

ANALISIS PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENGGUNAKAN METODE *BALANCE SCORECARD* (BSC) PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KOTA PROBOLINGGO

Oleh:

Ratih Nur Cahyanty¹⁾, H.M Saiful Bahri²⁾, Yayuk Indah Wahyuning Tyas³⁾

Email: ratihcahyanty@gmail.com

Universitas Panca Marga Probolinggo

Abstract

The research was conducted at PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Probolinggo City with the aim to know the result of company performance analysis by using Balance Scorecard (BSC) method. The type of research used is descriptive quantitative, variable used financial perspective, customer, business / internal, learning and growth perspective. Data used from 2015-2017. The results showed that the financial perspective considered less good because the value of ROE and ROA is still below standard. On the customer perspective is considered good enough because the value of customer acquisition is good, and customer retention is quite good. In Business Internal perspective is considered good because the value of MERR is good. In the learning and growth perspective is considered good because the value of employee retention, training and absenteeism. The performance measurement results from the four Balance Scorecard perspectives are considered good enough.

Keywords: *Balance Scorecard, Performance Measurement Company.*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Pengukuran kinerja pada perusahaan memerlukan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur aspek keuangan tetapi juga mempertimbangkan aspek non keuangan. Kaplan dan Norton, pada tahun 1996 telah memperkenalkan suatu metode kinerja yang menyeimbangkan aspek keuangan dan non keuangan secara umum dinamakan *Balance Scorecard*.

Balance Scorecard diciptakan untuk mengatasi kelemahan sistem pengukuran kinerja yang sebelumnya yang hanya berfokus pada aspek keuangan saja. *Balance Scorecard* terdiri dari empat perspektif diantaranya perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Ulum, 2009:46).

PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Kota Probolinggo adalah perusahaan sebagai Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih yang mempunyai upaya untuk optimalisasi pelayanan meliputi kualitas dan kuantitas yang cukup tersedia (prima). Saat ini PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) mengukur kinerja hanya dilakukan dengan analisis keuangannya saja. Padahal sebenarnya banyak perspektif yang bisa di analisis dari PDAM ini. Salah satunya dengan menggunakan metode *Balance*

Scorecard. Dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* dinilai lebih komprehensif dibandingkan dengan metode yang lain, karena tidak hanya mengukur aspek keuangannya saja, tetapi juga aspek non keuangan. Jadi, dengan metode *Balance Scorecard* dapat diketahui kinerja perusahaan yang baik.

Dengan latar belakang tersebut di atas peneliti tertarik untuk menulis skripsi dengan judul “**Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* (BSC) Pada PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Kota Probolinggo**”.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas maka rumusan masalahnya adalah: “Bagaimana Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balance Scorecard* (BSC) pada PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Kota Probolinggo?”

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk Mengetahui hasil analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *Balance Scorecard* (BSC) pada PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum) Kota Probolinggo.

KAJIAN PUSTAKA

Pengertian Kinerja

Menurut Wibowo dalam Tahaka (2013:403) Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi”

Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. (Kasmir, 2016:182). Dalam kinerja mengandung unsur standart pencapaian yang harus dimiliki, sehingga bagi kinerja yang yang mencapai standart yang telah ditetapkan berarti berkinerja dengan baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja dengan kurang atau tidak baik.

Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Robertson dalam Mahmudi (2015:6) “Pengukuran Kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektifitas tindakan dalam

mencapai tujuan.” Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan.

Pengertian Balance Scorecard

Menurut Sumarsan (2011:219) “*Balanced Scorecard* merupakan sebuah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara luas baik dalam organisasi yang berorientasi laba maupun dalam organisasi nirlaba di seluruh dunia dalam kegiatan-kegiatan usaha untuk menyelaraskan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan mengawasi kinerja organisasi sesuai dengan tujuan strategik perusahaan.”

Balanced Scorecard adalah suatu metode penilaian kinerja yang meliputi aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal, dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran. (Ulum, 2009:46)

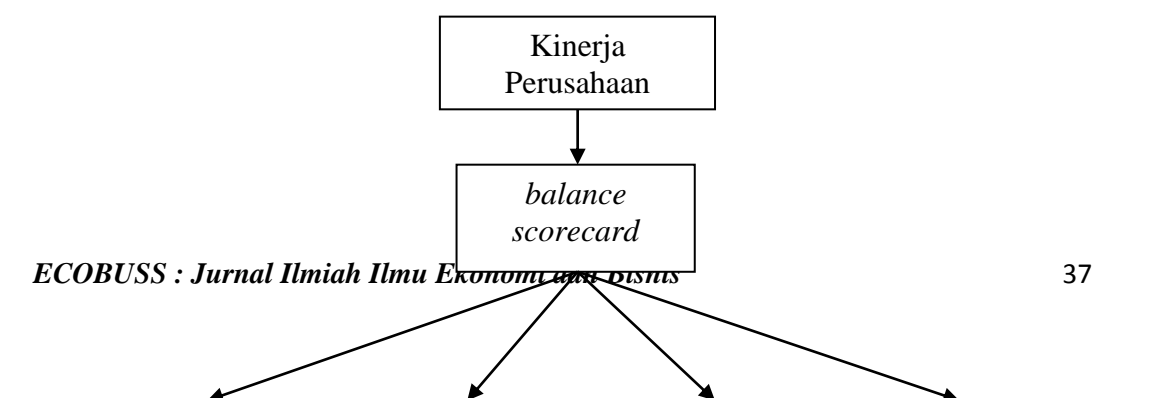
Balanced Scorecard terdiri atas kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan dan mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan (Garrison Dkk, 2013:80).

Analisis Balance Scorecard

Tabel 1. Variabel perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan.

No	Perspektif	Indikator	Skala
1.	Keuangan	<i>Current Ratio</i>	$\frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}} \times 100\%$
		<i>ROE (Return on Equity)</i>	$\frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{ekuitas}} \times 100\%$
		<i>ROA (Return on Assets)</i>	$\frac{\text{laba bersih setelah pajak}}{\text{total aktifa}} \times 100\%$
2.	Pelanggan	<i>Customer retention</i>	$\frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$
		<i>Customer acquisition</i>	$\frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$
3.	Bisnis/ internal	<i>MERR</i>	$\frac{\text{Jumlah Karyawan yang Melakukan Kesalahan}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$
4.	Pembelajaran dan Pertumbuhan	<i>Employe retention</i>	$\frac{\text{total karyawan yang keluar}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$
		<i>Employe training</i>	$\frac{\text{total karyawan yang di training}}{\text{total karyawan}} \times 100\%$
		<i>Absenteeism</i>	$\frac{\text{total absensi}}{\text{jumlah hari kerja}} \times 100\%$

KERANGKA BERPIKIR



Gambar 1: Kerangka Berpikir
Sumber: Data diolah (2018)

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif.

Populasi dan Sampel

Populasi yang digunakan adalah:

1. Aspek keuangan adalah data laporan keuangan pada PDAM Kota Probolinggo dan Aspek non keuangan adalah data pelanggan, data karyawan pada PDAM Kota Probolinggo tahun 2015-2017.

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Perspektif keuangan, diperlukan data internal berupa laporan keuangan (neraca dan laba-rugi) PDAM Kota Probolinggo.
2. Perspektif pelanggan, peneliti mengambil laporan jumlah pelanggan PDAM Kota Probolinggo tahun 2015 hingga 2017.
3. Perspektif proses bisnis internal, diperlukan data internal berupa laporan kegiatan sumber daya seperti jumlah karyawan PDAM Kota Probolinggo tahun 2015 hingga 2017.
4. Perspektif pertumbuhan serta pembelajaran peneliti mengambil data jumlah karyawan yang keluar dari perusahaan PDAM Kota Probolinggo tahun 2015 hingga 2017.

Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan peneliti adalah

1. Data Primer, diantaranya wawancara.
2. Data Sekunder, yang digunakan adalah laporan keuangan (neraca dan laba rugi), data pelanggan, data karyawan PDAM dari tahun 2015-2017

Metode pengumpulan data

1. Interview (Wawancara)
2. Dokumentasi
3. Observasi
4. Studi Pustaka.

Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini digunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Pendekatan tersebut dilakukan dengan penilaian terhadap perseptif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang dikenal dengan metode *Balance Scorecard*

Tabel 2. Metode Analisis Data

No.	Indikator	Interval Presentase	Kriteria
1.	<i>Current Ratio</i>	>240%	Baik
		220% - 239%	Cukup
		<180% - 219%	Kurang
2.	<i>ROE</i>	>12%	Baik
		8% - 12%	Cukup
		<8%	Kurang
3.	<i>ROA</i>	>8%	Baik
		5% - 8%	Cukup
		<5%	Kurang
4.	<i>Costumer Retention</i>	>80%	Baik
		70% - 80%	Cukup
		<70%	Kurang
5.	<i>Costumer Acquisition</i>	>15%	Baik
		10% - 15%	Cukup
		<10%	Kurang
6.	<i>Minimize Error Rate and Rework</i>	<5,0%	Baik
		5,0% - 7,5%	Cukup
		>7,5%	Kurang
7.	<i>Employee Retention</i>	>2%	Baik
		3%-8%	Cukup
		>8%	Kurang
8.	<i>Employee Training</i>	>50%	Baik
		25% - 50%	Cukup

	<25%	Kurang
	<10%	Baik
	10% - 20%	Cukup
9. <i>Absenteeism</i>	>20%	Kurang

Sumber: Budiarti dalam Susanto (2013)

Tabel 3. Bobot Nilai *Balance Scorecard*

Kriteria	Bobot Nilai
Kurang	-1
Cukup	0
Baik	1

Sumber: Mulyadi dalam Tahaka (2013:411)

HASIL PENELITIAN

Data Penelitian

1. Perspektif keuangan

a. *Current Ratio*

Tabel 4. Hasil *Current Ratio* PDAM Kota Probolinggo, 2015-2017

Tahun	Aktiva lancar (a)	Hutang Lancar (b)	<i>Current Ratio</i> (a : b x 100%)
2015	4.513.146.674,14	402.292.974,17	1121,86%
2016	5.833.019.265,05	458.411.356,92	1272,44%
2017	7.118.449.860,83	272.515.216,62	2612,13%
Rata-rata			1668,81%

Sumber: Data diolah, 2018

b. *ROE*

Tabel 5. Hasil *ROE* PDAM Kota Probolinggo, 2015-2017

Tahun	Laba Bersih (a)	Ekuitas (b)	<i>ROE</i> (a : b x 100%)
2015	757.793.538,61	16.955.635.186,41	4,47%
2016	1.016.394.632,51	17.813.174.437,56	5,71%
2017	1.104.414.655,85	18.917.589.095,13	5,84%
Rata-rata			5,34%

Sumber: Data diolah, 2018

c. *ROA*

Tabel 6. Hasil *ROA* PDAM Kota Probolinggo 2015-2017

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	<i>ROA</i>
-------	-------------	--------------	------------

	(a)	(b)	(a : b x 100%)
2015	757.793.538,61	18.383.017.333,58	4,12%
2016	1.016.394.632,51	19.942.788.139,48	5,10%
2017	1.104.414.655,85	22.663.715.936,75	4,87%
Rata-rata			4,70%

Sumber: Data diolah, 2018

2. Perspektif Pelanggan

a. *Customer Retention*

Tabel 7. Hasil Costumer Retention PDAM Kota Probolinggo 2015-2017

Tahun	Jumlah Pelanggan Lama (a)	Jumlah Pelanggan (b)	<i>Customer retention</i> (a : b x 100%)
2015	17.663	18.021	98,01%
2016	17.886	18.252	97,99%
2017	18.073	18.698	96,65%
Rata-rata			97,55%

Sumber: Data diolah, 2018

b. *Customer Acquisition*

Tabel 8. Hasil Costumer Acquisition PDAM Kota Probolinggo 2015-2017

Tahun	Jumlah Pelanggan Baru (a)	Jumlah Pelanggan (b)	<i>Customer Acquisition</i> (a : b x 100%)
2015	358	18.021	1,99%
2016	336	18.252	2%
2017	625	18.698	3,34%
Rata-rata			2,44%

Sumber: Data diolah, 2018

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. *MERR (Minimize Rate and Rework)*

Tabel 9. Hasil MERR PDAM Kota Probolinggo 2015-2017

Tahun	Jumlah karyawan yang melakukan kesalahan (a)	Jumlah karyawan (b)	<i>MERR</i> (a : b x 100%)
2015	0	78	0%
2016	0	78	0%
2017	0	86	0%
Rata-rata			0%

Sumber: Data diolah, 2018

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

a. *Employee Retention*

Tabel 10. Hasil *Employee Retention* PDAM Kota Probolinggo 2015-2017

Tahun	Jumlah karyawan yang keluar (a)	Jumlah karyawan (b)	<i>Employee Retention</i> (a : b x 100%)
2015	2	78	2,56%
2016	2	78	2,56%
2017	1	86	1,16%
Rata-rata			2,09%

Sumber: Data diolah, 2018

b. *Employee Training*

Tabel 9. Hasil *Employee Training* PDAM Kota Probolinggo 2015- 2017

Tahun	Jumlah karyawan yang ditraining (a)	Jumlah karyawan (b)	<i>Employee Training</i> (a : b x 100%)
2015	42	78	53,84%
2016	36	78	46,15%
2017	85	86	98,83%
Rata-rata			66,27%

Sumber: Data diolah, 2018

c. Absenteeism

Tabel 10. Hasil Absenteeism PDAM Kota Probolinggo 2015-2017

Tahun	Total Absen (a)	Jumlah hari kerja (b)	<i>Absenteeism</i> (a : b x 100%)
2015	21	246	8,53%
2016	19	246	7,72%
2017	26	245	10,61%
Rata-rata			8,95%

Sumber: Data diolah, 2018

Tabel 11. Hasil Pengukuran kinerja PDAM Kota Probolinggo dengan Balance Scorecard tahun 2015-2017

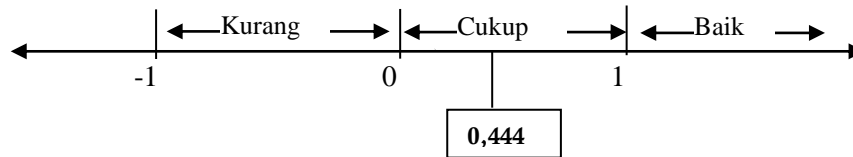
Jenis perspektif	Hasil yang Dicapai			Rata-rata	Standart Interval Prosentase	Skor
	2015	2016	2017			
Perspektif Keuangan						
<i>Current Ratio</i>	1121,86%	1272,44%	2,612,13%	1668,81%	>240%	1

					220%-219%	0
					<180%-219%	-1
<i>ROE</i>	4,47%	5,17%	5,84%	5,34%	>12%	1
					8% - 12%	0
					<8%	-1
<i>ROA</i>	4,12%	5,10%	4,87%	4,70%	>8%	1
					5% - 8%	0
					<5%	-1
Perspektif Pelanggan						
<i>Customer Retention</i>	98,01%	97,99%	96,65%	97,55%	>80%	1
					70% - 80%	0
					<70%	-1
<i>Customer Acquisition</i>	1,99%	2%	3,34%	2,44%	>15%	1
					10% - 15%	0
					<10%	-1
Perspektif Proses Bisnis Internal						
<i>MERR</i>	0%	0%	0%	0%	<5,0%	1
					5,0% - 7,5%	0
					>7,5%	-1
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan						
<i>Employee Retention</i>	2,56%	2,56%	1,16%	2,09%	>2%	1
					3% - 8%	0
					>8%	-1
Jenis Perspektif	Hasil yang Dicapai			Rata-rata	Standart Interval Prosentase	Bobot
	2015	2016	2017			
<i>Employee Training</i>	53,84%	46,15%	98,83%	66,27%	>50%	1
					25% - 50%	0
					<25%	-1
<i>Absenteeism</i>	8,53%	7,72%	10,61%	8,95%	<10%	1
					10% - 20%	0
					>20%	-1
Total Skor						4

Sumber: Data diolah, 2018

Langkah selanjutnya adalah membuat skala untuk menilai total skor. Nilai “baik” jika >80% rata-rata skor 0,6-100, nilai “cukup baik” jika 50%-80% rata-rata skor 0-0,6, nilai “kurang baik” jika <50% rata-rata skor -1-0. Pengukuran kinerja PDAM Kota Probolinggo dengan *Balance Scorecard* memiliki total bobot skor 4 dari total bobot standar 9, karena terdiri dari 9 ukuran hasil, sehingga rata-rata skor adalah $4/9 = 0,444$. Dengan demikian

dapat diartikan bahwa kinerja PDAM Kota Probolinggo diukur dengan metode *Balance Scorecard* terletak didaerah “Cukup Baik” karena nilainya terletak diantara 0 – 0,6 atau diantara 50% - 80% seperti gambar dibawah ini.



Gambar 2 : Skala Kinerja
 Sumber : Data diolah, 2018

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dijabarkan pada bab sebelumnya, maka dapat dirumuskan beberapa kesimpulan penelitian yaitu, Hasil penelitian menunjukkan bahwa perspektif keuangan dinilai kurang baik karena nilai *ROE* dan *ROA* masih dibawah standart. Pada perspektif pelanggan dinilai cukup baik karena nilai akuisisi pelanggan baik, dan retensi pelanggan cukup baik. Pada perspektif Bisnis Internal dinilai baik karena nilai *MERR* baik. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dinilai baik karena nilai retensi karyawan, training dan absensi baik. Hasil pengukuran kinerja dari keempat perspektif *Balance Scorecard* dinilai cukup baik.

KETERBATASAN

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah pengukuran kinerja pada penelitian ini hanya berdasarkan indikator-indikator yang terbatas pada tersedianya data. Diharapkan peneliti selanjutnya dapat lebih menjabarkan indikator-indikator yang lebih lengkap dalam menunjang penelitian tentang *Balance Scorecard*.

DAFTAR REFERENSI

- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawaliipers.
- Mahmudi. 2015. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP SPTIM YKPN.
- Ray, Gorrison Dkk. 2013. *Akuntansi Manajerial*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sumarsan, Thomas. 2011. *Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*. Jakarta: PT Indeks.

Susanto, Budy. (2013). Penerapan Kinerja Organisasi Menggunakan *Balanced Scorecard* PT. Wjaya Karya Beton Tbk Kantor Cabang Pasuruan. *Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember (Unej)*, 1-9. Retrieved from <https://Repository.unej.ac.id>>Budi Susanto.

Tahaka, Yane Kristiani. 2013. Penerapan *Balance Scorecard* Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut. *Universitas Sam Ratulangi Manado. Vol. 1 No 4 Desember 2013*, 402-413. Retrieved from <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/2702>

Ulum, Ihyaul. 2009. *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Bumi Aksara.