

**ANALISI PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD PADA PDAM
KOTA PADANG**

TUGAS AKHIR

*Diajukan kepada Tim Penguji Tugas Akhir Program Studi Akuntansi (D III) Sebagai
Salah Satu Persyaratan Guna Memperoleh
Gelar Ahli Madya*



Oleh:

RAFKI FACHRUR ROZI
57863/2010

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI D III
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013**

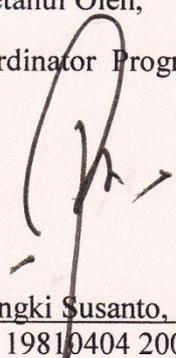
PERSETUJUAN TUGAS AKHIR

**ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN
MENGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD PADA PDAM
KOTA PADANG**

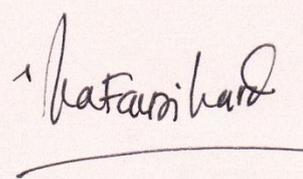
Nama : Rafki Fachrur Rozi
NIM : 57863
Program Studi : Akuntansi (DIII)
Fakultas : Ekonomi

Padang, Juli 2013

Diketahui Oleh,
Koordinator Program Diploma III


Perengki Susanto, SE, M.Sc
Nip. 19810404 200501 1002

Diketahui Oleh,
Pembimbing


Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak
Nip. 19710522 200003 2 001

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

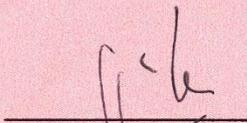
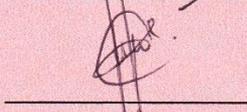
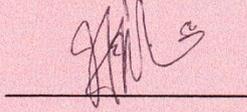
ANALISIS PENGGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGUNAKAN KONSEP BALANCED SCORECARD

Nama : Rafki Fachrur Rozi
NIM : 57863
Program Studi : Akuntansi (DIII)
Fakultas : Ekonomi

Dinyatakan Lulus Setelah Diuji di Depan Tim Penguji Tugas Akhir
Program Studi Akuntansi (DIII) Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

Padang, 02 Agustus 2013

Tim Penguji,

Nama	Tanda Tangan
1. Ketua : Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak	
2. Anggota : Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak, Ak	
3. Anggota : Herlina Helmi, SE, MSAk, Ak	

ABSTRAK

Rafki Fachrur Rozi : Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PDAM Kota Padang.

Pembimbing : Eka Fauzihardani SE, M.Si. Ak

Penelitian ini mengenai “Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PDAM Kota Padang”. Dengan adanya Balanced Scorecard sebagai analisis kinerja dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Hal ini sesuai dengan tujuan Balanced Scorecard adalah sebagai tolak ukur yang tidak hanya menilai dari aspek keuangan tetapi juga dari aspek non keuangan. melalui empat perspektif yaitu: keuangan, pelanggan, internal bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Pengumpulan data dilakukan melalui metode kuantitatif, yaitu dengan menggunakan rasio-rasio dari empat perspektif Balanced Scorecard tersebut. Serta dibantu dengan tinjauan literatur dan *field research*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja dari perspektif keuangan belum bisa dikatakan baik, karena hanya satu item pengukuran kinerja yang mengalami peningkatan. Kinerja dari perspektif pelanggan secara umum sudah sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya. Pada perspektif proses bisnis internal diperoleh gambaran bahwa PDAM Kota Padang dalam mengatasi masalah pada produksi airnya berjalan secara efisien dan efektif. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dapat dilakukan dengan baik karena diterapkannya peraturan bagi karyawan mengenai kehadiran dan keterlambatan. Dari keempat perspektif dapat dinilai bahwa ukuran kinerja PDAM Kota Padang sudah cukup baik.

KATA PENGANTAR



Segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia dan limpahan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir ini dengan judul **“Analisis Kinerja Perusahaan dengan Menggunakan Konsep Balanced Scorecard pada PDAM Kota Padang”**.

Tujuan dari penulisan Tugas Akhir ini adalah untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Ahli Madya pada Program Studi Akuntansi (DIII) Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Dalam penulisan Tugas Akhir ini, penulis banyak mendapat bantuan, bimbingan, dan dorongan dari berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang setulusnya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Yunia Wardi, Drs., Msi. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Bapak Perengki Susanto, SE, M.Sc, selaku Ketua Program Studi Diploma III Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Ibu Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak pembimbing Tugas Akhir yang telah memberikan arahan, bimbingan, saran serta nasehat dalam berbagai hal.
4. Ibu Nelvirita SE, M.Si, Ak sebagai pembimbing akademik yang telah memberikan arahan, nasehat dan bimbingan dalam melanjutkan studi di Universitas Negeri Padang.

5. Ibu Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak, Ak dan Ibu Herlina Helmi, SE, MSAk, Ak tim penguji yang memberikan saran dan masukan untuk perbaikan dan kesempurnaan tugas akhir ini.
6. Bapak Perengki Susanto, SE, M.Si, Ketua Program Studi DIII FE UNP.
7. Bapak dan Ibu dosen, Staf pengajar dan Karyawan program studi DIII FE UNP yang telah membimbing dan berbagi ilmu pengetahuan kepada penulis selama diperkuliahan.
8. Rekan- rekan mahasiswa program studi DIII FE UNP khususnya Akuntansi DIII .
9. Semua pihak yang telah membantu dan tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga segala bimbingan, bantuan, dan motivasi yang telah diberikan menjadi amal kebaikan dan mendapat balasan yang sesuai dari Tuhan Yang Maha Esa, Amin.

Dengan keterbatasan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki, penulis menyadari sepenuhnya bahwa tugas akhir ini masih bannyak kekurangan dan belum sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi perbaikan dan kesempurnaan penelitian tugas akhir dimasa mendatang.

Penulis,

Rafki Fachrur Rozi

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN TEORI	
A. Kinerja dan Pengukuran Kinerja secara Umum.....	6
B. Balanced Scorecard.....	12
C. Keunggulan Balanced Scorecard	14
D. Empat Perspektif Dalam Balanced Scorecard.....	16
E. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Sistem Manajemen Strategis	24
F. Kriteria Keseimbangan dalam <i>Balanced Scorecard</i> PDAM Kota Padang.....	28
BAB III PENDEKATAN PENELITIAN	
A. Bentuk Penelitian	30
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	30
C. Rancangan Penelitian	30
D. Metode Penelitian.....	32

E. Sistematika Penulisan	33
--------------------------------	----

BAB IV PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	35
----------------------------------	----

B. Pembahasan.....	39
--------------------	----

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	60
---------------------	----

B. Saran.....	61
---------------	----

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Kriteria Keseimbangan dalam <i>Balanced Scorecard</i>	28
Tabel 2. Skala Rating.....	29
Tabel 3. Rekapitulasi Keadaan Pegawai 2011 – 2012.....	39
Tabel 4. Jumlah Pelatihan Tenaga Kerja 2011 – 2012.....	40
Tabel 5. Tingkat Perputaran Karyawan 2011 – 2012.....	41
Tabel 6. Tingkat <i>Uncountable Water Rate</i> 2011 – 2012.....	43
Tabel 7. Rekap Data Pelanggan 2011 – 2012.....	45
Tabel 8. Tingkat <i>Customer Retention</i> 2011 -2012.....	46
Tabel 9. <i>Number of Complaint</i> 2011 – 2012.....	46
Tabel 10. Perhitungan <i>Customer Acquisition</i> 2011 – 2012.....	47
Tabel 11. <i>Return on Asset</i> 2011 – 2012.....	49
Tabel 12. <i>Return on Equity</i> 2011 -2012.....	50
Tabel 13. <i>Total Asset Turnover</i> 2011 - 2012.....	51
Tabel 14. <i>Profit Margin on Sales</i> 2011 - 2012.....	52
Tabel 15. <i>Balanced Scorecard</i> PDAM Kota Padang.....	53

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kelompok Pengukuran Perspektif Pelanggan.....	19
Gambar 2. Kerangka Kerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.....	24
Gambar 3. BSC dalam Strategi Manajemen.....	27
Gambar 4. Kurva Kinerja PDAM Kota Padang.....	54

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Struktur Organisasi PDAM Kota Padang

Lampiran 2. Hasil Olah Data PDAM Kota Padang

Lampiran 3. Rekapitulasi Absensi Pegawai PDAM Kota Padang

Lampiran 4. Rekapitulasi Keadaan Pegawai

Lampiran 5. Surat Penelitian dari Fakultas Ekonomi

Lampiran 6. Balasan Surat Penelitian dari PDAM Kota Padang

Lampiran 7. Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penilaian dan pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu. Tanpa manajemen yang berbasis pada indikator yang terukur dan objektif, sebuah gerak organisasi bisnis bisa tergelincir menjadi sejenis paguyuban yang tidak produktif.

Secara metodologis agar kinerja sektor publik bagus, maka diperlukan manajemen berbasis kinerja pada organisasi sektor publik. Manajemen kinerja yang baik harus memiliki sistem pengukuran-pengukuran kinerja yang handal pula. Untuk memiliki sistem kerja handal dan berkualitas, maka diperlukan pengembangan ukuran kinerja yang tidak hanya mengandalkan pada ukuran keuangan saja tetapi juga memperhatikan ukuran-ukuran non keuangan.

Pemakaian penilaian kerja tradisional yaitu ROA (*Return on Asset*), *Profit Margin* dan *Rasio Operasi* sebetulnya belum cukup mewakili untuk menyimpulkan apakah kinerja yang dimiliki oleh suatu perusahaan sudah baik atau belum. Hal ini disebabkan karena ROA, *Profit Margin* dan *Rasio Operasi* hanya menggambarkan pengukuran efektifitas penggunaan aktiva serta laba dalam

mendukung penjualan selama periode tertentu. Ukuran-ukuran keuangan tidak memberikan gambaran yang riil mengenai keadaan perusahaan karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar sisi finansial misalnya sisi pelanggan yang merupakan fokus penting bagi perusahaan dan karyawan, padahal dua hal tersebut merupakan roda penggerak bagi kegiatan perusahaan.

Oleh karena adanya beberapa kelemahan tersebut, maka muncul ide untuk mengukur kinerja non keuangan. Penilaian kinerja dengan menggunakan data non keuangan, antara lain meliputi: besarnya pangsa pasar dan tingkat pertumbuhannya, kemampuan perusahaan menghasilkan produk yang digemari oleh konsumen, pengembangan dan penilaian karyawan termasuk tingkat perputaran karyawan, citra perusahaan di mata masyarakat, tingkat ketepatan waktu perusahaan untuk menepati jadwal yang telah ditetapkan, persentase barang rusak selama produksi, dan banyaknya keluhan pelanggan.

Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran kinerja ,tetapi merupakan alat untuk mengimplementasikan strategi. Konsep *Balanced Scorecard* juga dapat menjelaskan berbagai fungsi (divisi, departemen, seksi) agar segala keputusan dan kegiatan didalam masing-masing fungsi tersebut dapat dimobilisasikan untuk mencapai tujuan perusahaan. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan kriteria-kriteria tertentu yang merupakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan jangka panjang. Kriteria tersebut digolongkan menjadi empat perspektif yaitu : (1) Perspektif keuangan ,(2) Perspektif pelanggan, (3) Perspektif Proses Bisnis Internal, (4) Pesrpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Dengan demikian, melalui pengukuran keempat perspektif ini, manajemen perusahaan akan lebih mudah untuk mengukur kinerja dari unit bisnis saat ini dengan tetap mempertimbangkan kepentingan masa depan, mengukur apa yang telah diinvestasikan dalam pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur demi perbaikan kinerja dimasa akan datang serta memungkinkan untuk menilai *intangible asset* seperti kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan dan lain-lain. Berdasarkan pengalaman dalam perusahaan yang mengimplementasikan *Balanced Scorecard*, seperti pada Rumah Sakit Tugurejo Semarang diketahui bahwa terjadi perbaikan kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena seluruh karyawan di dalam perusahaan mengerti secara jelas bahwa aktifitas yang mereka lakukan berpengaruh terhadap keberhasilan pencapaian visi dan misi serta strategi perusahaan. Atau dengan kata lain bahwa aktifitas strategi telah menjadi kegiatan seluruh karyawan dalam perusahaan. Sehingga mereka menjadi satu kesatuan yang utuh dan tidak dipisahkan dengan suatu hubungan yang terjadi dalam perusahaan.

PDAM Kota Padang yang bersifat *Profit Motive* dan *Public Service Oriented* menyebabkan PDAM Kota Padang harus berusaha keras agar pelayanan pada masyarakat dapat maksimal, selain itu harus memperoleh keuntungan guna operasional perusahaan. Untuk mencapai kedua tujuan tersebut diperlukan suatu ukuran kinerja yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan, sehingga kinerja perusahaan dapat ditingkatkan.

Sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 47 Tanggal 31 Mei 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum, kinerja

PDAM Kota Padang dinilai dari aspek keuangan, dan aspek operasional secara keseluruhan. Kinerja perusahaan akan dinilai baik apabila persentase dari aspek tersebut mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, seperti meningkatnya laba perusahaan dari tahun ketahun, rasio keuangan (yang meliputi rasio likuiditas, solvabilitas, ROA (*Return on Assets*), ROE (*Return on Equity*) sebagai rasio rentabilitas mengalami peningkatan dari tahun ke tahun.

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard* memungkinkan PDAM Kota Padang untuk melakukan kinerja tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, operasional, dan administrasi saja, tetapi juga dapat melengkapi aspek-aspek tersebut dengan memperhatikan ukuran pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Keunggulan dan manfaat dari penerapan *Balanced Scorecard* bagi perusahaan dan banyaknya keterbatasan dalam sistem pengukuran kinerja mendorong penulis untuk melakukan penelitian tentang sistem pengukuran kinerja PDAM Kota Padang dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dan menuliskannya ke Tugas Akhir dengan judul : **“*Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep Balanced Scorecard pada PDAM Kota Padang*”**.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah diuraikan diatas maka penulis mencoba mengidentifikasi masalah yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya dengan cara menganalisa bagaimana perusahaan menilai kinerja secara komprehensif. Oleh karena itu penulis merumuskan masalah yang ingin diteliti yaitu "Bagaimana Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Konsep *Balanced Scorecard* pada PDAM Kota Padang"

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari penulisan dan penyelesaian tugas akhir ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengukuran kinerja yang diterapkan Perusahaan Daerah Air Minum Daerah Kota Padang.
2. Untuk membuat analisis pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* untuk PDAM kota Padang.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian yang diharapkan dari penelitian dan penyelesaian Tugas Akhir ini adalah:

1. Bagi Perusahaan Daerah Air Minum
Memberikan hasil analisis tentang pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* di PDAM Kota Padang
2. Bagi penulis
Penelitian ini dapat menambah pemahaman tentang pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*, terutama pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang.

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kinerja dan Pengukuran Kinerja secara Umum

1. Pengertian Kinerja Perusahaan

Pengertian kinerja menurut Mulyadi (2007 : 337) Kinerja merupakan keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategik yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan. Oleh karena itu, sasaran strategik perlu diukur. Itulah sebabnya sasaran strategik yang menjadi basis pengukuran kinerja perlu ditentukan ukurannya, dan ditentukan inisiatif strategik untuk mewujudkan sasaran tersebut. Sasaran strategik beserta ukurannya kemudian digunakan untuk menentukan target yang akan dijadikan basis penilaian kinerja untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan kepada personel, tim, atau unit organisasi.

Kinerja perusahaan adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu yang merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki (Ceacilia Srimindarti .Fokus Ekonomi.2004: 53). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada jumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. (Ceacilia Srimindarti ,Fokus Ekonomi.2004 : 53)

2. Pengertian Pengukuran Kinerja dan Penilaian Kerja

Perbedaan definisi menurut para ahli tentang pengukuran kinerja dan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

a. Pengukuran kinerja

Menurut Anderson dan Clancy (Sony Yuwono, dkk, 2002:21), mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai berikut :

“Feedback from accountant to management that provides information about how well the action represent the plant, it also identifies where manager may need to make correction or adjustment in future planning and controlling activities”.

Pengukuran kinerja merupakan suatu tolak ukur atau bagi manajemen perusahaan dalam menentukan kebijakan perusahaan, apakah kinerja perusahaan sudah baik dari segi keuangan maupun non keuangan.

Sawir (2001:1) mengemukakan bahwa analisis kinerja keuangan adalah suatu aktivitas atau kegiatan untuk mengetahui kondisi keuangan perusahaan serta mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk berkembang, membayar deviden dan menghindari kebangkrutan.

b. Penilaian kinerja

Menurut Mulyadi dalam Andre Surahman (2009), mendefinisikan mengenai penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawan berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Melalui penilaian kinerja, manajer dapat menggunakannya dalam mengambil keputusan penting

dalam rangka bisnis perusahaan, seperti menentukan tingkat gaji karyawan ,dan sebagainya, serta langkah yang akan diambil untuk masa depan. Sedangkan bagi pihak luar, penilaian kinerja sebagai alat pendeteksi awal dalam memilih alternatif investasi yang digunakan untuk meramalkan kondisi perusahaan dimasa yang akan datang.

Dengan demikian, dibutuhkan suatu penilaian kinerja yang dapat digunakan menjadi landasan untuk mendesain sistem penghargaan agar personel menghasilkan kinerjanya yang sejalan dengan kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Dari defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa laporan keuangan yang terdiri dari neraca dan laporan laba rugi, menunjukkan bahwa laporan laba rugi menggambarkan suatu aktifitas dalam satu tahun sedangkan neraca menggambarkan keadaan pada saat akhir tahun tersebut ataas perubahan kejadian dari tahun sebelumnya.

Kinerja keuangan suatu perusahaan sangat bermanfaat bagi berbagai pihak (*stakeholders*) seperti investor, kreditur, analisis, konsultan keuangan, pialang, pemerintah dan pihak manajemen sendiri. Kinerja keuangan tersebut dihasilkan dalam bentuk laporan keuangan yang bila disusun dengan benar dan akurat, dapat memberikan gambaran keadaan yang nyata mengenai hasil atau prestasi yang telah dicapai oleh suatu perusahaan selama kurun waktu tertentu. Keadaan inilah yang akan digunakan untuk menilai kinerja perusahaan apakah berjalan dengan baik atau tidak. Dengan adanya hasil dari kinerja keuangan yang baik, maka akan berakibat pada investasi yang akan diberi oleh pihak *investor*.

3. Tujuan Pengukuran Kinerja

Menurut Robert & Anthony (2001 : 52), tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu dalam menetapkan strategi. Dalam penerapan system pengukuran kinerja terdapat empat konsep dasar :

a) Menentukan strategi

Dalam hal ini paling penting adalah tujuan dan target organisasi dinyatakan secara eksplisit dan jelas. Strategi harus dibuat pertama kali untuk keseluruhan organisasi dan kemudian dikembangkan ke level fungsional dibawahnya.

b. Menentukan pengukuran strategi

Pengukuran strategi diperlukan untuk mengartikulasikan strategi ke seluruh anggota organisasi. Organisasi tersebut harus fokus pada beberapa pengukuran kritikal saja. Sehingga manajemen tidak terlalu banyak melakukan pengukuran indikator kinerja yang tidak perlu.

c. Mengintegrasikan pengukuran ke dalam sistem manajemen

Pengukuran harus merupakan bagian organisasi baik secara formal maupun informal, juga merupakan bagian dari budaya perusahaan dan sumber daya manusia perusahaan.

d. Mengevaluasi pengukuran hasil secara berkesinambungan

Manajemen harus selalu mengevaluasi pengukuran kinerja organisasi apakah masih valid untuk ditetapkan dari waktu ke waktu.

Menurut Vincent Gaspersz (2005 : 68), yang kemudian apabila data tersebut di analisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi pengguna data tersebut. Berdasarkan tujuan pengukuran kinerja, maka suatu metode pengukuran kinerja harus dapat menyelaraskan tujuan organisasi perusahaan secara keseluruhan (*goal congruence*). Dengan demikian pengukuran kinerja dapat membantu manajer dalam memonitor implementasi strategi bisnis dengan cara membandingkan hasil actual dengan sasaran dan tujuan strategis. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri atas metode sistematis dalam penempatan sasaran dan tujuan serta pelaporan periodik yang mengidentifikasi realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

4. Manfaat Pengukuran Kinerja

Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah di analisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dan mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi (Vincent Gaspersz, 2005 : 68). Manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah:

- a) Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada 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 (*reduction of waste*)

- d) Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e) Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan itu.

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses karyawan-karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

5. Ukuran Kinerja

Terdapat tiga macam ukuran yang dapat digunakan untuk menilai secara kuantitatif(Mulyadi, 2001 : 434), yaitu:

a) Ukuran Kinerja Tunggal

Suatu ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer. Dengan digunakannya satu ukuran kinerja, manajer cenderung untuk memusatkan usahanya pada kriteria tersebut dan mengabaikan kriteria yang lain, yang mungkin sama pentingnya dalam menentukan sukses tidaknya perusahaan atau bagiannya.

b) Ukuran Kriteria Beragam

Ukuran kriteria beragam adalah suatu ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja. Kriteria beragam merupakan cara untuk mengatasi kelemahan kriteria tunggal dalam pengukuran kinerja.

c) Ukuran kriteria Gabungan

Ukuran kriteria gabungan adalah suatu kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran kinerja, dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer.

6. Kelemahan Pengukuran Kinerja

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000: 75) menyatakan bahwa kelemahan-kelemahan pengukuran kinerja yang menitik beratkan pada kinerja keuangan yaitu :

- a) Ketidakmampuan mengukur kinerja harta-harta tidak tampak (*intangible assets*) dan harta-harta intelektual (SDM) perusahaan.
- b) Kinerja keuangan hanya mampu bercerita mengenai sedikit masa lalu perusahaan dan tidak mampu sepenuhnya menuntun perusahaan ke arah yang lebih baik.

B. Balanced Scorecard

1. Sejarah Balanced Scorecard

Pertama kali diperkenalkan di USA yang pada awalnya ditujukan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang berfokus pada aspek keuangan. Pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG Di USA yang diketahui oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang : “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan”.

Studi ini didorong oleh kesadaran bahwa pada waktu itu ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai. *Balanced Scorecard* lalu digunakan untuk menyeimbangkan usaha para eksekutif ke kinerja keuangan dan non keuangan, kemudian hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul : *Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*.

Perkembangan teknologi informasi yang sangat cepat telah merubah pola persaingan perusahaan dari industrial competition menjadi information competition, dimana telah mengubah acuan yang dipakai untuk mengukur kinerja suatu perusahaan. Alat ukur kinerja tradisional yang memfokuskan pada pengukuran keuangan tentunya harus bergeser menyesuaikan dengan tuntutan agar memberikan arah yang lebih baik bagi perusahaan (Kaplan dan Norton,1996). Hanya dengan menggunakan ukuran keuangan saja, belum dapat menggambarkan kinerja suatu perusahaan secara keseluruhan.

Balanced Scorecard berasal dari dua kata yaitu balanced (berimbang) dan scorecard (kartu skor). Balanced berarti adanya keseimbangan antara performance keuangan dan non keuangan, performance jangka pendek dan performance jangka panjang, antara performance yang bersifat internal maupun internal. Sedangkan kartu skor yaitu kartu yang digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh seseorang dimasa depan. (Kaplan dan Norton,1996)

2. Konsep dan Perkembangan Balanced Scorecard

Dari riset yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton, bisa disimpulkan pengertian sederhana dari Balanced Scorecard yaitu kartu skor yang digunakan

untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan factor internal dan eksternal. Dan untuk mengukur kinerja masa depan, diperlukan pengukuran yang komprehensif yang mencakup 4 perspektif yaitu : keuangan, customer, proses bisnis/intern dan pembelajaran pertumbuhan. Pada tahap pemantauan, hasil pengukuran kinerja berdasarkan pendekatan *Balanced Scorecard* dikomunikasikan kepada eksekutif untuk memberikan *Feedback* tentang kinerja merek, sehingga mereka dapat mengambil keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* kinerja keuangan sebenarnya merupakan hasil atau akibat dari kinerja non keuangan. Pada awal implementasi *Balanced Scorecard* perusahaan yang ikut serta dalam eksperimen tersebut memperlihatkan pelipatgandaan kinerja keuangan mereka. Keberhasilan ini didasari sebagai akibat dari penggunaan ukuran kinerja *Balanced Scorecard* yang komprehensif. Dengan menambah ukuran kinerja non keuangan, eksekutif dipacu untuk memperlihatkan dan melaksanakan usaha-usaha yang merupakan pemacu sesungguhnya untuk mewujudkan kinerja keuangan. Dan itulah sebabnya mengapa *Balanced Scorecard* disebut “*Measure That Driver Performance*”.

C. Keunggulan Balanced Scorecard

Selanjutnya, *Balanced Scorecard* mengalami perkembangan tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja eksekutif, namun meluas sebagai pendekatan dalam penyusunan strategik dimana terdapat beberapa keunggulan yaitu :

1. Komprehensif

Sebagai alat ukur kinerja perusahaan yang mencakup semua perspektif. Yang sebelumnya hanya memandang perspektif keuangan adalah alat ukur yang sangat tepat, sehingga pengukurannya lebih holistic, luas dan menyeluruh yang berdampak bagi strategi korporat dan kemampuan perusahaan untuk memasuki area bisnis yang kompleks.

2. Koheren

Dikenal dengan istilah sebab-akibat (*causal relationship*), dimana empat perspektif tersebut mempunyai suatu sasaran strategik (*strategic objective*) yang mungkin jumlahnya lebih dari satu. Sasaran strategik untuk setiap perspektif harus dapat dijelaskan dengan hubungan sebab-akibatnya. Sebagai contohnya, *Return on Investment* (ROI) ditentukan oleh meningkatnya kualitas pelayanan kepada customer, pelayanan customer bisa ditingkatkan apabila perusahaan telah memakai teknologi informasi yang akurat.

3. Seimbang

Keseimbangan strategik yang dihasilkan dalam 4 perspektif meliputi jangka pendek dan panjang yang berfokus pada faktor internal dan eksternal. Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* juga tercermin dengan selarasnya scorecard personal staff dengan scorecard perusahaan sehingga setiap personal yang ada di dalam perusahaan bertanggungjawab untuk memajukan perusahaan.

4. Terukur

Dasar pemikiran bahwa setiap perspektif dapat diukur adalah adanya keyakinan bahwa “*if we can measure it, we can manage it. If we can manage it, we can achieve it.*”. Sasaran strategik yang sulit diukur seperti pada perspektif customer, proses bisnis/intern, serta pembelajaran pertumbuhan dengan menggunakan *balanced scorecard* dapat dikelola sehingga dapat diwujudkan.

D. Empat Perspektif Dalam Balanced Scorecard

1. Perspektif keuangan

Menurut Yuwono (2003) pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, pertumbuhan usaha dan pemegang saham. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu : *Growth*, *Sustain* dan *Harvest*. Setiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

a. *Growth* (Bertumbuh)

Tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Disini, manajemen terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur

dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Tolak ukur yang cocok pada tahap ini adalah tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

b. *Sustain* (bertahan)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan. Perusahaan akan tetap melakukan investasi dan reinvestasi tetapi sudah membutuhkan pengembalian yang baik dari reinvestasi di masa lalu. Investasi yang dilakukan diarahkan langsung untuk mengurangi hambatan-hambatan produksi, memperluas kapasitas, dan untuk perbaikan yang berkelanjutan daripada investasi yang dilakukan pada tahap pertumbuhan. Perusahaan diharapkan mempertahankan pangsa pasar dan berusaha untuk meningkatkan penguasaannya dari tahun ke tahun. Kebanyakan perusahaan pada tahap ini akan menggunakan tujuan keuangan yang berhubungan dengan profitabilitas dan ukuran yang digunakan adalah seperti : *Return on Investment* (ROI), *Return on Equity* (ROE), dan *Economic Value Added* (EVA).

c. *Harvest* (Menuai)

Tahapan ini, dimana perusahaan benar-benar menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan yang baru kecuali pengeluaran

untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal.

2. Perspektif Pelanggan

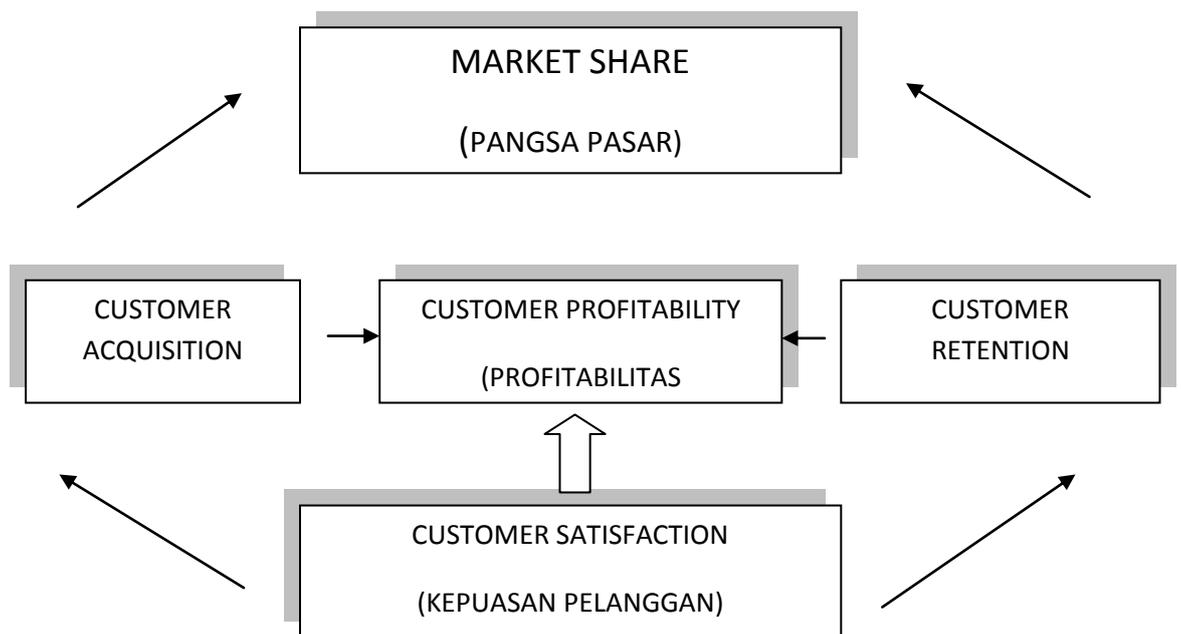
Suatu produk atau jasa dikatakan mempunyai nilai bagi konsumennya jika manfaat yang diterimanya relatif lebih tinggi daripada pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen tersebut untuk mendapatkan produk atau jasa itu. Suatu produk atau jasa semakin bernilai apabila manfaatnya mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan oleh konsumen.

Menurut Yuwono (2003, p32-35) filosofi manajemen terkini telah menunjukkan peningkatan pengakuan atas pentingnya customer focus dan customer satisfaction. Perspektif ini merupakan leading indicator. Jadi, jika pelanggan tidak puas, mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Kinerja yang buruk dari perspektif ini akan menurunkan jumlah pelanggan dimasa depan meskipun saat ini kinerja keuangan terlihat baik. Perspektif pelanggan memiliki dua kelompok pengukuran yaitu:

a. Customer core measurement

1. Market Share : Pengukuran ini menceeerminkan bagian yang dikuasi atas keseluruhan pasar yang ada, yang meliputi antara lain : jumlah pelanggan, jumlah penjualan dan volume unit penjualan.
2. Customer Retention : mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.
3. Customer Acquisition : mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

4. Customer Satisfaction : menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria kinerja spesifik dalam value proposition.
5. Customer Profitability : mengukur laba bersih dari seseorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.



Gambar 1.
Perspektif pelanggan menurut Yuwono, 2003 (tolak ukur utama)

b. Customer Value Proposition

Merupakan pemicu kinerja yang terdapat pada core value proposition yang didasarkan pada atribut sebagai berikut:

1. Product (service attributes) : 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.

2. Customer relationship : 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, waktu merupakan kompoen penting dalam persaingan perusahaan.
3. Image dan reputation : 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.

3. Perspektif proses bisnis / internal

Dalam perspektif proses bisnis internal, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (Vincent Gaspersz, 2005 : 59). Dalam BSC, tujuan dan ukuran perpektif ini diturunkan dari strategi eksplisit yang ditujukan untuk memenuhi harapan para pemegang saham dan pelanggan sasaran.

Setiap perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya dan memberikan hasil finansial yang baik. Secara umum, Kaplan dan Norton (1996:83) membaginya menjadi tiga prinsip dasar, yaitu:

- a. *Inovasi*, merupakan proses internal yang sangat penting. Proses inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai dimana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini.
- b. *Operasi*, merupakan proses gelombang pendek penciptaan nilai dimana perusahaan hanya menyampaikan produk dan jasa kepada pelanggan yang ada saat ini, yaitu dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisiensi, konsisten dan tepat waktu.
- c. *Layanan purna jual*, mencakup garansi dan berbagai aktifitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran. Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa ukuran waktu, mutu, dan biaya.

4. Perspektif Pembelajaran – Pertumbuhan

Perspektif keempat dalam BSC mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Tujuan yang ditetapkan dalam perspektif finansial pelanggan, dan proses bisnis internal mengidentifikasi apa yang harus dikuasai perusahaan untuk menghasilkan kinerja yang istimewa. Tujuan perspektif pembelajaran-pertumbuhan adalah memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan dalam ketiga perspektif

lainnya dapat tercapai. Proses belajar dan bertumbuh suatu organisasi bersumber dari tiga kategori (Kaplan dan Norton, 1996:109), yaitu :

a. Kapabilitas pekerja

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan. Oleh sebab itu, dalam pengukuran strategi perusahaan, salah satunya harus berkaitan secara spesifik dengan kemampuan pegawai, yaitu apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan BSC, yaitu:

1) Tingkat kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu pra kondisi untuk meningkatkan produktifitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi.

2) Tingkat perputaran karyawan

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya.

3) Produktivitas karyawan

Merupakan hasil dari pengaruh rata-rata dari peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan

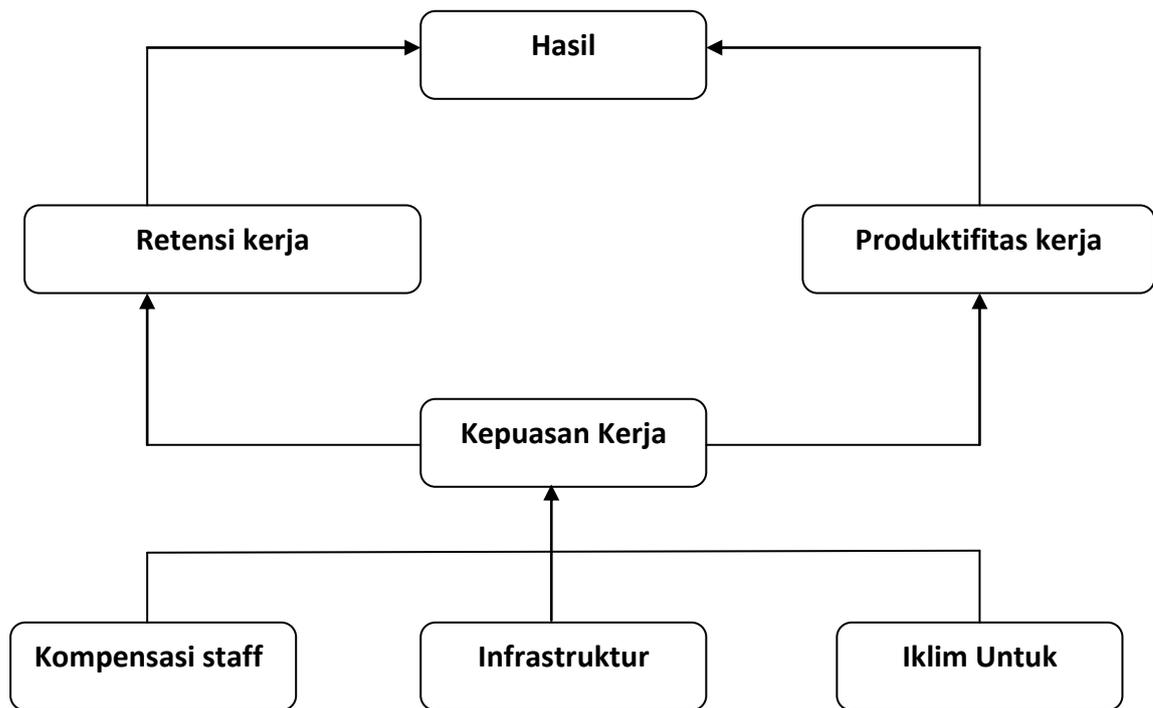
pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

b. Kapabilitas Sistem Informasi

Bagaimanapun juga, meski motivasi dan keahlian pegawai telah mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan, masih diperlukan informasi-informasi yang terbaik. Dengan kemampuan sistem informasi yang memadai, kebutuhan seluruh tingkatan manajemen dan pegawai atas informasi yang akurat dan tepat waktu dapat dipenuhi dengan sebaik-baiknya. Ukuran ketersediaan informasi strategis dapat berupa persentase berbagai proses yang mempunyai umpan balik mutu, lama siklus, dan biaya, serta persentase para pekerja garis depan yang memiliki akses online tentang pelanggan.

c. Motivasi, pemberdayaan dan penyesuaian

Perspektif ini penting untuk menjamin adanya proses berkesinambungan terhadap upaya pemberian motivasi dan inisiatif yang sebesar-besarnya bagi pegawai. Paradigma manajemen terbaru menjelaskan bahwa proses pembelajaran sangat penting bagi pegawai untuk melakukan trial and error sehingga perubahan lingkungan sama-sama dicoba. Tentu saja dukungan motivasi yang besar dan pemberdayaan pegawai berupa delegasi wewenang yang memadai untuk mengambil keputusan dan semuanya itu tetap dibarengi dengan upaya penyesuaian yang terus-menerus sejalan dengan tujuan organisasi.



Gambar 2

Kerangka Kerja Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

E. *Balanced Scorecard* sebagai Sistem Manajemen Strategis

Kaplan dan Norton (2000:9) menyebutkan bahwa BSC merupakan suatu sistem pengukuran taktis dan operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan BSC sebagai sebuah sistem manajemen strategis, yaitu untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran BSC untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu sebagai berikut :

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.

Proses BSC dimulai dengan tim manajemen eksekutif senior yang bersama-sama bekerja menerjemahkan strategi unit bisnis ke dalam berbagai tujuan strategis yang spesifik. Proses pembangunan BSC

menjelaskan tujuan strategis dan mengidentifikasi beberapa faktor penggerak penting tujuan strategis. Untuk menentukan ukuran kinerja perusahaan. Visi organisasi dijabarkan ke dalam tujuan dan sasaran. Visi adalah gambaran kondisi yang akan diwujudkan oleh organisasi dimasa mendatang yang biasanya dinyatakan dalam suatu pernyataan yang terdiri dari beberapa kalimat singkat.

2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.

Tujuan dan ukuran strategis BSC dikomunikasikan ke seluruh organisasi, yaitu dengan memberi informasi kepada semua pekerja mengenai berbagai tujuan penting yang harus di capai agar strategi organisasi tersebut dapat berhasil. Scorecard memberi dasar untuk mengkomunikasikan dan mendorong adanya dialog tentang strategi unit bisnis perusahaan untuk mendapatkan komitmen para eksekutif korporasi dan dewan direksi, mengenai sasaran-sasaran finansial jangka pendek dan juga mengenai perumusan dan pelaksanaan strategi yang menghasilkan terobosan kinerja masa depan.

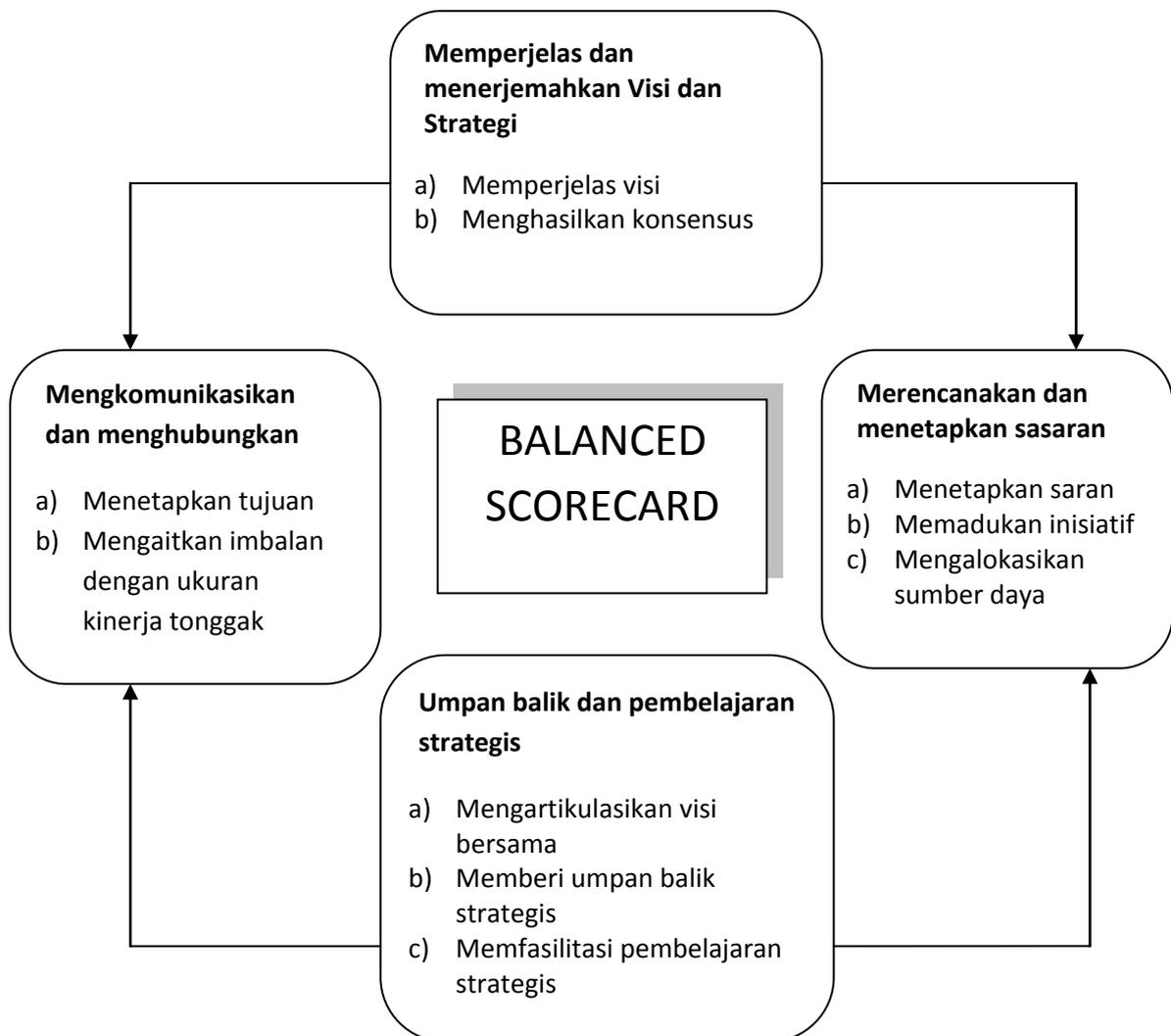
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.

Perencanaan dan proses manajemen penetapan sasaran memungkinkan perusahaan untuk mengukur hasil jangka panjang yang ingin dicapai, mengidentifikasi mekanisme dan mengusahakan sumber

daya untuk mencapai hasil tersebut, serta menetapkan tonggak-tonggak jangka pendek bagi ukuran finansial dan non finansial scorecard.

4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis

Proses umpan balik merupakan proses menetapkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan visi dan strategi kepada semua anggota organisasi, serta menyelaraskan tindakan dan inisiatif perusahaan untuk mencapai tujuan dan strategis jangka panjang. BSC memungkinkan manajer memantau dan menyesuaikan pelaksanaan strategis dan jika perlu membuat perubahan-perubahan mendasar terhadap strategi tersebut. Sedangkan proses pembelajaran strategis mendorong timbulnya proses penetapan visi dan strategi baru dimana tujuan dalam berbagai perspektif ditinjau ulang, diperbarui dan diganti agar sesuai dengan pandangan terkini mengenai hasil strategi dan pendorong kinerja yang dibutuhkan untuk periode mendatang. Dengan proses pembelajaran strategis, dimana BSC sebagai pusat sistem manajemen perusahaan maka perusahaan tersebut akan dapat melaksanakan monitor terhadap apa yang dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek dari tiga perspektif yang ada dalam BSC yaitu, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan yang akan dijadikan sebagai umpan balik dalam mengevaluasi strategi dari suatu kinerja.



Sumber : Kaplan dan Norton, 2000. “*Balanced Scorecard Menerapkan Strategi menjadi Aksi.*”

Gambar 3
BSC dalam Strategi Manajemen

BSC menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Mulyadi (2001), scorecard memberi kerangka kerja, bahasa, untuk mengkomunikasikan misi dan strategi; scorecard menggunakan pengukuran untuk memberi informasi kepada para pekerja tentang faktor yang mendorong keberhasilan saat ini dan

masa depan. Dengan mengartikulasikan hasil yang diinginkan oleh perusahaan dan faktor pendorong hasil-hasil tersebut, para manajer berharap dapat menyalurkan seluruh energi, kemampuan, dan pengetahuan spesifik terhadap sumber daya manusia perusahaan untuk menuju ke arah tercapainya tujuan jangka panjang.

F. Kriteria Keseimbangan dalam *Balanced Scorecard* PDAM Kota Padang

Balanced Scorecard diartikan sebagai kartu skor berimbang (Mulyadi, 2005). Oleh karena itu, dari hasil perhitungan keempat perspektif di atas, selanjutnya akan diberikan skor untuk menilai baik atau tidaknya masing-masing perspektif. Adapun ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja untuk setiap sasaran strategik adalah:

Tabel 1.
Kriteria Keseimbangan

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran Hasil	Ukuran Pemacu Kinerja	Skor
Perspektif Keuangan	Pertumbuhan	ROA	Bertumbuh	1
		ROE	Bertumbuh	1
	Pendapatan	TATO	Meningkat	1
		Pmos	Meningkat	1
Perspektif Pelanggan	<i>Brand Equity</i>	<i>Customer retention</i>	Meningkatnya Pelanggan baru	1
	Meningkatnya kualitas layanan kepada pelanggan	<i>Number Of Complaint</i>	Menurunnya total keluhan	1
		<i>Customer Acquisition</i>	Meningkatnya Kepercayaan Pelanggan	1
Proses Bisnis Internal	Peningkatan	<i>Uncountable Water Rate</i>	Semakin Berkurangnya Total kehilangan air	1

	Kualitas Proses Layanan Langgan	Lead Time	Semakin sedikitnya Jumlah Keluhan	1
Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatnya Komitmen Karyawan	<i>Employee Training Programme</i>	Semakin Meningkatnya Pelatihan Karyawan	1
	Meningkatnya Kapabilitas Karyawan	Tingkat Perputaran Karyawan	Berkurangnya Jumlah Karyawan Yang Keluar	1
Total Skor				11

Sumber : Mulyadi

Dari Tabel diatas menunjukkan penilaian terhadap masing-masing aspek kinerja yang terlibat disetiap perspektif diberi skor 1. Skor 1 Merupakan hasil kinerja yang dinilai “baik”. Sedangkan untuk Skor -1 diberikan apabila kinerjanya dinyatakan “kurang”. Pemberian skor tersebut merupakan skor standar, sehingga dinilai “baik” dan semua ukuran diberi skor 1 karena diasumsikan bahwa semua aspek ukuran kinerja berpengaruh terhadap tujuan akhir yaitu memberikan pelayanan terbaik sehingga menimbulkan kepuasan konsumen.

Langkah selanjutnya adalah pemberian skor rata-rata yang akan menggambarkan secara keseluruhan hasil kinerja pada PDAM Kota Padang.

Tabel 2.
Skala rating

Penilaian	Pengertian	Skor
Kurang	Tingkat Prestasi Dibawah Standar	-1
Cukup	Tingkat Prestasi Sesuai dengan Standar	0
Baik	Tingkat Prestasi Diatas Standar	1

Sumber : Mulyadi, 2001

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan masalah dan pembahasan pada bab sebelumnya, peneliti dapat menyimpulkan beberapa poin penting sebagai berikut :

1. Penilaian kinerja dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* dapat dilihat dari beberapa segmen atau perspektif, yaitu (a) Perspektif keuangan yang terdiri atas *Return on Asset* (ROA), *Return on equity* (ROE), *Profit Margin*, dan TATO (*Total Asset Turnover*); (b) Perspektif Pelanggan yang terdiri atas *Customer Retention*, dan *Customer Acquisition*; (c) Perspektif proses bisnis internal terdiri atas *Lead Time* dan *Uncountable Water Rate*; dan perspektif yang terakhir yaitu *Learning and Growth* yang terdiri atas *Employee Training Programme* dan tingkat perputaran karyawan.
2. Berdasarkan perspektif keuangan, dimana rasio ROA-nya mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Begitu pula dengan rasio ROE yang mengalami penurunan setiap tahunnya. Sedangkan untuk TATO mengalami sedikit peningkatan dan *Profit Margin* yang mengalami sedikit penurunan. Berdasarkan perspektif pelanggan, *customer retention* mengalami peningkatan yang cukup signifikan, sedangkan *number of complaint* dan *customer acquisition* sama-sama mengalami penurunan.
3. Kondisi yang sama juga dialami pada Perspektif Proses bisnis internal yang mengalami penurunan, yaitu pada perhitungan *uncountable water rate*,

dimana hasil perhitungan ini dinilai positif oleh perusahaan karena dapat meminimalisir total kebocoran air dalam satu tahun terakhir.

4. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai program training dan tingkat perputaran karyawan sama-sama dinilai baik, karena dalam tingkat persentase pada program training cenderung mengalami kenaikan yang artinya perusahaan mampu meningkatkan kualitas karyawan/karyawati nya.
5. Penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dapat mengetahui keberhasilan perusahaan tidak hanya segi internal dalam hal ini perspektif keuangan saja, melainkan semua aspek, baik itu aspek pelanggan, proses pertumbuhan, dan bisnis internal.

B. Saran

1. Pada perspektif keuangan, hal yang perlu diperhatikan adalah meningkatnya beban lain-lain yang jumlahnya tidak sedikit dimana hal tersebut dapat membebani sektor keuangan perusahaan yang apabila dibiarkan akan berdampak pada laba/rugi perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus menekan beban lain-lain pada perusahaan. Walaupun rasio penurunannya tidak terlalu signifikan, perusahaan harus terus dan konsisten memperbaiki kinerja keuangannya karena, ketiga kinerja yang lain sudah mendukung agar terjadinya perbaikan. Dan pada perspektif keuangan, modal terlihat secara signifikan mengalami kenaikan. Hal ini disebabkan karena perusahaan mengeluarkan biaya – biaya yang relatif besar, seperti pada biaya pelatihan karyawan baik itu dalam kota maupun luar kota sedangkan laba yang

diharapkan untuk menutupi itu semua dari tahun ketahun tidak mengalami kenaikan karena jumlah akuisisi pelanggan pada tahun 2012 mengalami penurunan. Sebaiknya perusahaan dapat mengembangkan produksinya sampai ke wilayah terpencil sekalipun guna menambah tingkat akuisisi pelanggan sehingga laba yang diharapkan pun dapat terwujud dan modal tidak terus bertambah.

2. Pada perspektif pelanggan, perusahaan belum berhasil dalam meluaskan pangsa pasarnya dan mempertahankan hubungan dengan pelanggan. Maka dari itu sebaiknya PDAM Kota Padang harus lebih meningkatkan jangkauan produknya ke wilayah-wilayah terpencil di Kota Padang guna menambah pelanggan baru.
3. Pada perspektif internal bisnis, efisiensi dan efektifitas sudah baik karena terjadi penurunan persentase kehilangan air dari tahun sebelumnya sehingga kerugian yang dihasilkan pun menjadi lebih sedikit dan tentu ini dinilai baik oleh perusahaan walaupun tidak mencapai target yang sudah ditetapkan. Maka dari itu sebaiknya perusahaan harus terus peka dan cekatan dalam meminimalisir kebocoran yang terjadi setiap tahunnya.
4. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan telah berhasil dalam meningkatkan keefektifan perspektif ini. Sebaiknya perusahaan harus terus memotivasi karyawannya dalam bekerja dengan cara selalu memberikan training-training yang bermanfaat dan fasilitas-fasilitas yang memadai guna meningkatkan SDM yang ada pada PDAM Kota Padang.