

# ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCED SCORECARD* PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM SURAKARTA TAHUN 2015 – 2016

Vina Pratiwi <sup>1)</sup>

Edi Wibowo <sup>2)</sup>

Setyaningsih Sri Utami <sup>3)</sup>

<sup>1, 2, 3)</sup> Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta  
e-mail: <sup>1)</sup> vinapратиwi300@gmail.com

## ABSTRACT

*The purpose of this study is to measure the performance of PDAM Surakarta using Balanced Scorecard method. This research was conducted taking data for 2 years, from 2015 and 2016 from PDAM annual report and annual financial report of PDAM. The type of data used is qualitative and quantitative data. Sources of data used are secondary data. Technique of collecting data with documentation, literature study and observation. Furthermore, the researcher compared the theories that become the basis of the research by using four perspectives: financial perspective, customer perspective, internal business perspective, learning and growth perspective, after measured by those four perspectives, PDAM will get the level of performance measure. From the results of the study shows that financial perspective has good results, Customer's perspective has poor results, Internal business perspective has good result, Learning perspective and growth have bad result. Surakarta PDAM performance measured by balanced scorecard method has good result, customer perspective and learning and growth perspective need to be improved its performance.*

**Keywords:** *performance measurement, financial perspective, customer perspective, internal business perspective, learning and growth perspective, PDAM Surakarta*

## PENDAHULUAN

Peningkatan Kinerja suatu perusahaan harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan, maka sudah selayaknya pandangan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang bukan saja dipandang dari sisi keuangan saja tetapi juga non keuangan seperti proses bisnis internal, kapabilitas dan komitmen personelnnya (Srimindarti, 2004: 54), karena hal tersebut berhubungan langsung dengan hasil akhir yang berkelanjutan. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan kinerja keuangan saja memiliki kelemahan, yaitu tidak mampu untuk mempresentasikan kinerja aktiva tak berwujud (*intangible asset*) dalam laporan keuangan secara memadai, padahal struktur harta/aset perusahaan di era informasi ini justru didominasi oleh aktiva tak berwujud yang merupakan harta-harta intelektual seperti sistem, teknologi, *skill*, *enterpreneurship* karyawan, loyalitas konsumen, kultur organisasi, dan kepuasan pelanggan. *Balanced scorecard* menyediakan kerangka untuk menjabarkan strategi pilihan ke dalam sasaran-sasaran strategis yang komprehensif dan koheren (Mulyadi, 2005: 11-15). Selain itu *balanced scorecard* juga menyediakan rerangka untuk menjadikan sasaran strategis yang telah dirumuskan sebelumnya oleh management perusahaan menjadi lebih seimbang, yaitu seimbang antara fokus ke proses pembelajaran dan pertumbuhan, serta seimbang juga antara fokus ke internal dan eksternal perusahaan.

Pengukuran kinerja perusahaan menjadi hal yang sangat penting bagi manajemen untuk melakukan evaluasi terhadap performa perusahaan dan perencanaan tujuan dimasa mendatang. dengan berbagai informasi dihimpun agar pekerjaan yang dilakukan dapat dikendalikan dan dipertanggungjawabkan. Dengan hal tersebut dilakukan agar mencapai efisiensi dan efektivitas pada seluruh proses bisnis perusahaan.

Menurut Mahsun (2009: 25) pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan). Hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi misi organisasi yang tertuang dalam strategi planning suatu organisasi.

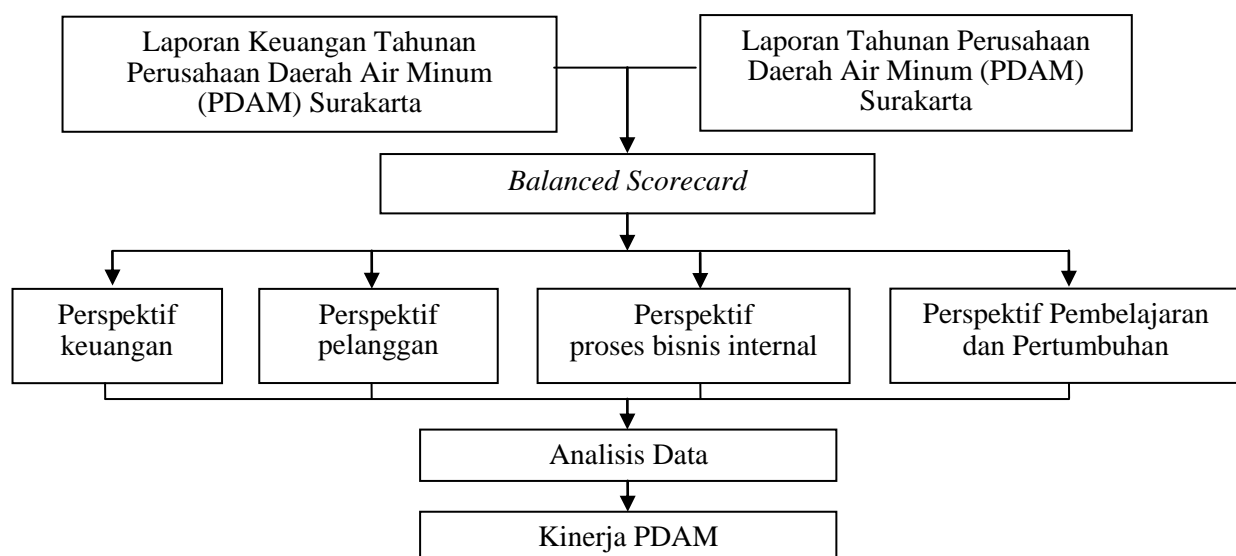
*Balanced scorecard* didefinisikan sebagai suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator *financial* dan *nonfinansial* yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat. *Balanced scorecard* menggunakan empat perspektif dalam mengevaluasi suatu unit kerja: keuangan, pelanggan, proses bisnis/intern dan pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* mencari suatu keseimbangan dari tolok ukur kinerja keuangan maupun non-keuangan untuk mengarahkan kinerja organisasional terhadap keberhasilan perusahaan. *Balanced scorecard* merupakan suatu sistem yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja perusahaan tersebut. Pengukuran yang selama ini sering digunakan oleh perusahaan yaitu dengan pengukuran yang hanya mengukur kinerja keuangan atau jangka pendek saja dan tidak dapat menggambarkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Untuk mengatasi kekurangan tersebut maka diciptakan pengukuran kinerja yang mempertimbangkan aspek dari keuangan dan non keuangan yang disebut dengan metode *Balanced Scorecard*.

### Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah Sesuai dengan masalah yang diidentifikasi, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini untuk mengetahui kinerja PDAM Surakarta, diukur dengan penerapan elemen-elemen dalam metode *balanced scorecard*, dan untuk mengetahui adanya peningkatan kinerja PDAM Surakarta yang diukur dengan penerapan elemen-elemen dalam metode *balanced scorecard*.

### Kerangka Pemikiran



**Gambar 1. Skema Krangka Pemikiran**

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang sekarang ini sangat maju maka perusahaan perlu melakukan berbagai rencana untuk dapat bertahan dan juga berkembang serta menjaga kualitas usahanya untuk era globalisasi yang saat ini begitu bagus dan banyaknya pesaing-pesaing yang baru dan yang tentu mereka telah menggunakan strategi untuk menyeimbangi pesaing atau kompetitornya, maka cara atau strategi yang perlu dilakukan oleh PDAM yaitu dengan pengukuran kinerja perusahaan, salah satu strategi alternatif nya adalah menggunakan metode *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* merupakan kerangka kerja komprehensif untuk menerjemahkan visi dan misi serta strategi perusahaan dalam seperangkat ukuran kinerja yang terpadu, tersusun dalam empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan, dengan menggunakan metode *balanced scorecard* perusahaan mampu dalam memberikan evaluasi yang menyeluruh sehingga mampu mengkomunikasikan tindakan apa yang perlu dilakukan perusahaan terhadap pencapaian kinerja yang belum optimal. Keunggulan pendekatan *balanced scorecard* dalam sistem penilaian dan pengukuran kinerja adalah mampu untuk menghasilkan dan mengukur kinerja secara: *komprehensif, koheren, berimbang, terukur* (Mulyadi, 2005).

### **Perumusan Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti kebenarannya melalui data yang terkumpul. Hipotesis adalah dugaan yang mungkin benar atau mungkin salah (Sugiyono, 2009: 64). Dari permasalahan dalam penelitian ini maka hipotesis untuk pengujian penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh *balanced scorecard* terhadap pengukuran kinerja

Menurut Mardiasmo (2002: 123) *Balanced scorecard* merupakan tolok ukur yang menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran yang komprehensif diukur tidak hanya berdasarkan pada aspek *finansialnya* saja, tetapi juga pada aspek *non finansial*. Pengukuran dengan menggunakan metode *balanced scorecard* melibatkan empat elemen pengukuran seperti perspektif keuangan, perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan proses pembelajaran dan berkembang. Dalam penelitian Satriyadi (2015) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard* menunjukkan hasil yang baik. Oleh sebab itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: *Balanced scorecard* berpengaruh baik terhadap pengukuran kinerja perusahaan.

#### 2. Pengaruh *balanced scorecard* terhadap peningkatan kinerja

Menurut Srimindarti (2004: 54) peningkatan kinerja suatu perusahaan harus berdampak pada peningkatan kinerja keuangan, maka sudah selayaknya pandangan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang bukan saja dipandang dari sisi non keuangan saja tetapi juga non keuangan seperti bisnis internal, kapabilitas dan komitmen personelnnya, karena hal tersebut berhubungan langsung dengan hasil akhir yang berkelanjutan. Dalam penelitian Darmasto (2014) menyatakan bahwa adanya peningkatan dengan penerapan metode *balanced scorecard*. Oleh sebab itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Pengaruh penerapan metode *balanced scorecard* terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

### **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah

#### a. Dokumentasi

Data ini diperoleh dari catatan dan laporan keuangan dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta. Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan bukti tertulis yang telah lalu.

b. Studi Pustaka

Studi pustaka merupakan teknik pengumpulan data yang diperoleh dari literatur, Buku buku yang digunakan sebagai dasar yang berkaitan dengan metode *balanced scorecard*.

c. Observasi

Metode pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan secara langsung pada kegiatan perusahaan.

### Teknik Pengumpulan Data

Teknik dalam pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Dokumentasi Data ini diperoleh dari catatan dan laporan keuangan dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta. Karena Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan bukti tertulis yang telah lalu. (2) Studi pustaka merupakan teknik pengumpulan data yang diperoleh dari literatur, Buku buku yang digunakan sebagai dasar yang berkaitan dengan metode *balanced scorecard*. (3) Observasi Metode pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan secara langsung pada kegiatan perusahaan.

## ANALISIS DATA

### Perspektif Keuangan

1. *Return On Investment*

*Return On Investment* digunakan untuk mengukur kemampuan dalam menghasilkan keuntungan dengan keseluruhan aktiva yang telah dimiliki.

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

(Sartono, 2001: 123)

2. *Return On Equity*

*Return On Equity* digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang menjadi hak pemilik modal sendiri.

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Total Modal Sendiri}} \times 100\%$$

(Sartono, 2001: 123)

3. *Net Profit Margin*

*Net Profit Margin* digunakan untuk menghitung keuntungan penjualan setelah menghitung seluruh biaya dan pajak penghasilan.

$$NPM = \frac{\text{Laba Bersih Sebelum Pajak}}{\text{Penjualan Bersih}} \times 100\%$$

(Sartono, 2001: 123)

4. Rentabilitas Ekonomis

Rentabilitas Ekonomis digunakan untuk mengukur kemampuan dalam memperoleh laba usaha dengan aktiva yang digunakan.

$$RE = \frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

(Sartono, 2001: 123)

5. *Total Asset Turn Over*

*Total Asset Turn Over* digunakan mengukur perputaran modal dalam satu periode.

$$\text{Total Asset Turn Over} = \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Total Aktiva}}$$

(Sartono, 2001: 123)

### Perspektif Pelanggan

1. Retensi Pelanggan, untuk mengukur seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan.

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan}}{\text{Total Order (pemakaian air)}} \times 100\%$$

(Kaplan dan Norton, 2000: 61)

2. Kepuasan Pelanggan, untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dapat diukur dari jumlah keluhan.

$$\text{Number Of Complain} = \frac{\text{Jumlah Keluhan Pelanggan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

(Kaplan dan Norton, 2000: 61)

3. Akuisisi Pelanggan, untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru, indikatornya dengan melihat jumlah pelanggan setiap tahun.

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

(Kaplan dan Norton, 2000: 61)

### Perspektif Bisnis Internal

*Administrative Expanses to Total Revenue* untuk mengukur seberapa besar tingkat kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen.

$$\text{AETR} = \frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Ttotal Pendapatan}} \times 100\%$$

(Rangkuti, 2017: 105)

### Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

1. Tingkat Perputaran Karyawan

Kepuasan kinerja yang lebih tinggi berkaitan dengan rendahnya tingkat perputaran karyawan. Tingkat perputaran karyawan menunjukkan dengan kepuasan yang diperoleh oleh karyawannya, jika karyawan merasa puas maka kemungkinan besar mereka akan bertahan lebih lama, dan sebaliknya jika karyawan kurang puas maka biasanya menunjukkan tingkat perputaran yang dialami oleh perusahaan akan lebih tinggi.

$$\text{Tingkat Perputaran Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{jumlah karyawan tahun berjalan}} \times 100\%$$

(Yuwono. S, dkk, 2002: 113-114)

2. Tingkat Produktivitas Karyawan

Penilaian ini digunakan untuk mengetahui tingkat produktivitas karyawan Perusahaan Daerah Air Minum ( PDAM ) Surakarta.

$$\text{Tingkat Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Operasi}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

(Kaplan dan Norton, 2000: 113)

## HASIL PENELITIAN

### 1. Perspektif Keuangan

Keuangan merupakan tolok ukur yang digunakan oleh perusahaan dalam memperoleh laba dan memiliki peran dalam mengatur sebuah pengeluaran di perusahaan dan menjadikannya sebuah strategi perusahaan yang memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. dan diharapkan menjadi sasaran akhir tujuan dan ukuran dari perspektif lainnya. Tolok ukur yang digunakan untuk mengukur perspektif keuangan adalah sebagai berikut:

- a. *Return On Investment (ROI)*

*Return On Investment* digunakan untuk mengukur kemampuan dalam menghasilkan keuntungan dengan keseluruhan aktiva yang telah dimiliki.

**Tabel 1. Return On Investment Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta Tahun 2015 – 2016**

Tahun	ROI
2015	3,146%
2016	3,147%

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Dari tabel 1 di atas menunjukkan bahwa terjadi peningkatan ROI sebesar 0,001% pada tahun 2016 di PDAM. ROI yang terus meningkat ini menjadi bukti bahwa PDAM baik dalam menghasilkan keuntungan dengan keseluruhan aktiva yang dimiliki.

b. *Return On Equity (ROE)*

*Return On Equity* digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang menjadi hak pemilik modal sendiri.

**Tabel 2. Return On Equity Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta Tahun 2015 – 2016**

Tahun	ROE
2015	1,772%
2016	1,360%

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Tabel 2 menunjukkan bahwa ROE pada tahun 2016 fluktuasi atau cenderung mengalami penurunan sebesar 0,412%. Hal ini dipengaruhi oleh penjualan yang meningkat tetapi tidak diimbangi dengan pengeluaran beban usaha dan beban lain-lain yang meningkat pula. Dari tahun 2015 ke 2016 menunjukkan mengalami penurunan dan berarti juga perusahaan mengalami penurunan kinerja di ROE, jika nilai ROE semakin tinggi atau meningkat maka akan semakin baik, karena memberikan pengambilan yang lebih besar pada pemegang saham.

c. *Net Profit Margin (NPM)*

*Net Profit Margin* digunakan untuk menghitung keuntungan penjualan setelah menghitung seluruh biaya dan pajak penghasilan.

**Tabel 3. Net Profit Margin Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta Tahun 2015 – 2016**

Tahun	2015
2015	9,412%
2016	11,444%

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Tabel 3 menunjukkan bahwa *Net Profit Margin (NPM)* mengalami peningkatan, ini berarti antara penjualan bersih dan laba bersih setelah pajak yang dihasilkan oleh PDAM seimbang, PDAM telah mengeluarkan biaya yang besar dan seimbang dengan penjualan yang dihasilkan, karena dari tabel 3 menunjukkan peningkatan dari tahun 2015 ke 2016 sebesar 2,32%.

d. *Rentabilitas Ekonomis (RE)*

*Rentabilitas Ekonomis* digunakan untuk mengukur kemampuan dalam menghasilkan keuntungan dengan keseluruhan aktiva yang telah dimiliki.

**Tabel 4. Rentabilitas Ekonomis Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta Tahun 2015 – 2016**

Tahun	Rentabilitas Ekonomis
2015	2,798%
2016	2,837%

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Dari tabel 4 *Rentabilitas Ekonomis (RE)* PDAM pada tahun 2015 ke 2016 mengalami peningkatan 0,039%, ini dikarenakan PDAM dalam memperoleh laba usaha dengan aktiva yang digunakan sudah efektif, dari total aktiva yang didapatkan dapat diimbangi dengan peningkatan laba usahanya.

e. *Total Aset Turn Over*

*Total Aset Turn Over* digunakan untuk mengukur perputaran modal dalam satu periode

**Tabel 5. Total Asset Turn Over Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta Tahun 2015 – 2016**

Tahun	TATO
2015	5,124 kali
2016	4,777 kali

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Tabel 5 menunjukkan penurunan sebesar 0,347 kali, penurunan total *asset turn over* menunjukkan bahwa PDAM tidak efektif menggunakan total aktiva dalam menghasilkan pendapatan atau menurunnya pendapatan yang dapat dihasilkan oleh setiap rupiah yang akan diinvestasikan dalam bentuk harta yang dimiliki perusahaan.

## 2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan adalah ukuran pelanggan yang dimiliki perusahaan, pengukuran kinerja tersebut dinilai dari profitabilitas konsumen yang digunakan untuk mengukur seberapa besar keuntungan yang diperoleh dari produk yang ditawarkan. Tujuan dari perspektif ini adalah agar perusahaan mampu mempertahankan jumlah pelanggan tahun lalu dan berusaha untuk menarik pelanggan baru. Ukuran yang digunakan dalam perspektif ini adalah sebagai berikut:

a. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan untuk mengukur seberapa besar perusahaan berhasil mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan.

**Tabel 6. Retensi Pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta Tahun 2015 – 2016**

Tahun	Retensi Pelanggan
2015	0,0026%
2016	0,0024%

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Dari tabel 6 diketahui persentase retensi pelanggan mengalami penurunan sebesar 0,0002% antara tahun 2015 dan 2016, hal ini dikarenakan jumlah pelanggan yang menurun sehingga mempengaruhi pada nilai pendapatan perusahaan. Sebuah perusahaan

terutama PDAM dituntut untuk memberikan pelayanan yang baik agar konsumen merasa puas dengan pelayanan pemesanan air yang diberikan PDAM, karena dengan kepuasan pelanggan dapat meningkatkan nilai pendapatan dimana dapat digunakan untuk mewujudkan salah satu tujuan perusahaan yaitu memekasimalkan kekayaan dan memberikan kepuasan pelanggan dengan cara mengoptimalkan pelayanan.

b. Akuisisi Pelanggan

Akuisisi Pelanggan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menarik pelanggan baru, indikatornya dengan melihat jumlah pelanggan setiap tahun.

**Tabel 7. Akuisisi Pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta Tahun 2015 – 2016**

Tahun	Akuisisi Pelanggan
2015	0,015%
2016	0,013%

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Dengan hasil Akuisisi Pelanggan pada tabel 7 pada tahun 2015 PDAM dapat menarik pelanggan baru sebesar 0,015% sedangkan pada tahun 2016 PDAM mengalami penurunan dalam memperoleh pelanggan baru persentasenya sebesar 0,013% maka PDAM mengalami penurunan sebesar 0,002%, Berdasarkan analisa tersebut maka perusahaan perlu untuk melakukan terobosan-terobosan baru guna meningkatkan jumlah pelanggannya agar perusahaan dapat meningkatkan jumlah pendapatannya, memaksimalkan kekayaan perusahaan dan memberikan kepuasan pelayanan bagi semua pelanggannya.

c. Kepuasan Pelanggan

untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan dapat diukur dari jumlah keluhan.

**Tabel 8. Number of Complain Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta Tahun 2015 – 2016**

Tahun	Number of Complain
2015	0,10%
2016	0,11%

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Berdasarkan data yang diolah tersebut dapat diketahui bahwa tingkat kepuasan pelanggan mengalami perubahan, dari tahun 2015 ke 2016 mengalami cukup banyak jumlah keluhan pelanggan dari hasil persentase 0,10% pada tahun 2015 dan pada tahun 2016 hasil persentasenya 0,11%. Dengan adanya peningkatan keluhan pelanggan pada tahun 2016 dapat diartikan bahwa pelanggan mengalami penurunan kepuasan atas pelayanan yang diberikan oleh PDAM.

**3. Perspektif Bisnis Internal**

Adalah serangkaian aktivitas yang digunakan untuk memberikan kepuasan pelayanan pada konsumen. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur seberapa besar tingkat kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen, yang diukur dengan rumus *AETR* (*Administrative Expanse to Total Revenue*) untuk mengukur seberapa besar tingkat kualitas pelayanan yang diberikan kepada konsumen.



**Tabel 9. Administrative Expanse To Total Revenue Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta Tahun 2015 – 2016**

Tahun	AETR
2015	4,615%
2016	5,078%

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Pada tabel 9 AETR tahun 2015 ke 2016 mengalami peningkatan yang cukup bagus, dengan adanya persentase peningkatan tersebut dapat diartikan bahwa kualitas yang diberikan oleh perusahaan untuk konsumen mengalami peningkatan atau kualitas yang diberikan perusahaan semakin baik atau bagus untuk para konsumennya.

4. Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, Sistem dan prosedur organisasi. Termasuk dalam perspektif ini adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu dan organisasi. Dalam organisasi *knowledge-worker*, Manusia adalah sumber daya utama. proses belajar dan berkembang memberikan penilaian yang merupakan pemacu untuk membangun kualitas produk dan kualitas personel yang diperlukan untuk mewujudkan target keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal. Tolok ukur yang digunakan adalah:

a. Tingkat Perputaran Karyawan

Kepuasan kinerja yang lebih tinggi berkaitan dengan rendahnya tingkat perputaran karyawan. Tingkat perputaran karyawan menunjukkan dengan kepuasan yang diperoleh oleh karyawannya, jika karyawan merasa puas maka kemungkinan besar mereka akan bertahan lebih lama, dan sebaliknya jika karyawan kurang puas maka biasanya menunjukkan tingkat perputaran yang dialami oleh perusahaan akan lebih tinggi.

**Tabel 10. Tingkat Perputaran Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta Tahun 2015 – 2016**

Tahun	Tingkat Perputaran Karyawan
2015	0,032%
2016	0,019%

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Tabel 10 menunjukkan terjadi penurunan perputaran karyawan pada tahun 2015 ke 2016. Penurunan perputaran yang dialami oleh perusahaan merupakan hal yang baik, karena jika tingkat perputaran karyawan semakin sedikit bisa berarti bahwa karyawan merasa puas terhadap perusahaan.

b. Tingkat Produktivitas Karyawan

Penilaian ini digunakan untuk mengetahui tingkat produktivitas karyawan Perusahaan Daerah Air Minum ( PDAM ) Surakarta.

**Tabel 11. Tingkat Produktivitas Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta Tahun 2015 – 2016**

Tahun	Tingkat Produktivitas Karyawan (Rp)
2015	17.514.564,903
2016	17.094.584,019

Sumber: Data sekunder diolah, 2018

Dari tabel 11 menunjukkan tingkat produktivitas karyawan dari tahun 2015 ke 2016 mengalami penurunan karena laba operasi juga mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PDAM bekerja belum efektif.

## PEMBAHASAN

1. Pengaruh *balanced scorecard* terhadap pengukuran kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Surakarta tahun 2015 – 2016
  - a. Hasil penelitian dalam perspektif keuangan  
Perspektif keuangan pada tahun 2015 & 2016 sama-sama memiliki hasil yang baik dengan perolehan skor 100%, maka PDAM perlu untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja keuangan pada perusahaan.
  - b. Hasil penelitian dalam perspektif pelanggan  
Perspektif pelanggan pada tahun 2015 & 2016 sama-sama memiliki hasil yang kurang baik/ buruk dengan perolehan skor 0%, dengan penelitian yang telah dilakukan dan menunjukkan hasil yang buruk, maka perusahaan perlu untuk meningkatkan kualitas pelayanan dari segi pembayaran dan kualitas air untuk pelanggan.
  - c. Hasil penelitian dalam perspektif bisnis internal  
Perspektif bisnis internal pada tahun 2015 & 2016 sama-sama memiliki hasil yang baik dengan perolehan skor 100%, dengan penelitian yang telah dilakukan dan menunjukkan hasil yang baik, maka perusahaan perlu mempertahankan kesejahteraan internal atau kesejahteraan karyawannya.
  - d. Hasil penelitian dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan  
Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada tahun 2015 & 2016 sama-sama memiliki hasil yang kurang baik / buruk dengan perolehan skor 0%, Maka perusahaan perlu melakukan pembelajaran dan pertumbuhan seperti:
    - 1) Tenaga kerja atau karyawan yang harus dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan
    - 2) Sistem motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup, maka pegawai yang ada dibagian operasi memerlukan informasi yang cepat, tepat waktu dan akurat sebagai umpan balik. Oleh sebab itu karyawan atau pegawai sangat memerlukan informasi yang memadai.
    - 3) Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diteruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang berlimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan.
2. Peningkatan kinerja PDAM antara tahun 2015 – 2016 dengan penerapan elemen-elemen dalam metode *balanced scorecard*  
Setelah diukur dengan metode *balanced scorecard* PDAM tidak mengalami peningkatan kinerja antara tahun 2015 – 2016 karena skor yang digunakan dalam metode *balanced scorecard* menunjukkan hasil yang sama disetiap tahunnya, oleh sebab itu PDAM perlu melakukan peningkatan kinerjanya, agar PDAM lebih maju dan berkembang dengan usahanya, sebaiknya PDAM selalu terbuka dengan keluhan-keluhan pelanggan, dan segera merealisasikan atau memperbaiki lebih baik lagi apa yang sudah dikomplain oleh pelanggan, agar pelanggan tetap setia dengan PDAM, dengan banyaknya pelanggan maka PDAM akan lebih maju dan berkembang.

## KESIMPULAN

Kinerja PDAM pada aspek keuangan sudah memperlihatkan hasil yang baik ditahun 2015 maupun 2016, perolehan skor yang dihasilkan adalah 100%, hal ini ditunjukkan dengan adanya

peningkatan semua aspek yang diukur dalam perspektif keuangan, yaitu *return on investment*, *return on equity*, *net profit margin*, *rentabilitas ekonomis*, dan *total asset turn over* pada tahun 2015 dan 2016. Dengan meningkatnya aspek aspek dalam perspektif keuangan, menunjukkan bahwa PDAM sudah mencapai keuangan yang optimal dan tindakan yang telah dilakukan sudah benar karena menggunakan strategi dan pelaksanaannya memberikan manfaat atau kontribusi pada peningkatan laba perusahaan yang diperoleh.

Kinerja PDAM pada perspektif pelanggan memperlihatkan hasil yang buruk dengan perolehan skor 0%. Hal ini ditunjukkan dengan adanya penurunan yang diukur dalam perspektif pelanggan, yaitu retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, *number of complain* semuanya menunjukkan hasil 0%.

Kinerja PDAM pada perspektif proses bisnis internal memperlihatkan hasil yang baik dengan perolehan skor 100%, berarti proses bisnis internal yang dilakukan perusahaan dalam memberikan kepuasan konsumen sudah optimal.

Kinerja PDAM pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperlihatkan hasil yang Buruk dengan perolehan skor 0% dari hasil olah data yang telah dilakukan. Hal ini disebabkan adanya peningkatan perputaran karyawan. Pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skor -1-0, dan 1. Skor -1 menunjukkan kinerja yang buruk, skor 0 menunjukkan kinerja yang cukup, skor 1 menunjukkan kinerja yang baik. Hasil dalam pengolahan data dibandingkan dalam bentuk tabel. Hasil pengukuran kinerja PDAM dengan metode *balanced scorecard* adalah “cukup baik”. Berdasarkan keempat perspektif-perspektif keuangan memperlihatkan hasil skor yang baik, perspektif pelanggan memperlihatkan hasil skor yang buruk, perspektif proses bisnis internal memperlihatkan hasil skor yang baik, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memperlihatkan hasil skor yang buruk.

Setelah diukur dengan metode *balanced scorecard* PDAM tidak mengalami peningkatan kinerja antara tahun 2015 – 2016, karena menunjukkan hasil yang sama disetiap tahunnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Kaplan, Robert S dan David P Norton, 2000, *Balanced Scorecard. Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta
- Mulyadi, 2001, *Balanced Scorecard Alat Manajemen Kotemporer untuk Pelipatganda Keuangan Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi, 2005, *Sistem Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard*, UPP AMPYKPN, Yogyakarta.
- Mahsun, Mohamad. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi 1. BPFE Yogyakarta.
- Rangkuti Freddy, 2017, *Swot Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Edisi Keduabelas. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Sartono, R Agus, 2001, *Manajemen Keuangan (Teori dan Aplikasi)*, BPFE, Yogyakarta.
- Srimindarti Ceacillia, 2004, “*Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Untuk Mengukur Kinerja*”. Fokus Ekonomi, Vol.3, No. 1, Hal 52-64
- Sugiyono, 2009. *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan R & D*. Bandung Alfabeta
- Yuwono, S., Sukarno, E, dan Ichsan, M., 2002, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard. Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Elex Media Komputindo, Jakarta.