bawah batas toleransi.

Akan tetapi untuk masalah layanan purna jual dan produksi memiliki kinerja yang baik

Adapun keunggulan dalam mengukur kinerja dengan menggunakan metode *Balnced Scorecard*, antara lain lebih fokus, lebih terukur, dan lebih terperinci dari pada pengukuran yang telah diterapkan di PDAM Kota Madiun selama ini, karena metode *Balanced Scorecard* juga mengutamakan kinerja non keuangan selain daripada kinerja keuangan

B. Saran

1. Untuk mengukur atau menilai kinerja perusahaan sebaiknya PDAM juga menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukurnya selain daripada yang sudah diterapkan.
2. Dalam perspektif pelanggan, guna meningkatkan citra PDAM Kota Madiun sebagai perusahaan yang berorientasi pada pelayanan hendaknya lebih meminimalisir keluhan pelanggan dengan melakukan survei pelanggan setiap bulannya
3. Dalam perspektif proses bisnis internal, hendaknya perusahaan lebih memperhatikan mengenai masalah kebocoran.

DAFTAR PUSTAKA

- Anto,Hendri, 2003. *Pengantar Ekonomika Mikro Islam*. Penerbit. Ekonosia. Yogyakarta
- Arafat, Wilson, 2006, *Manajemen Perbankan Indonesia Teori Dan Implementasi*, Jakarta: Pustaka LP3ES
- Arikunto, Suharsimi, 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. PT. Rineka Cipta: Jakarta
- Departemen Agama RI, 2005, *Al-Qur'an dan terjemahannya AL-JUMANATUL 'ALI*, CV Penerbit J-ART. Bandung
- Faqih, Ubaidillah, 2008. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Model Pengukuran Keseimbangan Proposisi Nilai Stakeholder Pada PT. Citra Utama Niaga Nusantara Surabaya*. UIN. Malang
- Gaspersz, Vinzent, 2005, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi : BALANCED SCORECARD dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Hanafi, Mamduh M, 2004. *Manajemen Keuangan*, penerbit BPF: Yogyakarta
- Husnan, Suad dan Pudjiastuti Enny. 2004, *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, Edisi Keempat, penerbit UPP AMP YKPN: Yogyakarta
- Indriantoro, 2002. *Metode Penelitian Bisnis*, cetakan III, penerbit BPF: Yogyakarta
- Kaplan, Robert, S., Norton, David, P., 1996, *Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Peter R. Yosi Pasla, M.B.A (penterjemah). 2000, *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.
- Luis, Suwardi & A. Biroo, Prima, 2008, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Funtional Scorecards*, PT Gramedia. Jakarta
- Mahmudi, 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi Revisi, penerbit UPP STIM YKPN: Yogyakarta

- Mahsun, Mohammad, 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Edisi Pertama, penerbit BPFE: Yogyakarta
- Moleong, Lexy J. 2002. *Metode Penelitian Kualitatif*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Moleong, Lexy J. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, PT Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mubarok, Husnul, 2005, *Penerapan Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada CV Indah Cemerlang Singosari Malang*. UIN. Malang
- Muslich, 2007, *Bisnis Syari'ah Perspektif Muamalah dan Manajemen*, Cetakan Pertama, UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Narbuko, Cholid dan Achmadi Abu, 2007, *Metodologi Penelitian*, Cetakan Kedelapan, PT. Bumi Aksara: Jakarta
- Qardhawi, Yusuf, 2001, *Peran Nilai Moral Dalam Perekonomian IslamI*, Robbani Press. Jakarta
- Riri, satria, 2008, 14 Tahun *Balanced Scorecard*, www.RiriSatria.Net , 25 Novempeber 2008
- Sedarmayanti & Hidayat, Syarifuddin. 2002. *Metodologi Penelitian*. Bandung: Mandar Maju
- Sugiyono, 2005. *Metode Penelitian Bisnis*, Penerbit CV Alfabeta: Bandung
- Suryabrata, Sumadi, 2005, *Metodologi Penelitian*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Tika, Moh Pabundu, 2006, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, penerbit PT Bumi Aksara. Jakarta
- Universitas Negeri Malang (UM), 2000, *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah: Skripsi, Tesis, Disertasi, Artikel,, Makalah, Laporan Penelitian*, Edisi Keempat, Penerbit Universitas Negeri Malang. Malang
- Yuwono, Sony, dkk., 2006. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard : menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Cetakan Keempat, PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.