

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan di lingkungan bisnis saat ini sangat ketat dan setiap perusahaan saling berlomba untuk dapat mempertahankan posisinya agar tidak tersisih dari kompetisi. Unsur yang tidak dapat dipisahkan dari keberhasilan sebuah organisasi, baik lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta adalah kinerja. Kinerja perusahaan yang baik akan mengindikasikan keberhasilan bagi perusahaan tersebut. Menurut Amstrong dalam Wibisono (2011:4) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Untuk dapat mengetahui tingkat keberhasilan kinerja yang telah dicapai suatu organisasi, diperlukan suatu pengukuran kinerja. Dalam mengukur kinerja perusahaan, ukuran yang sering digunakan adalah ukuran kinerja keuangan. Hal ini dikarenakan ukuran kinerja keuangan lebih mudah dilihat jika terjadi perubahan dan lebih mudah untuk dikelola. Jika dilihat lebih dalam, keberhasilan kinerja perusahaan secara keseluruhan juga dipengaruhi oleh kinerja non keuangan. Kinerja non keuangan antara lain mencakup pelanggan, pemerintah, masyarakat serta sumber daya dalam perusahaan itu sendiri. Jika perusahaan hanya berfokus pada ukuran keuangan, maka perusahaan akan cenderung fokus untuk menentukan strategi perusahaan jangka pendek yang tidak lain adalah meningkatkan laba. Padahal ukuran non keuangan jika diperhatikan akan dapat membantu perusahaan menentukan strategi perusahaan untuk jangka panjang.

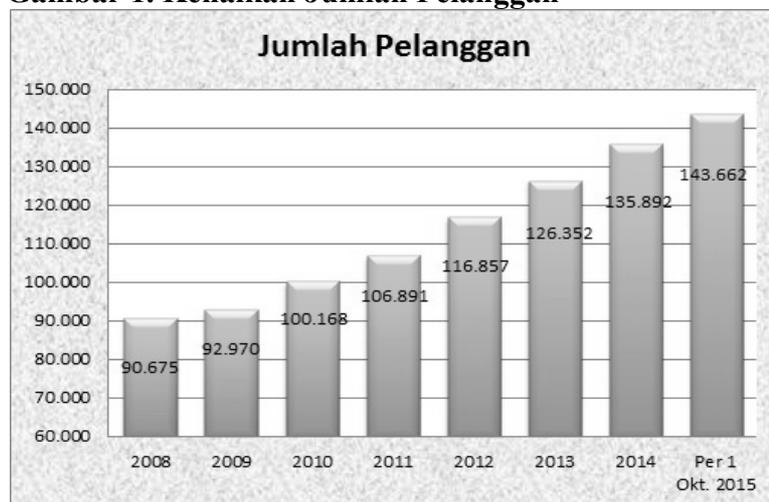
Kedua ukuran ini jika digunakan secara bersamaan akan saling melengkapi dan memberikan kontribusi yang sangat baik bagi penentuan strategi perusahaan.

Berikut ini adalah kelemahan pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada perspektif keuangan menurut Kaplan dan Norton (2000:6) :

- a. Ketidakmampuannya mengukur kinerja harta-harta tak tampak (*intangible asset*) dan harta-harta intelektual (SDM) perusahaan. Karena itu, kinerja keuangan tidak mampu menjelaskan lebih banyak mengenai masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntut perusahaan ke arah lebih baik.
- b. Pengukuran lebih berorientasi pada manajemen operasional dan kurang mengarah pada manajemen strategis.
- c. Tidak mampu mempresentasikan kinerja *intangible assets* yang merupakan bagian terstruktur dari aset perusahaan.

Perusahaan daerah milik pemerintah saat ini bukan hanya berfokus pada pelayanan terhadap masyarakat, namun diharapkan pula dapat memberikan kontribusinya bagi pendapatan daerah. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang merupakan perusahaan jasa milik daerah yang memberikan pelayanan penyediaan dan pendistribusian air bersih bagi masyarakat Kota Malang. Sebagai perusahaan yang memberikan pelayanan langsung terhadap masyarakat, maka PDAM Kota Malang dituntut untuk memberikan pelayanan terbaiknya kepada masyarakat. PDAM Kota Malang saat ini tumbuh di lingkungan yang sangat kompetitif dan dinamis, sehingga perusahaan ini diharapkan dapat berkembang dan menyesuaikan diri dengan situasi saat ini. Hal ini dapat dilihat dari semakin banyak tuntutan dari pelanggan PDAM Kota Malang berkaitan dengan keseimbangan antara harga yang mereka bayarkan dengan pelayanan yang mereka terima.

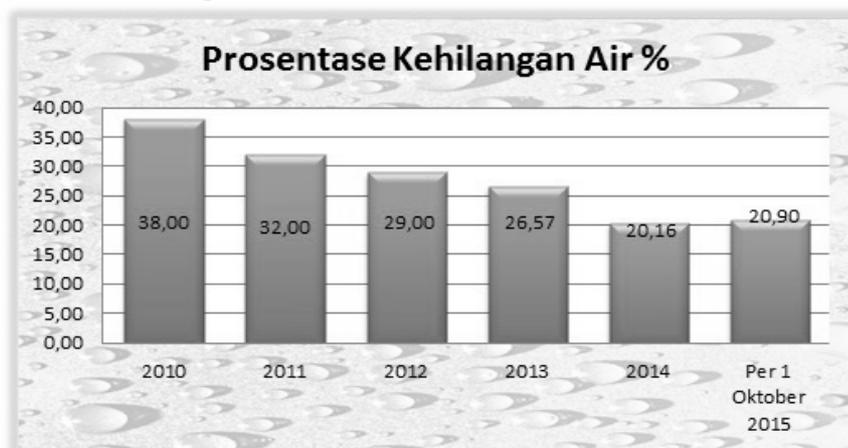
Gambar 1. Kenaikan Jumlah Pelanggan



(Sumber: www.pdamkotamalang.com)

Dari gambar 1 dapat dilihat bahwa PDAM Kota Malang mengalami kenaikan jumlah pelanggan yang stabil setiap tahunnya, dengan total pelanggan per 1 Oktober 2015 sebanyak 143.662 pelanggan. Hal ini membuktikan bahwa semakin banyak masyarakat yang mempercayakan jasa PDAM Kota Malang sebagai penyedia jasa distribusi air bersih, untuk itu PDAM Kota Malang harus dapat memberikan kepuasan pelayanan bagi para pelanggannya. Salah satunya adalah dengan kelancaran pendistribusian air. Agar pendistribusian air dapat berjalan dengan lancar, masalah utama yang harus dihindari adalah tingkat kebocoran air. Pada gambar 2, dapat dilihat bahwa setiap tahun tingkat kebocoran air di PDAM Kota Malang telah mengalami penurunan, namun ada sedikit kenaikan di tahun 2015. Per 1 Oktober 2015, tingkat kebocoran air PDAM Kota Malang masih sebesar 20,90%. Tingkat kebocoran air tinggi dapat mempengaruhi pendapatan dan menimbulkan aduan pelanggan.

Gambar 2. Tingkat Kebocoran Air



(Sumber: www.pdamkotamalang.com)

Untuk dapat tetap unggul dan mempertahankan kegiatan operasionalnya, PDAM Kota Malang perlu merancang strategi dan melakukan pengukuran kinerja. Rancangan strategi yang tepat sebaiknya didasarkan pada visi, misi dan tujuan organisasi. Namun sebelum menentukan rancangan strategi perusahaan perlu melakukan pengukuran kinerja terlebih dahulu agar mengetahui letak kelemahan dan kekuatan serta sektor mana yang perlu diperbaiki. Menurut Whittaker dalam Moehersono (2012:72) pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal sand objectives*). Untuk organisasi publik, penentuan target dan indikator pengukuran kinerjanya harus berorientasi kepada masyarakat.

Balanced scorecard adalah metode pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton melalui sebuah studi pada tahun 1990. Ukuran kinerja yang digunakan dalam *Balanced scorecard* mencakup ukuran keuangan dan non keuangan. *Balanced scorecard* memiliki empat

perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memberikan pandangan baru terhadap pengukuran kinerja sehingga nantinya hasil pengukuran dari keempat perspektif tersebut dapat digunakan untuk menentukan strategi perusahaan jangka pendek dan jangka panjang.

Mulyadi (2001:19) menjelaskan keunggulan metode *balanced scorecard* dibanding pengukuran kinerja metode tradisional, yang dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Keunggulan *Balanced Scorecard* Dibanding Metode Pengukuran Tradisional

Pengukuran Tradisional	Pengukuran <i>Balanced Scorecard</i>
<ul style="list-style-type: none"> a. Hanya berfokus pada perspektif keuangan. b. Sistem perencanaan yang mengandalkan pada anggaran tahunan. c. Perencanaan menyeluruhnya tidak koheren. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Komprehensif: mencakup empat perspektif yaitu, keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. b. Koheren: membangun hubungan sebab akibat antar sasaran yang akan dicapai. c. Terukur: semua sasaran baik keuangan maupun non keuangan ditentukan ukurannya. d. Seimbang: keseimbangan sasaran penting untuk menghasilkan kinerja keuangan jangka panjang.

(Sumber: Mulyadi, 2001:19)

Balanced Scorecard yang akan digunakan pada organisasi publik dan organisasi bisnis memiliki beberapa perbedaan dalam perspektifnya. Perbedaan tersebut dapat dilihat pada tabel 2 berikut:

Tabel 2. Perspektif *Balanced Scorecard* pada Organisasi Swasta dan Organisasi Publik

Perspektif	Organisasi Swasta	Organisasi Publik
<i>Financial</i> /Efisiensi Operasional	Bagaimana kita melihat/memandang dan memberikan nilai pada pemegang saham?	Bagaimana memberikan nilai kepada masyarakat sebagai pembayar pajak?
Pelanggan	Bagaimana pelanggan melihat atau memandang dan mengevaluasi kinerja kami?	Bagaimana masyarakat pengguna pelayanan memandang dan mengevaluasi kinerja organisasi?
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, manajemen dan organisasi?	Dapatkah kita melanjutkan untuk meningkatkan dan menciptakan nilai untuk masyarakat/pembayar pajak, aparatur da pejabat pemerintah, dan pihak-pihak lain yang berkepetingan (<i>stakeholders</i>)
Proses dan Produk	Apa yang harus diunggulkan dari proses dan produk kami?	Apakah program-program pembangunan yang dilaksanakan telah memberikan hasil-hasil yang sesuai dengan harapan?

(Sumber: Gaspersz, 2005:207)

Menurut Gaspersz (2005:207), pemerintah seyogyanya menjembatani kesenjangan antara harapan publik atau kebutuhan sosial dan penyerahan pelayanan publik yang diberikannya. Berdasarkan latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengukuran kinerja perusahaan dengan menerapkan metode *balanced scorecard*, dengan mengambil judul **“Analisis Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kota Malang” (Studi pada PDAM Kota Malang Periode 2012-2014).**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah: “Bagaimana kinerja PDAM Kota Malang pada tahun 2012 - 2014 yang diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*?”

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah: untuk mengetahui kinerja PDAM Kota Malang pada tahun 2012 – 2014 yang diukur dengan menggunakan metode *balanced scorecard*.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kontribusi Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan bagi akademisi mengenai penggunaan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja, sehingga dapat dijadikan perbandingan dengan penelitian terdahulu dan menjadi masukan untuk penelitian yang akan datang.

2. Kontribusi Praktis

a. Bagi peneliti, penelitian ini bermanfaat untuk menerapkan ilmu yang diperoleh selama bangku kuliah, terutama mengenai penggunaan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja.

- b. Bagi perusahaan, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan kepada perusahaan tentang metode alternatif pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard* dan perusahaan diharapkan dapat menjadikan hasil penelitian sebagai dasar untuk meningkatkan kinerjanya di masa depan.

E. Sistematika Pembahasan

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan diuraikan tentang penelitian terdahulu sebagai bahan perbandingan dengan penelitian yang akan dilakukan serta menguraikan teori-teori yang berkaitan dengan pengukuran kinerja dan *balanced scorecard*.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan diuraikan tentang deskripsi objek penelitian serta hasil analisis data yang telah diolah tentang penggunaan *balanced scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada PDAM Kota Malang.

Isi dari bab ini akan selanjutnya menjadi dasar pembuatan kesimpulan dan saran pada bab selanjutnya.

BAB V PENUTUP

Pada bab ini akan diuraikan tentang kesimpulan yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan serta saran yang direkomendasikan untuk pihak perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan perbandingan didasari atas beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, sehingga akan diketahui persamaan dan perbedaan tentang hasil temuan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Betalia Puspita Sari (2012)

Penelitian dengan judul “Analisis Penerapan Konsep *Balanced Scorecard* sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Manajemen Perusahaan” dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Lamongan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja PDAM Kabupaten Lamongan bila diukur dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* serta untuk mengetahui bagaimana penerapan konsep *balanced scorecard* mampu digunakan mengupayakan untuk meningkatkan kinerja manajemen PDAM Kabupaten Lamongan.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Hasil pengukuran untuk kinerja keuangan yaitu, pada tahun 2009 PDAM Kabupaten Lamongan mengalami kerugian sebesar Rp. 190.766.075,00 serta pada tahun 2010 menjadi meningkat sebesar Rp. 1.448.240.353,00 dan kembali memburuk dengan mengalami kerugian sebesar Rp. 2.189.164.912,00. Hal ini disebabkan pula

karena meningkatnya biaya-biaya langsung pada perusahaan, yang semula pada tahun 2009 sebesar Rp. 6.210.648.806,00 dan pada tahun 2010 menjadi Rp. 6.723.752.394,00 dan semakin meningkat pada tahun 2011 menjadi Rp. 7.251.697.809,00 biaya yang paling signifikan adalah biaya pada sektor pengelolaan air.

- b. Hasil pengukuran untuk kinerja pelanggan yaitu, pada PDAM Kabupaten Lamongan tahun 2011 dapat dikatakan baik dari tahun 2009 dan tahun 2010. Hal ini dapat dilihat dari cakupan pelayanan meningkat pada tahun 2009 sebesar 4,93% menjadi sebesar 5,06% pada tahun 2010. Namun pada tahun 2011 turun sebesar 0,1% menjadi 5,05%. Pada kinerja pelanggan hampir semua stabil setiap tahunnya, namun kontinuitas airnya masih mengalami hal menurun yaitu belum 24 jam pelanggan mendapatkan air.
- c. Hasil pengukuran untuk kinerja bisnis internal yaitu, pada PDAM Kabupaten Lamongan pada tahun 2009, tahun 2010 dan tahun 2011 dapat dikatakan baik. Pada tingkat kehilangan air, PDA Kabupaten Lamongan mengalami kinerja yang cukup baik, dengan semakin menurunnya tingkat kehilangan airnya yaitu sebesar 35,58% dan menurun 35,24% pada tahun 2009 dan tahun 2010. Serta tahun 2011 kembali mengalami hal yang sangat baik dengan mencapai hingga 25,95% yang mendekati nilai kewajaran yaitu sebesar 20%.
- d. Hasil pengukuran untuk kinerja pembelajaran dan pertumbuhan yaitu, pada PDAM Kabupaten Lamongan dapat dikatakan baik.

Karena pada tahun 2009 dan tahun 2010 mendapatkan nilai yang sama pada rasio karyawan per 1000 pelanggan, sedangkan pada tahun 2011 menurun menjadi 8 disebabkan oleh keluarnya 3 karyawan dari PDAM Kabupaten Lamongan.

2. Nindya Adha Yulianti (2011)

Penelitian dengan judul “Evaluasi Kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang Menggunakan *Balanced Scorecard*” dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Malang. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis kinerja PDAM Kabupaten Malang secara keseluruhan dengan menggunakan *balanced scorecard*, memberikan alternatif penilaian kinerja serta memberikan nilai tambah bagi manajemen perusahaan jika pengukuran kinerja dengan menggunakan *balanced scorecard*.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap akuisisi pelanggan, cakupan pelayanan dan tingkat aduan pelanggan menunjukkan tingkat kinerja yang baik dan hanya tingkat pelanggan tahun 2009 mengalami sedikit peningkatan dikarenakan adanya penggantian meter air.
- b. Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu *Return on Asset* (ROA), *Net Profit Margin* (NPM), *Current Ratio* dan beban

operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO) diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan membaik dibandingkan tahun sebelumnya.

- c. Hasil pengukuran perspektif internal bisnis, yaitu produktivitas pemanfaatan instalasi produksi dan tingkat kehilangan air, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan kinerja yang baik.
- d. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan, realisasi training karyawan dan tingkat pertumbuhan karyawan dapat dikatakan cukup, karena banyak mengalami kenaikan dan penurunan.

3. Aditya Nugroho (2014)

Penelitian dengan judul “Analisis *Balanced Scorecard* sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan” dilakukan pada PT. PLN (Persero) Area Malang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja PT. PLN Area Malang dengan menggunakan konsep *balanced scorecard*.

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *balanced scorecard* yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- a. Hasil pengukuran kinerja perspektif keuangan secara umum diperoleh bahwa PT. PLN Area Malang mengalami penurunan kinerja dari tahun 2012 ke tahun 2013 dilihat dari kinerja operasi perusahaan dan efisiensi dari penggunaan total aktiva dalam

mendapatkan keuntungan serta laba bersih atau profit yang dihasilkan lebih sedikit dari tahun sebelumnya.

- b. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan secara umum cukup baik. Hal ini dapat dilihat tingkat kemampuan PLN Area Malang untuk mendapatkan pelanggan baru yang meningkat dari tahun 2012 ke tahun 2013. Sedangkan untuk kepuasan pelanggan bisa dilihat dari penurunan tingkat keluhan pelanggan pada tahun 2012 ke tahun 2013.
- c. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif bisnis internal yang terdiri dari tingkat gangguan yang dialami pelanggan dan tingkat lama pelanggan yang mengalami pemadaman menunjukkan kinerja operasional PLN Area Malang mengalami penurunan. Tingkat susut jaringan meningkat dari tahun 2012 ke tahun 2013.
- d. Hasil pengukuran kinerja pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kinerja yang baik dengan peningkatan hasil pengukuran dari tahun 2012 ke tahun 2013. Hal ini juga menunjukkan pengembangan sumber daya manusia berjalan cukup baik dan tujuan akhirnya adalah membentuk karyawan yang kompeten dan menghasilkan kinerja yang baik dan optimal.

Tabel 3. Persamaan Dan Perbedaan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti (Tahun)	Judul	Persamaan	Perbedaan
1.	Betalia Puspita Sari (2012)	“Analisis Penerapan Konsep <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja Manajemen Perusahaan” (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Lamongan)	Meneliti menggunakan metode <i>balanced scorecard</i>	Objek yang diteliti pada PDAM Kabupaten Lamongan
2.	Nindya Adha Yulianti (2011)	“Evaluasi Kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malang Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i> (Periode Tahun 2006-2009)	Meneliti menggunakan metode <i>balanced scorecard</i>	Objek yang diteliti pada PDAM Kabupaten Malang
3.	Aditya Nugroho (2014)	“Analisis <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan” (Studi pada PT. PLN (Persero) Area Malang)	Meneliti menggunakan metode <i>balanced scorecard</i>	Objek yang diteliti pada PT. PLN (Persero) Area Malang

(Sumber: data diolah)

B. Kinerja Dan Pengukuran Kinerja

1. Pengertian Kinerja Dan Pengukuran Kinerja

Dalam organisasi swasta maupun pemerintahan, kinerja adalah unsur penting yang tidak dapat dipisahkan dan harus diperhatikan agar menunjang kelangsungan hidup organisasi tersebut. Kinerja merupakan istilah umum yang digunakan untuk menunjukkan sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode seiring dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan suatu dasar

efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen (Mulyadi dan Johny, 2001:346). Kinerja perusahaan umumnya diukur berdasarkan penghasilan bersih (laba) atau sebagai dasar bagi ukuran yang lain seperti imbalan investasi (*return on investmest*) atau penghasilan per saham (*earnings per share*) (Harmono, 2014:23)

Hasibuan (2007:122) menyebutkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan dapat diukur baik dari sisi keuangan maupun sisi non-keuangan seperti kecakapan dan ketepatan waktu karyawan.

Pengertian pengukuran kinerja menurut Mulyadi (2007:419) adalah sebagai pemacu secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan Hansen dan Mowen (2004:493) berpendapat bahwa pengukuran kinerja atas aktivitas adalah menaksir seberapa baik aktivitas dan proses yang dilakukan sebagai landasan bagi usaha manajemen untuk memperbaiki profitabilitas.

2. Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk memunculkan motivasi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi serta memacu karyawan agar mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengukuran kinerja

juga diharapkan mampu menekan perilaku buruk dan menyimpang serta dapat menjadi tolak ukur pemberian umpan balik hasil kinerja.

Menurut Yuwono, dkk (2002:23) pengukuran kinerja juga memiliki beberapa tujuan lain, diantaranya adalah:

- a. Memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik di mana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atau aktivitas perencanaan dan pengendalian.
- b. Memastikan bahwa personel melaksanakan pekerjaan sebagaimana diharapkan.
- c. Mengetahui sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai, menilai personel bisnis, manajer, divisi dan individu dalam perusahaan, serta untuk memprediksi harapan-harapan di masa mendatang.

3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja diharapkan dapat memberi manfaat bagi semua pihak, baik internal maupun eksternal perusahaan. Menurut Mulyadi dan Jhony (2001:353), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Sedangkan menurut Lynch dan Cross dalam Yuwono, dkk (2002:29) manfaat pengukuran kinerja antara lain:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat kepada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi keputusan pada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.

- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan “*reward*” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

C. *Balanced Scorecard*

1. Konsep *Balanced Scorecard*

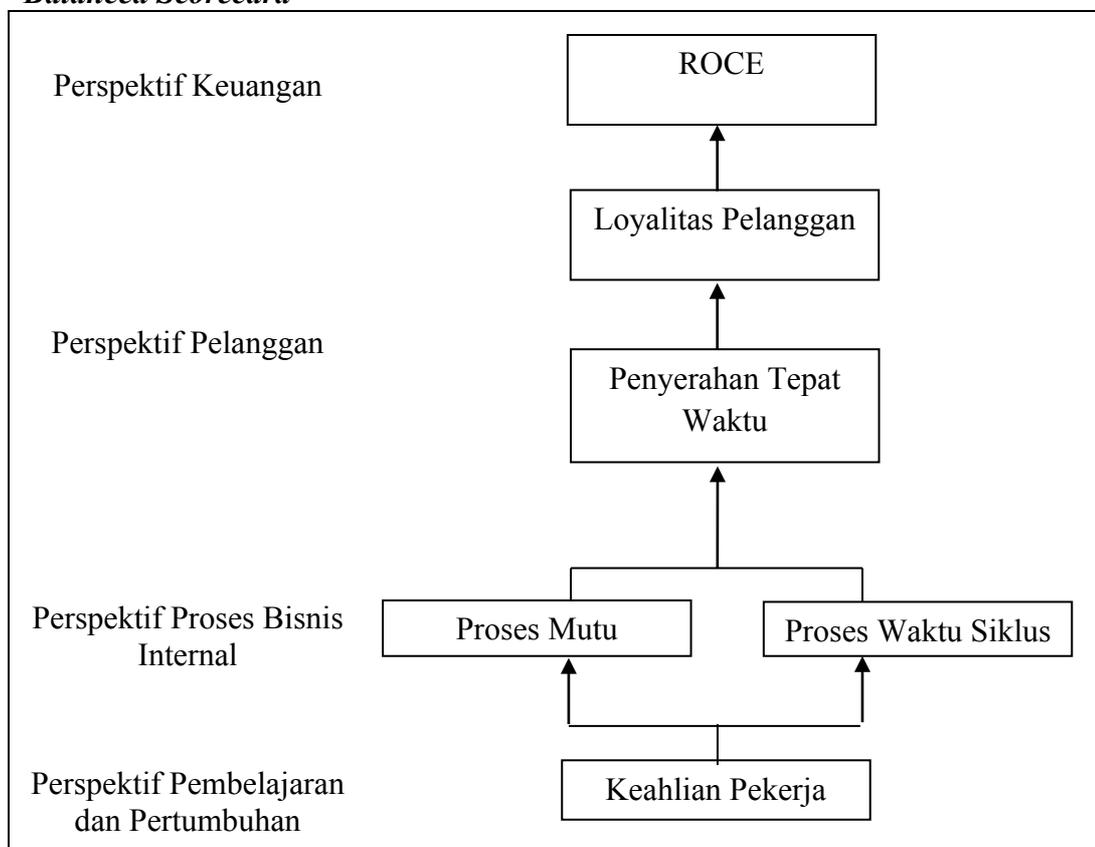
Balanced scorecard pertama kali diperkenalkan oleh Robert Kaplan dan David Norton lewat sebuah studi pada tahun 1990. Robert Kaplan berpendapat bahwa sistem pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada sektor keuangan membuat perusahaan sulit berkembang. Studi tersebut menghasilkan sebuah artikel yang berjudul “*Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*” di dalam Harvard Business Review (Januari-Februari 1992) yang kemudian menyimpulkan bahwa mengukur kinerja eksekutif masa depan diperlukan ukuran komperhensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard (kartu stok berimbang) merupakan sekelompok ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi perusahaan dan digunakan untuk mengarahkan strategi jangka panjang perusahaan dengan sasaran dan tindakan nyata. *Balanced scorecard* memungkinkan perusahaan mencatat hasil kinerja keuangan sekaligus memantau perjalanan kemajuan perusahaan dalam membangun pertumbuhan di masa mendatang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu:

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis (Kaplan dan Norton, 2000:9).

Keempat perspektif dari *balanced scorecard* memiliki ukuran yang peranannya berbeda-beda dalam penerapannya. Setiap ukuran yang dipilih untuk disertakan dalam *balanced scorecard* harus mencakup unsur dalam sebuah rantai hubungan sebab akibat yang mengkomunikasikan arti sebuah strategi unit bisnis kepada perusahaan. Hubungan keempat perspektif tersebut dapat dilihat pada gambar 3 dibawah ini:

Gambar 3. Hubungan Sebab Akibat antara Keempat Perspektif dalam *Balanced Scorecard*



(Sumber: Kaplan dan Norton, 2000: 28)

2. **Pengertian *Balanced Scorecard***

Gaspersz (2005:3) mendefinisikan *balanced scorecard* sebagai sistem manajemen bagi perusahaan untuk pelanggan, pembelajaran dan pertumbuhan termasuk manajemen, proses bisnis internal demi memperoleh hasil finansial yang lebih baik. *Balanced scorecard* juga dapat diartikan sebagai suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komperhensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis (Yuwono dkk, 2002:8).

Sedangkan menurut Luis dan Biromo (2007:16) *balanced scorecard* adalah sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menterjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin hubungan sebab akibat.

3. **Tujuan *Balanced Scorecard***

Mulyadi (2009:5) menyatakan bahwa penerapan *balanced scorecard* memiliki beberapa tujuan yaitu:

1. Memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya mengukur kinerja dari perspektif keuangan;
2. Menyeimbangkan usaha dan perhatian eksekutif pada kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja jangka pendek dan jangka panjang;
3. Memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja keempat perspektif pada *balanced scorecard* agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat berkesinambungan; dan
4. Memperluas ukuran kinerja eksekutif ke kinerja non keuangan, agar ukuran kinerja eksekutif menjadi komperhensif.

Lasdi (2000) juga mengungkapkan bahwa tujuan yang ditetapkan dalam implementasi *balanced scorecard* akan membantu perusahaan dalam:

- a. Memberi pedoman dalam penentuan tujuan-tujuan dan ukuran *scorecard*
- b. Mendapatkan komitmen dari partisipan proyek
- c. Mengklarifikasi kerangka kerja bagi pelaksanaan dan proses manajemen yang harus dilaksanakan setelah penyusunan *scorecard* awal.

4. **Manfaat *Balanced Scorecard***

Dalam bukunya, Kaplan dan Norton (2000:17) mengungkapkan bahwa penerapan *balanced scorecard* pada perusahaan memiliki berbagai manfaat, antara lain:

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi
2. Mengkomunikasikan strategi seluruh perusahaan
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan
4. Mengaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis
7. Mendapat umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi

Sedangkan menurut Mulyadi dan Johny (2001:27) manfaat yang didapat oleh perusahaan dengan melakukan pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* adalah:

- a. *Balanced scorecard* dapat menentukan dan mengkombinasikan strategi dan arah yang ditempuh.
- b. *Balanced scorecard* memungkinkan manajer perusahaan menilai bagaimana divisi mereka melakukan penciptaan nilai saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan di masa yang akan datang, serta menilai apa yang mereka investasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur semi perbaikan kerja.
- c. *Balanced scorecard* menekankan pada kombinasi pengukuran keuangan dan non keuangan.

5. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Rangkuti (2012:94) keunggulan utama metode *balanced scorecard* dalam peranannya mendukung proses manajemen strategis yaitu:

- a. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis. Sistem ini menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan;
- b. Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem *balanced scorecard* merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif; dan
- c. Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sistem *balanced scorecard* dapat menghasilkan dua macam integrasi, yaitu integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program integrasi, dan integrasi program dengan rencana meningkatkan laba bersih.

Keunggulan lain dari penerapan *balanced scorecard* menurut Syariati, dkk (2009:16) adalah:

- a. Sebagai alat pengukuran kinerja yang tepat disebabkan *balanced scorecard* mengambil visi dan strategi perusahaan sebagai pusat pengukuran, bukan menggunakan pengendalian sebagai pusatnya;
- b. Sebagai alat pengukur kinerja dari sebuah entitas bisnis adalah terdapat empat perspektif (yaitu finansial, konsumen, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan perkembangan) yang tidak hanya mencakup ukuran finansial sebagai hasil dari kegiatan masa lalu organisasi, melainkan juga mencakup ukuran non finansial sebagai fundamental operasional organisasi yang di dalamnya terdapat kemungkinan kejadian di waktu yang akan datang.

6. Kelemahan *Balanced Scorecard*

Selain keunggulan, *balanced scorecard* juga memiliki beberapa kelemahan seperti yang dikemukakan oleh Anthony dan Govindarajan (2005:180) sebagai berikut:

- a. Korelasi yang buruk antara ukuran non keuangan dengan hasilnya. Tidak ada jaminan bahwa profitabilitas masa depan akan mengikuti pencapaian target di bidang non keuangan manapun;
- b. Terpaku pada hasil keuangan. Sering kali manajer terbiasa dan terlatih dengan ukuran keuangan, tetapi mereka juga sering

- mendapatkan tekanan-tekanan dari pemegang saham berkaitan dengan kinerja keuangan perusahaan mereka;
- c. Ukuran-ukuran yang tidak diperbaharui. Terdapat perusahaan yang tidak memiliki mekanisme formal untuk memperbaharui ukuran-ukuran tersebut agar selaras dengan perubahan strategi-strateginya; dan
 - d. Terlalu banyaknya pengukuran yang dilakukan. Hal tersebut dapat mengakibatkan manajer kurang fokus karena mencoba melakukan banyak hal pada waktu yang sama.

7. Komponen-Komponen *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard memperkenalkan pengukuran kinerja dengan menggunakan berbagai perspektif. Perspektif tersebut digunakan sebagai penjabaran dari konsep *balanced scorecard* yang nantinya dapat menjadi dasar penentuan strategi perusahaan untuk jangka panjang, serta menilai kinerja perusahaan secara keseluruhan. *Balanced scorecard* menyediakan pengukuran kinerja baik untuk perspektif keuangan maupun perspektif non keuangan. *Balanced scorecard* terdiri dari empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat pengukuran tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Pengukuran dengan perspektif keuangan masih sangat penting untuk dilakukan. Hal ini dikarenakan perusahaan tetap harus mengetahui posisi ekonomi mereka. Perspektif keuangan menjadi fokus dan tolak ukur dari perspektif *balanced scorecard* lainnya. Perspektif lainnya diharapkan memberikan kontribusi yang nantinya dapat membantu perbaikan laba perusahaan.

Perspektif keuangan dalam *balanced scorecard* dikaitkan dengan adanya tiga tahapan siklus kehidupan bisnis. Tiga tahapan tersebut adalah *growth* (bertumbuh), *sustain* (bertahan), dan *harvest* (menuai). Setiap tahapan dari siklus bisnis tersebut dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Tahapan Bertumbuh (*Growth*)

Tahapan ini merupakan awal dari siklus kehidupan perusahaan. Perusahaan yang sedang berada dalam tahapan bertumbuh sebaiknya menghasilkan produk dan jasa yang memiliki proses pertumbuhan. Untuk itu mereka harus dapat melibatkan banyak sumber daya, membangun dan memperluas fasilitas produksi, menanamkan investasi sistem dan distribusi, serta mengembangkah hubungan erat dengan pelanggan. Tujuan finansial perusahaan yang berada pada tahap pertumbuhan adalah presentase tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah. Selain itu juga mempertahankan tingkat pengeluaran untuk pengembangan produk, proses, sistem, kapabilitas pekerja, serta penetapan saluran pemasaran, dan distribusi baru.

2. Tahapan Bertahan (*Sustain*)

Pada tahapan ini, biasanya sebuah bisnis masih memiliki daya tarik investasi dan investasi ulang, namun diharapkan mampu menghasilkan pengendalian modal yang cukup tinggi pula. Pada tahapan ini perusahaan akan berusaha mempertahankan pangsa pasarnya dan secara bertahap terus bertumbuh tahun demi tahun. Proyek investasi akan lebih diarahkan untuk mengatasi berbagai kemacetan, perluasan kapasitas, dan peningkatan aktivitas yang berkelanjutan. Tujuan finansial pada tahap bertahan adalah menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang ditanamkan. Pengukurannya berdasarkan ROCE, laba operasi dan margin kotor.

3. Tahapan Menuai (*Harvest*)

Tahapan ini merupakan tahapan pendewasaan bagi perusahaan, karena pada tahap ini perusahaan akan menuai hasil dari investasi pada tahapan-tahapan sebelumnya. Pada tahapan ini, bisnis hanya memfokuskan pada proyek investasi yang memiliki tingkat pengembalian yang definitif dan singkat. Tujuan finansialnya adalah menekankan pada arus kas dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja (Kaplan 2000:43-45).

Tujuan finansial perusahaan pada umumnya berhubungan dengan profitabilitas, hal ini dapat diukur misalnya dengan laba operasi, ROCE (*return on capital employed*), atau EVA (*economic value added*). Tujuan lainnya dapat pula dengan pertumbuhan penjualan yang cepat atau terciptanya arus kas. Pada setiap tahapan strategi bisnis, mulai tahap pertumbuhan, bertahan serta menuai terdapat tiga tema finansial yang dapat mendorong penerapan strategi bisnis, yaitu: bauran dan pertumbuhan pendapatan, penghematan beban peningkatan produktifitas dan pemanfaatan aktiva/strategi investasi. Ketiga tema finansial tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan agar dapat menjalankan operasinya dengan baik. Faktor pendorong tujuan finansial untuk ketiga strategi tersebut dapat dilihat pada tabel 4 dibawah ini:

Tabel 4. Mengukur Tema Keuangan Strategis

		Tema Strategis		
		Bauran dan pertumbuhan pendapatan	Penghematan beban atau peningkatan produktivitas	Pemanfaatan aktiva
Strategi Unit Usaha	Pertumbuhan	Tingkat pertumbuhan penjualan segmen. Presentase pendapatan produk, jasa, pelanggan baru.	Pendapatan atau pekerja.	Investasi (presentase penjualan). Riset dan pengembangan (presentase penjualan).
	Bertahan	Pangsa pelanggan dan sasaran. Penjualan silang (<i>cross selling</i>). Presentase pendapatan dan aplikasi baru. Profitabilitas lini pelanggan dan produk.	Beban perusahaan sendiri yang kompetitor. Tingkat penghematan beban tak langsung (presentase penjualan)	Rasio modal kerja (siklus kas ke kas). ROCE berdasarkan kategori aktiva kunci, tingkat pemanfaatan aktiva.
	Menuai	Profitabilitas lini pelanggan dan produk. Presentase pelanggan yang tidak menguntungkan.	Beban unit (per unit output, per transaksi)	Pengembalian (<i>payback</i>)

(Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:45)

Bauran dan pertumbuhan pendapatan mengacu kepada berbagai usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa, menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah bauran produk dan jasa ke arah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi, serta penetapan ulang harga produk dan jasa. Penghematan biaya dan peningkatan produktivitas mengacu kepada usaha untuk menurunkan biaya langsung produk dan jasa, mengurangi biaya tidak langsung, dan pemanfaatan bersama berbagai sumber daya perusahaan. Sedangkan pemanfaatan aktiva lebih mengacu

pada usaha para manajer untuk mengurangi tingkat modal kerja yang dibutuhkan guna mendukung volume dan bauran bisnis tertentu.

2. Perspektif Pelanggan

Pada pengurusan perspektif pelanggan perusahaan harus dapat mengidentifikasi dan mendefinisikan pelanggan serta segmen pasarnya. Segmen pasar merupakan sumber yang menjadi komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran proporsi yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Penetapan strategi yang berorientasi kepada pelanggan dan segmen pasar dengan tepat akan memberikan keuntungan finansial yang lebih besar di masa mendatang.

Kaplan dan Norton (2000:58) membagi pengukuran perspektif pelanggan kedalam dua kelompok, yaitu Kelompok Pengukur Inti (*Core Measurement Group*) dan Kelompok Pengukur Nilai Pelanggan (*Customer Value Measurement Group*), yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

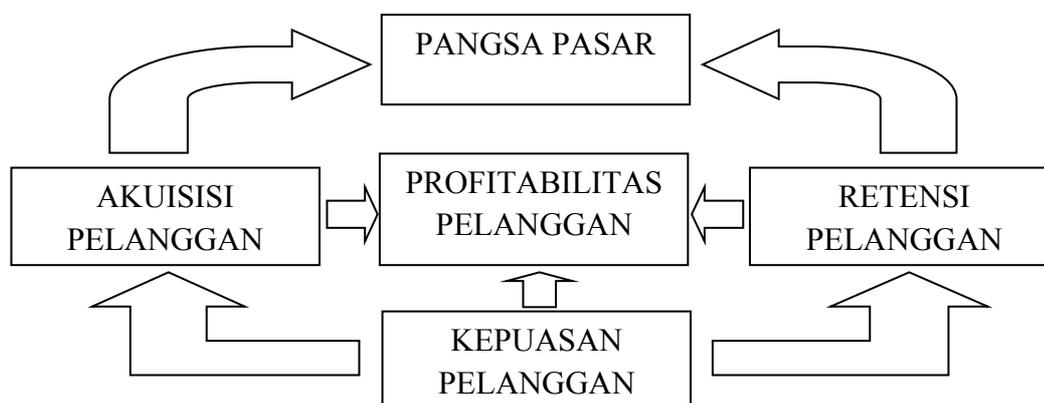
1. Kelompok Pengukur Inti (*Core Measurement Group*)

a) Pangsa Pasar (Market Share)

Pangsa pasar menggambarkan propors bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnsi di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual). Pengukuran pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan. Kelompok industri, asosiasi perdagangan, data statistik pemerintah, dan sumber publik lainnya sering dapat memberikan estimasi ukuran pasar secara keseluruhan. Ukuran pangsa pasar pelangggan sasaran akan menyeimbangkan ukuran finansial yang harus dilakukan dalam pelaksanaan strategi perusahaan.

- b) Retensi Pelanggan (Customer Retention)
Retensi pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat di mana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen dan selain itu perusahaan ingin pula mengukur loyalitas pelanggan melalui presentase pertumbuhan bisnis dengan pelanggan yang ada saat ini.
- c) Akuisisi Pelanggan (Customer Aquisition)
Akuisisi pelanggan adalah kemampuan perusahaan untuk meningkatkan pelanggan baru per tahunnya. Ukuran akuisisi pelanggan mengukur dalam bentuk relatif atau absolut, keberhasilan unit bisnis menarik atau memenangkan pelanggan atau bisnis baru.
- d) Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction)
Kepuasan pelanggan digunakan unruk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan produk atau jasa. Kepuasan pelangga akan memberikan umpan balik mengenai seberapa baik perusahaan menjalankan bisnisnya. Ukuran kepuasan pelanggan menilai tingakt kepuasan atas kinerja tertentu di dalam proposisi nilai.
- e) Profitabilitas Pelanggan (Customer Profitability)
Profitabilitas pelanggan mengukur kuentungan bersih yang diperoleh dari pelanggan atau segmentertentu setelah menghitung berbagai pengeluaran yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut.

Gambar 4. Ukuran Utama pada Perspektif Pelanggan



(Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:60)

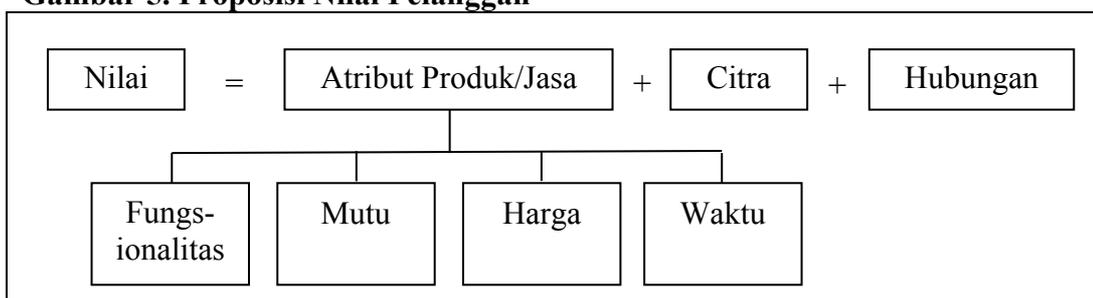
2. Kelompok Pengukur Nilai Pelanggan (*Customer Value Measurement Group*)

Kelompok pengukur nilai pelanggan menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual untuk mencapai tingkat kepuasan loyalitas konsumen. Atribut yang disajikan terbagi menjadi tiga kategori, yaitu:

- a. Atribut produk atau jasa, yang meliputi fungsi produk dan jasa, harga, dan mutu.
- b. Atribut yang berhubungan dengan pelanggan, yang meliputi dimensi waktu tanggap dan penyerahan, serta bagaimana perasaan pelanggan setelah membeli produk/jasa dari perusahaan yang bersangkutan.
- c. Atribut citra atau reputasi, meliputi faktor-faktor yang tidak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada perusahaan. Atribut ini juga memungkinkan perusahaan untuk secara proaktif menjelaskan diri kepada pelanggan. Perusahaan yang berusaha mengeksploitasi citra dan reputasi dapat menentukan sendiri pelanggan idealnya dan berusaha mempengaruhi perilaku pembelian pelanggan melalui citra yang diasosiasikan dengan pembelian produk perusahaan (Kaplan dan Norton, 2000:64-67).

Ilustrasi tentang proposisi nilai pelanggan dapat dilihat pada gambar 5 berikut:

Gambar 5. Proposisi Nilai Pelanggan



(Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:65)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja perusahaan diukur dari bagaimana perusahaan menghasilkan produk atau jasa secara efisien dan efektif. Agar dapat

mengoperasikan perspektif proses bisnis internal dengan baik, perusahaan harus terlebih dahulu melihat keadaan keuangan perusahaan dan memperhatikan keinginan pelanggan. Pengukuran perspektif bisnis internal ini memungkinkan pimpinan perusahaan untuk melakukan identifikasi terhadap berbagai proses bisnis internal yang dianggap penting dan harus dikuasai dengan baik oleh pihak perusahaan.

Proses ini juga memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proporsi nilai yang menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar sasaran, serta memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi bagi para pemegang saham. Penetapan tujuan dan ukuran bagi proses bisnis internal ini hanya dapat diturunkan dari prosedur atas ke bawah, serta berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial perusahaan.

Perspektif bisnis internal memaparkan adanya dua perbedaan ukuran kinerja yang mendasar antara pendekatan tradisional dan pendekatan *balanced scorecard*, yaitu:

1. Pendekatan tradisional berusaha memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada saat ini. Pendekatan ini mungkin melampaui ukuran kinerja finansial dalam hal pemanfaatan aset yang berdasar kepada mutu dan waktu. Sedangkan pendekatan *scorecard* akan mengidentifikasi berbagai proses baru yang harus dikuasai dengan baik oleh sebuah perusahaan agar dapat memenuhi berbagai tujuan pelanggan dan finansial.
2. Pendekatan *balanced scorecard* memadukan berbagai proses inovasi ke dalam perspektif bisnis internal. Sedangkan pendekatan tradisional berfokus kepada penyampaian produk dan jasa perusahaan saat ini kepada pelanggan saat ini dalam

upaya untuk mengendalikan dan memperbaiki proses saat ini (Kaplan dan Norton, 2000:24-25).

Proses bisnis internal pada setiap perusahaan terbagi ke dalam tiga proses utama, yaitu:

1. Proses Inovasi

Pada tahapan ini perusahaan berusaha keras untuk mengadakan penelitian dan pengembangan produk yang benar-benar sesuai dengan keinginan pelanggan. Proses inovasi dalam perusahaan adalah gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru serta kebutuhan yang sedang berkembang dan tersembunyi dari pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan tersembunyi dari pelanggan saat ini. Kemudian dilanjutkan dengan perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan baru teridentifikasi. Proses inovasi terdiri atas dua komponen. Komponen pertama adalah para manajer melaksanakan penelitian pasar untuk mengenali ukuran pasar, bentuk preferensi pelanggan, dan tingkat harga produk dan jasa sasaran. Lalu komponen kedua adalah memberi masukan untuk proses perancangan dan pengembangan produk/jasa sesuai dengan informasi pasar dan pelanggan. Tolak ukur yang dipakai pada proses ini diantaranya presentase penjualan produk baru, banyaknya produk baru yang dikembangkan, dan waktu mengembangkan produk.

2. Proses Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai didalam perusahaan, yaitu perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Proses operasi dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

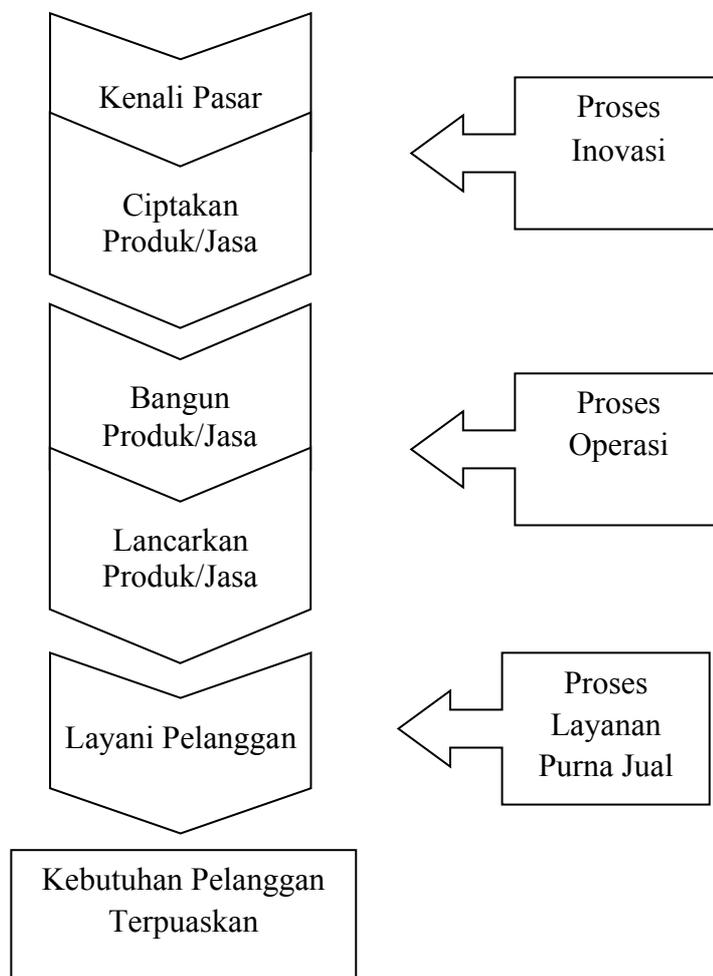
3. Proses Pelayanan Purna Jual

Proses pelayanan purna jual adalah jasa pelayanan yang diberikan kepada pelanggan setelah penjualan produk atau jasa. Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran seperti administrasi kartu kredit. Perusahaan yang berupaya memenuhi harapan

pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa ukuran waktu, mutu dan beban (Kaplan dan Norton, 2000:83-92).

Gambar 6 dibawah ini menunjukkan tahapan pada perspektif proses bisnis internal:

Gambar 6. Perspektif Proses Bisnis Internal – Model Rantai Nilai Generik



(Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:84)

4. Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan

Tujuan yang ingin dicapai dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan agar

tiga perspektif lainnya dapat dicapai atau dapat dikatakan sebagai faktor pendorong. Perspektif ini menekankan bagaimana perusahaan dapat berinovasi dan terus tumbuh berkembang agar dapat memenangkan persaingan, baik masa sekarang maupun masa depan. Dalam *balanced scorecaard* telah ditetapkan tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

1. Kapabilitas Pekerja

Kapabilitas pekerja adalah kemampuan pekerja untuk memberi kontribusi bagi perusahaan. Untuk itu perusahaan harus membuat standar pekerjaan yang dispesifikasikan dengan baik, serta memantau pekerja untuk memastikan bahwa pekerja melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik. Berikut ini adalah tiga ukuran utama pekerja:

a. Kepuasan Pekerja

Kepuasan pekerja merupakan pra kondisi bagi meningkatnya produktivitas, mutu dan layanan pelanggan. Beberapa elemen kepuasan pekerja antara lain. Ada beberapa elemen kepuasan pekerja, antara lain:

- (1) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- (2) Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
- (3) Akses memadai kepada informasi untuk melakukan pekerjaan dengan baik
- (4) Dorongan aktif untuk melakukan kreativitas dan inisiatif
- (5) Tingkat dukungan dari fungsi staf/kepuasan keseluruhan dengan perusahaan.

Perusahaan yang ingin mencapai tingkat kepuasa pelanggan yang tinggi perlu memiliki pelanggan yang dilayani oleh pekerja yang terpuaskan oleh perusahaan.

b. Retensi Pekerja

Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Teori yang menjelaskan ukuran ini adalah bahwa perusahaan membuat investasi jangka panjang dalam diri para pekerja sehingga setiap kali ada pekerja yang berhenti bukan atas keinginan perusahaan merupakan suatu kerugian modal intelektual bagi perusahaan.

Para pekerja yang bekerja dalam jangka waktu yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional, dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan.

c. Produktivitas Pekerja

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral dan keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut (Kaplan dan Norton, 2000:111-114).

2. Kapabilitas Sistem Informasi

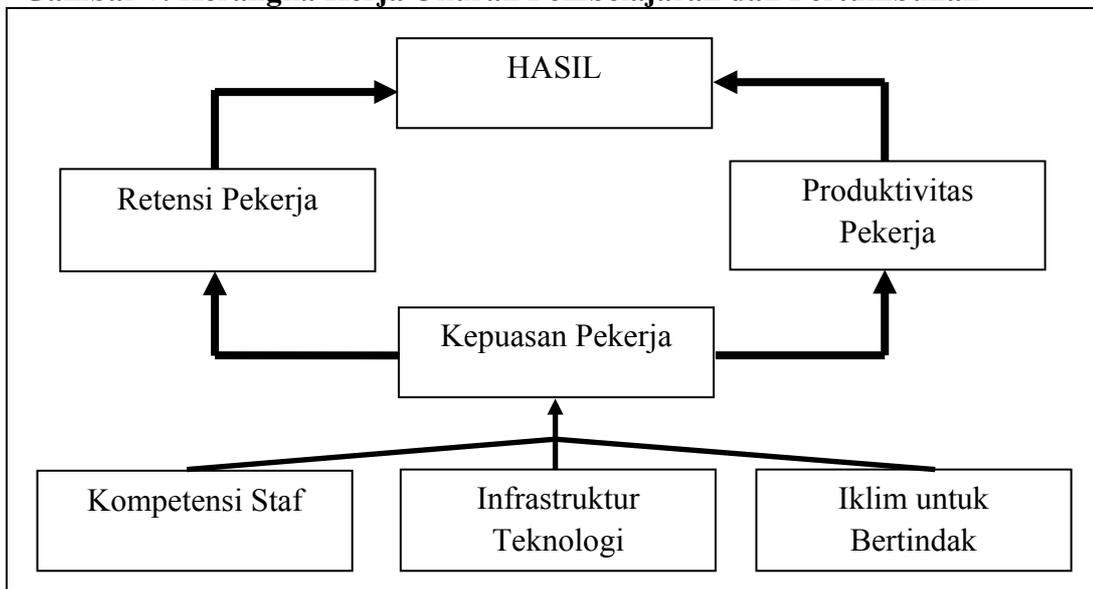
Kapabilitas pegawai harus diimbangi dengan tersedianya sistem informasi yang memadai. Hal ini untuk mengakomodasi kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat. Dengan adanya sistem informasi yang memadai diharapkan mempermudah melakukan umpan balik guna perbaikan pelayanan pelanggan.

3. Motivasi, Pemberdayaan dan Keselarasan

Pekerja yang telah diberikan akses sistem informasi yang luas tetap tidak memberikan kontribusi bagi perusahaan jika mereka tidak termotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan. Iklim perusahaan yang baik seharusnya dapat mendorong timbulnya motivasi dan inisiatif pekerja. Pekerja yang memberikan kontribusi bagi perusahaan dapat dilihat dari banyaknya saran yang diberikan pekerja untuk perusahaan.

Gambar 7 di bawah ini menunjukkan bagaimana kepuasan pekerja dapat mempengaruhi hasil kerja dan faktor yang mendorong kepuasan pekerja:

Gambar 7. Kerangka Kerja Ukuran Pembelajaran dan Pertumbuhan



(Sumber: Kaplan dan Norton, 2000:112)

8. *Balanced Scorecard* pada PDAM Kota Malang

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang termasuk dalam kategori organisasi publik. Menurut Gaspersz (2005:207) organisasi publik merupakan sistem penyerahan publik (*public service delivery system*) kepada masyarakat. Oleh karena itu organisasi publik yang hanya mengukur keberhasilan melalui kemampuan mengatur pengeluaran dalam sejumlah anggaran dapat mengabaikan kinerja mereka dalam hal pemenuhan kebutuhan masyarakat. Dapat disimpulkan bahwa fokus utama organisasi publik ada pada pencapaian tujuan yang berfokus pada pelanggan.

Pengendali ukuran dalam *scorecard* organisasi publik adalah perspektif pelanggan. Keberhasilan organisasi pemerintah diukur melalui efektivitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan masyarakat pembayar pajak. Orientasi visi, misi, dan strategi organisasi publik harus berfokus kepada masyarakat.

Ukuran untuk perspektif proses bisnis internal dalam *balanced scorecard* adalah dengan mengidentifikasi proses kunci, mengukur dan menganalisis, menentukan target kinerja dan melaksanakan inisiatif atau program peningkatan kinerja untuk mencapai tujuan utama yaitu memberikan pelayanan publik yang berkualitas kepada masyarakat.

Sedangkan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *balanced scorecard* adalah dengan memberikan suatu infrastruktur untuk organisasi pemerintah mencapai sasaran yang telah diidentifikasi melalui perspektif lain. Tujuannya adalah sebagai pengendali untuk mencapai keunggulan hasil dalam perspektif lain, terutama dalam pelayanan publik kepada pelanggan.

Gaspersz (2005:207) berpendapat bahwa diperlukan beberapa penyesuaian untuk penerapan *balanced scorecard* dalam organisasi publik dikarenakan beberapa faktor, antara lain:

- a. Fokus utama sektor publik adalah masyarakat dan kelompok-kelompok tertentu.
- b. Tujuan sektor publik adalah bukan maksimalisasi hasil-hasil keuangan, tetapi pertanggungjawaban anggaran melalui pelayanan kepada stakeholder sesuai visi dan misi organisasi pemerintah.
- c. Mengidentifikasi ukuran dan target dalam perspektif pelanggan membutuhkan pandangan dan kepedulian yang tinggi sebagai konsekuensi dari peran kepengurusan organisasi pemerintah dan membutuhkan definisi yang jelas serta hasil yang diinginkan.

Beberapa penyesuaian pada *balanced scorecard* yang diterapkan pada PDAM Kota Malang adalah sebagai berikut:

- a. Perspektif keuangan didasarkan pada tingkat penerimaan penjualan air dan tingkat penerimaan penjualan non air.

- b. Perspektif pelanggan didasarkan pada cakupan penduduk terlayani serta tingkat aduan pelanggan.
- c. Perspektif bisnis internal didasarkan pada efisiensi produksi dan tingkat kehilangan air.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan didasarkan pada realisasi diklat pegawai serta rasio pegawai per 1000 pelanggan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan perumusan masalah yang hendak diteliti, maka penelitian ini dapat diklasifikasikan ke dalam jenis penelitian analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Analisis deskriptif adalah penelitian yang dimaksudkan untuk mengumpulkan informasi mengenai status suatu gejala yang ada, yaitu kejadian gejala menurut apa adanya saat penelitian dilakukan (Arikunto,2000:45). Penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan secara sistematis dan akurat fakta dan karakteristik mengenai populasi atau mengenai bidang tertentu (Azwar, 2010:7).

Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang mempergunakan data angka dengan berbagai klasifikasi dalam bentuk persentase, frekuensi, nilai rata-rata dan angka (Marzuki,2005:15). Penggunaan analisis deskriptif dimaksudkan agar data yang diperoleh nantinya dapat digambarkan dalam format yang sistematis, faktual dan akurat ke dalam laporan penelitian. Data yang dikumpulkan semata-mata bersifat deskriptif sehingga tidak bermaksud mencari penjelasan, menguji hipotesis, membuat prediksi, maupun mempelajari implikasi (Azwar, 2010:7).

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian digunakan untuk membatasi dan mengarahkan studi yang akan dilakukan pada objek agar dapat menemukan solusi terbaik dari permasalahan yang telah dikemukakan. Berdasarkan hal tersebut maka penelitian

ini difokuskan pada pengukuran kinerja perusahaan menggunakan keempat perspektif ukuran kinerja dalam *balanced scorecard*, yaitu:

1. Fokus pengukuran dengan *Balanced Scorecard*, terdiri dari 4 perspektif yaitu:

a. Perspektif Keuangan:

(1) *Return on Equity* (ROE)

ROE digunakan untuk mengetahui seberapa sejauh mana kemampuan perusahaan dalam mendapatkan keuntungannya. Semakin besar nilai ROE suatu perusahaan, maka semakin baik pula kinerja sebuah perusahaan.

(2) Rasio Biaya Operasi Terhadap Pendapatan Operasi (BOPO)

BOPO digunakan untuk mengetahui besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh sejumlah pendapatan. Semakin kecil nilai BOPO suatu perusahaan, maka semakin baik pula kinerja sebuah perusahaan.

(3) *Cash Ratio*

Current Ratio digunakan untuk mengetahui kemampuan kas perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya dalam rangka membiayai kegiatan operasi dan pembayaran hutang yang jatuh tempo. Semakin besar nilai

Cash Ratio suatu perusahaan, maka semakin baik pula kinerja sebuah perusahaan.

(4) Efektivitas Penagihan

Efektivitas penagihan digunakan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan dapat mengelola pendapatan dari hasil penjualan air kepada pelanggan secara efektif sehingga menjadi penerimaan. Semakin besar nilai efektivitas penagihan suatu perusahaan, maka semakin baik pula kinerja sebuah perusahaan.

(5) *Debt to Assets Ratio* (Rasio Solvabilitas)

Debt to Assets Ratio atau Rasio Solvabilitas terhadap Aset digunakan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan kemampuan aset perusahaan dalam menjamin hutang jangka panjangnya. Semakin tinggi nilai rasio hutangnya, semakin baik pula kinerja sebuah perusahaan.

b. Perspektif Pelanggan:

(1) Tingkat Akuisisi Pelanggan

Tingkat akuisisi pelanggan digunakan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam mendapatkan pelanggan baru. Semakin besar nilai akuisisi pelanggan suatu perusahaan, maka semakin baik pula kinerja sebuah perusahaan.

(2) Cakupan Pelayanan

Cakupan pelayanan digunakan untuk mengetahui seberapa luas jangkauan perusahaan dalam menjangkau pemberian layanan dalam daerah operasinya. Semakin besar nilai cakupan layanan suatu perusahaan, maka semakin baik pula kinerja sebuah perusahaan.

(3) Tingkat Penyelesaian Aduan Pelanggan

Tingkat penyelesaian aduan pelanggan digunakan untuk mengetahui seberapa banyak aduan pelanggan yang dapat diselesaikan oleh perusahaan. Semakin besar nilai penyelesaian aduan pelanggan suatu perusahaan, maka semakin baik pula kinerja sebuah perusahaan.

(4) Kualitas Air Pelanggan

Kualitas air pelanggan digunakan untuk mengetahui bagaimana PDAM telah mampu memberikan pelayanan air minum yang sesuai dengan kualitas pelayanan air minum sebagaimana yang diatur dalam PERMENKES No. 492/MENKES/PER/IV/2010, tentang persyaratan kualitas air minum. Semakin besar nilai kualitas air pelanggan, maka semakin baik pula kinerja sebuah perusahaan.

(5) Konsumsi Air Domestik

Konsumsi air domestik digunakan untuk mengetahui konsumsi air rata-rata per pelanggan rumah tangga.

Semakin besar nilai konsumsi air domestik, maka semakin baik pula kinerja sebuah perusahaan.

c. Perspektif Bisnis Internal:

(1) Efisiensi Pemanfaatan Instalasi Produksi

Efisiensi pemanfaatan instalasi produksi digunakan untuk mengetahui seberapa besar maksimalisasi kapasitas yang telah terpasang untuk dapat digunakan dalam operasional bisnisnya guna pemenuhan permintaan air. Semakin besar nilai efisiensi pemanfaatan instalasi produksi suatu perusahaan, maka semakin baik pula kinerja sebuah perusahaan.

(2) Tingkat Kehilangan Air

Tingkat kehilangan air digunakan untuk mengetahui berapa banyak volume air yang hilang saat pendistribusian. Batas kebocoran normal yang ditetapkan oleh LHAK PDAM tahun 2007 adalah maksimal sebesar 20%.

(3) Jam Layanan Operasi

Jam layanan operasi digunakan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan telah mempertahankan tingkat kontinuitas pelayanan pengaliran air kepada pelangganya dengan tingkat pelayanan kontinyu 1x24 jam perharinya. Semakin besar nilai jam layanan operasi, maka semakin baik pula kinerja sebuah perusahaan.

(4) Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan

Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan digunakan untuk mengetahui capaian tekanan air PDAM pada rata-rata pipa pelanggannya. Tekanan standar dari BPPSPAM adalah minimal 0,7 bar. Semakin tinggi nilai pelanggan yang dilayani dengan tekanan standar, maka semakin baik pula kinerja suatu perusahaan.

(5) Penggantian Meter Pelanggan

Penggantian meter pelanggan digunakan untuk mengetahui sejauhmana PDAM melakukan penggantian meter pelanggan agar tingkat akurasinya menjadi lebih terjamin. Semakin besar nilai penggantian meter pelanggan, maka semakin baik pula kinerja sebuah perusahaan.

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan:

(1) Rasio Karyawan Per-1000 Pelanggan

Rasio ini menunjukkan berapa jumlah karyawan yang melayani tiap 1000 pelanggan. Semakin kecil nilai rasio karyawan per-1000 pelanggan suatu perusahaan, maka semakin baik pula kinerja sebuah perusahaan karena produktivitas karyawan semakin tinggi.

(2) Realisasi Diklat Karyawan

Realisasi diklat karyawan adalah salah satu upaya perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan kualitas

perusahaan karena SDM adalah salah satu aset tak bewujud. Dengan adanya diklat, diharapkan karyawan akan lebih efisien dan efektif dalam melakukan tugasnya sehingga dapat membantu meningkatkan perolehan laba perusahaan. Semakin besar nilai realisasi diklat karyawan suatu perusahaan, maka semakin baik pula kinerja sebuah perusahaan.

(3) Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai

Biaya diklat terhadap biaya pegawai adalah untuk mengetahui sejauh mana upaya PDAM mengapresiasi dan mengupayakan pegawainya agar kompeten. Semakin besar nilai biaya diklat terhadap pegawai, maka semakin baik pula kinerja sebuah perusahaan.

2. Fokus pengukuran kinerja perusahaan selanjutnya adalah menginterpretasikan hasil sesuai standart yang telah ditetapkan menurut Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM).

C. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PDAM Kota Malang yang beralamat di Jalan Terusan Danau Sentani No. 100, Sawojajar, Malang. Kode Pos 65142.

D. Sumber Data

Kartono dalam Marzuki (2005:59) mengemukakan bahwa data yang dikumpulkan harus relevan dengan persoalan yang dihadapi yaitu data tersebut bertalian, berkaitan, mengena dan tepat. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

1. Data primer, merupakan data yang diusahakan sendiri oleh peneliti, dihimpun secara langsung dan asli dari sumbernya (tidak melalui perantara). Pada penelitian ini, data primer adalah data yang diperoleh dari kegiatan wawancara dengan pihak-pihak di dalam perusahaan.
2. Data sekunder, merupakan data yang telah diolah menjadi suatu laporan yang dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya. Pada penelitian ini, data sekunder meliputi antara lain: laporan keuangan perusahaan, catatan-catatan serta dokumen perusahaan dan sumber pustaka.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data untuk penelitiannya. Arikunto (2006:222) menyatakan bahwa metode pengumpulan data yang umum digunakan dalam penelitian adalah wawancara dan dokumentasi.

1. Wawancara

Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data-data perusahaan yang bersifat umum dengan cara tanya jawab untuk saling bertukar

informasi. Agar wawancara dapat berjalan lancar dan efektif peneliti dapat terlebih dahulu menyiapkan daftar pertanyaan.

2. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data-data perusahaan yang lebih mendalam. Hal ini bisa dilakukan dengan mengumpulkan data tertulis dari perusahaan yang relevan dengan permasalahan penelitian.

F. Analisis Data

Setelah semua data yang dibutuhkan terkumpul, maka hal penting selanjutnya adalah menganalisis data. Metode analisis data yang digunakan peneliti adalah dengan melakukan perhitungan kuantitatif secara matematis yang disesuaikan dengan keempat perspektif dalam konsep *balanced scorecard*. Penentuan aspek penilaian dari setiap perspektif *balanced scorecard* pada penelitian ini mengacu pada aspek penilaian kesehatan PDAM yang dilakukan oleh Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM). Penilaian tingkat kesehatan PDAM digolongkan oleh BPPSPAM sebagai berikut:

- 1) Sehat, memperoleh nilai lebih besar dari 2,8
- 2) Kurang Sehat, memperoleh nilai antara 2,2 - 2,8
- 3) Sakit, memperoleh nilai kurang dari 2,2

Adapun langkah analisa data untuk masing-masing indikator dari setiap perspektif *balanced scorecard* adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pengukuran pada setiap perspektif dari metode *balanced scorecard*, yaitu:

a. Perspektif Keuangan

(1) *Return on Equity* (ROE) adalah pembagian antara laba bersih sesudah pajak dengan total ekuitas. Rasio ini mengukur tingkat profitabilitas perusahaan.

$$\text{ROE} = \frac{\text{laba bersih sesudah pajak}}{\text{total ekuitas}} \times 100\%$$

(Gaspersz, 2005:43)

Tabel 5. Nilai Indikator Kinerja Berdasarkan ROE

No.	Rasio	Nilai
1	$\geq 10\%$	5
2	$7\% - < 10\%$	4
3	$3\% - < 7\%$	3
4	$0\% - < 3\%$	2
5	$< 0\%$	1

(Sumber: www.bppspam.com)

(2) Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional merupakan biaya operasi yang terdiri dari biaya langsung dan biaya administrasi/umum dibagi dengan pendapatan operasi yang terdiri dari pendapatan penjualan air dan pendapatan non air.

$$\text{BOPO} = \frac{\text{biaya operasi}}{\text{pendapatan operasional}}$$

(www.bppspam.com)

Tabel 6. Nilai Indikator Kinerja Berdasarkan BOPO

No.	Rasio	Nilai
1	$\geq 0,5$	5
2	$> 0,5 - 0,65$	4
3	$> 0,65 - 0,85$	3
4	$> 0,85 - 1,0$	2
5	$> 1,0$	1

(Sumber: www.bppspam.com)

(3) *Cash Ratio* merupakan kas dibagi dengan utang jangka pendek.

Rasio ini menunjukkan posisi kas perusahaan dan kemampuan memenuhi kewajiban/utang jangka pendek.

$$\text{Cash Ratio} = \frac{\text{total aktiva lancar}}{\text{total hutang jangka pendek}} \times 100\%$$

(Gaspersz, 2005:47)

Tabel 7. Nilai Indikator Kinerja Berdasarkan *Cash Ratio*

No.	Rasio	Nilai
1	$\geq 100\%$	5
2	$80\% - < 100\%$	4
3	$60\% - < 80\%$	3
4	$40\% - < 60\%$	2
5	$< 40\%$	1

(Sumber: www.bppspam.com)

(4) Efektivitas penagihan merupakan jumlah penerimaan rekening air dibagi dengan jumlah rekening penjualan air seluruhnya yang terdaftar.

$$\text{Efektivitas Penagihan} = \frac{\text{jumlah penerimaan rek.air}}{\text{jumlah penjualan rek.air}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

Tabel 8. Nilai Indikator Kinerja Berdasarkan Efektivitas Penagihan

No.	Rasio	Nilai
1	$\geq 90\%$	5
2	$85\% - < 90\%$	4
3	$80\% - < 85\%$	3
4	$75\% - < 80\%$	2
5	$< 75\%$	1

(Sumber: www.bppspam.com)

(5) *Debt to Assets Ratio* (Rasio Hutang)

Rasio hutang merupakan jumlah seluruh aktiva dibagi jumlah seluruh hutang. Rasio ini menggambarkan seberapa besar beban

hutang yang dapat ditanggung perusahaan dibandingkan dengan jumlah aktiva/asetnya.

$$\text{Rasio Hutang} = \frac{\text{jumlah aktiva}}{\text{jumlah hutang}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

Tabel 9. Nilai Indikator Kinerja Berdasarkan Rasio Hutang

No.	Rasio	Nilai
1	$\geq 200\%$	5
2	$170\% - < 200\%$	4
3	$135\% - < 170\%$	3
4	$100\% - < 135\%$	2
5	$< 100\%$	1

(Sumber: www.bppspam.com)

b. Perspektif Pelanggan

(1) Perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis akan menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{selisih jml.pelanggan baru th.ini dan th.lalu}}{\text{jumlah pelanggan tahun lalu}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

Tabel 10. Nilai Indikator Kinerja Berdasarkan Akuisisi Pelanggan

No.	Rasio	Nilai
1	$\geq 10\%$	5
2	$8\% - < 10\%$	4
3	$6\% - < 8\%$	3
4	$4\% - < 6\%$	2
5	$< 4\%$	1

(Sumber: www.bppspam.com)

(2) Cakupan pelayanan merupakan tingkat penduduk yang dapat dilayani dari seluruh penduduk di daerah operasi PDAM Kota Malang yaitu, jumlah penduduk terlayani dibagi dengan jumlah seluruh penduduk dalam daerah operasi.

$$\text{Cakupan Pelayanan} = \frac{\text{jumlah penduduk terlayani}}{\text{jumlah penduduk}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

Tabel 11. Nilai Indikator Kinerja Berdasarkan Cakupan Pelayanan

No.	Rasio	Nilai
1	$\geq 80\%$	5
2	$60\% - < 80\%$	4
3	$40\% - < 60\%$	3
4	$20\% - < 40\%$	2
5	$< 20\%$	1

(Sumber: www.bppspam.com)

(3) Tingkat penyelesaian aduan pelanggan merupakan indikator yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar jumlah aduan yang terselesaikan dibandingkan jumlah aduan yang masuk.

$$\text{Tingkat Penyelesaian Aduan} = \frac{\text{jumlah aduan terselesaikan}}{\text{jumlah aduan pelanggan}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

Tabel 12. Nilai Indikator Kinerja Berdasarkan Penyelesaian Aduan Pelanggan

No.	Rasio	Nilai
1	$\geq 80\%$	5
2	$60\% - < 80\%$	4
3	$40\% - < 60\%$	3
4	$20\% - < 40\%$	2
5	$< 20\%$	1

(Sumber: www.bppspam.com)

- (4) Kualitas Air Pelanggan merupakan jumlah sampel air uji yang memenuhi syarat dibagi dengan jumlah seluruh sampel air yang diuji. Syarat air layak ditentukan oleh PERMENKES No. 492/MENKES/PER/IV/2010.

$$\text{Kualitas Air Pelanggan} = \frac{\text{Jml. uji memenuhi syarat}}{\text{jml. yg diuji}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

Tabel 13. Nilai Indikator Kinerja Berdasarkan Kualitas Air Pelanggan

No.	Rasio	Nilai
1	$\geq 80\%$	5
2	$60\% - < 80\%$	4
3	$40\% - < 60\%$	3
4	$20\% - < 40\%$	2
5	$< 20\%$	1

(Sumber: www.bppspam.com)

- (5) Konsumsi Air Domestik merupakan jumlah air yang terjual di pelanggan rumah tangga dibagi dengan jumlah seluruh pelanggan rumah tangga.

$$\text{Konsumsi Air Domestik} = \frac{\text{Jml. air domestik terjual}}{\text{jml. pelanggan domestik}}$$

(www.bppspam.com)

Tabel 14. Nilai Indikator Kinerja Berdasarkan Konsumsi Air Domestik

No.	Rasio	Nilai
1	$\geq 80\%$	5
2	$60\% - < 80\%$	4
3	$40\% - < 60\%$	3
4	$20\% - < 40\%$	2
5	$< 20\%$	1

(Sumber: www.bppspam.com)

c. Perspektif Bisnis Internal

(1) Efisiensi Pemanfaatan Instalasi Produksi merupakan kapasitas produksi dibagi dengan kapasitas yang terpasang. Pengukuran ini berguna untuk mengetahui apakah sumberdaya telah digunakan secara maksimal.

$$\text{Efisiensi Instalasi Produksi} = \frac{\text{kapasitas produksi (m3)}}{\text{kapasitas terpasang (m3)}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

Tabel 15. Nilai Indikator Kinerja Berdasarkan Efisiensi Instalasi

No.	Rasio	Nilai
1	$\geq 90\%$	5
2	$80\% - < 90\%$	4
3	$70\% - < 80\%$	3
4	$60\% - < 70\%$	2
5	$< 60\%$	1

(Sumber: www.bppspam.com)

(2) Tingkat kehilangan air diukur dengan membandingkan antara jumlah air yang hilang dengan jumlah air yang didistribusikan (dalam m³)

Tingkat Kehilangan Air

$$= \frac{(\text{jumlah m3 air terdistribusi} - \text{jumlah m3 air terjual})}{\text{jumlah m3 air yang didistribusikan}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

Tabel 16. Nilai Indikator Kinerja Berdasarkan Tingkat Kehilangan Air

No.	Rasio	Nilai
1	$\leq 25\%$	5
2	$> 25\% - 30\%$	4
3	$> 30\% - 35\%$	3
4	$> 35\% - 40\%$	2
5	$> 40\%$	1

(Sumber: www.bppspam.com)

- (3) Jam Layanan Operasi merupakan waktu distribusi air ke pelanggan dibagi 365 hari.

$$\text{Jam Layanan Operasi} = \frac{\text{waktu dist. air ke pelanggan}}{365 \text{ hari}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

Tabel 17. Nilai Indikator Kinerja Berdasarkan Jam Layanan Operasi

No.	Rasio	Nilai
1	21 – 24 jam	5
2	18 - < 21 jam	4
3	16 - < 18 jam	3
4	12 - < 16 jam	2
5	< 12 jam	1

(Sumber: www.bppspam.com)

- (4) Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan diukur dengan membandingkan antara jumlah pelanggan yang terlayani dengan tekanan standar (min. 0,7 bar) dengan jumlah seluruh pelanggan.

Tekanan Air pada Sambungan Pelanggan

$$= \frac{\text{jumlah pelanggan yg terlayani dgn tekanan } >0,7\text{bar}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

Tabel 18. Nilai Indikator Kinerja Berdasarkan Tekanan Air

No.	Rasio	Nilai
1	$\geq 80\%$	5
2	60% - < 80%	4
3	40% - < 60%	3
4	20% - < 40%	2
5	< 20%	1

(Sumber: www.bppspam.com)

- (5) Penggantian Meter Pelanggan merupakan jumlah meter air yang diganti pada tahun ini dibagi jumlah seluruh pelanggan.

$$\text{Penggantian Meter Pelanggan} = \frac{\text{jumlah meter yg diganti thn.ini}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

Tabel 19. Nilai Indikator Kinerja Berdasarkan Penggantian Meter Pelanggan

No.	Rasio	Nilai
1	$\geq 20\%$	5
2	$15\% - < 20\%$	4
3	$10\% - < 15\%$	3
4	$5\% - < 10\%$	2
5	$< 5\%$	1

(Sumber: www.bppspam.com)

d. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

- (1) Rasio karyawan per 1000 pelanggan dihitung dengan membagi jumlah karyawan dengan jumlah pelanggan aktif lalu dikalikan dengan 1000 pelanggan.

$$\text{Rasio Karyawan per 1000 pelanggan} = \frac{\text{jumlah karyawan}}{\text{jumlah pelanggan aktif}} \times 1000$$

(www.bppspam.com)

Tabel 20. Nilai Indikator Kinerja Berdasarkan Rasio Karyawan per 1000 Pelanggan

No.	Rasio	Nilai
1	≤ 6 orang	5
2	$> 6 - 8$ orang	4
3	$> 8 - 10$ orang	3
4	$> 10 - 12$ orang	2
5	> 12 orang	1

(Sumber: www.bppspam.com)

- (2) Realisasi diklat karyawan dihitung dengan membandingkan antara jumlah karyawan yang telah mengikuti diklat pada periode tersebut dibagi dengan jumlah karyawan yang ditargetkan mengikuti diklat.

$$\text{Realisasi Diklat Karyawan} = \frac{\text{realisasi}}{\text{target}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

Tabel 21. Nilai Indikator Kinerja Berdasarkan Realisasi Diklat Karyawan

No.	Rasio	Nilai
1	$\geq 80\%$	5
2	$60\% - < 80\%$	4
3	$40\% - < 60\%$	3
4	$20\% - < 40\%$	2
5	$< 20\%$	1

(Sumber: www.bppspam.com)

- (3) Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai dihitung dengan membandingkan antara biaya diklat yang dikeluarkan perusahaan dibagi dengan jumlah biaya pegawai yang dikeluarkan perusahaan.

$$\text{Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai} = \frac{\text{biaya diklat}}{\text{biaya pegawai}} \times 100\%$$

(www.bppspam.com)

Tabel 22. Nilai Indikator Kinerja Berdasarkan Biaya Diklat Terhadap Biaya Pegawai

No.	Rasio	Nilai
1	$\geq 10\%$	5
2	$7,5\% - < 10\%$	4
3	$5\% - < 7,5\%$	3
4	$2,5\% - < 5\%$	2
5	$< 2,5\%$	1

(Sumber: www.bppspam.com)

- Menganalisis dan menginterpretasikan hasil perhitungan dari setiap perspektif untuk mengetahui kecenderungan kinerja perusahaan.
- Melakukan pembahasan terhadap hasil analisis pengukuran kinerja perusahaan yang dilakukan dengan metode balanced scorecard.