

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengukuran Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Menurut Huda (2013) kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi suatu organisasi yang terutang dalam strategi planing suatu organisasi. Menurut Syariati, dkk (2009), kinerja ialah suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standarseperti biaya – biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan semacamnya. Menurut Suwandi (2017) kinerja ialah tampilan kondisi atas hasil evaluasi kegiatan – kegiatan atau pekerjaan yang telah dilakukan dengan melihat perbandingan atas pencapaian target pada periode – periode sebelumnya.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu istilah untuk menggambarkan suatu pencapaian berdasarkan dari kegiatan atau aktivitas yang telah dilakukan. Kinerja merupakan tolak ukur untuk mengukur keberhasilan dari

sebuah visi dan tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu pengukuran kinerja merupakan suatu penilaian terhadap pencapaian keberhasilan dari suatu tindakan dalam mencapai suatu tujuan yang ditentukan. Pengukuran kinerja dilakukan berdasarkan dari kriteria dari standar yang telah ditentukan oleh suatu lembaga.

2.1.1.2. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan dimasa sekarang maupun di masa yang akan datang. Menurut Mahsun (2006) pengukuran kinerja ialah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya manusia dalam menghasilkan barang dan jasa efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Menurut Mulyadi & Setywan (2000) pengukuran kinerja ialah penentuan secara periodik mengenai efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standard an criteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Amins (2012) pengukuran kinerja ialah penilaian yang sistematis dan didasarkan pada pada kelompok indikator kinerja yang berupa keluaran, masukan, manfaat dan dampak yang digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Dari pengertian diatas yang telah dipaparkan maka dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja yaitu serangkaian aktivitas

suatu penetapan penilaian kinerja yang didasarkan pada ukuran *finansial* dan *non finansial*, untuk mengukur sejauh mana manfaat dan hasil yang telah ditentukan sebelumnya dalam penggunaan sumber daya untuk mencapai suatu tujuan dalam perusahaan yang telah ditentukan.

2.1.1.3 Penilaian Kinerja pada Organisasi Sektor Publik

Menurut Mardiasmo (2002) konsep pengukuran kinerja di organisasi sektor publik yaitu untuk membantu seorang manajer publik dalam menilai pencapaian strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Menurut Suwandi (2017) pengukuran kinerja sektor publik yaitu dilakukan untuk memperbaiki suatu kinerja pemerintah, mewujudkan pertanggungjawaban publik serta memperbaiki komunikasi pelanggan dan mengalokasikan sumber daya dan pembuatan keputusan dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi pelanggan. Menurut Mursidin (2017) pengukuran kinerja di organisasi sektor publik ialah meningkatkan mutu pengambilan keputusan, pengukuran kinerja, meningkatkan akuntabilitas internal, pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas publik, pengukuran kinerja mendukung perencanaan strategi dan penetapan tujuan dan pengukuran kinerja memungkinkan suatu entitas untuk menentukan penggunaan sumber daya secara efektif.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik yaitu suatu kegiatan yang dapat

membantu manajer dalam suatu kinerja perusahaan dengan melihat dari dua aspek, yaitu aspek keuangan dan non keuangan sehingga kinerja perusahaan dapat berjalan dengan efektif.

2.1.1.4. Tujuan Pengukuran Kinerja

Terdapat beberapa tujuan sistem pengukuran kinerja sektor publik berdasarkan Mardiasmo (2002) diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (*top down* dan *bottom up*)
2. Untuk mengukur kinerja *finansial* dan *nonfinansial* secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian suatu strategi.
3. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*, dan
4. Untuk mencapai suatu kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang *rational*.

Menurut Mulyadi & Setyawan (2000) tujuan dari pengukuran kinerja setor publik yaitu :

1. Mengetahui tingkat tercapainya tujuan organisasi
2. Menyediakan sarana pembelajaran pegawai
3. Memperbaiki kinerja periode berikutnya
4. Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*

5. Memotivasi pegawai dan menciptakan akuntabilitas publik

Dari pemaparan tujuan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan pengukuran kinerja sektor publik yaitu untuk mengetahui kinerja suatu perusahaan dalam mencapai sasaran maupuntujuan perusahaan dengan berbagai strategi yang dilakukan untuk memperbaiki kinerja yang akan datang. Oleh karena itu pengukuran kinerja sangat penting dalam suatu perusahaan dalam keberlangsungan perusahaan yang akan datang.

2.1.2 Balanced Scorecard

2.1.2.1 Sejarah Balanced Scorecard

Menurut Suwandi (2017) pada tahun 1990 David Norton dan Robert Kaplan melakukan penelitian “mengukur Kinerja Organisasi Masa Depan“ dengan melibatkan berbagai perusahaan yang berlangsung selama satu tahun. Setelah berbagai hal yang digunakan akhirnya mereka tertarik dengan *scorecard* multidimensi sebagai pendekatan yang dianggap paling menjanjikan dalam memenuhi kebutuhan mereka. Dari berbagai diskusi kelompok yang dilaksanakan menghasilkan pengembangan *scorecard* yang kemudian disebut dengan “*Balanced Scorecard*“ yang terdiri dari 4 perspektif mengenai keuangan maupun non keuangan. Pada tahun 1992 penelitian tersebut di muat disebuah artikel Harvard Business Review ,sebagai pengganti system kinerja berbasis tradisional atau hanya penilaian keuangan saja. Pengukuran kinerja keuangan saja tidak cukup untuk mengukur apakah perusahaan itu sudah cukup berhasil atau tidak. Kinerja keuangan

hanya akan berfokus pada jangka pendeknya saja (Kaplan & Norton, 2000). *Balanced Scorecard* ada empat fokus perspektif yaitu perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*Internal Business processes perspective*), Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*).

Menurut Syariati, D. d. (2009) kemunculan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur perusahaan dimulai pada awal tahun 1992. Robert S. Kaplan dan David P. Norton mempublikasikan tulisan mereka yang berjudul “*The Balanced Scorecard : Measure That Drive Performance*”. Inilah yang menjadi awal *Balanced Scorecard* diperkenalkan ke masyarakat luas yang kemudian menjadi rujukan bagi para pelaku bisnis. Setelah kemunculan tulisan tersebut, tidak sedikit buku yang membahas tentang konsep *Balanced Scorecard* dipublikasikan secara luas dan dijadikan sebagai salah satu literatur penting bagi perkembangan dunia bisnis.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *Blanced Scorecard* pertama kali dikenalkan pada tahun 1992 oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton. *Balanced scorecard* mmeiliki 4 fokus prespektif di antaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan , perspektif proses bisnis internal, Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan yang digunakan sebagai acuan pengukuran kinerja suatu perusahaan.

2.1.2.2 Pengertian *Balanced Scorecard*

Menurut Saraswati, Sinarwati, & Atmadja (2014) istilah *balanced Scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) yaitu kinerja yang diukur secara berimbang antara sisi keuangan maupun dari sisi non keuangan, mencakup jangka panjang serta melibatkan dari bagian internal dan eksternal dari perusahaan maupun suatu organisasi. Sedangkan kartu skor (*scorecard*) yaitu suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil dari kinerja baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan dimasa yang akan datang. Menurut Samry (2012) *Balanced Scorecard* merupakan model pengukuran kinerja yang menstimulasi profitabilitas dengan ukuran kinerja non keuangan dalam perspektif pelanggan, bisnis internal, serta inovasi pembelajaran dan pertumbuhan. Menurut Prihadi (2012) *Balanced Scorecard* sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif, sehingga dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* ialah alat ukur sistem kinerja dari dua sisi yaitu sisi keuangan dan sisi non keuangan dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta inovasi pembelajaran dan pertumbuhan untuk mengetahui bagaimana kondisi perusahaan tersebut. Sehingga dengan menggunakan metode *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan akan

lebih efektif karena diukur dari dua sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan.

2.1.2.3 *Balanced Scorecard* Untuk Sektor Publik

Menurut Effendi (2012) organisasi sektor publik merupakan organisasi yang mengelola tanggung jawab yang dibebankan oleh public yang *finansial* maupun yang *nonfinansial*. Menurut Suwandi (2017) perbedaan utama organisasi sektor publik dengan sektor swasta yaitu tujuannya, jika sector publik lebih berorientasi pada pelayanan publik sedangkan para sektor swasta berorientasi pada laba. Maka dapat disimpulkan bahwa melalui *Balanced Scorecard* organisasi pemerintah maupun sektor publik akan mampu menjelaskan misinya kepada masyarakat sehingga mampu mengidentifikasi indikator kepuasan masyarakat secara lebih objektif, transparan dan terukur dari aspek keuangan dan non keuangan hingga dapat mengidentifikasi dari proses kerjanya dan kualitas sumber daya manusia yang diperlukan dalam mencapai misi dan strateginya.

2.1.2.4 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Menurut Kaplan, R., & Norton, D. (2000) keunggulan *Balanced Scorecard* dapat menterjemahkan misi dan strategi kedalam berbagai tujuan dan ukuran, yang tersusun kedalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. *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 yang akan datang. Menurut Syariati, D. d. (2009) keunggulan *balanced scorecard* sebagai alat pengukur kinerja dari sebuah entitas bisnis menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang tidak hanya mencakup ukuran *finansial* sebagai hasil dari kegiatan masa lalu organisasi, tetapi juga mencakup ukuran *non finansial* sebagai fundamental operasional perusahaan yang didalamnya terdapat kemungkinan – kemungkinan kejadian diwaktu yang akan datang.

Sehingga dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* mempunyai keunggulan dalam menerjemahkan misi dan strategi ke dalam berbagai tujuan dengan menggunakan empat perspektif sebagai acuan keakuratan pengukuran kinerja suatu perusahaan. *Balanced Scorecard* dalam mengukur suatu kinerja tidak hanya dari satu aspek tapi dari dua aspek yaitu aspek keuangan dan aspek non keuangan yaitu pelanggan, proses internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

2.1.2.5 Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Menurut Mulyadi (2000) visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah dipilih perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditetapkan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik, yaitu ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja. Ukuran hasil merupakan ukuran yang menunjukkan tingkat keberhasilan

pencapaian sasaran strategic.Sedangkan ukuran pemacu kinerja merupakan ukuran yang menyebabkan hasil yang dicapai.Cara pengukuran dalam *Balanced Scorecard* adalah mengukur secara seimbang antara perspektif yang satu dengan perspektif yang lainnya dengan tolak ukur masing – masing perspektif. Menurut Mulyadi (2000) , kriteria keseimbangan digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana sasaran strategik yang tercapai seimbang disemua perspektif. Skor dalam tabel kriteria keseimbangan yaitu skor dari standar, apabila kinerja semua aspek dalam perusahaan yaitu “ baik”. Skor diberikan berdasarkan *rating scale* sebagai berikut :

Tabel 2.1
Rating Scale

Skor	Nilai
-1	Kurang
0	Cukup
1	Baik

Sumber : Mulyadi 2000

Selanjutnya yaitu membuat ukuran kinerja berisi dengan indikator – indikator yang akan digunakan sebagai dasar pemberian skor ukuran kinerja adalah sebagai berikut.

Tabel 2.2
Ukuran Kinerja

Perspektif	Sasaran Strategik	Ukuran		Skor
		Hasil	Pemicu Kerja	
Keuangan	Rasio Ekonomi	Penurunan biaya	<i>Revenue Mix</i>	1
	Rasio Efisiensi	Pertumbuhan	<i>Cycle</i>	1
	Rasio	pendapatan	<i>Effectivitness</i>	1

	efektifitas	Peningkatan efisiensi pendapatan		
Pelanggan	Meningkatkan layanan kepada pelanggan	Kepuasan pelanggan	- bertambahnya costumers baru -Depth Of relationship - Berkurangnya keluhan	1 1 1
Proses Bisnis Internal	Meningkatkan proses layanan kepada customer	Inovasi tingkat pelayanan	Efisiensi pelayanan	1 1
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Meningkatkan kapabilitas karyawan Meningkatkan komitmen karyawan	Retensi kepuasan karyawan Pelatihan karyawan	Karyawan keluar berkurang Karyawan mengikuti latihan	1 1
Total				10

Sumber : Mulyadi 2000

2.1.3 Perspektif Balanced Scorecard

Ada empat perspektif kinerja bisnis yang diukur dalam Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2000), yaitu :

2.1.3.1 Perspektif Keuangan (*financial Perspective*)

Perspektif keuangan dalam pengukuran kinerja sangat penting karena memberikan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja dalam keuangan akan memberikan petunjuk apakah strategi suatu perusahaan implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan (Kaplan & Norton, 2000). Rasio – rasio di perspektif keuangan ini yaitu :

1. Return On Investment (ROI)

Return On Investment merupakan rasio yang menunjukkan berapa besar laba yang diperoleh perusahaan jika diukur dari nilai aktiva (Suwandi, 2017). Rasio ini menggambarkan kemampuan perusahaan dengan jumlah aktiva yang digunakan sebuah operasi perusahaan untuk menghasilkan suatu keuntungan. ROI dapat menunjukkan produktivitas dari seluruh dana perusahaan baik modal pribadi maupun modal pinjaman. Semakin kecil atau rendah rasio ini maka semakin tidak baik dan sebaliknya. Standar ideal pengukuran rasio ini yaitu 7% jika semakin tinggi rasio ini maka kinerja perusahaan semakin baik.

2. Net Profit Margin (NPM)

Net Profit Margin (NPM) merupakan rasio yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih (Suwandi, 2017). Rasio ini sangat penting bagi manajer operasi karena menggambarkan dari strategi penetapan harga penjualan yang diterapkan perusahaan dan kemampuannya untuk mengendalikan dari beban usaha suatu perusahaan. Semakin besar *Net Profit Margin* maka semakin efisien perusahaan tersebut dalam mengeluarkan biaya –biaya berkaitan dengan kegiatan operasinya. Standar yang digunakan dalam mengukur rasio ini adalah 5,7%.

3. Operating Ratio(OR)

Operating Ratio (OR) digunakan untuk mengukur suatu biaya operasi dan mencerminkan tingkat efisiensi perusahaan sehingga rasio

yang tinggi menunjukkan keadaan yang kurang baik karena setiap rupiah penjualan terserap dalam biaya yang tinggi maupun tersedia untuk laba(Hafidz, waskito, Indah, & Martini, 2014).

2.1.3.2 Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Perspektif pelanggan para manajer akan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dan berbagai ukuran kinerja unit bisnis didalam suatu segmen pasar(Kaplan & Norton, 2000). Dapat disimpulkan bahwa dalam perspektif pelanggan ini sangat penting karena merupakan faktor yang mempengaruhi keputusan suatu pelanggan untuk berpindah atau akan tetap loyal terhadap para pemasoknya. Rasio dalam perspektif pelanggan yaitu :

1. Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan ini menggunakan kuesioner untuk survey. Menurut (Nurchaya, 2016) pertanyaan yang digunakan untuk mengukur kepuasan pelanggan ini yaitu :

a. Distribusi

Variabel ini menggambarkan ketersediaan air yang rutin, kuantitas yang meningkat, ketersediaan air perlu di tambah, serta distribusi air 24 jam

b. Kualitas produksi

Variabel ini menggambarkan kualitas air saat ini, kualitas air lebih baik dari air tanah / air hujan, tingkat kejernihan, rasa,

bau, air, kualitas air seakin membaik serta penggunaan air lebih banyak.

c. Pencatatan meter

Variabel ini menggambarkan kesopanan dan profesionalitas pencatat meter, perhitungan meter tepat waktu dan jumlah, kondisi meter air, serta jadwal kedatangan petugas pencatat meter.

d. Pembayaran

Variabel ini menggambarkan ketersediaan loket, kejelasan jadwal pembayaran rekening, kesetaraan biaya dan jumlah pemakaian air, kemudahan akses ke loket, keramahan petugas loket, serta kemudahan dan kecepatan prosedur pembayaran tunggakan

e. Penanganan Pengaduan

Variabel ini menggambarkan kecepatan penyelesaian pengaduan, kemudahan melaporkan pengaduan, keramahan sikap petugas penerima pengaduan, keadilan penyelesaian masalah serta ketersediaan media pengaduan.

f. Tarif

Variabel ini menggambarkan tarif air yang memadai, kewajaran tarif progresif, kesesuaian penggolongan pelanggan, penyesuaian tarif air, kenaikan tariff 10% - 30% setiap tahun, pembebanan merata kenaikan tarif, tarif yang lebih besar

kepada pemakaian air yang lebih banyak, serta kesediaan membayar.

2.1.3.3 Perpektif Proses Bisnis Internal (*Internal Bisnis Perspective*)

Dalam proses Bisnis internal para manajer melakukan identifikasi terhadap berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Menurut Kaplan, R., & Norton, D. (2000) menentukan rantai nilai proses bisnis internal, untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan memberikan hasil finansial yang baik. Rantai nilai dalam proses bisnis internal tersebut terdiri dari proses bisnis utama yaitu tahap operasi. Tahap ini menggambarkan aktivitas penciptaan nilai yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari penerimaan pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk atau jasa kepada para pelanggan. Dalam proses ini menitikberatkan kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu. Menurut BPPSPAM. (2010) pengukuran proses bisnis internal berdasarkan 5 indikator yaitu :

1. Efisiensi produksi

Efisiensi produksi efisiensi produksi digunakan untuk menunjukkan sejauhmana PDAM dalam memanfaatkan kapasitas terpasangnya. Menurut Nurcahaya, A. H. (2016) jika nilai efisiensi produksi <60% atau dibawah standarefisiensi produksi yang ditetapkan BPPSPAM maka

kinerja perusahaan termasuk dalam kategori tidak baik, sedangkan jika $>60\%$ termasuk dalam kategori baik.

2. Tingkat kehilangan air

Tingkat kehilangan air menurut BPPSPAM (2010) digunakan untuk menunjukkan sejauhmana manajemen pdam mampu mengendalikan penjualan produknya berupa air minum melalui sistem perpipaan. Menurut Nurcahaya, A. H. (2016) jika nilai tingkat kehilangan air $<30\%$ atau dibawah dari standar efisiensi produksi yang ditetapkan BPPSPAM maka kinerja perusahaan termasuk dalam kategori baik, sedangkan jika $>30\%$ termasuk dalam kategori tidak baik.

3. Jam operasi pelayanan

Jam operasi pelayanan menurut BPPSPAM (2010) digunakan untuk mengukur sejauh mana PDAM mampu mempertahankan pelayanan pengaliran air kepada pelanggannya dengan tingkat pelayanannya kontinyu 1 x 24 jam perharinya. Menurut Nurcahaya, A. H. (2016) jika nilai jam operasi pelayanan $<20\%$ atau dibawah dari standar yang ditetapkan BPPSPAM maka kinerja perusahaan termasuk dalam kategori tidak baik, sedangkan jika $>20\%$ termasuk dalam kategori baik.

4. Tekanan air pada sambungan pelanggan

Tekanan air pada sambungan pelanggan menurut BPPSPAM. (2010) digunakan untuk mengetahui sejauh mana PDAM

telah mampu mempertahankan pelayanannya dengan mengetahui rata – rata capaian tekanan air PDAM pada pipa pelanggan. Menurut Nurcahaya, A. H. (2016) jika tekanan air pada sambungan pelanggan <20% atau dibawah dari standar tekanan air pada sambungan pelanggan yang ditetapkan BPPSPAM maka kinerja perusahaan termasuk dalam kategori tidak baik >20% termasuk dalam kategori baik.

5. Penggantian meter air pelanggan

Penggantian meter air pelanggan menurut BPPSPAM (2010) untuk menilai sejauhmana manajemen PDAM melakukan penggantian meter pelanggannya sesuai ketentuan yang berlaku, agar tingkat ketelitian / akurasi meter air dari pelanggan menjadi lebih terjamin. Menurut Nurcahaya, A. H. (2016) Jika tekanan air pada sambungan pelanggan <5% atau di bawah dari standar tekanan air pada sambungan pelanggan yang ditetapkan BPPSPAM maka kinerja perusahaan termasuk dalam kategori baik, sedangkan jika >5% termasuk dalam kategori tidak baik.

2.1.3.4 Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ini perusahaan maupun organisasi harus mampu mengetahui bahwapersaingan global yang sengit menuntut agar perusahaan secara terus – menerus meningkatkan kapabilitas penyerahan nilai

tambah kepada para pelanggan dan pemegang saham (Kaplan & Norton, 2000). Maka organisasi sektor publik harus mampu berinovasi, berkreasi dan belajar untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dan mampu menciptakan pertumbuhan yang berkelanjutan. Menurut Suwandi (2017) rasio yang mampu menggambarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu :

1. Kepuasan Karyawan

Menurut Kaplan, R., & Norton, D. (2000) menyatakan bahwa moral karyawan dan kepuasan kerja secara keseluruhan saat ini dipandang sangat penting oleh suatu perusahaan, maka dengan karyawan yang puas merupakan prasyarat bagi meningkatkan produktivitas, daya tanggap, mutu, dan layanan pelanggan. Indikator yang digunakan dalam kepuasan pelanggan yaitu:

a. Peran

Dalam variabel ini menggambarkan pemahaman tanggung jawab, keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, kebanggaan atas jabatan, kebanggaan sebagai pegawai, kemauan memajukan perusahaan.

b. Lingkungan dan Sarana Kerja

Dalam variabel ini yaitu menggambarkan kondisi ruang kerja, ketersediaan sarana dan prasarana kerja, ketersediaan alat keselamatan kerja.

c. Supervisi dan Hubungan Kerja

Dalam variabel ini menggambarkan dukungan terhadap serikat pegawai, kepercayaan pimpinan terhadap bawahan, hubungan kedinasan dan non kedinasan, komunikasi, penghargaan dan sanksi.

d. Peluang Peningkatan Karir

Dalam variabel ini yaitu menggambarkan sistem dan aturan kepangkatan, penempatan pegawai, kesempatan menduduki jabatan, layanan kepegawaian.

e. Gaji dan Tunjangan

Variabel ini menggambarkan sistem dan aturan gaji, kesesuaian besaran gaji, kesetaraan gaji dengan perusahaan sejenis, tunjangan kesehatan dan pensiun, pendidikan dan pelatihan, penugasan pendidikan dan pelatihan, kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan serta kesesuaian penempatan pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan.

2.1.3.5 Hubungan Antar Prespektif

Masing – masing perspektif dalam *balanced scorecard* merupakan indikator pengukuran kinerja yang saling melengkapi dan memiliki sebab akibat (Suwandi, 2017). *Balanced Scorecard* member manajemen organisasi suatu pengetahuan, keterampilan, dan sistem yang memungkinkan karyawan dan manajemen belajar dan berkembang terus menerus (perspektif pembelajaran dan

pertumbuhan) dalam berinovasi untuk membangun kapabilitas strategi yang tepat serta efisien (perspektif proses bisnis internal) agar mampu menyerahkan nilai spesifik ke pasar (perspektif pelanggan) dan selanjutnya akan membuat nilai keuangan meningkat (perspektif keuangan) (Waskito, Indah, & Henny, 2014). Secara hierarkis hubungan ukuran – ukuran kinerja *balance scorecard* harus dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang akan mempengaruhi proses bisnis internal dari arah yang berbeda visi dan strategi memunculkan identifikasi sasaran keuangan, proses bisnis internal, dan pilihan langkah yang harus dilalui maupun tempuh serta cara untuk melayani pelanggan. Lalu proses ini selanjutnya bersama – sama dengan proses bisnis internal akan mempengaruhi faktor pelanggan dan pada akhirnya mempengaruhi peningkatan pada kinerja keuangan (Samryn, 2012).

Empat perspektif dalam *Balanced Scorecard* mempunyai satu hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan *strategic objectives* yang menyeluruh dan saling berhubungan. Dimulai dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana perusahaan mempunyai suatu strategi untuk meningkatkan produktivitas dan komitmen personal. Sebagai akibat dari peningkatan produktivitas dan komitmen dari personal akan meningkatkan pula kualitas proses layanan pelanggan dan proses kepuasan pelanggan akan meningkat (perspektif pelanggan). Kepuasan dan loyalitas pelanggan terhadap perusahaan sangat menentukan pendapatan

perusahaan sehingga keuangan perusahaan akan membaik (perspektif keuangan), dengan keuangan perusahaan membaik maka kinerja perusahaan juga akan membaik (proses bisnis internal)(Saraswati, Sinarwati, & Atmadja, 2014).

2.1.3.2. Penentuan Standar Kualitas dan Kinerja Pelayanan PDAM

Dalam keputusan ketua Badan Pendukung pengembangan sistem penyediaan Air Minum Nomor 002/KPTS/K-6/IV/2010 Tentang penilaian Kinerja pelayanan penyelenggaraan pengembangan sistem Penyediaan Air Minum pada Perusahaan Daerah Air Minum terdapat lima keputusan yaitu :

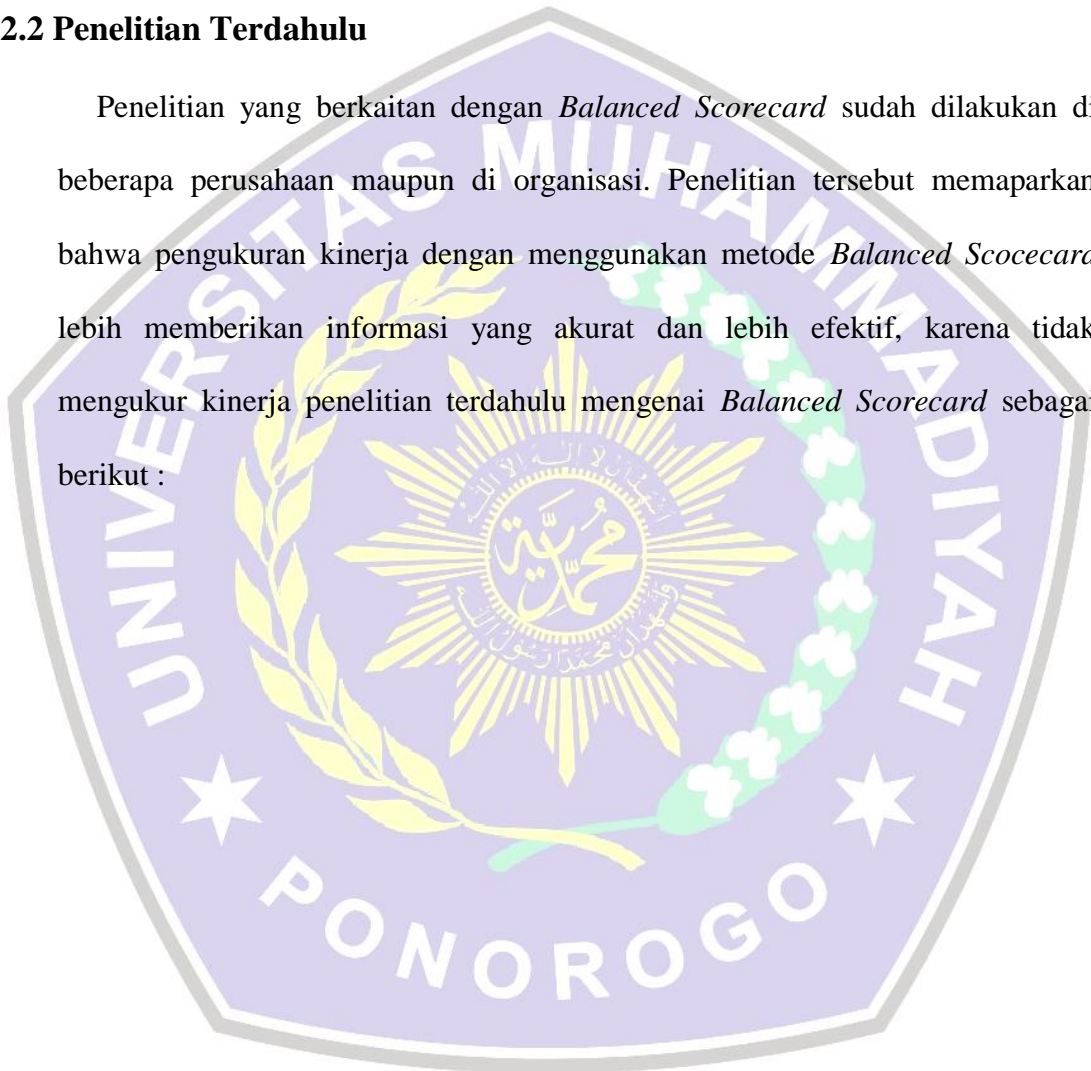
1. Penilaian kinerja pelayanan penyelenggaraan pengembangan sistem penyediaan air minum PDAM dilakukan dengan menggunakan pendekatan “*Balanced Scorecard*” dengan pengukuran terhadap aspek keuangan, pelayanan, operasi dan sumber daya manusia.
2. Untuk setiap aspek terdiri atas beberapa indikator untuk lebih memberikan kecernatan dalam melakukan evaluasi dan penilaian kinerja pelayanan penyelenggaraan pengembangan sistem penyediaan air minum.
3. Hasil penilaian kinerja pelayanan pengembangan sistem penyediaan air minum pada PDAM dikategorikan kedalam 3 kriteria yaitu sehat, kurang sehat dan sakit.
4. Penilaian kinerja pelayanan penyelenggara pengembangan sistem penyediaan Air Minum yang melakukan kerjasama

penyelenggaraan pengembangan sistem penyediaan air minum dengan pemerintah, pemerintah daerah dan PDAM.

5. Setiap aspek maupun indikator memiliki bobot dan nilai masing – masing yang dituangkan dalam tabel indikator penilaian kinerja pelayanan penyelenggara sistem penyediaan air minum PDAM.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berkaitan dengan *Balanced Scorecard* sudah dilakukan di beberapa perusahaan maupun di organisasi. Penelitian tersebut memaparkan bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard* lebih memberikan informasi yang akurat dan lebih efektif, karena tidak mengukur kinerja penelitian terdahulu mengenai *Balanced Scorecard* sebagai berikut :



Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Hasil
1.	Pribadi, A. P. (2012)	Analisis Kinerja PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo Dengan Menggunakan Perspektif Keuangan dan Non Keuangan	Kesimpulan dari penelitian ini adalah pada perspektif keuangan menunjukkan peningkatan kinerja pada tahun 2009 dari pada tahun 2008, untuk pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap retensi pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang cukup baik yang disebabkan oleh perusahaan mengalami penurunan dari tahun 2008 sampai tahun 2009, karena tidak dapat mempertahankan pelanggan lama, akan tetapi perusahaan dapat menarik pelanggan baru. Untuk perspektif proses bisnis internal PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo sudah berhasil dalam menangani masalah kebocoran air, akan tetapi penanganannya belum sesuai dengan target perusahaan yaitu kebocoran di bawah 20% setiap tahunnya. Untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam produktifitas dan retensi karyawan mengalami kenaikan, akan tetapi dalam hal kepuasan karyawan mengalami penurunan.
2.	Dewi, M. C., Mursalim, & Lannai, D. (2019)	Analisis Penerapan <i>Balanced Scorecard</i> dalam Mengukur Kinerja Perusahaan Pada PDAM Kota Makassar	Kesimpulan dari penelitian adalah pada perspektif keuangan secara umum pencapaian kinerja keuangan perusahaan pada tahun 2016 – 2018 baik kecuali rasio lancar, walaupun laba menurun ditahun 2018, untuk perspektif pelanggan secara umum pelanggan menyatakan cukup puas terhadap kinerja perusahaan, untuk perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja yang cukup baik untuk tiga aspek yaitu mengenai kualitas, kuantitas dan kontinuitas air sesuai dengan peraturan yang diterapkan, dan untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur dari kepuasan karyawan secara umum mereka menyatakan puas

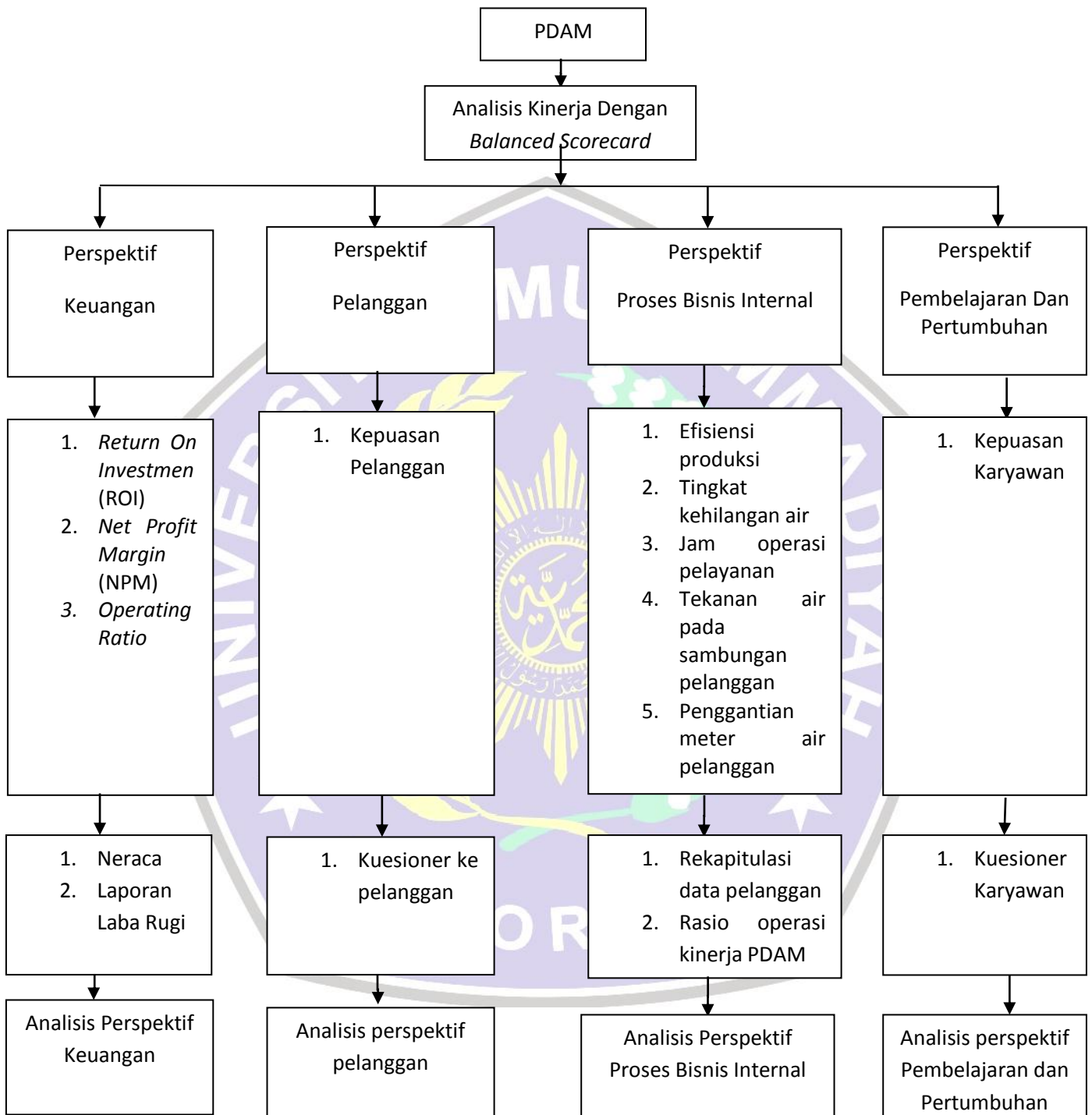
			terhadap kinerja perusahaan.
3.	Saraswati, p. Y., Sinarwati, N. K., & Atmadja, A. T. (2014)	Analisis Kinerja dengan Pendekatan <i>Balanced Scorecard</i> Pada PDAM Kabupaten Buleleng	Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa untuk perspektif keuangan (Current Rasio, Profit Margin, dan Operating Rasio) kinerja perusahaan dapat dikatakan cukup baik, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya, untuk perspektif pelanggan terhadap perolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang baik, dan hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan, dari perspektif proses bisnis internal, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik, hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktifitasnya karyawan dapat dikatakan cukup, sedangkan retensi karyawan dapat dikatakan baik. Sementara tingkat kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang baik, meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki, dan hasil pengujian validitas pada tingkat kepuasan pelanggan menunjukkan hasil valid. Sementara hasil pengujian terhadap uji reliabilitas juga menunjukkan hasil yang reliabel.
4.	Achya Zaenul Huda (2013)	Analisis Kinerja Dengan Pendekatan <i>Balance Scorecard</i> (Studi Kasus PDAM Tirta Dharma Kabupaten Klaten	Penelitian ini menyimpulkan pengukuran perspektif <i>Balanced Scorecard</i> secara keseluruhan menunjukkan kinerja yang baik dari tahun 2009 – 2011 dengan menggunakan konsep <i>Balanced Scorecard</i> secara keseluruhan menunjukkan kinerja yang baik dari

)	<p>tahun 2009 – 2011 yaitu dengan rata – rata sebesar 3,78. PDAM mampu berkembang, memperbaiki kas dan kewajiban pinjaman. PDAM mampu berkembang , memperbaiki kas dan kewajiban pinjaman. PDAM juga mampu mengoperasikan instalasi secara efektif dan efisien serta memberikan pelayanan yang prima untuk masyarakat secara tepat kualitas, kuantitas dan kontinuitas maupun mewujudkan tingkat pendapatan perusahaan dan kontribusi untuk PAD Kabupaten Klaten. Tetapi pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk rasio biaya diklat terhadap biaya pegawai menunjukkan kinerja yang buruk, yaitu sebesar 1,67. Hal ini dikarenakan kurangnya perhatian PDAM mengenai peningkatan kompetensi pegawai dan dalam membiayai segala kegiatan yang berhubungan dengan peningkatan kompetensi pegawai.</p>
5.	Pratiwi, V., Wibowo, E., & Utami, S. S. (2018)	<p>Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> pada Perusahaan Daerah Air Minum Surakarta Tahun 2015 - 2016</p>	<p>Penelitian ini menyimpulkan pengukuran perspektif <i>Balance Scorecard</i> pada PDAM Surakarta yaitu pada perspektif keuangan baik, perspektif pelanggan memperhatikan hasil skor buruk, perspektif proses bisnis internal memperlihatkan hasil yang baik, dan pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan hasil skor yang buruk. Sehingga dapat disimpulkan seluruh kinerja PDAM Surakarta diukur dengan <i>Balanced Scorecard</i> “Cukup Baik”. Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa PDAM tidak mengalami peningkatan kinerja antara tahun 2015 – 2016, karena menunjukkan hasil yang sama disetiap tahunnya.</p>

2.3 Kerangka Berfikir

Gambar 2.1

Kerangka Berfikir



Berdasarkan kerangka berfikir diatas dalam perusahaan PDAM pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard*, metode ini ada empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Perspektif keuangan merupakan kinerja yang digunakan untuk memahami maupun mengetahui apakah strategi implementasinya serta pelaksanaannya telah membawa perusahaan ke arah yang lebih baik lagi, perspektif ini diukur dengan menggunakan metode Return On Investment (ROI) yang menunjukkan berapa besar laba yang diperoleh perusahaan jika diukur dari nilai aktiva, kemudian Net Profit Margin (NPM) yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan bersih dan Operating Ratio (OR) yang menunjukkan suatu biaya operasi dan mencerminkan tingkat efisiensi perusahaan, data dari perspektif ini dapat diperoleh dari laporan keuangan yaitu laporan laba rugi dan neraca. Perspektif pelanggan yaitu untuk mengetahui dari kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PDAM, perspektif ini diukur dengan kepuasan pelanggan melalui indikator wujud fisik, keandalan, daya tanggap, jaminan, dan empati, dengan memberikan kuesioner kepada pelanggan.

Perspektif proses bisnis internal yaitu berfokus kepada berbagai proses internal yang akan memberikan dampak yang besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan finansial. Perspektif ini diukur dengan 5 indikator yaitu yang pertama dengan efisiensi produksi yaitu sistem produksi PDAM perlu diukur tentang kapasitas yang ada dengan kapasitas yang terpakai supaya menjadi efisien dan tidak ada kapasitas menganggur, kedua diukur dengan tingkat kehilangan air dimana ini digunakan untuk mengukur efisiensi sistem

distribusi terhadap penjualan, ketiga diukur dengan jam operasi layanan / hari yaitu digunakan untuk mengukur efisiensi sistem secara keseluruhan dan kaitanya dengan kecepatan pelayanan PDAM, keempat diukur dengan tekanan air pada sambungan pelanggan dimana ini digunakan untuk mengukur jumlah pelanggan yang dilayani dengan tekanan sesuai dengan standar minimal, dan yang kelima diukur dengan penggantian meter air pelanggan digunakan untuk mengukur tingkat ketelitian meter air pelanggan. Data perspektif ini diperoleh dari rekapitulasi operasi kinerja rekapitulasi pelanggan PDAM Tirta Dharma Ponorogo.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan melihat kepuasan dari karyawan PDAM. Perspektif ini diukur dengan beberapa indikator yakni faktor psikologi, faktor sosial dilingkungan kerja, faktor *finansial*, dan faktor fisik dengan melakukan survey menggunakan kuesioner kepada karyawan PDAM. Empat perspektif dari *balanced scorecard* ini saling berpengaruh antara satu dengan yang lain terhadap kinerja suatu perusahaan agar berjalan efektif, sehingga dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja yang akan datang.