

**ANALISIS KINERJA MENGGUNAKAN  
BALANCE SCORECARD PADA PERUSAHAAN  
DAERAH AIR MINUM**

(Studi Kasus Pada PDAM Kabupaten Batang )



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi

Universitas Diponegoro

Disusun oleh

**RYAN BELVA SELADO**

**NIM. C2C009181**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS DIPONEGORO**

**SEMARANG**

**2014**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Ryan Belva Selado  
Nomor Induk Mahasiswa : C2C009181  
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Akuntansi

JUDUL SKRIPSI : **ANALISIS KINERJA  
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*  
PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**  
(Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Batang )

Dosen Pembimbing : Dr. Endang Kiswara SE., M.Si., Akt.

Semarang,

Dosen Pembimbing

(Dr. Endang Kiswara SE., M.Si., Akt.)

NIP. 1969021419

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Ryan Belva Selado  
Nomor Induk mahasiswa : C2C009181  
Fakultas / Jurusan : Ekonomika dan Bisnis / Akuntansi

Judul Skripsi : **ANALISIS KINERJA MENGGUNAKAN  
*BALANCED SCORECARD* PADA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (Studi  
Kasus pada PDAM Kabupaten Batang )**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal**

Tim Penguji :

1. Dr. Endang Kiswara S.E., M.Si., Akt. (.....)
2. Drs. Daljono., M.Si., Akt (.....)
3. Drs. M. Didik Ardiyanto., M.Si., Akt (.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Ryan Belva Selado, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: “**Analisis Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* pada Perusahaan Daerah Air Minum** (Studi Kasus pada PDAM Kabupaten Batang )”, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang,

Yang membuat pernyataan,

(Ryan Belva Selado)

NIM : C2C009181

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

Bekerja dengan rasa cinta, berarti menyatukan diri dengan diri kalian sendiri, dengan diri orang lain dan kepada Tuhan.

Tapi bagaimanakah bekerja dengan rasa cinta itu ?

Bagaikan menenunkain dengan benang yang ditarik dari jantungmu, seolah-olah kekasihmu yang akan memakainya kelak

( Kahlil Gibran

Kupersembahkan skripsi ini untuk :

- Papi dan Bunda yang selalu menyayangi, mendoakan, memotivasi dan memberikan nasihat yang berharga untuk hidupku
- Kakak dan Adikku tercinta, terimakasih atas dukungan dan yang selalu diberikan
- Sahabat serta teman-teman yang telah menemani dan memberikan arti kehidupan selama ini

## ABSTRAK

Dalam menghadapi persaingan bisnis yang ketat seperti saat ini, perusahaan membutuhkan metode pengukuran kinerja yang dapat menilai kinerja perusahaan secara menyeluruh. Alat pengukur kinerja tersebut adalah *Balance Scorecard*, yang dapat mengkombinasikan kinerja keuangan dan non keuangan. *Balance Scorecard* mengukur kinerja menggunakan 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data keuangan tahun 2011 dan 2012, kuesioner pada karyawan, dan kuesioner pada pelanggan PDAM Kabupaten Batang. Populasi penelitian ini adalah karyawan dan pelanggan PDAM Kabupaten Batang, dengan sampel yang diambil masing-masing berjumlah 30 responden untuk karyawan dan 300 responden untuk pelanggan. Kuesioner tersebut telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Perspektif yang digunakan dari penelitian ini terdiri dari Perspektif Keuangan dengan indikator rasio likuiditas, rasio rentabilitas dan rasio solvabilitas. Selanjutnya Perspektif Pelanggan dengan indikator tingkat kepuasan pelanggan, pertumbuhan pelanggan, pangsa pasar, kualitas air, konsumsi air rata-rata pelanggan, penyelesaian keluhan pelanggan. Kemudian Perspektif Bisnis Internal dengan indikator tingkat efisiensi produksi, tingkat kehilangan air, kalibrasi meteran, jam operasi, pelayanan air sambungan pelanggan. Dan yang terakhir, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran dengan indikator tingkat kepuasan karyawan, diklat karyawan, biaya pelatihan terhadap biaya pegawai dan tingkat rasio karyawan terhadap pelanggan.

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

Kata Kunci : *Balance Scorecard*, Pengukuran Kinerja, PDAM Kabupaten Batang

## **ABSTRACT**

*In the face of a tight business competition right now, the company required performance measurement method that can evaluate the comprehensive performance of company . Performance measurement tool is Balance Scorecard, can be combine financial and non financial measurement. Balance Scorecard measures performance from 4 perspective, that is financial perspective, customer perspective, internal business perspective and learning & growth perspective.*

*This research was conducted using data in 2011 and 2012, a questionnaire on customer and employees of PDAM Kabupaten Batang. The population of this research is employees and customer of PDAM Kabupaten Batang, with sample taken each respondent was 30 to 300 from employees and customer. The questionnaire was tested for validity and reliability. Perspective used in this research is consists of the Financial Perspective with indicator of liquidity ratios, rentability ratios, and solvency ratios. Next, the Customer Perspective with the indicators the level of customer satisfaction, market share, quality of water, consumption water, customer growth, and the completion complain from customer. Then Internal Business Perspective with the indicators the level efficiency of production, the level of lost product, with the gauge calibration. And the last, is learning and growth perspective with the indicators the level of employee satisfaction, employee training, cost training for cost employee and the level of ratio employee to customer.*

*From the results of research by using concept of Balance Scorecard, can be concluded that performance of PDAM Kabupaten Batang as whole as good. In the financial perspective with the indicators of liquidity ratios, rentability ratios, and solvency ratios showed a good performance. For the customer perspective shows good performance with a value 3,73. At the company internal business perspective showed a good service. And for growth and learning perspective suggest that the level of employee satisfaction with a value 3,79. Data from these research it can be concluded that by using Balance Scorecard, can provide performance evaluation of the PDAM Kabupaten Batang in order permanent stand and to better in the next period*

*Keywords : Performance Measurements, Balance Scorecard, PDAM Kabupaten Batang*

## KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur kepada Allah Subhanahu Wata'ala, atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik, yang berjudul “Analisis Kinerja Menggunakan *Balanced scorecard* Pada Perusahaan Daerah Air Minum (Studi Kasus PDAM Kabupaten Batang)”. Penulisan skripsi ini dimaksudkan sebagai prasyarat untuk menyelesaikan studi sarjana S-1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam proses penyusunan hingga skripsi ini dapat diselesaikan, banyak dukungan, bimbingan, bantuan, serta doa yang mengalir dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Kepada Papi dan Bunda (Erizet Rubama, Ak dan Mairafni Muslim), Kakak (Dandy Andam Pratama), dan Adik (Denanda Prasetya Chaniago) yang telah memberikan kasih sayang, dorongan, nasihat, semangat, dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Dr. Endang Kiswara SE., M.Si., Akt. Selaku Dosen Pembimbing yang telah sangat sabar membimbing, memberikan saran dan dorongan dalam penulisan skripsi ini, serta menjadi motivator dan inspirator agar skripsi ini diselesaikan dengan baik.
3. Andri Prastiwi S.E., M.Si., Akt selaku Dosen Wali.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat.
5. Sahabat selama kuliah Adhi, Arin, Belva, Ocir, Deni, Edo, Handoko, Bima, Haris, Alfian, Iqbal, Prita Saraswati, Hanny, Hayu, Maydica, Alen, Pritta, Riza, Tyas, Yashinta, Nadia. Terima kasih atas kekompatan, kebersamaan, bantuan, dukungan, doa, yang memotivasi penulis menyelesaikan skripsi ini. Semoga kesuksesan selalu menyertai kalian yang lebih dahulu menyelesaikan studi ini.



6. Teman-teman Akuntansi kelas A dan B angkatan 2009 yang telah memberikan semangat dan dorongan selama kuliah.
7. Teman-teman seperjuangan Yudha, Dimas, Wiby, Rino, Cahyo, Galih, Bima, Raditya. Terima kasih atas canda tawa, doa serta dorongan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini
8. Semua pihak yang telah membantu kelancaran penulisan skripsi ini, namun tidak bisa penulis sebutkan satu persatu. Terima kasih untuk sekecil apapun doa yang sudah diberikan.

Skripsi ini tidak luput dari kesalahan dan kekurangan. Oleh karena itu, penulis memerlukan kritik dan saran yang bersifat membangun demi penulisan yang lebih baik di masa mendatang. Semoga skripsi ini memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan dan almamaterku .

Semarang, 21 Juli 2014

Penulis,

Ryan Belva Selado

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	23
Tabel 4.1 Hasil Pengukuran Return on Equity Ratio (ROE) .....	38
Tabel 4.2 Rasio Biaya Operasi terhadap Pendapatan.....	39
Tabel 4.3 Kas Rasio.....	40
Tabel 4.4 Efektivitas Penagihan Piutang Air.....	40
Tabel 4.5 Solvabilitas.....	41
Tabel 4.6 Pangsa Pasar.....	42
Tabel 4.7 Pertumbuhan Pelanggan.....	43
Tabel 4.8 Kecepatan Penangan Pengaduan Pelanggan.....	44
Tabel 4.9 Kualitas Air.....	45
Tabel 4.10 Konsumsi Air Rata-Rata Per Bulan.....	45
Tabel 4.11 Tingkat Kepuasan Pelanggan.....	47
Tabel 4.12 Efisiensi Produksi.....	49
Tabel 4.13 Tingkat Kehilangan Air.....	49
Tabel 4.14 Kalibrasi Meter Air.....	50
Tabel 4.15 Jam Operasi Layanan.....	50
Tabel 4.16 Pelayanan Air Sambungan Pelanggan.....	51
Tabel 4.17 Rasio Karyawan terhadap Pelanggan.....	52
Tabel 4.18 Pendidikan dan Pelatihan.....	53
Tabel 4.19 Biaya Pendidikan dan Pelatihan terhadap Biaya Pegawai.....	53
Tabel 4.20 Tingkat Kepuasan Karyawan.....	55

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Hubungan Antar Perspektif.....	23
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran Teoritis.....	36
Gambar 4.1 Pangsa Pasar.....	38

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Struktur Organisasi PDAM Kabupaten Batang

Lampiran 2 Kuesioner Penelitian

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI</b> .....	<b>iv</b>
<b>MOTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	3
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	3
1.4 Sistematika Penulisan .....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>5</b>
2.1 Landasan Teori.....	5
2.1.1. Teori Kinerja.....	5
2.1.2. Teori Efektivitas.....	5
2.1.3. Pengertian Pengukuran Kinerja .....	6
2.1.4. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	6
2.2 <i>Balance Scorecard</i> .....	8
2.2.1. Pengertian <i>Balance Scorecard</i> .....	8
2.2.2. Membangun <i>Balance Scorecard</i> .....	9
2.2.3. Manfaat dan Keunggulan <i>Balance Scorecard</i> .....	11
2.2.4. Perspektif dalam <i>Balance Scorecard</i> .....	13
2.2.4.1. Perspektif Keuangan .....	13

2.2.4.1.1. Rasio Likuiditas.....	13
2.2.4.1.2. Rasio Solvabilitas .....	14
2.2.4.1.3. Rasio Rentabilitas.....	15
2.2.4.2.Perspektif Pelanggan.....	16
2.2.4.3.Perspektif Proses Bisnis Internal .....	18
2.2.4.4.Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	19
2.3 Penelitian Terdahulu .....	23
2.4 Kerangka Pemikiran.....	25
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>26</b>
3.1 Jenis Penelitian.....	26
3.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	26
3.2.1 Kinerja Perspektif Keuangan .....	26
3.2.2 Kinerja Perspektif Pelanggan .....	30
3.2.3 Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	31
3.2.4 Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	32
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	32
3.4 Metode Analisis Data.....	33
3.5 Cara Pengukuran dalam Balanced Scorecard .....	33
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>36</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	36
4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya PDAM Kabupaten Batang.....	36
4.1.2 Tujuan Perusahaan.....	36
4.1.3 Visi dan Misi.....	36
4.2 Hasil Analisis.....	37
4.2.1 Menilai Kinerja Perspektif Keuangan.....	37
4.2.2 Menilai Kinerja Perspektif Pelanggan.....	41
4.2.3 Menilai Kinerja Proses Perspektif Bisnis Internal.....	48
4.2.4 Menilai Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan..	51
4.3 Pembahasan.....	56
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>61</b>
5.1 Kesimpulan .....	61

5.2 Keterbatasan Penelitian .....	63
5.3 Saran.....	64
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>65</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Air merupakan elemen penting dalam kehidupan semua makhluk tak terkecuali manusia, tanpa air mereka tidak akan bisa hidup. Maka dari itu, sumbernya harus dipelihara dan air harus dikelola dengan baik. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) adalah satu-satunya perusahaan milik daerah yang memonopoli pengelolaan air di setiap daerah/kota. Fungsi utamanya memberikan pelayanan dengan menyediakan air bersih bagi masyarakat. Banyak pihak berkepentingan terhadap kinerja PDAM, terutama Pemerintah daerah selaku pemilik, karena sebagian besar dari laba yang diraih setelah pajak merupakan pendapatan asli daerah (PAD). Masyarakat sebagai konsumen juga berkepentingan terkait pelayanan atas tersedianya air bersih dalam kuantitas yang cukup dan kualitas yang memenuhi syarat kesehatan serta terjaminnya kontinuitas pendistribusiannya.

Evaluasi/pengukuran kinerja dan akuntabilitas dari suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting guna mengetahui tingkat keberhasilan yang telah dicapai, hambatan-hambatan yang ada dan upaya yang telah dilakukan untuk mengatasinya serta bagaimana meningkatkan kinerja di masa datang dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.



Sebagai wujud dari prinsip keterbukaan dan akuntabilitas, pemilik (Pemerintah daerah) dan masyarakat konsumen serta pihak lain yang berkepentingan harus diberi informasi mengenai tingkat kinerja yang telah dicapai dan standar apa yang digunakan untuk mengukurnya.

Untuk mengukur kinerja perusahaan secara komprehensif, Kaplan dan Norton mendisain sebuah sistem pengukuran kinerja yang disebut **Balanced Scorecard**.

Kaplan dan Norton (1993) memberi defenisi Balanced Scorecard sebagai berikut :

*“Balanced Scorecard provides executives with a comprehensive framework that translates a company’s strategic objectives into a coherent set of performance measures”.*

Berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* yang dikembangkannya, pengukuran kinerja dibagi ke dalam 4 (empat) perspektif , yaitu:

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)
2. Perspektif pelanggan/konsumen (*customer perspective*)
3. Perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*)
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*)

Dalam penulisan skripsi ini, penulis mencoba untuk menerapkan konsep *Balanced Scorecard* untuk mengukur kinerja PDAM Kabupaten Batang tahun 2011 dan 2012 , sehingga dapat diketahui tingkat kinerja yang dicapai, kelemahan atau kendala apa menghambat dalam proses pencapaiannya dan hasilnya diharapkan dapat digunakan sebagai masukan bagi pihak yang berkepentingan guna

meningkatkan kinerja di masa yang akan datang, menuju pada Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Governance).

## **1.2 Rumusan Masalah**

PDAM Kabupaten Batang sendiri setiap tahun melakukan pengukuran terhadap kinerjanya dan disampaikan kepada pihak yang berkepentingan sesuai ketentuan yang ditetapkan. Evaluasi/pengukuran dilakukan terhadap tiga aspek, yaitu; aspek keuangan, aspek administrasi dan aspek operasional. Sementara aspek pembelajaran dan pertumbuhan serta aspek bisnis internal tidak tercakup secara jelas. Oleh karena itu, penulis mencoba melakukan evaluasi/pengukuran secara komprehensif dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

## **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.3.1. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja PDAM Kabupaten Batang tahun 2011 dan 2012 dengan alat yang disebut *Balanced Scorecard*.

### **1.3.2. Manfaat Penelitian**

#### 1. Bagi PDAM Kabupaten Batang

Hasil analisis dapat dijadikan masukan guna meningkatkan kinerjanya pada masa mendatang.

#### 2. Bagi Pembaca / Masyarakat

Sebagai informasi tentang capaian tingkat kinerja PDAM Kabupaten Batang tahun 2011 dan 2012 yang diukur dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

## **1.4 Sistematika Penulisan**

Untuk memperoleh gambaran secara umum, maka penelitian ini dibagi menjadi 5 (lima) bab, dengan rincian sebagai berikut :

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang teori-teori yang digunakan, antara lain pengertian *Balanced Scorecard*, karakteristik *Balanced Scorecard*, pengukuran kinerja, dan kerangka pemikiran teoritis.

### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, populasi dan sampel, variabel dan definisi operasional, metode pengumpulan dan analisis data.

### **BAB IV : GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA**

Bab ini berisi tentang deskripsi dari obyek yang diteliti, analisis data serta pembahasan hasil analisis data.

### **BAB V : PENUTUP**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan saran dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1.1 Landasan Teori**

##### **1.1.1 Teori Evaluasi Kinerja**

Pengertian kinerja perusahaan yang dikemukakan oleh Simanjuntak (2005) adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Dessler (2009) berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan tersebut. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan untuk menilai kinerja karyawan. Selain itu, penilaian kinerja dari seorang karyawan dapat juga dilakukan dengan membandingkan dengan kinerja karyawan lainnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung makna sebagai hasil kerja oleh seseorang atau prestasi kerja yang telah dicapai seseorang.

##### **1.1.2 Teori Efektivitas**

The Liang Gie (1987) memberikan pengertian efektifitas adalah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya suatu efek atau akibat

yang dikehendaki. Kalau seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu yang memang dikehendakinya, maka orang itu dikatakan efektif kalau maksud yang dikehendakinya tercapai.

### **1.1.3 Pengertian Pengukuran Kinerja**

Penilaian kinerja menurut Hansen dan Mowen (2009) adalah suatu penilaian untuk menentukan seberapa efektifnya suatu operasi berjalan dalam suatu organisasi berdasarkan kriteria yang ditetapkan sebelumnya.

Dengan penilaian kinerja, manajemen puncak dapat memperoleh dasar yang obyektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan oleh pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat memberikan motivasi dan rangsangan kepada setiap bagian yang ada dalam perusahaan, untuk bekerja lebih efisien dan efektif.

### **1.1.4 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja**

Penilaian kinerja menurut Davis (1996) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi maupun bagi pegawai yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.

4. *Training and development needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

## **2.2. BALANCED SCORECARD**

### **2.2.1. Pengertian *Balanced Scorecard***

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

#### **1. *Scorecard***

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

#### **2. *Balanced***

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

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

##### **1) *Menerjemahkan visi, misi dan strategi perusahaan.***

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

2) *Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.*

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

3) *Merencanakan, menetapkan sasaran, menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.*

Rencana bisnis memungkinkan organisasi mengintegrasikan antara rencana bisnis dan rencana keuangan mereka. *Balanced scorecard* sebagai dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur mana yang lebih penting untuk diprioritaskan, akan menuntun ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara menyeluruh.

4) *Memberikan umpan balik dan pembelajaran strategis.*

Proses keempat ini akan memberikan *strategic learning* kepada perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard* sebagai pusat sistem perusahaan, maka perusahaan melakukan monitoring terhadap apa yang telah dihasilkan perusahaan dalam jangka pendek.

### **2.2.2. Membangun *Balanced Scorecard***

Sebelum konsep *Balanced Scorecard* diterapkan, terlebih dahulu harus membangun *Balanced Scorecard*. Terdapat enam tahapan dalam membangun sistem *Balanced Scorecard*, yaitu:



### 1. Menilai Fondasi Organisasi

Langkah pertama untuk melakukan penilaian atas fondasi organisasi adalah membentuk tim yang akan merumuskan dan membangun *Balanced Scorecard*.. Dari hasil penilaian tim terhadap fondasi dan organisasi dapat diketahui apa yang menjadi visi dan misi organisasi, kekuatan dan kelemahan bahkan tindakan apa saja yang harus dilakukan untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

### 2. Menetapkan Visi Perusahaan

Visi diperlukan dalam sebuah organisasi untuk menumbuhkan motivasi personil. Visi organisasi dijabarkan kedalam ukuran-ukuran kinerja. Untuk mewujudkan kondisi yang digambarkan dalam visi, perusahaan perlu merumuskan strategi. Dalam proses perumusan strategi (*strategi formulation*), visi organisasi dijabarkan dalam *goal* (tujuan).

### 3. Membuat Tujuan Organisasi

Tujuan organisasi menunjukkan apa tindakan yang harus dilakukan untuk melaksanakan strategi. Tujuan organisasi merupakan gambaran aktivitas yang harus dicapai, sedangkan strategi adalah cara yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Tujuan organisasi dinyatakan dalam empat perspektif, yaitu perspektif *customers* dan *stakeholders*, perspektif *employee* dan *organization capacity*.

### 4. Membangun Strategi Bisnis

Strategi merupakan pernyataan apa yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuannya. Dalam mendisain strategi, organisasi harus mempertimbangkan pendekatan apa saja yang bisa digunakan untuk

menjalankan strategi tersebut, termasuk didalamnya apakah strategi tersebut bisa dijalankan, berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan dan apakah strategi tersebut mendukung organisasi mencapai misinya.

#### 5. *Mengukur Performance*

Mengukur *performance* berarti memantau dan mengukur kemajuan yang sudah dicapai atas tujuan-tujuan strategis yang telah dicanangkan. Pengukuran kinerja yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan kemajuan organisasi kearah yang lebih baik.

#### 6. *Menyusun Inisiatif*

Inisiatif merupakan program-program yang harus dilakukan untuk memenuhi salah satu atau berbagai tujuan strategis. Sebelum menetapkan inisiatif, hal yang harus dilakukan adalah menentukan target. Target merupakan suatu tingkat kinerja yang diinginkan atau target yang harus dicapai, untuk itu harus ditetapkan ukurannya.

### **2.2.3. Manfaat dan Keunggulan Balanced Scorecard**

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

1. Mengklarifikasi dan menghasilkan konsensus mengenai strategi.
2. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh perusahaan.
3. Menyelaraskan berbagai tujuan departemen dan pribadi dengan strategi perusahaan.

4. Mengkaitkan berbagai tujuan strategis dengan sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan.
5. Mengidentifikasi dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
6. Melaksanakan peninjauan ulang strategis secara periodik dan sistematis.
7. Mendapatkan umpan balik yang dibutuhkan untuk mempelajari dan memperbaiki strategi.

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

a. Menerjemahkan Visi dan Misi

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

b. Komunikasi dan Hubungan

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

c. Rencana Bisnis

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, dapat dijadikan sebuah dasar untuk mengalokasikan sumber daya dan mengatur hal apa yang penting

dalam rencana bisnis untuk diprioritaskan. Hal tersebut akan membuat rencana bisnis bergerak ke arah tujuan jangka panjang perusahaan secara keseluruhan.

d. Umpan balik dan Pembelajaran

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

#### **2.2.4. Perspektif dalam *Balanced Scorecard***

*Balanced Scorecard* memberikan bukti adanya pengukuran kinerja yang menggabungkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan (Kaplan dan Norton, 1996). Ada 4 (empat) perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam *Balanced Scorecard*, yaitu:

##### **2.2.4.1 Perspektif Keuangan**

Dalam *balanced scorecard*, pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Rasio keuangan adalah alat yang digunakan untuk menganalisis kondisi keuangan dan kinerja perusahaan. Dengan menghitung berbagai macam rasio maka peneliti bisa mendapat perbandingan yang mungkin

akan berguna daripada angka mentah (Anthony dan Govindarajan, 2005). Rasio keuangan sendiri terbagi atas :

#### **2.2.4.1.1 Rasio Likuiditas**

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban financial jangka pendek, berupa utang-utang jangka pendek, terdiri dari :

##### **1. *Current Ratio***

Merupakan rasio antara total nilai aset lancar dengan total nilai utang jangka pendek. Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan aktiva lancar yang dimilikinya.

##### **2. *Cash Ratio***

Merupakan rasio antara total nilai aset lancarnya dengan total nilai utang jangka pendeknya. Aset lancar tersebut berupa kas yang ada di perusahaan , saldo rekening di Bank serta investasi jangka pendek (deposito berjangka 3 bulan). Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya pada saat jatuh tempo dengan aset lancar yang dimilikinya.

#### **2.2.4.1.2 Rasio Solvabilitas**

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk melunasi semua kewajiban jangka panjangnya pada saat jatuh tempo

dengan modal sendiri yang dimilinya atau perbandingan dana yang disediakan oleh pemilik perusahaan dengan pinjaman yang diterima dari kreditur jangka panjang. Rasio ini terdiri atas :

### **1. *Financial Leverage***

Merupakan rasio penggunaan sumber dana yang memiliki beban tetap dengan harapan bahwa akan memberikan tambahan keuntungan yang lebih besar daripada beban tetapnya, sehingga akan meningkatkan keuntungan yang tersedia bagi pemegang saham.

### **2. *Debt to Equity Ratio***

Merupakan perbandingan antara utang-utang dengan ekuitas dalam pendanaan perusahaan dan menunjukkan kemampuan modal perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya.

#### **2.2.4.1.3 Rasio Rentabilitas**

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan memperoleh laba atau keuntungan. Profitabilitas suatu perusahaan merupakan perbandingan antara laba yang diraih dengan aset atau modal untuk menghasilkan laba tersebut, yang termasuk dalam rasio ini adalah :

### **1. *ROI (Rate of Return On Investment)***

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui sampai seberapa jauh aset yang digunakan dapat menghasilkan laba, dihitung dengan rumus :

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

## 2. *Profit Margin*

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dibandingkan dengan nilai penjualan. Dihitng dengan cara :

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

## 3. *ROA (Rate of Return On Assets)*

Adalah rasio yang menunjukkan seberapa besar tingkat produktifitas seluruh asset.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

## 4. *ROE (Rate of Return On Equity)*

Merupakan rasio yang berguna untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang diperoleh dari penanaman modal. Dihitung dengan cara :

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

### 2.2.4.2. **Perspektif Pelanggan**

Dalam perspektif ini perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar.

Perspektif pelanggan dapat dibagi dalam dua kelompok pengukuran, yaitu:

1. ***Core Measurement Group***, yang memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

1) Pangsa Pasar (*market share*):

Menggambarkan proporsi bisnis yang dikuasai oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan atau volume satuan yang terjual.

2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*)

Menunjukkan tingkat dimana perusahaan mampu mempertahankan hubungannya dengan pelanggan. Pengukuran ini dimaksudkan untuk mengetahui besarnya presentase pertumbuhan bisnis dikaitkan dengan jumlah pelanggan yang ada saat ini.

3) Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*)

Pengukuran ini digunakan untuk menunjukkan tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru yang berhasil diperoleh di segmen pasar yang ada.

4) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Pengukuran ini berfungsi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan apabila dikaitkan dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.

**2. *Customer Value Proportion***

Merupakan pemicu untuk meningkatkan kinerja yang terdapat pada *Core value proportion*, didasarkan pada atribut sebagai berikut :

- 1) *Product/service attributes* yang meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasikan apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.



- 2) *Customer relationship* adalah strategi dimana perusahaan mengadakan pendekatan agar pelanggan merasa puas atas produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.
- 3) *Image and reputation* harus dibangun melalui iklan di media cetak atau di media elektronik dan harus di jaga dan dipelihara dengan baik.

#### **2.2.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal**

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan baik oleh manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan maksimal kepada para pelanggan dan juga bagi para pemegang saham. Membangun bisnis internal ini melalui 3 ( tiga) proses , yaitu:

##### **1. Proses Inovasi**

Dalam proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan, proses inovasi merupakan salah satu kritikal proses, dimana efisiensi dan efektifitas serta ketepatan waktu dari proses inovasi ini akan mendorong terjadinya efisiensi biaya pada proses penciptaan nilai tambah bagi pelanggan. Secara garis besar proses inovasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

- 1) Pengukuran terhadap proses inovasi yang bersifat penelitian dasar dan terapan
- 2) Pengukuran terhadap proses pengembangan produk.

## **2. Proses Operasi**

Pada proses operasi yang dilakukan oleh masing-masing organisasi bisnis, lebih menitikberatkan pada efisiensi, konsistensi, dan ketepatan waktu dari barang dan jasa yang diberikan kepada pelanggan.

## **3. Pelayanan Purna Jual**

Tahap terakhir dalam pengukuran proses bisnis internal adalah dilakukannya pengukuran terhadap pelayanan purna jual kepada pelanggan. Pengukuran ini menjadi bagian yang cukup penting dalam proses bisnis internal, karena pelayanan purna jual ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan pelanggan.

### **2.2.4.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Dalam perspektif ini perusahaan berusaha mengembangkan tujuan dan ukuran yang mendorong pembelajaran dan pertumbuhan suatu perusahaan. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang berkaitan dengan ketiga perspektif lainnya dapat terwujud, sehingga pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai. Pada intinya tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai faktor pendorong dicapainya hasil kinerja yang memuaskan atas perspektif keuangan, pelanggan (*customer*), dan proses internal bisnis.

Dalam perspektif ini terdapat tiga faktor penting yang harus diperhatikan, yaitu :

## **1. People**

Tenaga kerja pada perusahaan dewasa ini lebih dituntut untuk dapat berpikir kritis dan melakukan evaluasi terhadap proses dan lingkungan untuk dapat memberikan usulan perbaikan.. Dalam kaitan dengan sumber daya manusia ada tiga hal yang perlu ditinjau dalam menerapkan *Balanced Scorecard*, yaitu :

### **1) *Tingkat Kepuasan Karyawan***

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi.

### **2) *Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)***

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

### **3) *Produktivitas Karyawan***

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan.

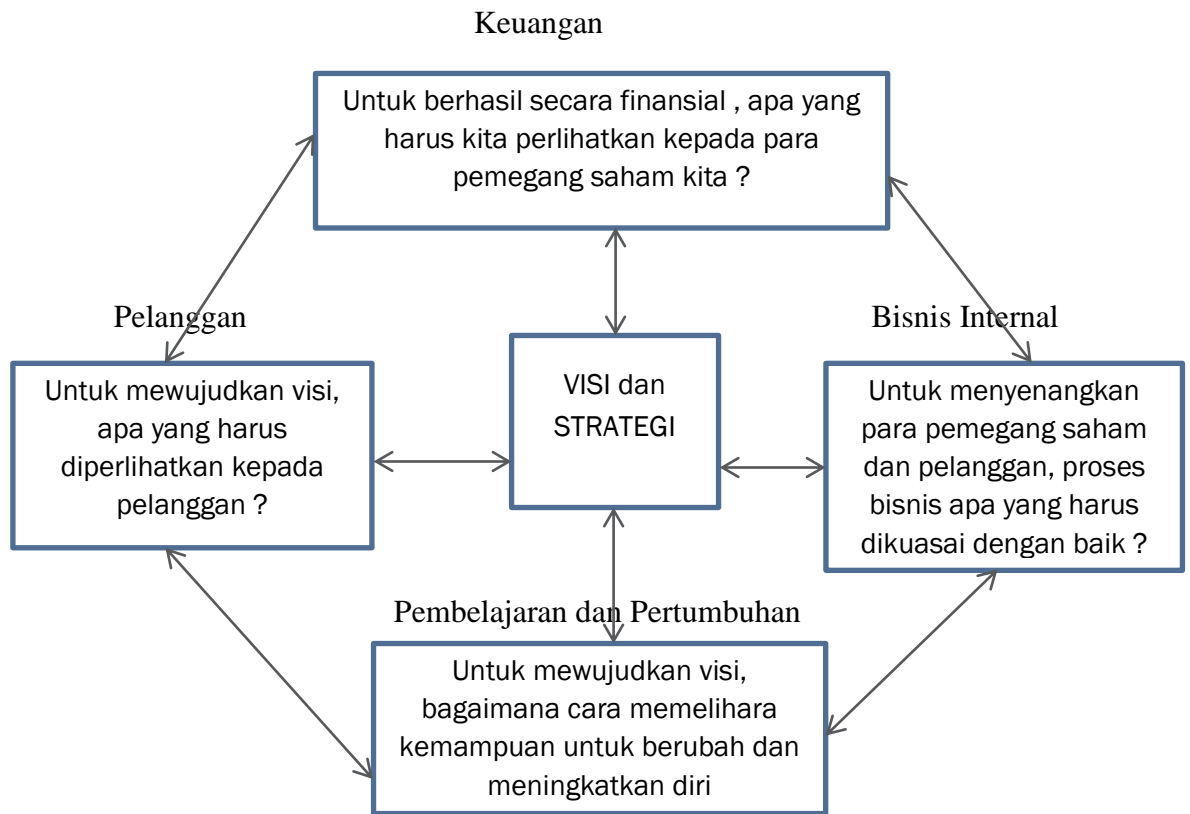
## **2. Sistem**

Motivasi dan ketrampilan karyawan saja tidak cukup untuk menunjang pencapaian tujuan proses pembelajaran dan bertumbuh. Oleh sebab itulah karyawan membutuhkan suatu sistem informasi yang mempunyai kualitas dan kuantitas yang memadai untuk mencapai proses tersebut.

### 3. *Organizational Procedure*

Prosedur yang dilakukan suatu organisasi perlu diperhatikan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Prosedur dan perbaikan rutinitas harus diluruskan karena karyawan yang sempurna dengan informasi yang melimpah tidak akan memberikan kontribusi pada keberhasilan usaha apabila mereka tidak dimotivasi untuk bertindak selaras dengan tujuan perusahaan.

### 4. Hubungan Antar Perspektif dalam *Balanced Scorecard*



Gambar 2.1

Dalam *Balanced Scorecard*, 4 perspektif saling berhubungan. Perspektif Keuangan digunakan oleh manajer senior seolah-olah ukuran ini mampu menjelaskan hasil operasi yang dilaksanakan oleh para pekerja tingkat rendah

dan menengah. *Balanced Scorecard* menekankan bahwa semua ukuran keuangan dan non keuangan harus menjadi bagian sistem informasi untuk para pekerja di semua tingkat perusahaan. *Balanced Scorecard* menyatakan adanya keseimbangan antara berbagai ukuran eksternal pemegang saham dan pelanggan, dengan berbagai ukuran proses bisnis internal, inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan juga dinyatakan antara semua hasil ( apa yang dicapai perusahaan di waktu lalu ) dengan semua ukuran faktor pendorong kinerja masa depan perusahaan. Dan *scorecard* juga menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang objektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subjektif dan berdasarkan pertimbangan sendiri.

## 2.3 Penelitian Terdahulu

### RINGKASAN HASIL PENELITIAN TERDAHULU

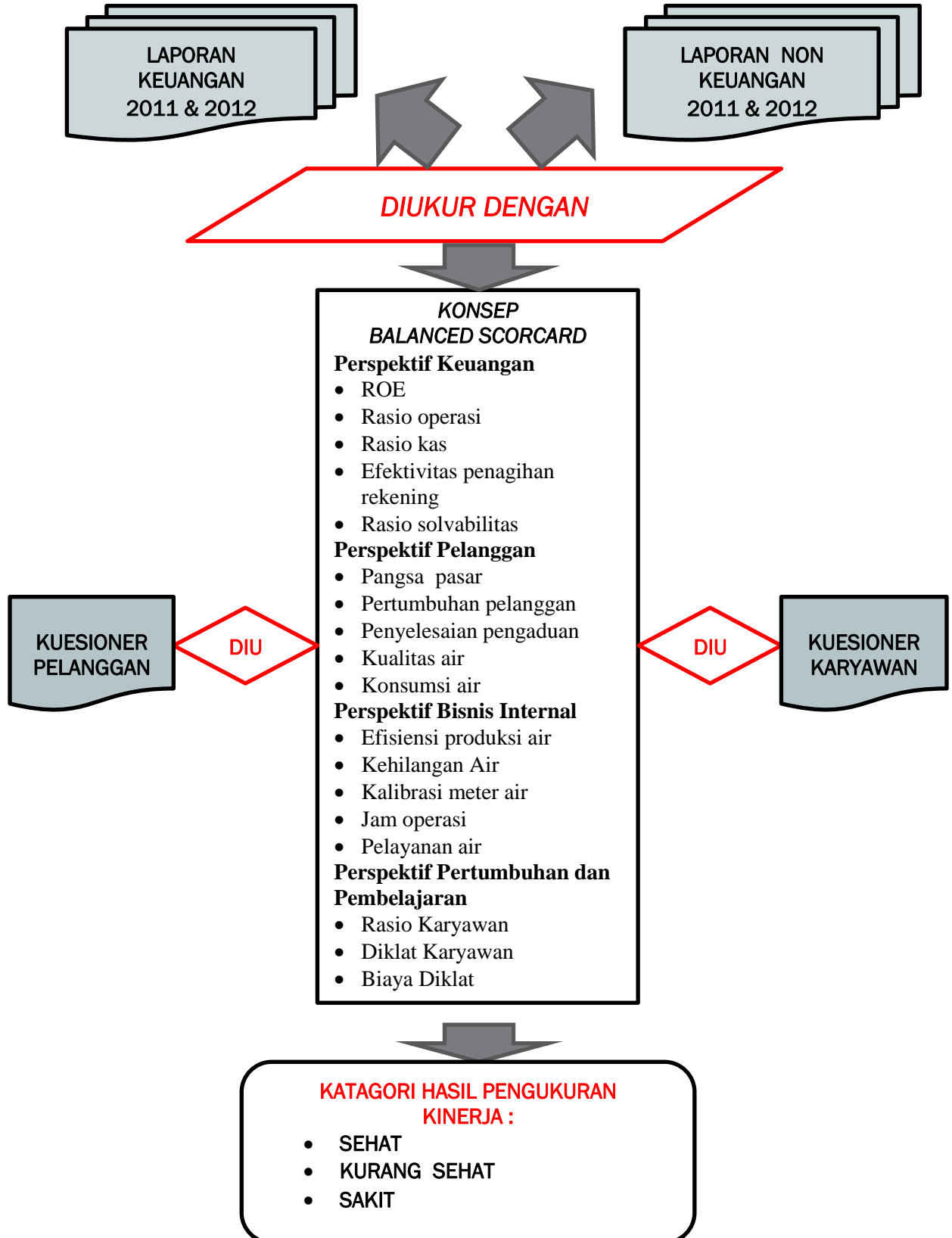
Tabel 2.1

No	PENELITI	INDIKATOR PERSPEKTIF	UJI STATISTIK	HASIL PENELITIAN
1	<b>Ahmad Falah Rusdiyanto (2010)</b>	<b>KEUANGAN</b> ROI , Profit Margin, Operating Ratio, Current Rati	<b>Validitas</b>  <b>dan</b> <b>Reliabilitas</b>	Rasio Operating ratio, Profit Margin, Current Ratio dikategorikan Baik, Rasio ROI dikategorikan buruk
		<b>PELANGGAN</b> Pemrolehan Pelanggan, Retensi Pelanggan, Profitabilitas pelanggan, Kepuasan Pelanggan		Pemrolehan Pelanggan, Profitabilitas Pelanggan, Kepuasan pelanggan dikategorikan baik, sedangkan Retensi Pelanggan dikategorikan buruk
		<b>BISNIS INTERNAL</b> Internal – Inovasi Perusahaan, Purna Jual		
		<b>PEMBELAJARAN &amp; PERTUMBUHAN</b> Produktivitas Karyawan , Retensi Karyawan , Kepuasan Karyawan		Kepuasan karyawan dikategorikan baik, Produktivitas Karyawan, Retensi Karyawan dikategorikan cukup baik

2	<p style="text-align: center;"><b>Aloysius Christian Rico (2013)</b></p>	<p><b>KEUANGAN :</b></p> <p>Cash Ratio, Current Ratio, Financial Leverage, Debt to Equity Ratio, ROI, ROA, ROE, Profit Margin</p> <p><b>PELANGGAN :</b></p> <p>Tingkat Kepuasan Pelanggan, Tingkat Profitabilitas Pelanggan, Tingkat Pemrolehan Pelanggan</p> <p><b>BISNIS INTERNAL</b></p> <p>Keterlambatan KA Pnp Datang, Keterlambatan KA Barang Datang, Keluhan Penumpang, Efektivitas Pelayanan, Inovasi Pertumbuhan dan Pembelajaran – Kepuasan Karyawan, Produktivitas Karyawan</p> <p><b>PEMBELAJARAN &amp; PERTUMBUHAN</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Uji Validitas dan Reliabilitas</b></p>	<p>Cash Ratio, Current Ratio, Financial Leverage, Equity Ratio, ROI, ROA, ROE, Profit Margin dikategorikan baik. Sedangkan Debt to Equity Ratio dikategorikan cukup baik</p> <p>Tingkat Kepuasan Pelanggan dikategorikan cukup, Tingkat Profitabilitas Pelanggan dikategorikan baik. Tingkat Pemrolehan Pelanggan dikategorikan Kurang</p> <p>Keterlambatan KA Pnp Datang &amp; Keterlambatan KA Barang datang dikategorikan cukup, Keluhan Penumpang, Inovasi, dan Efektivitas Pelayanan dikategorikan Baik</p> <p>Kepuasan Karyawan dikategorikan cukup, sedangkan Produktivitas Karyawan dikategorikan baik</p>
---	--	---	--	--

### 2.3 KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS

Gambar 2.2





## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Batang tahun 2011 dan 2012. Studi ini dimaksudkan untuk mencoba menganalisis dan mengukur kinerjanya dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard*.

#### **3.2. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Penelitian ini menggunakan ukuran yang terkandung dalam keempat perspektif *Balanced Scorecard*, yaitu:

- Kinerja Perspektif Keuangan
- Kinerja Perspektif Pelanggan
- Kinerja Perspektif Bisnis Internal
- Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

##### **3.2.1 Kinerja Perspektif Keuangan**

Perspektif Keuangan dalam penelitian ini meliputi :

###### **3.2.1.1. Rasio Likuiditas**

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban financial jangka pendek

berupa utang-utang jangka pendek yang harus dilunasi minimal dalam waktu 3 (tiga) bulan ke depan. Terdiri dari :

### 1) *Current Ratio*

Merupakan rasio antara total nilai aset lancar dengan total nilai kewajiban jangka pendeknya. Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar semua kewajiban jangka pendeknya pada saat jatuh tempo dengan aset lancar yang dimilikinya. Semakin besar rasionya berarti semakin baik, karena setiap Rp1,00 utang jangka pendek dijamin dengan aset lancar dalam jumlah yang lebih besar. Dihitung dengan cara sebagai berikut :

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aset Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

### 2) *Cash Ratio*

Merupakan perbandingan antara total nilai aset likwid (kas, saldo bank dan investasi jangka pendek yang dapat diuangkan dalam waktu 3 (tiga) bulan dengan total nilai kewajiban jangka pendeknya. Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendeknya pada saat jatuh tempo dengan aset yang sangat likwid. Dihitung dengan cara sebagai berikut :

**Cash Ratio =**

$$\frac{\text{Kas+Bank+Deposito+Surat Berharga JK Pendek}}{\text{Utang Lancar}}$$

### **3.2.1.2. Rasio Solvabilitas**

Merupakan perbandingan antara total dana yang disediakan oleh pemilik perusahaan dengan total kewajiban perusahaan jangka panjang. Rasio ini terdiri dari :

#### ***1) Financial Leverage***

Merupakan rasio antara total pinjaman jangka panjang yang memiliki beban tetap dengan total ekuitas perusahaan. Rasio ini digunakan untuk menganalisis apakah tambahan keuntungan yang akan diperoleh lebih besar dari jumlah beban tetap atas jenis pinjaman jangka panjang yang akan diambil.

#### ***2) Debt to Equity Ratio***

Merupakan perbandingan antara total nilai seluruh utang-utang perusahaan dengan total nilai ekuitas yang dimiliki perusahaan. Rasio ini untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi seluruh kewajibannya dengan modal sendiri yang dimilikinya. Semakin besar rasionya berarti semakin baik, karena setiap Rp1,00 utang dijamin dengan nilai ekuitas dalam jumlah yang lebih besar.

### **3.2.1.3. Rasio Rentabilitas**

Merupakan rasio antara jumlah laba yang diraih dengan total nilai aset atau modal yang digunakan untuk meraih laba tersebut. Rasio ini terdiri atas :

### **1) ROI (Rate of Return On Investment) Ratio**

Digunakan untuk mengukur sampai seberapa jauh aset yang digunakan mampu menghasilkan laba. Dihitung dengan cara sebagai berikut:

$$\mathbf{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Aset}} \times 100\%$$

### **2) Profit Margin Ratio**

Merupakan perbandingan antara jumlah laba setelah pajak dengan total nilai penjualan. Semakin besar rasionya berarti kemampuan memperoleh laba semakin baik, dihitung sebagai berikut :

$$\mathbf{Profit\ Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

### **3) ROA (Rate of Return On Assets) Ratio**

Merupakan perbandingan antara laba bersih setelah pajak dengan total nilai aset. Rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar tingkat produktifitas seluruh aset dalam kaitannya untuk meraih laba. Perhitungannya sebagai berikut :

$$\mathbf{ROA} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

### **4) ROE (Rate of Return On Equity) Ratio**

Merupakan rasio yang digunakan untuk mengetahui seberapa jauh hasil yang diperoleh dari jumlah modal ditanamkan.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

### 3.2.2. Kinerja Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini perhatian ditujukan kepada kemampuan internal perusahaan untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar/konsumen.

Perspektif pelanggan dapat dibagi dalam dua kelompok pengukuran, yaitu:

1) *Core Measurement Group*, mencakup beberapa komponen pengukuran, yaitu:

a. Pangsa Pasar (*Market Share*).

Menggambarkan porsi pasar yang dikuasai oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu. Hal itu dapat dinyatakan dalam bentuk jumlah pelanggan, volume satuan produk yang terjual.

b. Retensi Pelanggan (*Customer Retention*).

Menunjukkan tingkat sampai seberapa jauh perusahaan dapat mempertahankan hubungannya dengan pelanggan. Dengan demikian dapat diketahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan para pelanggan.

c. Akuisisi Pelanggan (*Customer Acquisition*).

Menunjukkan tingkat sampai sejauh mana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan/menguasai bisnis baru. Akuisisi ini dapat diukur dengan membandingkan banyaknya jumlah pelanggan baru di segmen tertentu.

d. Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*)

Pengukuran ini berfungsi untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proportion*.

2) *Customer Value Proportion*

Merupakan pemicu peningkatan kinerja terkait *Core Value Proportion* didasarkan pada atribut sebagai berikut :

- a. *Product/service attributes*, meliputi fungsi produk atau jasa, harga dan kualitas. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan atas produk atau jasa yang ditawarkan.
- b. *Customer relationship*, terkait strategi perusahaan melalui berbagai pendekatan agar pelanggan merasa puas atas produk atau jasa yang ditawarkan.
- c. *Image and reputation*, berhubungan dengan bagaimana perusahaan membangun dan mempertahankan image dan reputasinya. Hal ini dapat dilakukan melalui iklan di media massa atau elektronik dan menjaga kualitas dan pelayanan sesuai yang dijanjikan dalam iklan tersebut.

### **3.2.3 Kinerja Perspektif Bisnis Internal**

Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan terhadap semua aktivitas yang dilakukan di dalam perusahaan oleh seluruh personil untuk menciptakan suatu

produk yang berkualitas yang dapat memberikan kepuasan bagi pelanggan maupun kepada para pemegang saham.

#### **3.2.4 Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur dan sekaligus mendorong tercapainya kinerja dari ketiga perspektif lainnya (keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal) dengan baik.

### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah :

1. Wawancara, yaitu dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak terkait.
2. Kuesioner, yaitu melalui pengajuan kuesioner bertujuan untuk mengetahui pelayanan yang diterima oleh para pelanggan dan pandangan karyawan sendiri terhadap PDAM Kabupaten Batang. Kuesioner ini mengacu pada kuesioner yang telah dipakai Zudia (2010) dan Aloysius (2013).
3. Studi pustaka, yaitu dengan cara mempelajari literatur yang relevan dengan penelitian.

### **3.4. Metode Analisis Data**

#### 1. Analisis Diskriptif

Memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata(*mean*), standar deviasi, varian, *maximum*, *minimum*, *sum*, *range*, *kurtosis* dan *skewness* (kemencengan distribusi).

#### 2. Analisis Kualitatif

Meliputi klarifikasi visi, misi ke dalam rencana strategis perusahaan.

#### 3. Analisis Kuantitatif

Melakukan pengukuran kinerja masing-masing perspektif menggunakan konsep *Balance Scorecard* terhadap data keuangan dan non keuangan PDAM Kabupaten Batang tahun 2011 dan 2012.

### **3.5. Cara Pengukuran Dalam Balance Scorecard**

Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur masing-masing persepektif. Menurut Mulyadi (2001), kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran dari semua perspektif dapat dicapai.

Caranya adalah dengan menetapkan terlebih dahulu skor minimum dan maksimum serta lebar skala, sebagai berikut :

- Skor minimum : 1
- Skor maksimum : 2,8



– Lebar skala :  $\frac{2,8 - 1}{3} = 0,6$

3

Kemudian ditentukan Kriteria Hasil Penilaian dalam tiga katagori, yaitu : *Sehat*, *Kurang Sehat*, *Sakit* dengan Total Capaian Nilai Skornya masing-masing sebagai berikut :

<b>KRITERIA</b>	<b>TOTAL CAPAIAN NILAI SKOR</b>
SEHAT	>2,8
KURANG SEHAT	2,2 sd 2,8
SAKIT	0 atau <2,2

Total Capaian Nilai Skor adalah penjumlahan dari hasil capaian nilai skor dari keempat perspektif (Keuangan, Pelayanan, Bisnis Internal, Pembelajaran dan Pertumbuhan). Penentuan Nilai Skor dari masing-masing perspektif dengan cara memberi Bobot untuk masing-masing perspektif, selanjutnya Bobot tersebut dibagi-bagi (didistribusikan) kepada masing-masing aspek/item yang diukur/dievaluasi. Capaian Nilai Skor untuk masing-masing aspek/item yang dievaluasi/diukur adalah hasil perkalian antara bobot dengan nilai skornya. Jumlah seluruh capaian nilai skor untuk setiap perspektif adalah penjumlahan dari seluruh capaian skor item yang dievaluasi/diukur pada perspektif yang bersangkutan.

Bobot untuk masing-masing perspektif adalah sebagai berikut :

– Kinerja Perspektif Keuangan	: 0,250
– Kinerja Perspektif Pelanggan	: 0,250
– Kinerja Perspektif Bisnis Internal	: 0,350
– Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	: <u>0,150</u>
<b>TOTAL BOBOT</b>	: <u>1,000</u>

Sedangkan penilaian dari masing-masing skor terdiri dari :

5 = sangat baik

4 = baik

3 = cukup baik

2 = kurang baik

1 = buruk