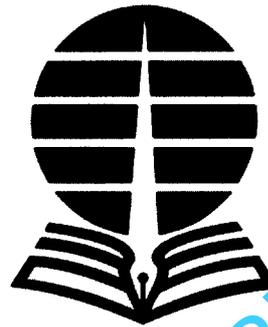


**TUGAS AKHIR PROGRAM MAGISTER (TAPM)**

**STRATEGI PENINGKATAN PELAYANAN PUBLIK  
BERDASAR *BALANCED SCORECARD*  
PADA PDAM TIRTA KEPRI TANJUNGPINANG**



**TAPM Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh  
Gelar Magister Sains Dalam Ilmu Administrasi  
Bidang Minat Administrasi Publik**

**Disusun Oleh :**

**S U R O S O  
NIM. 016082599**

**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA  
JAKARTA  
2011**

## ABSTRAK

### Strategi Peningkatan Pelayanan Publik Berdasar *Balanced Scorecard* Pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang

Suroso

Universitas Terbuka

Ragil akang@yahoo.com

**Kata Kunci** : peningkatan pelayanan publik, *balanced scorecard*, *financial perspektif*, *customer perspektif*, *internal business process perspektif* dan *learning and growth perspektif*.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimanakah kinerja dan strategi peningkatan pelayanan publik oleh sebuah perusahaan yang bertugas memberikan pelayanan publik melalui pendekatan *balanced scorecard*. Selama ini kinerja sebuah perusahaan publik secara umum hanya diukur dari sisi finansialnya saja. Pengukuran hanya melalui sisi finansial merupakan pengukuran cara tradisional, karena menganggap perusahaan hanya sebagai mesin penghasil uang, padahal ada beberapa sisi kinerja lain yang juga perlu diukur kinerjanya.

PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang sebagai satu-satunya BUMD yang mengelola air bersih selama hampir 39 tahun, mulai dari Pemerintah Provinsi Riau kemudian beralih ke Pemerintah Kabupaten Kepulauan Riau (sekarang Kabupaten Bintan) hingga ke Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau masih belum mampu memberikan kepuasan kepada pelanggan, meskipun bantuan dana melalui APBD dan APBN telah dikucurkan baik sebagai hibah maupun sebagai penyertaan modal.

Berdasarkan karakteristik masalah pada penelitian ini, maka penelitian ini merupakan studi kasus dan lapangan dimana melalui penelitian ini diharapkan dapat mengukur kinerja PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang dengan menggunakan empat perspektif dalam *balanced scorecard* yaitu *financial perspektif*, *customer perspektif*, *internal business process perspektif* dan *learning and growth perspektif*, sedangkan untuk mengetahui strategi yang diterapkan oleh PDAM akan diukur dengan menggunakan *Objektive Matrix (OMAX)*.

Subyek penelitian adalah keseluruhan pegawai PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang dan 278 pelanggan sebagai sampel untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan, untuk pelanggan sampel diambil dari empat kecamatan. Tiga kecamatan berada di Kota Tanjungpinang dan satu kecamatan di Kabupaten Bintan. Penelitian ini dimulai dari bulan Januari s/d Juni 2011. Berdasarkan hasil temuan, diketahui tiga perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih dalam kategori rendah, hanya perspektif proses bisnis internal yang masuk dalam kategori sedang.

Untuk dapat meningkatkan kinerja layanan publik, PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang pada perspektif finansial harus dapat mempertahankan efektifitas dan efisiensi aset serta akuntabilitas perusahaan, pada perspektif pelanggan harus berusaha menumbuhkan penjualan, pada perspektif bisnis internal proses harus dapat mempertahankan reputasinya dimata pelanggan dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran harus mempertahankan produktifitas SDM.

PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang disarankan untuk menerapkan prinsip-prinsip kewirausahaan yang digagas oleh David Osborne dan Ted Gaebler meski masih terbilang sulit diterapkan di Indonesia yang memiliki sistem birokrasi kaku, tertutup dan cenderung paternalistik. Prinsip-prinsip kewirausahaan tersebut antara lain bersifat katalis, memberi wewenang daripada melayani, berorientasi pada hasil, didesentralisasikan dan berorientasi pasar.

UNIVERSITAS TERBUKA

## ABSTRACT

**Based on the Public Service Improvement Strategy Balanced Scorecard In PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang**

**Suroso**

**The Open University**

**Ragil\_akang@yahoo.com**

**Key words:** increase in public service, balanced scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective.

The study was conducted to determine how the performance and strategies for improvement of public services by a company that is responsible for providing public services through a balanced scorecard approach. So far, the performance of a public company in general only be measured from the financial side. Measurement only through the financial side is a traditional way of measurement, considering the company only as a money-producing machine, but there are some other performance side also needs to measure its performance.

PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang as the only enterprises that manage water for nearly 39 years, ranging from the Riau provincial government then turned to the Government of Riau Islands (Bintan regency now) to the Government of Riau Islands province are still not able to give satisfaction to customers, although funding through the budget and the budget has been disbursed as well as grant or equity participation.

Based on the characteristics of the problem in this research, this study is a case study and through a field where research is expected to measure the performance of PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang by using the four balanced scorecard perspective in the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective, while to figure out the strategy adopted by the taps will be measured by using Obyektive Matrix (OMAX).

The study subjects were all employees PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang and 278 customers in the sample to determine the level of customer satisfaction, for customer samples taken from four districts. Three districts in the City Tanjungpinang and one district in the District of Bintan. This study starts from January s / d in June 2011. Berdasarkan findings, note the three perspectives, namely financial perspective, customer perspective, and learning and growth perspective is still in the low category, only the internal business process perspective is included in the medium category.

In order to improve the performance of public services, PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang on the financial perspective should be able to maintain the effectiveness and efficiency and accountability of corporate assets, the customer perspective should attempt to grow sales, in the perspective of internal business processes must be able to maintain its reputation in the eyes of customers and the growth and learning perspective must maintain the productivity of human resources.

PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang advised to apply the principles of entrepreneurship that was initiated by David Osborne and Teb Gaebler, though still somewhat difficult to apply in Indonesia which has a rigid bureaucratic system, tend to

be closed and paternalistic. The principles of entrepreneurship, among others is the catalyst, giving the authority rather than serve, results-oriented, decentralized and market-oriented.

UNIVERSITAS TERBUKA

**UNIVERSITAS TERBUKA**  
**PROGRAM PASCASARJANA**  
**MAGISTER ADMINISTRASI PUBLIK**

**PERNYATAAN**

TAPM yang berjudul "*Strategi Peningkatan Pelayanan Publik Berdasar Balanced Scorecard Pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang*" adalah hasil karya saya sendiri, dan seluruh sumber yang dikutip maupun yang dirujuk telah saya nyatakan benar.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya penjiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi akademik.

Batam, 11 Desember 2011

Yang menyatakan,

  
METERA  
TEMPEL  
PAJAK NEGARA  
AA018AA1660539788  
60000  
DJP

Suroso  
NIM.016082599

**LEMBAR PERSETUJUAN TAPM**

Judul TAPM : Strategi Peningkatan Pelayanan Publik Berdasar *Balanced Scorecard* pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang.  
Penyusun TAPM : Suroso  
NIM : 016082599  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Hari/tanggal : Minggu/11 Desember 2011

Menyetujui :

Pembimbing I



Prof. Dr. Ngadisah, MA.  
NIP. 010096084

Pembimbing II



Dr. Ir. Wahyuni Kadarko, M.Ed.  
NIP.194705191986032001

Kepala Bidang Ilmu/Program Magister



dra. Susanti, M.Sc.  
NIP.196712141993032002

Direktur Program Pascasarjana



Suciati, M.Sc., Ph.D  
NIP 19520213 198503 2 001

UNIVERSITAS TERBUKA



UNIVERSITAS TERBUKA  
PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK

Nama : Suroso  
N I M : 016082599  
Program Studi : Magister Administrasi Publik  
Judul Tesis : Strategi Peningkatan Pelayanan Publik Berdasar *Balanced Scorecard* pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang.

Telah dipertahankan dihadapan sidang Panitia Penguji Tesis Program Pascasarjana,  
Program Studi Administrasi Publik, Universitas Terbuka pada :

Hari/Tanggal : Minggu/11 Desember 2011

W a k t u : 08.00 s/d 10.00 WIB.

Dan telah dinyatakan **LULUS**

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua Komisi Penguji : Dr. Sofyan Aripin, M.Si.

Penguji Ahli : Prof. Dr. Monang Sitorus, M.Si.

Pembimbing I : Prof. Dr. Hj. Ngadisah, MA.

Pembimbing II : Dr. Ir. Wahyuni Kadarko, M.Ed.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur hanya kepada Allah Swt, Tuhan Yang Maha Esa karena hanya berkat rahmat serta limpahan rahmat-Nya Penulis telah dapat menyelesaikan penulisan TAPM ini. Penulisan TAPM ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Administrasi Publik pada Program Pascasarjana Universitas Terbuka. Penulis menyadari dengan sedalam-dalamnya bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, mulai dari perkuliahan sampai pada penulisan penyusunan TAPM ini, sangatlah sulit bagi Penulis untuk menyelesaikan TAPM ini. Oleh karena itu selanjutnya Penulis hanya dapat mengucapkan terimakasih kepada :

- (1) Ibu Suciati, M.Sc;Ph.D sebagai Direktur Program Pascasarjana Universitas Terbuka;
- (2) Bapak Paken Pandiangan, M.Si. Kepala UPBJJ-UT Batam selaku penyelenggara Program Pascasarjana;
- (3) Ibu Prof. Dr. Hj. Ngadisah, MA. sebagai Pembimbing I dan Ibu Dr. Wahyuni Kadarko sebagai Pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran memberikan arahan kepada Penulis dalam penyusunan TAPM ini;
- (4) Ibu dra. Susanti, M.Si Kepala Bidang Pasca Sarjana selaku Penanggung jawab Program Magister Administrasi Publik;
- (5) Istri serta anak-anaku tercinta yang telah membakar semangatku sehingga menjadi suluh semangat dan dukungan moral;
- (6) Sahabat yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan penulisan TAPM ini.

Akhir kata, Penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa semoga berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga TAPM ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu khususnya bidang Administrasi Publik.

Tanjungpinang, Desember 2011

Penulis,

Suroso  
NIM. 016082599

## DAFTAR ISI

	Halaman
Abstrak .....	i
Lembar Persetujuan .....	v
Lembar Pengesahan .....	vi
Kata Pengantar .....	vii
Daftar Isi .....	viii
Daftar Gambar .....	x
Daftar Tabel .....	xi
Daftar Lampiran .....	xii
<b>BAB I    PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Perumusan Masalah Penelitian.....	12
C. Tujuan.....	13
D. Kegunaan Penelitian.....	13
<b>BAB II    TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Kajian Teori .....	15
B. Penelitian Terdahulu.....	58
C. Kerangka Berfikir.....	61
D. Definisi Konsep .....	64
E. Definisi Operasional .....	65
<b>BAB III    METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Desain Penelitian .....	68
B. Populasi dan Sampel .....	68
C. Instrument Penelitian .....	72
D. Prosedur Pengumpulan Data .....	73
E. Metode Analisis Data .....	75
<b>BAB IV    TEMUAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Temuan Tentang Kinerja .....	82
B. Formulasi Strategi Pengembangan Pelayanan Publik .....	115

	Halaman
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan .....	129
B. Rekomendasi.....	130
C. Saran .....	134
DAFTAR PUSTAKA	

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR GAMBAR

		Halaman
2.1	Tahapan Manajemen Stratejik Berbasis BSC .....	35
2.2	Tiga tahap pelaksanaan untuk menentukan Strategi Utama .....	36
2.3	Hubungan Visi, Misi, Tujuan dan Strategi .....	37
2.4	Hubungan Visi, Misi, Tujuan, Strategi, Sasaran Strategi, Target dan Inisiatif Strategi .....	39
2.5	Perpektif Balanced Scorecard .....	44
2.6	Keseimbangan sasaran stratejik dalam <i>Balanced Scorecard</i> .....	45
2.7	Perspektif Bisnis Internal – Bisnis Inovasi .....	52
2.8	Kerangka Berfikir .....	63
4.1	Matriks Strategi .....	124

## DAFTAR TABEL

		Halaman
1.1	Jumlah Pegawai PDAM Tirta Kepri Per Tanggal 31 Desember 2010 .....	4
1.2	Jumlah Pelanggan Aktif Per Tanggal 4 Januari 2011.....	4
1.3	Rekapitulasi jumlah keluhan pelanggan bulan Juni 2011 .....	6
3.1	Proporsi jumlah karyawan PDAM Tirta Kepri .....	70
3.2	Proporsi Sampel Penelitian .....	71
3.3	Skala Pengukuran Instrumen .....	73
4.1	Pembobotan dan Pencapaian Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> .....	86
4.2	Pembobotan dan Pencapaian Kinerja Perspektif Finansial .....	89
4.3	<i>Curent Ratio</i> .....	90
4.4	<i>Return On Infestmen</i> .....	92
4.5	<i>Asset Turnover</i> .....	95
4.6	Kriteria Akuntabilitas Perusahaan .....	97
4.7	Pembobotan dan Pencapaian Kinerja Perspektif Pelanggan .....	98
4.8	Pertumbuhan Penjualan .....	99
4.9	Kepuasan Pelanggan .....	101
4.10	Tingkat Profitabilitas .....	102
4.11	Pembobotan dan Pencapaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal .....	104
4.12	Citra dan Reputasi Perusahaan .....	106
4.13	Pengembangan Organisasi .....	107
4.14	Pembobotan dan Pencapaian Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran .....	108
4.15	Kepuasan Kerja Karyawan .....	109

	Halaman
4.16	Kriteria Kapasitas Perubahan ..... 110
4.17	Pertumbuhan Perusahaan ..... 111
4.18	<i>Key Performance Indicator (KPI)</i> ..... 115
4.19	Hasil Pembobotan antar Perspektif ..... 116
4.20	Hasil Pembobotan antar Tujuan Strategis ..... 116
4.21	Hasil Pengukuran KPI Kinerja ..... 117
4.22	Nilai Performansi Perspektif Finansial ..... 118
4.23	Nilai Performansi Perspektif Pelanggan ..... 119
4.24	Nilai Performansi Perspektif Proses Bisnis Internal ..... 119
4.25	Nilai Performansi Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran ..... 119
4.26	OMAX KPI Kinerja ..... 120
4.27	Rekapitulasi Performansi ..... 121
4.28	Rekapitulasi Performansi KPI Prespektif ..... 123

**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
1 Kuisisioner Aspek Kepuasan Kinerja Karyawan .....	140
2 Kuisisioner Aspek Finansial .....	143
3 Kuisisioner Aspek Kepuasan Pelanggan .....	155
4 Kuisisioner Pembobotan Kepentingan .....	158

**UNIVERSITAS TERBUKA**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar belakang masalah

Era otonomi daerah sejak mulai diberlakukannya UU Nomor 22/1999 hingga UU Nomor 34/2008, konsekwensinya setiap daerah dituntut untuk dapat mengatur dan melaksanakan urusan pemerintahannya sendiri dengan harapan akan mampu meningkatkan kualitas pelayanan publik dalam rangka pembangunan daerahi tanpa adanya ketergantungan dari pemerintah pusat. Pemerintah daerah harus jeli dan kreatif dalam menggali dan memanfaatkan potensi atas sumberdaya yang dimilikinya, sehingga dapat berkembang secara optimal guna kepentingan kesejahteraan masyarakat didaerah itu sendiri.

Selanjutnya salah satu fungsi pemerintah daerah yang utama adalah dalam rangka menyelenggarakan pelayanan umum sebagai bentuk dari tugas umum pemerintahan untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat seperti halnya pelayanan air bersih oleh PDAM. Perusahaan Daerah Air Minum sebagai BUMD adalah merupakan salah satu instrumen pemerintah daerah dalam rangka mewujudkan pelayanan publik yang efisien, efektif, berkeadilan, transparan dan akuntabel.

Salah satu aset yang sangat penting dimiliki daerah adalah sumberdaya air. Pengelolaan air untuk kebutuhan masyarakat di kota Tanjungpinang dikelola oleh Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) dengan nama PDAM Tirta Kepri berdasarkan Perda Provinsi Kepulauan Riau Nomor 4 Tahun 2008 tentang Pendirian PDAM Tirta Kepri.

Sejarah terbentuknya PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang adalah berawal dari Gubernur Tk. I Riau yang menyerahkan pengelolaan PDAM Unit Tanjungpinang kepada Pemda Kabupaten Kepulauan Riau dengan SK Nomor :186/IV/1997 tanggal 7 April 1997, sehubungan dengan penyerahan PDAM Unit Tanjungpinang Pemda beserta DPRD Kabupaten Kepulauan Riau merubah Perda Nomor 4 Tahun 1993 menjadi Perda Nomor 11 Tahun 1997 untuk menggabungkan pengelolaan PDAM Tanjungpinang dengan PDAM Tirta Bintan Tanjunguban dengan nama PDAM Tirta Janggi Kepulauan Riau. (<http://pdamtuban.blogspot.com>)

PDAM Tirta Janggi bertanggungjawab terhadap pengelolaan sumber air dari Dam Sei Pulai yang terletak di Hutan Lindung Sei Pulai untuk memenuhi kebutuhan akan layanan air bersih bagi penduduk Kota Tanjungpinang. Hutan lindung Sungai Pulai sebagai tempat dibangunnya Dam itu sendiri adalah ditetapkan berdasar atas SK Menhut No.424/Kpts-II/1987 tanggal 28 Desember 1987. Ketertarikan Peneliti untuk memilih PDAM sebagai subyek penelitian dilatarbelakangi status Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kepri disamping sebagai organisasi publik yang memberikan pelayanan kepada masyarakat sebagai konsumen, PDAM juga merupakan bagian dalam birokrasi karena sebagai BUMD keputusan penganggarannya ditentukan oleh keputusan politik melalui pengesahan APBD Provinsi Kepulauan Riau oleh DPRD Provinsi.

Tuntutan masyarakat selaku pelanggan yang semakin kritis terhadap kinerja Perusahaan Daerah Air Minum dalam kondisi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang masih terus disubsidi oleh APBD maupun APBN juga merupakan fenomena yang sangat menarik dalam ruang lingkup kajian

administrasi publik. Seiring dengan upaya pencapaian tujuan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), perlu disadari bahwa pembinaan dan pelatihan aparatur sebagai Sumber Daya Manusia mesti dilakukan secara terus menerus. Dengan pembinaan dan pelatihan yang memadai maka Sumber Daya Manusia dapat menjadi alat yang efisien dan efektif untuk menjalankan tugas-tugas umum pemerintah daerah dengan dilandasi semangat dan sikap pengabdian terhadap masyarakat khususnya dalam rangka fungsi pelayanan air minum. Perlu disadari bahwa Sumber Daya Manusia merupakan salah satu faktor penting yang akan menentukan kinerja bagi sebuah instansi atau organisasi publik secara keseluruhan.

Ivancevich (1992), menurut Iswanto dalam bukunya "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" bahwa untuk membangun kinerja pelayanan yang baik ada empat prinsip pembelajaran yang dapat diterapkan dalam pelatihan pekerjaan yaitu : Peserta pelatihan harus dimotivasi untuk belajar, harus ada penguatan dalam pembelajaran, pelatihan harus memberikan praktek materi dan materi yang dipresentasikan harus bernilai.

Agar dapat berkembang dengan memberikan kualitas layanan publik yang semakin meningkat dari waktu ke waktu, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kepri Tanjungpinang tentunya harus dapat mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada. Ketersediaan SDM sejumlah 115 orang perlu diimbangi dengan terus melakukan pembelajaran dan pelatihan seiring dengan tuntutan konsumen yang semakin kritis dan semakin meningkat dari waktu ke waktu.

Tabel 1.1 Jumlah Pegawai PDAM Tirta Kepri Per Tanggal 31 Desember 2010

Bagian	SD	SMP	SMA	D3	S1	S2	Jlh
Direktur	-	-	-	-	-	1	1
Umum	1	-	14	1	4	-	20
Hub. Langgan	1	4	11	-	1	-	17
Keuangan	1	2	12	1	-	-	16
Teknik	4	2	37	1	3	-	47
Honor	3	11	-	-	-	-	4
Kontrak	-	-	-	-	-	-	-
Jumlah	9	19	74	3	7	1	115

Sumber data : PDAM Tirta Kepri 2011

Pelanggan aktif yang masih harus dilayani oleh PDAM Tirta Kepri sampai dengan tanggal 4 Januari 2011 adalah sejumlah 17.095. Disamping pelanggan aktif tersebut, juga terdapat pelanggan dalam daftar tunggu yang mencapai 19.274 (<http://kepri.antaranews.com>) adalah merupakan sebuah peluang yang harus dapat diraih dengan kerja keras.

Tabel 1.2 Jumlah Pelanggan Aktif Per Tanggal 4 Januari 2011

No.	Keterangan	Jumlah
1	Sosial umum	51
2	Sosial khusus	144
3	Rumah tangga	13.120
4	Instansi pemerintah	153
5	Niaga kecil	3.495
6	Niaga besar	123
7	Industri	5
8	Golongan khusus	4
	Jumlah	17.095

Sumber data : PDAM Tirta Kepri 2011.

Bagi sebuah organisasi publik, untuk dapat meningkatkan pelayanan publik yang optimal maka SDM yang ada perlu mendapatkan pembelajaran yang

terencana, terprogram yang berkesinambungan. Keberhasilan pelaksanaan pembelajaran bagi sebuah organisasi publik akan dipengaruhi oleh beberapa aspek sebagaimana yang dikemukakan oleh Nevis, DiBella, (1995:77), yaitu :

“...seperti faktor kesukaran dan mudahnya untuk pembelajaran (*Ten facilitating Factor*), begitu juga terhadap faktor dari *Learning Orientation* yang mencerminkan suatu nilai dan praktek di tempat mana dan sifat apa yang perlu dipelajari, dan bagaimana *Style* atau gaya pembelajaran yang perlu dilakukan untuk memperbaiki kinerja agar dapat menjamin kepuasan pelanggan. Hal ini berarti bahwa kinerja birokrasi pemerintah dalam merencanakan, mengimplementasikan dan evaluasi serta pengendalian proses pembangunan dan pelayanan masyarakat harus fokus pada pelanggan (masyarakat), keterlibatan secara total, pengukuran, dukungan yang sistematis, dan perbaikan yang terus menerus. Dengan kinerja yang baik dari personel, diharapkan keseluruhan instansi juga akan memiliki kinerja yang baik dari berbagai aspek.”

Berbagai keluhan masyarakat dalam tahun-tahun terakhir ini mulai muncul yang menyatakan ketidakpuasannya terhadap kualitas layanan PDAM terhadap distribusi air, kualitas air dan harga yang dianggap terlalu mahal, lambannya respon atas pengaduan pelanggan seiring berkembangannya Tanjungpinang sebagai ibukota provinsi sejak dipindah dari kota Batam pada tahun 2006 dan dengan meningkatnya status kota Tanjungpinang sebagai kota otonom sekaligus sebagai ibukota provinsi, maka secara perlahan ikut bertambah pula jumlah penduduknya. Pertambahan jumlah penduduk tentu mempunyai dampak secara langsung terhadap kebutuhan air bersih yang terus semakin meningkat. Pertambahan kebutuhan air bersih menjadikan beban layanan publik PDAM Tirta Kepri kepada masyarakat tentu akan semakin meningkat. Keluhan terhadap ketidakpuasan pelayanan PDAM terhadap pelanggan terjadi hampir tiap bulan. Keluhan/pengaduan pelanggan untuk bulan Juni 2011 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.3 Rekapitulasi Jumlah Keluhan Pelanggan Bulan Juni 2011

Bagian	Pengaduan	Selesai	Dalam Proses	Tidak Selesai	Sisa
Hubungan Langganan	26	14	-	1	11
Opname Meter	37	30	-	3	4
Distribusi	55	43	-	1	11
Perencanaan	21	15	-	-	6
Perawatan Meter	50	39	-	-	11
<b>Total</b>	<b>189</b>	<b>141</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>43</b>

Sumber: PDAM Tirta Kepri

Berbagai keluhan masyarakat terhadap kinerja dan layanan PDAM Tirta Kepri sebagaimana yang dikutip dari <http://www.kabarkepri.com> adalah “harapan warga Kota Tanjungpinang dan sekitarnya akan ketersediaan air bersih pada tahun 2011 tampaknya masih jauh panggang dari api. Hari pertama, tahun 2011 ini, air PDAM yang mengalir kerumah warga kembali berwarna merah”. Demikian juga komentar salah satu anggota DPRD Provinsi terhadap layanan PDAM Tirta Kepri “diminta kepada Manajemen PDAM Tirta Kepri secara bersungguh-sungguh mencari penyebab utama merahnya air yang dialirkan kerumah-rumah kemudian mencarikan solusi yang tepat sehingga masyarakat bisa menikmati air bersih”.

Keluhan masyarakat sebagai pelanggan terhadap layanan PDAM memang cukup banyak dan beragam, baik melalui kotak saran maupun media cetak dan elektronik. Dari berbagai keluhan, terdapat juga tawaran bantuan dari Perpamsi (Persatuan Perusahaan Daerah Air Minum Seluruh Indonesia) yang menyatakan komitmennya untuk membantu memperbaiki manajemen dan operasional PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang dalam waktu dekat. Perpamsi juga akan membantu keuangan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang yang setiap tahun merugi. Tarif yang dibebankan kepada pelanggan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang sejak

sepuluh tahun lalu hingga sekarang sebesar Rp. 1.200/meter kubik air dan tidak layak lagi karena tidak sesuai dengan beban operasional yang ditanggung oleh PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang setiap hari, sementara saat ini rata-rata PDAM diseluruh Indonesia menetapkan tarif sebesar Rp. 3.000/meter kubik sebagaimana dikutip dari <http://kepri.antaranews.com>.

Belum maksimalnya layanan publik oleh PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang juga menjadi alasan tersendiri bagi pelanggan untuk menunda pembayaran bulanan yang menyebabkan sampai Desember 2010 jumlah tunggakan mencapai angka Rp. 5 miliar dan bukan merupakan jumlah yang sedikit, apabila tunggakan tersebut dapat dilunasi oleh pelanggan tentu akan menjadi kekuatan modal yang berharga bagi PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang yang sampai saat ini masih membutuhkan suntikan dana dari APBD (<http://keprichannel.com>).

Sebagai BUMD tentu PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang juga mengejar *profit* sehingga harus bersifat profesional, namun demikian dalam unsur birokrasi PDAM Tanjungpinang juga terikat oleh tata kelola birokrasi yang sering tidak sesuai dengan keadaan dan profesionalisme PDAM itu sendiri. Status PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang sebagai BUMD masih memberikan anggapan bahwa PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang sama seperti perangkat daerah lainnya, sehingga penilaian kinerjanya masih memakai standard penilaian pemerintah. Sebagai contoh, penilaian kinerja birokrat pemerintah selama ini cenderung didasarkan pada faktor-faktor *input* seperti jumlah pegawai, anggaran, peraturan perundangan dan termasuk pedoman dan petunjuk teknis pelaksanaan; dan bukan pada faktor-faktor *output* atau *outcomes*-nya, misalnya tingkat efisiensi biaya,

kualitas layanan, jangkauan dan manfaat pelayanan yang dirasakan oleh masyarakat. Oleh karena itu, dalam praktek penyelenggaraan pelayanan publik masih terdapat berbagai masalah antara lain perbedaan antara kinerja yang diharapkan (*intended performance*) dengan praktek sehari-hari (*actual performance*).

Pelayanan publik selama ini masih menunjukkan mental model birokrat sebagai yang di layani oleh masyarakat, bukan justru sebaliknya aparat yang harus melayani masyarakat. Hal ini terjadi karena pendekatan kekuasaan birokrasi lebih dominan ketimbang keberadaan aparatur sebagai pelayan masyarakat. Menurut Mohammad (1999) sebagaimana dikutip oleh Ellis, menyebutkan kekuasaan birokrat sangat kuat sekali dan bahkan tak ada organisasi sosial kemasyarakatan yang mampu mengontrolnya sehingga praktek penyelenggaraan pelayanan publik selama ini yang menjadi beban masyarakat dan birokrat cenderung melakukan praktek korupsi, kolusi dan nepotisme.

Permasalahan temahnya tata kelola air oleh PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang mengakibatkan kurang maksimalnya kualitas layanan publik. Kompetisi kewenangan pengelolaan PDAM Tirta Kepri yang sempat terjadi antara Pemkab Bintan dengan Pemko Tanjungpinang secara langsung mengganggu upaya-upaya peningkatan pelayanan publik khususnya terhadap distribusi air bersih kepada pelanggan. Sebagaimana kita ketahui, bahwa Pemerintah Kabupaten Bintan selaku kabupaten induk yang mengelola PDAM Tirta Kepri berusaha melepaskan pengelolaan kepada Pemko Tanjungpinang. Hal ini disebabkan karena konsumen air bersih dari PDAM Tirta Kepri adalah masyarakat kota Tanjungpinang, akan tetapi berhubung PDAM Tirta Kepri

Tanjungpinang masih mempunyai tunggakan hutang yang cukup besar sehingga membuat Pemko Tanjungpinang keberatan menerima penyerahan pengelolaan PDAM tersebut.

Provinsi Kepulauan Riau memperoleh opini Wajar Dengan Pengecualian (WDP) atas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) Tahun Anggaran 2008 dari BPK R.I karena Laporan Keuangan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau tidak dapat menyajikan nilai Investasi Jangka Panjang pada PDAM Tirta Pulau, nilai ekuitas PDAM Tirta Pulau bersaldo Negatif, yaitu sebesar (Rp.34.147.749.042,00). Sedangkan Peraturan Provinsi Kepulauan Riau Nomor 4 Tahun 2008 tentang Pendirian PDAM Tirta Pulau tidak menyebutkan nilai investasi Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau (<http://tanjungpinang.bpk.go.id>).

Kerancuan pengelolaan dan kewenangan distribusi air ini akhirnya menjadi berlarut-larut. Masyarakat Kota Tanjungpinang sebagai Ibu Kota Provinsi akhirnya mengundang Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau turun tangan dalam menyelesaikan kerancuan kewenangan dan pengelolaan distribusi air. Berbagai permasalahan yang dihadapi oleh PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang ini tentunya turut mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Meskipun PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang merupakan organisasi publik yang bukan bertujuan mencari *profit*, namun organisasi ini tentunya sangat memerlukan kinerja yang baik, seperti efektifitas dan efisiensi dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat.

Sebagai Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang berkewajiban melayani kepentingan publik, PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang sudah sewajarnya mempunyai suatu strategi yang focus terhadap sasaran sesuai misi organisasi

berdasarkan kondisi yang terus semakin berkembang yang berkaitan dengan peningkatan kualitas pelayanan. Strategi tersebut selanjutnya dapat dirumuskan melalui pengukuran kinerja organisasi. Dengan pengukuran kinerja diharapkan dapat disusun suatu strategi yang tepat bagi PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang dalam rangka meningkatkan pelayanan publik pada masa mendatang.

Strategi Pelayanan publik PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang kepada pelanggan sampai sejauh mana capaiannya tentu harus dapat diketahui secara terukur dan transparan karena merupakan *outcomes* dari kinerja PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang itu sendiri. Selanjutnya untuk mengetahui sampai dimana keberhasilan penerapan strategi layanan publik oleh PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang maka akan diukur dengan menggunakan *Balanced Scorecard*.

Pengukuran kinerja PDAM sampai saat ini secara umum masih terbatas pada *financial perspective* yang merupakan alat pengukuran kinerja tradisional. Artinya pengukuran hanya menjadikan indikator keuangan sebagai tolok ukurnya, semakin besar penghasilan atau pemasukan keuangannya maka perusahaan dianggap kinerjanya bagus tanpa memperhatikan *perspektive* yang lain. Demikian juga status PDAM sebagai badan usaha publik, pelanggan akan selalu menuntut layanan yang prima, sedikit saja pemberitaan mengenai lemahnya kinerja di media masa maka akan menjadi konsumsi publik yang cepat berkembang.

Pada masa sekarang ini, sistem pengukuran kinerja dengan mengandalkan *financial perspective* sudah tidak memadai lagi bagi suatu organisasi publik seperti BUMD, dimana lingkungan persaingan bergerak dengan cepat. Pengukuran kinerja dengan metode tradisional dinilai tidak mampu lagi

menginformasikan upaya-upaya yang harus diambil pada saat ini dan dimasa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Selanjutnya untuk menentukan ukuran kinerja pelayanan publik, strategi organisasi perlu dijabarkan ke dalam tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*). *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu metode atau pendekatan yang dipakai untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Tujuan dan pengukuran berdasarkan *Balanced Scorecard* memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu: (1) finansial, (2) pelanggan, (3) proses bisnis internal, serta (4) pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000: 7).

Konsep *Balanced Scorecard* telah lama dikembangkan oleh Robert S.Kaplan dan David P.Norton (HBR, Januari, 1992). Sebagaimana dikutip oleh Ciptani bahwa Konsep *Balanced Scorecard* ini dikembangkan untuk melengkapi pengukuran kinerja *financial* atau pengukuran kinerja tradisional. Konsep *Balanced Scorecard* dapat dijadikan sebagai alat yang cukup penting bagi organisasi perusahaan untuk merefleksikan pemikiran baru dalam era *competitiveness* dan efektivitas organisasi. Konsep ini memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan penjabaran dari apa yang menjadi misi dan strategi perusahaan dalam jangka panjang, yang digolongkan menjadi empat perspektif yang berbeda.

Latar belakang penggunaan metode *Balanced Scorecard* sebagai alat bantu karena dianggap cukup lengkap untuk menganalisa seluruh aspek dalam sebuah kinerja organisasi publik maupun privat. Penggunaan *Balanced Scorecard* dalam rangka mengetahui keberhasilan strategi peningkatan kualitas pelayanan publik

adalah untuk membantu merumuskan inisiatif strategi bagi organisasi. Perumusan strategi ini dilakukan melalui suatu sistem formulasi strategi dengan pengukuran kinerja industri. Pengukuran kinerja industri dilakukan terhadap empat perspektif *Balanced Scorecard*. Dengan demikian, sistem perumusan strategi dapat diimplementasikan untuk memperoleh inisiatif strategi yang sesuai dengan tingkat kinerja organisasi. *Output* yang dihasilkan dari sistem perumusan strategi yang sesuai dengan tingkat kinerja industri berupa visi, misi dan strategi pengembangan yang komprehensif, koheren, berimbang dan teratur.

Berdasarkan beberapa uraian tersebut, selanjutnya dapat diketahui bahwa pengukuran kinerja peningkatan pelayanan publik dapat dilaksanakan dalam upaya perumusan inisiatif strategi bagi organisasi. Dengan demikian, pada perumusan inisiatif strategi pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang diperlukan adanya ukuran kinerja yang berimbang. Ukuran kinerja secara berimbang dan perumusan strategi perkembangan industri ini dapat dilakukan dengan melalui pengukuran kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard*.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka penulis dalam tesis ini melakukan penelitian dengan judul “Strategi Peningkatan Pelayanan Publik Berdasar *Balanced Scorecard* Pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang”

## **B. Perumusan masalah**

Berdasarkan permasalahan-permasalahan tersebut, maka penulis merumuskan masalah penelitian ini sebagai berikut.

1. Bagaimanakah kinerja (*performance*) pelayanan publik PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang berdasar perspektif *Balanced Scorecard* (*BSC*)?

2. Bagaimanakah strategi yang dikembangkan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang dalam rangka meningkatkan pelayanan publik di masa yang akan datang?

### **C. Tujuan penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Menilai kinerja (*performance*) pelayanan publik PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* (BSC).
2. Mengembangkan strategi di bidang layanan publik untuk meningkatkan kepuasan pelanggan pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang.

### **D. Kegunaan penelitian**

Manfaat yang diharapkan akan diperoleh melalui penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Secara teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat membantu peneliti dalam memahami penerapan konsep strategi pelayanan publik melalui teori *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan pelayanan publik khususnya pada Perusahaan Daerah.

2. Secara praktis

Secara praktis, manfaat yang akan diperoleh melalui penelitian ini adalah:

- a. Membantu menentukan posisi strategis PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang dalam rangka meningkatkan pelayanan publik berdasarkan tingkat pencapaian kinerja organisasi.
- b. Membantu PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang menentukan inisiatif strategi yang tepat untuk diterapkan dalam rangka perbaikan pengelolaan dan pelayanan

- c. Sebagai dasar pertimbangan untuk perencanaan, perancangan, dan penyusunan strategi kepada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Kajian teori

##### 1. Organisasi sektor publik

Organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerja sama secara terstruktur untuk mencapai tujuan tertentu atau sejumlah sasaran yang telah ditetapkan bersama. Setiap organisasi mempunyai tujuan yang spesifik yang hendak dicapai dan memerlukan manajemen yang baik agar bisa mencapai tujuan tersebut. Tujuan organisasi tersebut dapat bersifat kualitatif ataupun kuantitatif yang dapat dibagi lagi menjadi tujuan yang bersifat *financial* maupun *non-financial*.

Tujuan dari setiap organisasi sangat bervariasi tergantung kepada tipe organisasi. Pada dasarnya terdapat empat jenis tipe organisasi, yaitu (Mahsun, *et al.* 2006: 3):

##### a. *Pure-profit organization*

*Pure-Profit Organization* adalah organisasi yang bertujuan untuk menyediakan atau menjual barang dan jasa dengan tujuan utama untuk memperoleh laba sebanyak-banyaknya sehingga bisa dinikmati oleh para pemilik.

##### b. *Quasi-profit organization*

*Quasi-Profit Organization* adalah organisasi yang bertujuan menyediakan atau menjual barang dan jasa dengan maksud untuk

memperoleh laba dan mencapai tujuan lainnya sebagaimana yang dikehendaki oleh para pemilik.

c. *Quasi-nonprofit organization*

*Quasi-Nonprofit Organization* adalah organisasi yang menyediakan dan menjual barang dan jasa dengan maksud untuk melayani masyarakat dan memperoleh keuntungan.

d. *Pure-nonprofit organization*

*Pure-Nonprofit Organization* adalah organisasi yang menyediakan dan menjual barang dan jasa dengan maksud untuk melayani dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Secara umum seringkali organisasi hanya dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu *profit organization* dan *nonprofit organization* dimana hal ini disebabkan karena adanya kesulitan untuk memberi batasan yang tegas antara tipe organisasi *pure-profit organization* dan *quasi-profit organization* dan antara *quasi-nonprofit organization* dan *pure-nonprofit organization*. Dengan pengelompokan tipe organisasi secara umum tersebut maka organisasi sektor publik merupakan *nonprofit organization*.

Lingkup organisasi sektor publik sering kali tidak sama, hal ini disebabkan oleh perbedaan kejadian historis dan suasana politik yang berkembang di setiap negara yang menyebabkan area organisasi sektor publik menjadi berbeda pula. Dalam prakteknya definisi organisasi sektor publik di Indonesia adalah organisasi yang menggunakan dana masyarakat, seperti (Bastian, 2006: 3):

- 1) Organisasi Pemerintah Pusat
- 2) Organisasi Pemerintah Daerah

- 3) Organisasi Partai Politik dan Lembaga Swadaya Masyarakat
- 4) Organisasi Yayasan
- 5) Organisasi Pendidikan dan Kesehatan: puskesmas, rumah sakit dan sekolah
- 6) Organisasi Tempat Peribadatan: masjid, gereja, vihara, kuil

Setiap organisasi juga mempunyai sifat dan karakteristik tertentu. Apabila ditinjau dari berbagai sifat organisasi, maka organisasi sektor publik dapat dikarakteristikan sebagai berikut.

a. Tujuan organisasi

Tujuan organisasi sektor publik adalah untuk mensejahterakan masyarakat secara bertahap.

b. Sumber pendanaan

Sumber pendanaan organisasi sektor publik adalah pajak, retribusi, utang, obligasi, laba BUMN/BUMD, penjualan aset negara, serta pendapatan lain-lain yang sah dan sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

c. Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban organisasi sektor publik adalah kepada masyarakat dan kepada parlemen.

d. Struktur organisasi

Struktur organisasi sektor publik bersifat birokratis, formal, dan hirarkis.

e. Karakteristik anggaran

Karakteristik anggaran sektor publik terbuka untuk publik.

f. Kriteria keberhasilan

Kriteria keberhasilan organisasi sektor publik dilihat dari keadaan ekonomi, efisiensi dan efektifitas.

g. Kecenderungan sifat

Organisasi sektor publik cenderung bersifat politis.

h. Dasar operasional

Dasar operasional organisasi sektor publik berada diluar mekanisme pasar.

Organisasi sektor publik mempunyai peranan yang penting dalam masyarakat. Setiap warga negara berhak untuk dapat menikmati barang dan jasa dari organisasi sektor publik sebagai bentuk imbalan secara tidak langsung atas kewajiban membayar pajak yang telah mereka lakukan. Organisasi sektor publik harus bisa menyediakan barang dan jasa tersebut untuk kepentingan dan kesejahteraan masyarakat secara adil dan merata. Organisasi sektor publik yang bertanggung jawab untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat.

2. Pelayanan publik

a. Definisi pelayanan

Pelayanan dapat diartikan sebagai kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi pada interaksi secara langsung antara seseorang dengan orang lain, atau mesin secara fisik, dan menyediakan kepuasan pelanggan. Dalam *Kamus Besar Bahasa Indonesia* (2003), dijelaskan pelayanan adalah usaha melayani kebutuhan orang lain, sedangkan melayani adalah membantu menyiapkan (mengurus) hal-hal yang diperlukan seseorang. Kep. MenPan No. 81/93

menyatakan bahwa pelayanan umum adalah segala bentuk pelayanan yang diberikan oleh pemerintah pusat dan daerah, BUMN/BUMD, dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat, dan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik menyatakan bahwa pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui bahwa ruang lingkup pelayanan publik meliputi pelayanan barang publik dan jasa publik serta pelayanan administratif yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Dalam ruang lingkup ini termasuk pendidikan, pengajaran, pekerjaan dan usaha, tempat tinggal, komunikasi dan informasi, lingkungan hidup, kesehatan, jaminan sosial, energi, perbankan, perhubungan, sumberdaya alam, pariwisata, dan sektor strategis lainnya (Pasal 5 Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik).

Pelayanan pada dasarnya berasal dari hubungan antar manusia, dan bukan dari perusahaan. Tanpa memberi nilai pada sumber daya manusia dalam perusahaan, maka perusahaan tidak akan mempunyai arti dalam melakukan pelayanan kepada pelanggan. Karena itu, sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan aset berharga yang menjadi unsur paling mendasar bagi keberhasilan organisasi yang menyediakan jasa pelayanan yang berkualitas.

Kualitas memiliki banyak definisi yang berbeda dan bervariasi mulai dari yang konvensional hingga yang lebih strategis. Definisi konvensional dari kualitas biasanya menggambarkan karakteristik suatu produk, seperti: kinerja (*performance*), keandalan (*reliability*), mudah dalam penggunaan (*easy to use*), estetika (*esthetics*), dan lain sebagainya. Sedangkan dalam definisi strategis dinyatakan bahwa kualitas adalah segala sesuatu yang mampu memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan (*meeting the needs of customers*). Berdasarkan pengertian kualitas, baik yang konvensional maupun yang lebih strategis oleh Gaspersz (1997) dinyatakan bahwa pada dasarnya kualitas mengacu kepada pengertian pokok yaitu kualitas terdiri dari sejumlah keistimewaan produk, baik keistimewaan langsung, maupun keistimewaan atraktif yang memenuhi keinginan pelanggan dan dengan demikian memberikan kepuasan atas penggunaan produk. Kualitas terdiri dari segala sesuatu yang bebas dari kekurangan atau kerusakan.

Pada bagian lain, Gaspersz (1997) memberikan definisi manajemen kualitas sebagai suatu kumpulan aktivitas yang berkualitas dengan kualitas tertentu yang memiliki karakteristik sebagai berikut.

- 1) Kualitas menjadi bagian dari setiap agenda manajemen.
- 2) Sasaran kualitas dimasukkan ke dalam rencana bisnis.
- 3) Jangkauan sasaran diturunkan dari *benchmarking*: fokus adalah pada pelanggan dan pada kesesuaian kompetisi; di sana adalah sasaran untuk peningkatan kualitas tahunan.
- 4) Sasaran disebarkan ke tingkat pengambilan tindakan.
- 5) Pelatihan ditetapkan pada setiap tingkat.
- 6) Pengukuran ditetapkan seluruhnya.
- 7) Manajer atas secara teratur meninjau kembali kemajuan dibandingkan dengan sasaran.
- 8) Penghargaan diberikan untuk kinerja terbaik.
- 9) Sistem imbalan (*reward system*) diperbaiki.

Kualitas adalah menjaga janji pelayanan agar pihak yang dilayani merasa puas dan diuntungkan. Meningkatkan kualitas merupakan pekerjaan semua orang demi kepuasan pelanggan. Tanggung jawab untuk kualitas produksi dan pengawasan kualitas tidak dapat didelegasikan kepada satu orang, misalnya staf pada sebuah kantor.

b. Pelayanan publik

Selama lebih dari beberapa dekade, gelombang reformasi yang membawa perubahan terhadap manajemen pelayanan publik telah melanda berbagai negara, baik negara berkembang, maupun negara yang sedang berada dalam masa transisi. Peran dan karakter kelembagaan negara dan pelayanan publik lebih diarahkan untuk berorientasi terhadap masyarakat. Kondisi ini awalnya terjadi di berbagai negara maju, yang kemudian merambat ke negara-negara berkembang. Tentunya banyak faktor yang menyebabkan hal ini terjadi, seperti krisis ekonomi dan keuangan negara. Krisis ekonomi dan keuangan membuat peran aktif negara diragukan dan menjadi pertanyaan yang serius. Pada negara maju seperti Inggris, Kanada, dan Australia, krisis kesejahteraan yang terjadi menyebabkan terbukanya peluang terhadap alternatif baru untuk mengatur dan mengelola pelayanan publik. Selain itu, pendefinisian kembali terhadap peran negara pasca krisis yang terjadi akan memberikan keunggulan yang lebih terhadap kompetisi pasar, dan persaingan dengan terbukanya jalan bagi sektor swasta dan sosial. Dalam kondisi yang sama, krisis ekonomi dan fiskal yang melanda sebagian besar negara berkembang pada 1980-an dan 1990-an menyebabkan pemikiran ulang bagi negara untuk dapat memimpin

pembangunan dengan meningkatkan ukuran, fungsi, dan kekuasaan birokrasinya.

Mengacu pada keadaan tersebut, mulai tahun 1990-an Ilmu Administrasi Publik mengenalkan paradigma baru yang sering disebut *New Public Management/NPM* dalam melakukan pengaturan terhadap pelayanan publik. Pada dasarnya, paradigma ini memiliki penekanan pada perilaku pemerintah agar menjadi lebih efektif dan efisien. Hal ini dapat dilakukan dengan mengurangi peran pemerintah, membuka peran swasta, sehingga pemerintah lebih berfokus pada kepentingan publik dalam skala yang lebih luas. Dengan kemunculannya ditengah kondisi perekonomian dan keuangan negara yang sedang mengalami masa krisis tentu saja paradigma ini tidak terlepas dari kritik. Kritik yang terjadi terhadap paradigma *New Public Management* (NPM) utamanya bersumber dari kekhawatiran akan tergerusnya idealisme pelayanan publik dengan adanya kapitalisme dalam sektor publik. Beberapa pihak bahkan berpendapat bahwa NPM tidak tepat diterapkan untuk negara-negara berkembang. Hal ini disebabkan kesulitan yang dihadapi dalam proses pengimplementasiannya, sebagai akibat dari kecenderungan birokrasi yang sulit dihilangkan.

Sebagai negara yang sedang melakukan pembenahan pada berbagai sisi, Indonesia tentunya turut berusaha menerapkan paradigma NPM tersebut. Pengadopsian model NPM yang dilakukan oleh Indonesia dan negara berkembang lainnya ini tentunya menimbulkan pertanyaan mengenai hasil implementasi NPM. Selain itu, kesesuaian konsep NPM

untuk negara berkembang juga belum dapat dipastikan. Salah satu teori berdasarkan konsep NPM dalam pelayanan publik adalah gagasan yang dikemukakan David Osborne dan Ted Gaebler tentang *Reinventing Government*. Gagasan ini muncul sebagai respon atas buruknya pelayanan publik yang terjadi di pemerintahan Amerika sehingga timbul krisis kepercayaan terhadap pemerintah. Bahkan di penghujung tahun 1980-an, majalah *Time* pada sampul mukanya menanyakan: “Sudah Matikah Pemerintahan?”. Di awal tahun 1990-an, jawaban yang muncul bagi kebanyakan orang Amerika adalah “Ya” (Osborne dan Gaebler, 1996: 1).

Buruknya pelayanan publik ini dibuktikan dengan menurunnya kualitas pendidikan, pelayanan kesehatan, hukum, ekonomi, dan lain sebagainya. Sekolah-sekolah di negara AS adalah yang terburuk di antara negara-negara maju, sistem pemeliharaan kesehatan tidak terkendali, pengadilan dan rumah tahanan begitu sesak sehingga banyak narapidana menjadi bebas, serta banyaknya kota dan negara bagian yang dibanggakan pailit dengan defisit multi-milyaran dolar sehingga ribuan pekerja diberhentikan dari kerja (Osborne dan Gaebler, 1996: 1).

Gagasan-gagasan Osborne dan Gaebler tentang *Reinventing Government* mencakup 10 prinsip untuk mewirauahakan birokrasi (Osborne dan Gaebler, 1996: 29-343). Adapun 10 prinsip tersebut diuraikan sebagaimana berikut.

1) Pemerintah yang baik bersifat katalis

Bersifat katalis dapat diartikan bahwa lebih bersifat mengarahkan daripada mengayuh, prinsip pertama ini menekankan

pada pemisahan antara keputusan kebijakan dari pemberian pelayanan, tujuan dari pemisahan ini adalah untuk membuat efisiensi seperti dalam sebuah organisasi. Adapun cara pemisahan tersebut dapat dilakukan dengan melakukan kerja sama/kemitraan antara pemerintah dengan sektor swasta yaitu dimana pemerintah bertindak sebagai pengambil keputusan dan sektor swasta sebagai pemberi pelayanan. Pemerintah *entrepreneurial* seharusnya lebih berkonsentrasi pada pembuatan kebijakan-kebijakan strategis (*mengarahkan*) daripada disibukkan oleh hal-hal yang bersifat teknis pelayanan (*mengayuh*).

2) Pemerintah itu milik masyarakat

Dengan kondisi demikian maka pemerintah harus lebih bersifat memberi wewenang daripada melayani, prinsip kedua ini menekankan pada partisipasi masyarakat terutama dalam pelayanan publik, yaitu pemerintah harus mampu memberdayakan masyarakat, sehingga mereka mampu memenuhi kebutuhan dasarnya (*social needs*), adanya pemberian wewenang ini juga mampu memberikan suatu efisiensi terutama dalam masalah biaya dan fleksibilitas dalam suatu pelayanan publik. Efisiensi dapat terjadi karena masyarakat lebih mempunyai tingkat kepedulian yang tinggi untuk masalahnya sendiri dibandingkan oleh kalangan profesional/pemerintah.

3) Pemerintahan yang baik berwawasan kompetisi

Adapun yang dimaksud dalam hal ini adalah pemerintah mampu menciptakan persaingan dalam pemberian pelayanan, prinsip ketiga

ini menekankan pada persaingan. Dengan adanya persaingan yang ketat maka secara langsung akan menimbulkan suatu efisiensi dalam hal lainnya kompetisi tersebut juga mampu memberikan suatu nilai-nilai inovasi baru dan mencegah terjadinya monopoli. Pemerintah harus mengembangkan kompetisi (persaingan) di antara masyarakat, swasta dan organisasi non pemerintah yang lain dalam pelayanan publik. Hasilnya diharapkan efisiensi yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar dan terbentuknya lingkungan yang lebih inovatif

4) Pemerintah harus digerakkan oleh misi

Prinsip keempat ini bertujuan untuk mentransformasikan organisasi-organisasi/pemerintahan yang digerakkan oleh peraturan menjadi digerakkan oleh suatu misi. Transformasi dari peraturan menjadi misi ini digunakan untuk membuat suatu pencapaian atau target yang jelas, sehingga mampu menimbulkan efisiensi dan dengan adanya misi tersebut diharapkan mampu menciptakan fleksibilitas sehingga dapat menghadapi berbagai kendala yang tidak pasti. Pemerintahan harus digerakkan oleh misi sebagai tujuan dasarnya sehingga akan berjalan lebih efektif dan efisien. Hal ini disebabkan dengan mendudukan misi organisasi sebagai tujuan, birokrat pemerintahan dapat mengembangkan sistem anggaran dan peraturan sendiri yang memberi keleluasaan kepada karyawannya untuk mencapai misi organisasi tersebut.

5) Pemerintah berorientasi pada hasil

Pemerintah seyogyanya dapat membiayai hasil bukan membiayai masukan. Prinsip ini menekankan pada efisiensi anggaran yaitu dengan cara mengubah fokus anggaran dari input menjadi *output* sehingga dapat dilakukan pengukuran kinerja yang baik dan tidak menimbulkan pemborosan di masa yang akan datang. Bila lembaga-lembaga pemerintah dibiayai berdasarkan masukan (*income*), maka sedikit sekali alasan mereka untuk berusaha keras mendapatkan kinerja yang lebih baik. Tetapi jika mereka dibiayai berdasarkan hasil (*outcome*), mereka menjadi obsesif pada prestasi.

6) Pemerintah yang baik adalah yang berorientasi pada pelanggan

Prinsip ini menekankan bahwa pemerintah harus mampu memberikan layanan yang baik kepada masyarakat, yaitu harus mampu bersifat responsif terhadap semua permasalahan yang ada. Dalam hal lainnya prinsip ini juga menekankan pada adanya *feedback* dari masyarakat terhadap pelayanan publik yang diberikan oleh pemerintah sehingga mampu menciptakan pelayanan publik yang berkualitas. Jika tidak fokus dan perhatian pada pelanggan (*customer*), maka warga negara tidak akan puas dengan pelayanan yang ada atau tidak bahagia. Karena itu, pemerintah harus menempatkan rakyat sebagai pelanggan yang harus diperhatikan kebutuhannya. Pemerintah harus mulai mendengarkan secara cermat para pelanggannya, melalui survei pelanggan, kelompok fokus, dan berbagai metode yang lain.

- 7) Pemerintah yang baik adalah pemerintah yang digerakkan oleh semangat wirausaha yaitu menghasilkan daripada membelanjakan

Prinsip ini menekankan pada *Return of Investment* (ROI) yang didapat dari anggaran. Penganggaran tradisional lebih cenderung untuk fokus pada penghabisan anggaran, sedangkan dalam pemerintahan wirausaha, hal tersebut merupakan suatu pemborosan karena tidak sesuai dengan semangat wirausaha. Pada dasarnya, pemerintah mengalami masalah yang sama dengan sektor bisnis, yaitu keterbatasan akan keuangan, akan tetapi mereka berbeda dalam respon yang diberikan. Pemerintah wirausaha harus mampu melakukan inovasi dan terobosan-terobosan baru untuk menjalankan program publik dengan sumberdaya keuangan yang terbatas daripada mengambil tindakan yang kurang populer seperti menaikkan pajak atau pemotongan program kegiatan, hal ini dapat dilakukan dengan melembagakan konsep *profit motif* dalam dunia publik. Sebagai contoh, menetapkan biaya untuk *public service* dan dana yang terkumpul digunakan untuk investasi membiayai inovasi-inovasi di bidang pelayanan publik yang lain. Dengan cara ini, pemerintah mampu menciptakan nilai tambah dan menjamin hasil, meski dalam situasi keuangan yang sulit.

- 8) Pemerintah harus bertindak antisipatif

Bertindak antisipatif artinya adalah selalu berusaha mencegah daripada mengobati. Prinsip ini bertujuan untuk membuat pemerintahan tradisional yang selalu memerangi masalah dengan cara

represif menjadi preventif yaitu dengan cara penggunaan perencanaan strategis, pemberian visi masa depan dan berbagai cara-cara lainnya. Pola pemerintahan harus diubah dengan lebih memusatkan atau berkonsentrasi pada pencegahan. Pola pencegahan (preventif) harus dikedepankan dari pada pengobatan mengingat persoalan-persoalan publik saat ini semakin kompleks, jika tidak diubah maka pemerintah akan kehilangan kapasitasnya untuk memberikan respon atas masalah-masalah publik yang muncul.

9) Pemerintah yang baik adalah pemerintahan yang didesentralisasikan

Sentralisasi merupakan salah satu ciri utama birokrasi. Adanya sentralisasi tersebut seringkali membuat pemerintah tidak menjadi lebih responsif. Untuk mengatasi permasalahan tersebut maka prinsip ini menekankan pada konsep desentralisasi sehingga pemerintah mampu memberikan responsif yang cepat dan menghemat biaya. Pada saat ini informasi dan teknologi sudah mengalami perkembangan pesat, komunikasi antar daerah meskipun pada terpencil sekalipun sudah bisa terhubung seketika, banyak pegawai negeri yang sudah terdidik dan kondisi dapat berubah dengan kecepatan yang luar biasa sehingga untuk mencapai kondisi seperti itu maka bentuk pemerintahan desentralisasilah yang paling diperlukan. Rentang birokrasi yang cukup panjang sudah waktunya ditinggalkan dan tidak diperlukan lagi sebuah rantai birokrasi hanya untuk menunggu informasi naik ke rantai komando dan keputusan untuk turun. Beban keputusan harus dibagi kepada lebih banyak orang, dibandingkan

mengonsentrasikannya pada pusat atau level atas. Kerjasama antara sektor pemerintah, sektor bisnis dan sektor *civil society* perlu digalakkan untuk membentuk tim kerja dalam pelayanan publik.

#### 10) Pemerintah harus berorientasi pasar

Adapun yang dimaksud dengan berorientasi pasar adalah mempercepat perubahan pasar. Prinsip terakhir ini menekankan pada solusi yang tepat untuk memecahkan masalah yaitu dengan menciptakan pasar. Pasar tersebut merupakan solusi yang tepat karena pasar bersifat kompetitif, efektif, dan efisien. Daripada beroperasi sebagai pemasok massal barang atau jasa tertentu, pemerintahan atau organisasi publik lebih baik berfungsi sebagai fasilitator dan pialang bagi pemodal pada pasar yang telah ada atau yang baru tumbuh. Pemerintahan *entrepreneur* merespon perubahan lingkungan bukan dengan pendekatan tradisional lagi, seperti berusaha mengontrol lingkungan, tetapi lebih kepada strategi yang inovatif untuk membentuk lingkungan yang memungkinkan kekuatan pasar berlaku. Pasar di luar kontrol dari hanya institusi politik, sehingga strategi yang digunakan adalah membentuk lingkungan sehingga pasar dapat beroperasi dengan efisien dan menjamin kualitas hidup dan kesempatan ekonomi yang sama.

*Reinventing Government* yang digagas oleh David Osborne dan Ted Gaebler menemukan titik relevansinya dalam konteks optimalisasi pelayanan publik. Apabila akan diimplementasikan, 10 prinsip

*Reinventing Government* tersebut tentu harus disesuaikan dengan sosio-kultur Indonesia. Prinsip-prinsip ini dapat menjadi solusi alternatif yang efektif untuk menghilangkan patologi-patologi birokrasi dalam hal pelayanan publik.

c. Kebijakan pemerintah dalam perluasan kompetensi pelayanan publik

Kompetensi pelayanan prima yang diberikan oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat selain dapat dilihat dalam Keputusan MenPAN Nomor 81/1993, dan dalam Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 1/1995 tentang Peningkatan Kualitas Pelayanan Aparatur Pemerintah Kepada Masyarakat, juga dipertegas dengan adanya Undang-undang Republik Indonesia Nomor 25 tahun 2009 tentang Pelayanan Publik. Karena itu, kualitas pelayanan masyarakat dewasa ini tidak dapat diabaikan lagi, bahkan hendaknya disesuaikan dengan tuntutan era globalisasi. Tuntutan dalam kehidupan berbangsa dan bermasyarakat dalam era globalisasi tidak akan terhindarkan.

Era globalisasi ditandai dengan ketatnya persaingan di segala bidang kehidupan, baik kehidupan berbangsa maupun bermasyarakat.

Oleh karena itu kualitas pelayanan merupakan salah satu jawaban dalam menghadapi era globalisasi. Selama ini, masyarakat mengkonotasikan pelayanan yang diberikan oleh aparatur pemerintah kepada masyarakat cenderung kurang dan tidak berkualitas. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya pengaduan yang ditujukan kepada oknum aparatur pemerintah yang memberikan layanan kepada masyarakat.

Salah satu keluhan yang sering terdengar dari masyarakat yang berhubungan dengan aparatur pemerintah adalah selain berbelit-belit akibat birokrasi yang kaku, juga perilaku oknum aparatur yang kadang kala kurang bersahabat. Realita demikian ini memerlukan kepedulian dari kalangan aparatur, agar masyarakat mendapatkan layanan prima. Kepriimaan dalam pemberian layanan pada gilirannya akan mendapatkan pengakuan atas kualitas pelayanan yang memuaskan masyarakat (pelanggan).

### 3. Pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja dapat diartikan sebagai upaya untuk melakukan penilaian terhadap kualitas aktifitas kerja yang dilakukan. Menurut Neely, *et al.* (2000), pengukuran kinerja adalah suatu set matrik yang digunakan untuk menghitung efisiensi dan efektifitas dalam suatu rangkaian tindakan. Pengukuran kinerja juga dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektifitas operasional bagian organisasi dan personilnya berdasarkan standar dan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya (Mulyadi dan Setyawan, 1999).

Beberapa elemen pengukuran kinerja menurut Furtwengler (2002), adalah sebagai berikut:

#### a. Perbaikan kinerja

Perbaikan kinerja ini diukur berdasarkan:

##### 1) Kecepatan

Kecepatan dalam sebuah proses akan dapat meningkatkan efisiensi.

##### 2) Kualitas

Kecepatan tanpa kualitas merupakan hal yang sia-sia, maka kualitas merupakan suatu keharusan dalam pengukuran kinerja.

### 3) Layanan

Sebuah pelayanan yang buruk akan menghapuskan manfaat apapun yang dicapai dalam kecepatan dan kualitas.

### 4) Nilai

Nilai adalah kombinasi dari kecepatan, kualitas dan harga yang memungkinkan pelanggan untuk merasakan bahwa mereka mendapatkan sesuatu yang lebih daripada yang mereka bayarkan.

#### b. Pengembangan karyawan

Segmen proses penilaian kinerja ini berhubungan dengan keahlian karyawan. Tugas utama dalam sebuah kepemimpinan adalah untuk mengembangkan kemampuan karyawan sehingga menciptakan karyawan yang berkualitas yang menghargai kepemimpinan tersebut.

#### c. Kepuasan karyawan

Kepuasan karyawan merupakan elemen kunci dalam perbaikan kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan adalah sebagai berikut.

- 1) Keanekaragaman
- 2) Perkembangan
- 3) Pembelajaran
- 4) Partisipasi
- 5) Pengakuan
- 6) Keamanan

#### d. Keputusan kompensasi

Dengan selalu mengaitkan kompensasi karyawan dengan hasil-hasil yang bisa dikuantifikasikan dan dengan memastikan bahwa para karyawan dapat menelusuri kemajuan mereka akan dapat memacu motivasi. Hal ini dikarenakan sangat sulit untuk tetap bermotivasi jika penghargaannya tidak jelas.

e. Komunikasi

Dengan adanya komunikasi yang jelas antara karyawan dan pimpinan maka akan memungkinkan untuk melakukan evaluasi kinerja secara bersama-sama. Hal ini merupakan jaring pengaman baik untuk pimpinan maupun karyawan, sehingga tidak akan ada yang terkejut dalam penilaian kinerja berikutnya. Kecenderungan yang sering terjadi dalam pengukuran kinerja adalah dengan mengukur hasil akhir, hal ini biasanya dikaitkan dengan finansial, jika hasil tersebut tidak memenuhi target yang telah direncanakan maka kinerja dikatakan buruk. Menurut Furtwengler (2002), ada beberapa masalah dalam pengukuran kinerja dengan pendekatan ini, yaitu:

- 1) Tidak semua hasil dapat diukur
- 2) Ukuran lain yang bermanfaat ada yang terlupakan

Pengukuran kinerja dengan pendekatan diatas kurang akurat untuk diterapkan, karena pengukuran kinerja memiliki sasaran atau tujuan yang lebih dari sekedar teknik untuk mengukur, melainkan sebagai identifikasi kelemahan proses yang ada. Ada dua tipe sasaran pengukuran kinerja menurut Amstrong (2004), yaitu:

a) Sasaran kerja

Sasaran kerja atau sasaran operasional mengacu pada hasil-hasil yang dicapai atau pada kontribusi yang diberikan terhadap pencapaian sasaran tim departemen.

b) Sasaran pengembangan

Sasaran pengembangan yaitu sasaran pribadi atau belajar terkait dengan apa yang harus diperhatikan dan dipelajari individu agar mampu meningkatkan kinerja mereka. Syarat pengukuran kinerja yang efektif menurut Yuwono *et al.* dalam Chatsani (2005), adalah:

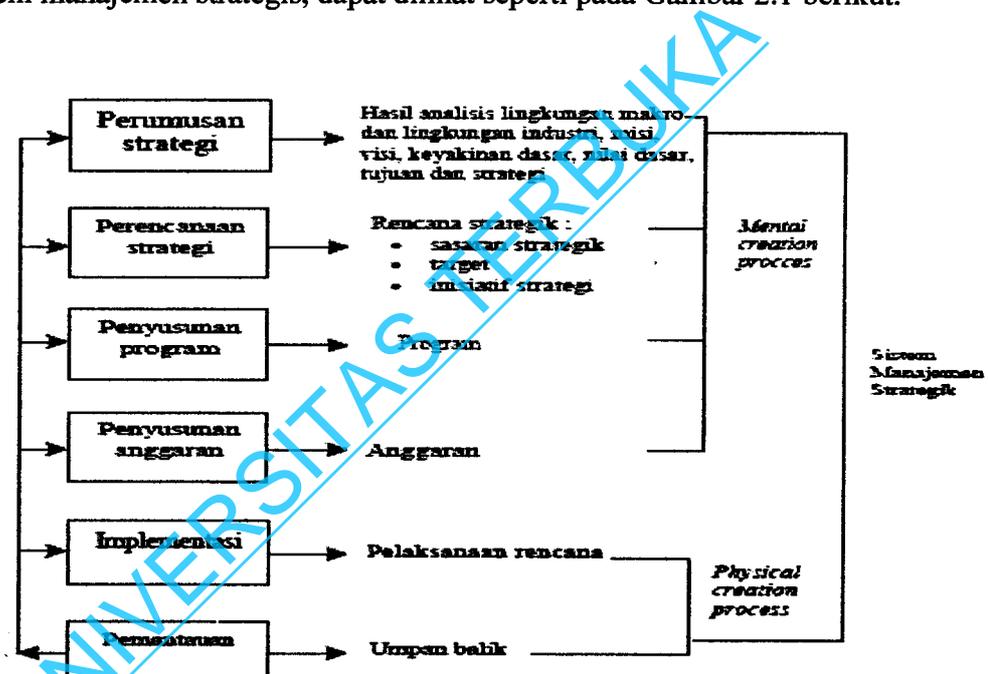
- (1) Didasarkan pada masing-masing aktifitas dari karakteristik organisasi itu sendiri sesuai sudut pandang pelanggan
- (2) Evaluasi atas berbagai aktifitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang *Customer-validated*.
- (3) Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktifitas yang mempengaruhi pelanggan sehingga menghasilkan pengukuran yang komprehensif.
- (4) Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenai masalah-masalah yang ada sehingga kemudian dilakukan perbaikan.

4. Manajemen stratejik berbasis *balanced scorecard*

Manajemen stratejik merupakan proses yang berkelanjutan, sekali strategi yang dipilih diimplementasikan, seringkali diperlukan modifikasi atas strategi tersebut, disesuaikan dengan perubahan lingkungan dan kondisi perusahaan. Lingkungan bisnis yang kompetitif dan turbulen menuntut perusahaan untuk melakukan pemantauan secara berkelanjutan terhadap ketepatan strategi yang dipilih untuk mewujudkan visi perusahaan. Pada dasarnya, manajemen stratejik adalah suatu upaya manajemen dan karyawan untuk membangun masa depan perusahaan. Manajemen stratejik merupakan proses yang berjalan secara terus

menerus sepanjang perjalanan perusahaan dalam mewujudkan visinya (Bounds, *et al*, 1994).

Terdapat dua proses dalam sistem manajemen strategis, yaitu *pertama* proses *mental creation* yang meliputi empat tahap: 1) perumusan strategi, 2) perencanaan strategi, 3) penyusunan program, dan 4) penyusunan anggaran, dan *kedua* adalah proses *physical creation* yang meliputi dua tahap yaitu implementasi, dan pemantauan. Untuk mengetahui penggambaran secara jelas sistem manajemen strategis, dapat dilihat seperti pada Gambar 2.1 berikut.



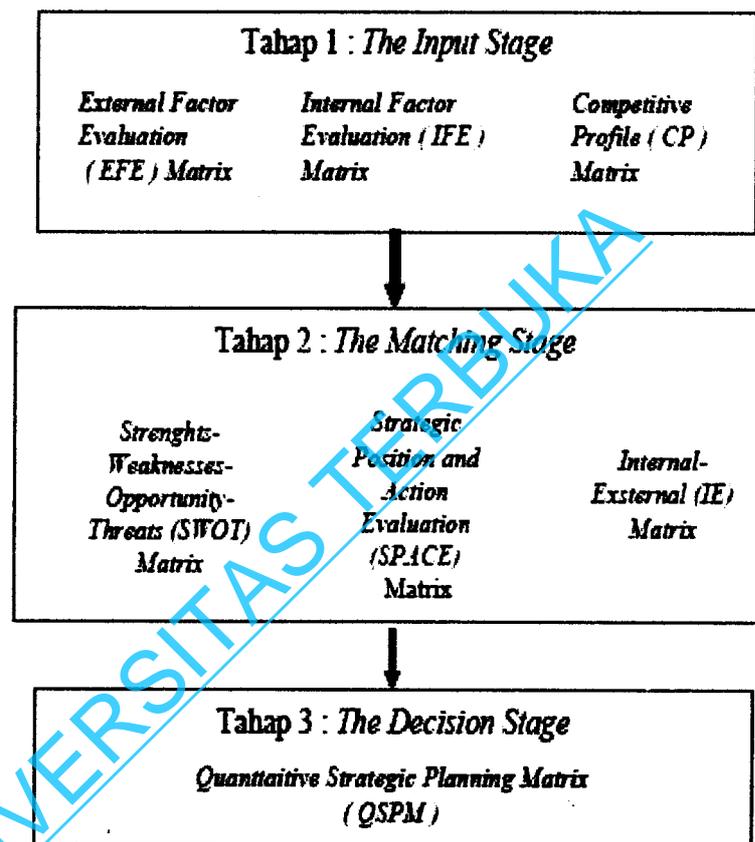
Gambar 2.1 Tahapan manajemen strategik berbasis *Balanced Scorecard*. (Mulyadi, 2002)

Masing-masing tahapan pada dasarnya meliputi berbagai kegiatan sebagai berikut.

a. Perumusan strategi

Secara teknis, perumusan strategi dapat ditentukan melalui tiga tahap (*three-stage*) kerangka kerja dimana model tersebut dapat digunakan untuk membantu para ahli strategi untuk melakukan

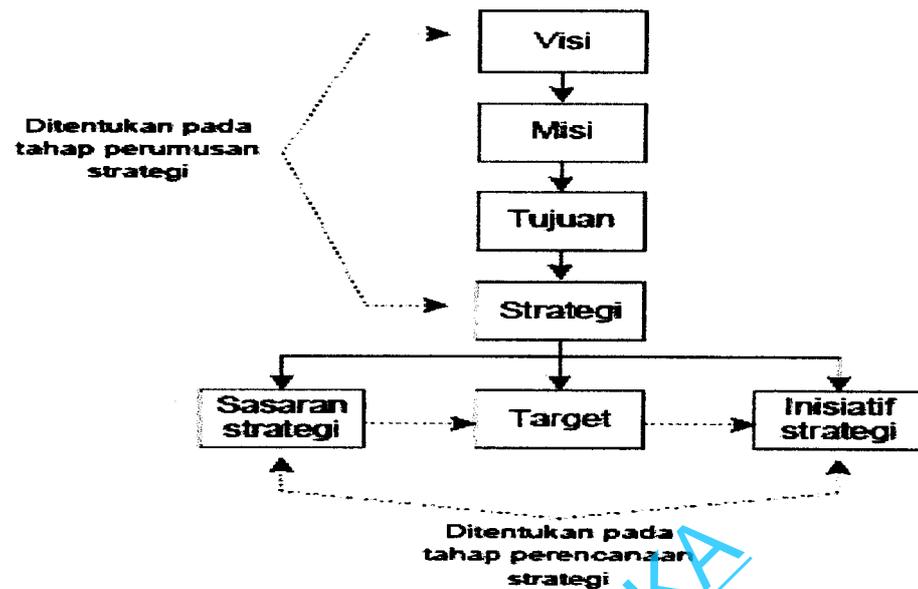
identifikasi, evaluasi, dan memilih strategi-strategi paling tepat yang akan digunakan dimana tiga tahapan (*three-stage*) kerangka kerja untuk menentukan perumusan strategi menurut konsep *Balanced Scorecard* adalah sebagaimana pada Gambar 2.2. berikut:



Gambar 2.2 Tiga tahap pelaksanaan untuk menentukan strategi utama (Umar, 2002)

#### b. Perencanaan strategi

Perencanaan strategi dalam pelaksanaannya adalah meliputi proses penentuan tujuan, penentuan sasaran, penentuan tolak ukur, target serta inisiatif stratejik seperti yang dijelaskan pada gambar 2.3. berikut.



Gambar 2.3 Hubungan visi, misi, tujuan, dan strategi, (Umar, 2002)

Sasaran adalah kondisi masa depan yang dituju. Sasaran bersifat komprehensif, sesuai dengan tujuan dan strategi bisnis perusahaan, merumuskan sasaran secara koheren, seimbang dan terukur. Sasaran harus dijabarkan dalam berbagai perspektif. Tolak ukur adalah alat untuk mengukur kemajuan sasaran. Tolak ukur terdiri dari dua jenis yaitu tolak ukur hasil (*lag indicator*) dan tolak ukur pemacu kinerja (*lead indicator*). Keduanya merupakan *Key Performance Indicators*. Ukuran hasil (*lag indicator* atau *outcome measures*) menunjukkan keberhasilan pencapaian sasaran stratejik. Setiap sasaran stratejik perlu ditetapkan paling tidak satu ukuran hasil yang menjadi indikator ketercapaian sasaran stratejik yang bersangkutan. Ukuran pemacu kinerja (*performance driver measure* atau *lead indicator*) adalah ukuran yang menunjukkan penyebab atau pemacu ketercapaian ukuran hasil. Ukuran pemacu ini menunjukkan

seberapa efektif inisiatif strategik pilihan mampu mewujudkan sasaran strategik. Untuk setiap inisiatif strategik juga perlu ditetapkan paling tidak satu ukuran pemacu kinerja yang menjadi indikator keberhasilan inisiatif strategik sebagai penyebab pencapaian sasaran strategik.

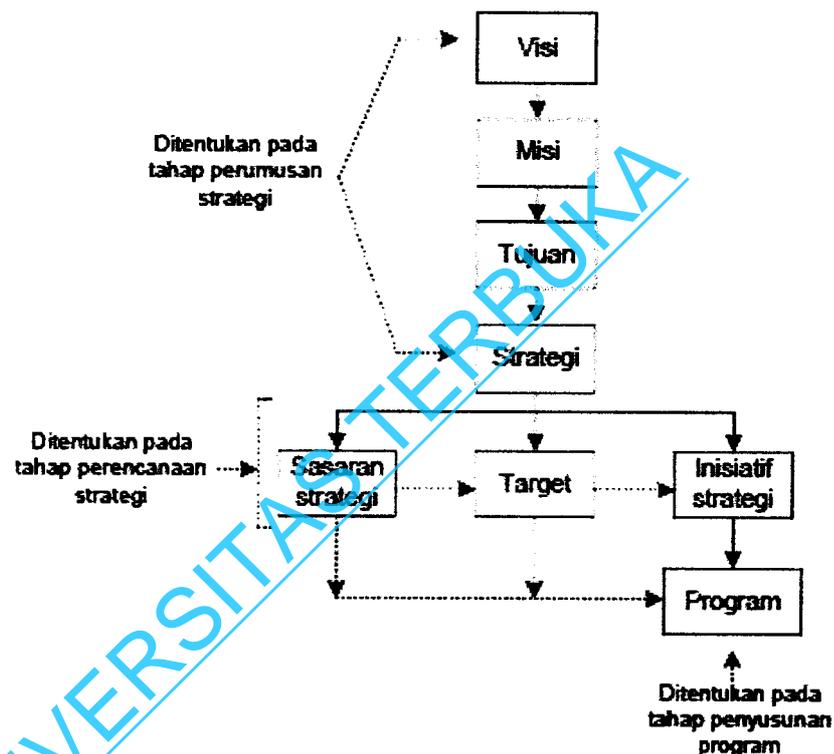
Target berfungsi memberikan usaha tambahan tetapi tidak bersifat melemahkan semangat, berjangka waktu dua sampai lima tahun agar memberikan banyak waktu untuk melakukan terobosan, membatasi banyak target, berfokus pada terobosan dalam satu atau dua area kunci, tergantung nilai (*value*), kesenjangan (*gap*), ketepatan waktu (*timeliness*), hasrat/keinginan (*appetite*), ketrampilan (*skill*). Target dapat ditentukan dengan menggunakan hasil *benchmarking*. Target merupakan sasaran akhir yang mungkin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu, target harus realistis disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.

Inisiatif adalah langkah-langkah jangka panjang untuk mencapai tujuan. Inisiatif tidak harus spesifik pada suatu bagian, tetapi dapat bersifat oleh organisasi agar mencapai tujuan, harus jelas agar manajer dan karyawan dapat menentukan rencana yang diperlukan, dan memperkirakan sumber daya yang diperlukan untuk mendukung strategi secara keseluruhan.

#### c. Penyusunan program

Proses penyusunan program adalah menjabarkan inisiatif menjadi beberapa program yang akan dilaksanakan beberapa periode yang akan datang, memperkirakan investasi yang diperlukan untuk

setiap program, menghitung perkiraan penerimaan yang dapat diperoleh dan menghitung perkiraan laba/hasil yang akan diperoleh. Adapun hubungan visi, misi, tujuan, strategi, sasaran strategi, target, dan inisiatif strategi dengan program dapat dilihat pada gambar 2.4. berikut.



Gambar 2.4 Hubungan visi, misi, tujuan, strategi, sasaran strategi, target, dan inisiatif strategi dengan program (Umar, 2002)

#### d. Penyusunan anggaran

Penyusunan anggaran bertujuan untuk menentukan kegiatan tahun berikutnya dan sumber daya yang diperlukan. Anggaran disusun berdasarkan inisiatif yang telah dirumuskan. Anggaran yang baik merupakan tindakan terperinci, rencana satu-dua tahunan, menguraikan biaya yang diperlukan, mengidentifikasi pencapaian terpenting kegiatan tersebut, menyebutkan siapa yang akan

bertanggung jawab, sebagai referensi menyusun rencana kerja individual, ditulis secara singkat namun lengkap, alat untuk memantau kinerja dan diperbaharui apabila terjadi perubahan-perubahan. Dengan demikian *Balanced Scorecard* mendukung suatu sistem manajemen yang lengkap dengan mengaitkan strategi jangka panjang ke penganggaran tahunan.

e. Pengimplementasian

Pada tahap ini, yang dilakukan adalah melaksanakan kegiatan sesuai rencana.

f. Pemantauan dan pengendalian

Tahap ini membandingkan kinerja dengan target. Berbagai kemungkinan hasil adalah berhasil, gagal, dan variasi antara keduanya. Prinsip umum dalam pemantauan adalah mengukur kinerja, membandingkan kinerja, melakukan tinjauan ulang, memberi penghargaan dan mengidentifikasi hasil yang dicapai, mempelajari pengalaman, menyesuaikan dan menyegarkan strategi, dan melakukan perbaikan. Pemantauan harus diikuti dengan pengendalian. Jenis-jenis pengendalian meliputi pengendalian premis/asumsi dasar, pengendalian implementasi, pengawasan strategis, dan pengendalian berdasarkan sinyal-sinyal khusus. Pengendalian dapat lebih mudah dilakukan dengan menggunakan *Balanced Scorecard* karena tolak ukurnya sudah diperjelas.

## 5. Konsep *balanced scorecard*

### a. Definisi konsep *balanced scorecard*

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan pengimplementasian konsep tersebut. *Balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu; (1) *balanced* yang artinya berimbang, dan (2) *scorecard* yang artinya skor (Mulyadi, 2009:3). Jadi *balanced scorecard* merupakan kartu skor yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Pendekatan sistem pengukuran kinerja pada perusahaan, dapat dilakukan dengan penerapan konsep *Balanced Scorecard*. Berikut ini dikutip beberapa pengertian tentang *balanced scorecard*;

Menurut Hansen dan Mowen (2009: 242), dalam bukunya yang berjudul *Management Accounting* dikatakan bahwa:

“*Balanced Scorecard* merupakan kerangka kerja komprehensif dalam menerjemahkan visi dan strategi perusahaan melalui seperangkat ukuran kinerja terpadu yang tersusun dalam empat perspektif, yang terdiri dari: (1) ukuran kinerja keuangan, (2) pelanggan, (3) proses bisnis internal, dan (4) pertumbuhan dan pembelajaran”

Sedangkan Blocher, *et al.* (2000: 21), dalam buku Manajemen Biaya menyatakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan laporan akuntansi mengenai informasi strategik yang meliputi empat aspek keberhasilan perusahaan: (1) kinerja keuangan, (2) kepuasan pelanggan, (3) proses bisnis internal, dan (4) inovasi dan pembelajaran. Berdasarkan uraian diatas selanjutnya dapat diketahui tentang ciri-ciri sistem *balanced scorecard* mengandung unsur-unsur sebagai berikut:

- 1) Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan

- 2) Menetapkan ukuran kinerja melalui mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen
  - 3) Mengevaluasi hasil kinerja secara terus-menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya
- b. Perkembangan balanced scorecard

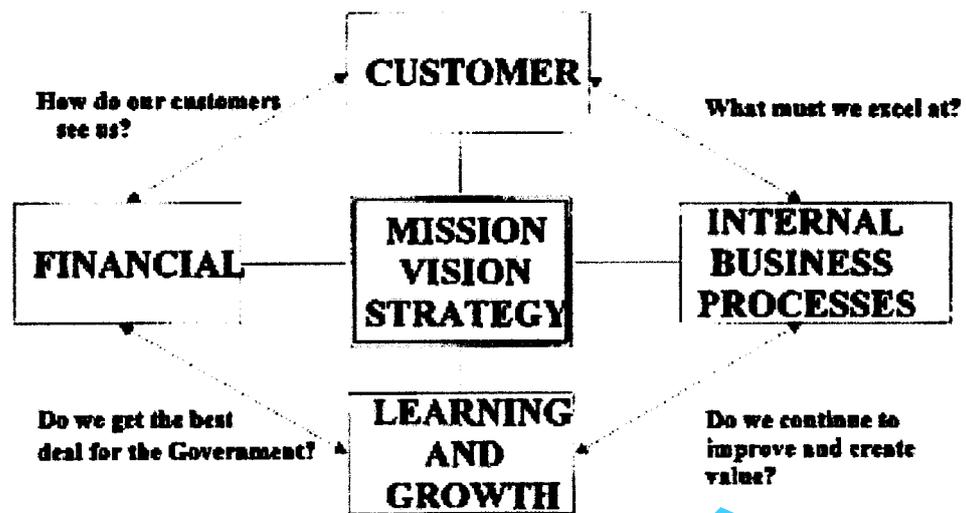
Pada awalnya, *Balanced Scorecard* diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada sektor keuangan saja, tanpa memperhatikan sektor non keuangan. Sistem pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada sektor keuangan membuat perusahaan sulit untuk berkembang. Oleh karena itu pada tahun 1990, Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di USA yang dipimpin oleh David P. Norton, mensponsori studi tentang "Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan." Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard-Measures That Drive Performance*" dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan/konsumen, proses internal bisnis, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

*Balanced Scorecard* merupakan pendekatan yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif serta

menerjemahkan visi unit bisnis dan strateginya ke dalam tujuan dan pengukuran yang berwujud, dimana pengukuran tersebut mencerminkan keseimbangan antara hal-hal sebagai berikut:

- 1) Pengukuran hasil (pada masa lalu) dan pemicu kinerja masa depan.
- 2) Pengukuran eksternal dengan pengukuran internal.
- 3) Pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.
- 4) Proses *top-down* yang merupakan suatu penjabaran dari visi, misi dan strategi dengan proses *bottom-up* dimana hasil pengukuran di tingkat operasional didorong untuk memberikan umpan balik guna mengevaluasi strategi tersebut.
- 5) Pengukuran-pengukuran atas hasil yang dilihat secara objektif, data kuantitatif dan unsur subjektif yang berwujud pertimbangan-pertimbangan manajerial.
- 6) Tujuan jangka pendek dan jangka panjang

Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, *Balanced Scorecard* memperkenalkan pendorong kinerja masa depan. Pendorong kinerja, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. Empat perspektif ini memberikan kerangka kerja baru untuk penerjemahan strategi ke dalam kerangka operasional, seperti yang terlihat pada gambar 2.5. berikut.



Gambar 2.5 Perspektif *balanced scorecard*, (Kaplan & Norton, 1996)

Keseimbangan dari faktor internal dan eksternal pada rerangka *balanced scorecard* berkaitan dengan hubungan sebab akibat (Luis dan Biromo, 2007:20). Faktor internal merupakan penyebab (*input*), dan faktor *output*-nya berdampak pada faktor eksternal. Selain ukuran kinerja finansial masa lalu, *balanced scorecard* memperkenalkan pendorong kinerja masa depan. Pendorong kinerja, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara eksplisit dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata. Menurut Kaplan dan Norton, (2000:9), perusahaan menggunakan faktor pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting, yaitu:

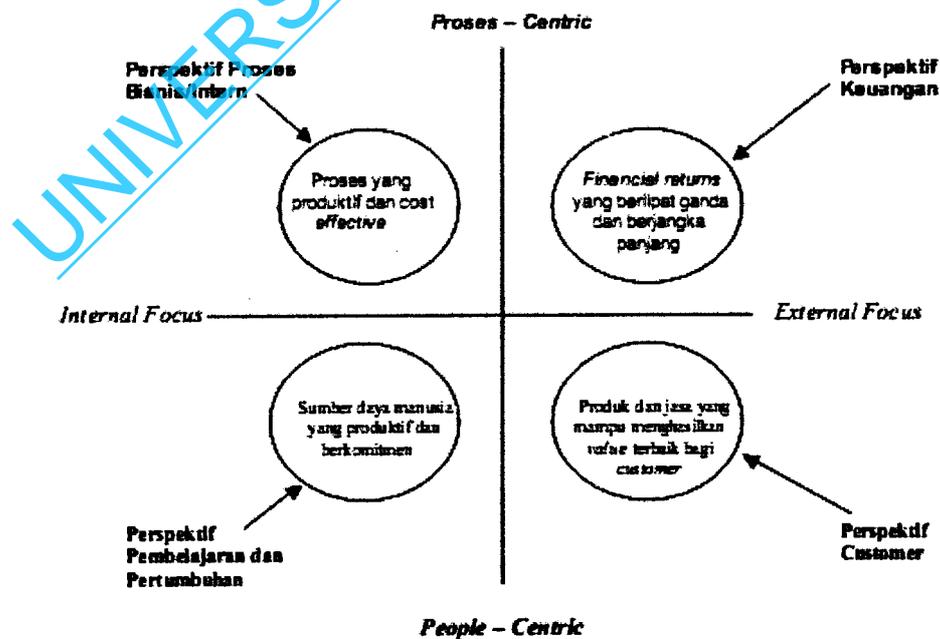
- 1) Memperjelas dan menerjemahkan visi, dan strategi.
- 2) Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategi.

- 3) Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
- 4) Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Terdapat tiga keunggulan yang diperoleh dari pemanfaatan rerangka *Balanced Scorecard* dalam menyusun rencana strategis, adalah (Mulyadi, 2009: 237):

- 1) Dihasilkannya sasaran-sasaran strategik yang komprehensif, koheren, terukur, dan berimbang.
- 2) Dihasilkannya *company scorecard* sebagai awal langkah system terpadu pengelolaan kinerja personal berbasis *Balanced Scorecard*.
- 3) Dimungkinkannya pengimplementasian *open-book management*.

Keseimbangan sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem perencanaan strategik penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berkesinambungan. Keseimbangan antara kinerja keuangan dan non keuangan serta keseimbangan antara proses bisnis dengan para pelaku bisnis (orang) dapat dengan jelas dilihat pada gambar 2.6. berikut.



Gambar 2.6 Keseimbangan sasaran strategik dalam *balance scorecard*

c. Perspektif pengukuran pada *balanced scorecard*

*Balanced Scorecard* memiliki acuan dan tolak ukur yang dijabarkan dalam empat perspektif, yaitu meliputi:

1) Perspektif keuangan (*Financial*)

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard* karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi akibat keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Tujuan pencapaian kinerja keuangan yang baik merupakan fokus dari tujuan-tujuan yang ada dalam tiga perspektif lainnya. Tujuan dari pengukuran perspektif keuangan adalah untuk mengetahui kinerja keuangan pada organisasi, sehingga dapat dirumuskan suatu strategi divestasi yang sesuai dengan kinerja keuangan tersebut. Sasaran-sasaran perspektif keuangan dibedakan pada masing-masing tahap dalam siklus bisnis yang oleh Kaplan dan Norton dibedakan menjadi tiga tahap:

a) *Growth* (Berkembang)

Berkembang merupakan tahap pertama dan tahap awal dari siklus kehidupan bisnis. Pada tahap ini suatu perusahaan memiliki tingkat pertumbuhan yang sama sekali atau paling tidak memiliki potensi untuk berkembang. Untuk menciptakan potensi ini, kemungkinan seorang manajer harus terikat komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi,

menambah kemampuan operasi, mengembangkan sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin secara aktual beroperasi dengan *cash flow* negatif dan tingkat pengembalian atas modal yang rendah. Investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa dan konsumen yang masih terbatas. Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada pertumbuhan penjualan di dalam pasar baru dari konsumen baru dan atau dari produk dan jasa baru.

b) *Sustain stage* (Bertahan)

Bertahan merupakan tahap kedua yaitu suatu tahap dimana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mempersyaratkan tingkat pengembalian yang terbaik, dalam tahap ini perusahaan berusaha mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya apabila mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan kemacetan, mengembangkan kapasitas dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten sehingga pada tahap ini perusahaan tidak lagi hanya bertumpu pada strategi-strategi jangka panjang. Sasaran keuangan tahap ini

lebih diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan.

c) *Harvest* (Panen)

Tahap ini merupakan tahap kematangan (*mature*), suatu tahap dimana perusahaan melakukan panen (*harvest*) terhadap investasi mereka. Perusahaan tidak lagi melakukan investasi lebih jauh kecuali hanya untuk memelihara dan perbaikan fasilitas, tidak untuk melakukan ekspansi atau membangun suatu kemampuan baru. Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan. Sasaran keuangan untuk *harvest* adalah *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi dimasa lalu.

2) Perspektif pelanggan

Pada masa lalu seringkali perusahaan mengkonsentrasikan diri pada kemampuan internal dan kurang memperhatikan kebutuhan konsumen. Pada saat sekarang ini, strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal. Jika suatu unit bisnis ini mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai dari biaya perolehannya. Suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan persepsi konsumen. Tujuan dari pengukuran perspektif pelanggan adalah untuk mengetahui besarnya pangsa pasar dari suatu perusahaan,

tingkat akuisisi pelanggan, hubungan dengan pelanggan, sehingga dapat dirumuskan strategi pemasaran yang tepat sebagai upaya perluasan pangsa pasar. Tolak ukur kinerja pelanggan dibagi menjadi dua kelompok:

a) Kelompok inti

(1) Pangsa pasar

Mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.

(2) Tingkat perolehan para pelanggan baru.

Mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru. Tingkat perolehan pelanggan baru dapat dilihat pada tingkat pertumbuhan penjualan yang dialami perusahaan pada tahun tertentu terhadap tahun sebelumnya. Jika pertumbuhan penjualan tinggi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa perusahaan telah memenuhi selera konsumen sehingga perlu ditetapkan langkah-langkah strategis guna mempertahankan dan meningkatkan keadaan yang ada saat ini. Demikian pula sebaliknya, bila rasio yang dihasilkan rendah, maka perusahaan wajib memperbaiki mutu produk dan strategi penjualannya. Secara matematis dapat dituliskan sebagai berikut.

$$\text{Pertumbuhan Penjualan} = \frac{\text{Penjualan tahun } t - \text{Penjualan tahun } (t-1)}{\text{Penjualan tahun } (t-1)} \times 100\%$$

(3) Kemampuan mempertahankan para pelanggan lama

- (4) Tingkat kepuasan pelanggan: mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- (5) Tingkat profitabilitas pelanggan. Mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan. Pengukuran Profitabilitas berkaitan erat dengan neraca keuangan perusahaan terutama untuk melakukan analisa profitabilitas perusahaan. Rasio yang dapat digunakan adalah :

$$\text{Tingkat profitabilitas} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total penjualan}}$$

b) Kelompok penunjang

(1) Atribut-atribut produk (fungsi, harga dan mutu)

Tolak ukur atribut produk adalah tingkat pengembalian produk oleh pelanggan sebagai akibat ketidak sempurnaan proses produksi yang merupakan rasio antara produk yang kembali dengan total produksi perusahaan yang dijual di pasar. Selain itu, tolak ukur lain yang dapat digunakan antara lain tingkat harga eceran relatif, tingkat daya guna produk, mutu peralatan dan fasilitas produksi yang digunakan, kemampuan sumber daya manusia serta tingkat efisiensi produksi.

(2) Hubungan dengan pelanggan

Tolak ukur yang termasuk sub kelompok ini adalah, tingkat fleksibilitas perusahaan dalam memenuhi keinginan

dan kebutuhan para pelanggannya, penampilan fisik dan mutu layanan yang diberikan oleh pramuniaga serta penampilan fisik fasilitas penjualan.

(3) Citra dan reputasi perusahaan beserta produk-produknya

Manfaat dari reputasi yang baik antara lain menimbulkan sentiment positif konsumen terhadap produk-produk dan harga saham perusahaan, sehingga keuntungan perusahaan makin meningkat, loyalitas dan produktivitas karyawan akan meningkat.

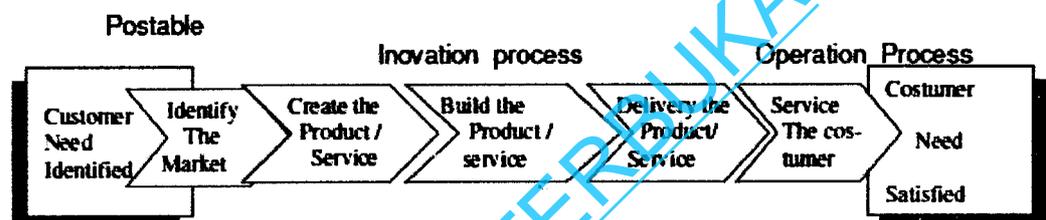
3) Perspektif proses bisnis internal

Menurut Kaplan dan Norton (1996), dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham. Melalui pengukuran proses bisnis internal dapat diketahui inovasi organisasi, proses produksi, dan distribusi produk, sehingga dapat dirumuskan strategi-strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi:

a) Inovasi

Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolak ukur yang digunakan adalah besarnya produk-

produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan. Tolak ukur lain yang bisa digunakan adalah pengukuran tingkat pengembangan organisasi. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan kuisioner. Berikut merupakan gambar proses inovasi oleh Kaplan dan Norton (1996) :



Gambar 2.7 Perspektif bisnis internal – bisnis inovasi.

b) Proses operasi

Tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolak ukur yang digunakan antara lain *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE). MCE merupakan ukuran yang menunjukkan presentase *value added activities* yang terdapat dalam suatu aktivitas yang ditransformasikan oleh perusahaan untuk menghasilkan *value added* bagi pelanggan. MCE dapat dihitung dengan persamaan sebagai berikut.

$$MCE = \frac{\text{Processing time}}{\text{Throughput time}}$$

*Troughput time* meliputi *processing time*, *inspection time*, *moving time*, dan *waiting time* atau *storage time*. Hanya *processing time* yang menghasilkan *value* bagi pelanggan. CE yang mendekati angka 1 menunjukkan semakin efektifnya pemanfaatan sumber daya ke *value added activities* dalam penyediaan *value* bagi pelanggan.

*Manufacturing cycle effectiveness* memiliki hubungan yang erat dengan *learning curve* yaitu untuk mengetahui keadaan sesungguhnya dari *value added activities* yang dilakukan oleh pekerja dalam menghasilkan produk yang bermanfaat. Jika kurva pembelajaran cenderung menurun, berarti terjadi pembelajaran terhadap para pekerjanya dalam memproduksi barang. Waktu proses produksi diambil setiap pelipat duaan total kumulatif produksi yang dilakukan. Menurut Buffa dan Sarin dalam Setiyawan (1999), konsep *learning curve* menunjukkan bahwa pada setiap pelipat duaan keluaran total kumulatif suatu kegiatan produksi akan menurunkan biaya maupun proses dalam jumlah tertentu. Hal ini dapat diformulasikan secara matematis sebagai berikut:

$$t_n = t_1 n^{-b}$$

dimana:

$t_n$  = waktu mata produk ke-n

$t_1$  = waktu mata produk pertama

$n$  = keluaran kumulatif

$b$  = parameter yang bergantung pada laju penurunan waktu

Tolak ukur lain yang bisa digunakan untuk mengukur baik buruknya proses operasi suatu perusahaan antara lain banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisien per kegiatan produksi (Anonim, 2007).

c) Proses penyampaian produk atau jasa

Aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada relasi bisnis, distributor serta pelanggan yang telah membeli produknya. Dalam hal ini perusahaan memiliki hubungan yang khusus dengan para agen. Oleh karena itu citra perusahaan di mata para agen sebagai konektor dengan konsumen akhir wajib diketahui.

Komunikasi pemasaran berperan penting dalam memberikan informasi kepada para *stakeholders* mengenai kepribadian (keadaan sebenarnya dari perusahaan), identitas (apa yang disampaikan oleh perusahaan), dan citra (bagaimana masyarakat melihatnya). Bila ketiga faktor dipadukan maka

akan tercipta apa yang disebut ekuitas perusahaan. Pengukuran citra dan reputasi perusahaan ini mencakup penilaian hal-hal sebagai berikut.

- (1) Perhatian tinggi terhadap konsumen (*quality in costumer care*).
- (2) Produk/jasa berkualitas tinggi (*quality in product/service*).
- (3) Perusahaan yang dapat dipercaya (*trustworthy*).
- (4) Perusahaan yang inovatif (*innovative*).
- (5) Perusahaan yang tumbuh dan berkembang dengan baik (*company growth*).
- (6) Perusahaan yang dikelola dengan baik (*good corporate governance*).
- (7) Perusahaan yang peduli pada lingkungan (*environment responsibility*).
- (8) Perusahaan yang memiliki tanggung jawab sosial (*social responsibility*).
- (9) Perusahaan yang memiliki karyawan yang berkualitas (*good employe quality*).
- (10) Merupakan tempat kerja yang idaman (*ideal & admired working place*).

Ke-10 hal diatas tersebut membentuk 4 dimensi pembangun perusahaan untuk pengukuran citra dan reputasi, yaitu kualitas (*quality*), kinerja (*performance*), tanggung jawab (*responsibility*), dan daya tarik (*attractiveness*).

#### 4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif keempat dalam *Balanced Scorecard* mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediakan infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan

yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employes*. Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah (Kaplan dan Norton, 1996):

(a) Karyawan

Hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Kepuasan kinerja karyawan dapat dilihat dari aspek finansial yang diperoleh karyawan, aspek psikologis yang dialami oleh karyawan selama bekerja pada perusahaan, aspek lingkungan yang memadai serta hubungan sosial yang dimiliki oleh karyawan di dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kinerja memiliki hubungan yang erat dengan tingkat produktivitas yang dihasilkan oleh para karyawan.

Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus. Produktivitas menggambarkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Produktivitas karyawan dapat dilihat berdasarkan jumlah

produk yang dijual dengan jumlah karyawan suatu perusahaan.

Rasio ini dapat ditulis sebagai berikut.

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Total penjualan}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

Rasio ini bertujuan untuk menunjukkan tingkat penjualan terhadap sumber daya tenaga kerja yang digunakan. Semakin tinggi nilai rasio maka semakin tinggi pula produktivitas karyawan yang tentunya secara langsung menguntungkan perusahaan.

(b) Kemampuan sistem informasi

Perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan. Tolak ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut. Kemudahan aliran informasi yang ada di organisasi akan memiliki pengaruh yang sangat berarti bagi *capacity for change* suatu organisasi. *Capacity for change* merupakan kemampuan organisasi dalam menciptakan perubahan, memicu perubahan, memacu perubahan dan menyelesaikan perubahan. *Capacity for change* diukur dengan menggunakan kuisisioner yang ditujukan kepada para karyawan. Semakin tinggi rerata skor yang diberikan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula *capacity for change* yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan.

## B. Penelitian terdahulu

Pada umumnya, suatu penelitian tidak berangkat dari awal. Akan tetapi telah ada penelitian-penelitian serupa yang mendahuluinya. Demikian pula halnya dengan penelitian ini. Sebelumnya telah banyak penelitian yang menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Penelitian-penelitian terdahulu tersebut diantaranya dibahas peneliti sebagaimana uraian berikut ini.

1. Pengukuran dan analisa kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* di PT. Mega Niaga

Penelitian ini dilakukan oleh Moses L. Singgih, Kristiana Asih Damayanti, dan Renny Octavia (2001) dalam *Jurnal Teknik Industri Vol. 3, No. 2, Desember 2001: 48 – 56*, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Kristen Petra. Penelitian ini dilakukan untuk mengukur dan menganalisa kinerja di PT. Mega Niaga dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Penelitian ini dilakukan karena sistem pengukuran yang digunakan perusahaan tersebut hanya mengukur kinerja dari *financial perspective*.

Kesimpulan yang diperoleh dari hasil analisa adalah adanya peningkatan kinerja perusahaan pada seluruh *perspective* kecuali pada *internal business process perspective* yang menunjukkan kestabilan kinerja pada level yang buruk. Sehingga untuk dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan dilakukan dengan meningkatkan penyelesaian *order* tepat waktu dan menurunkan % rata-rata produk cacat. Kedua hal tersebut dapat dicapai dengan semakin meningkatkan kinerja pemenuhan target, karena ketiga ukuran hasil tersebut memiliki bobot yang paling besar.

## 2. Implementasi *balanced scorecard* pada organisasi publik

Penelitian ini dilakukan oleh Imelda (2004) pada *Jurnal Jurusan Ekonomi Akuntansi, Fakultas Ekonomi - Universitas Kristen Petra*. Organisasi publik adalah organisasi yang menyediakan jasa pada masyarakat dengan tujuan bukan untuk mencari profit. Untuk dapat digunakan oleh organisasi publik, *balanced scorecard* tersebut harus dimodifikasi. Tulisan ini membahas bagaimana membangun *balanced scorecard*, meliputi menentukan tujuan strategis, ukuran yang digunakan, target yang ingin dicapai serta inisiatif, dan mengimplementasikan *balanced scorecard* pada organisasi publik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *balanced scorecard* dapat digunakan pada organisasi publik setelah dilakukan modifikasi dari konsep *balanced scorecard* yang awalnya ditujukan bagi organisasi bisnis. Modifikasi tersebut antara lain adalah dalam hal misi organisasi publik, sehingga tujuan utama suatu organisasi publik adalah memberi pelayanan kepada masyarakat dapat tercapai secara efektif dan efisien. Bagian lain yang perlu dimodifikasi adalah posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan. Selanjutnya perspektif *customers* diubah menjadi perspektif *customers & stakeholders* dan perspektif *learning dan growth* menjadi perspektif *employess and organization capacity*.

Sebelum mengimplementasikan *balanced scorecard* terlebih dahulu yang dilakukan adalah membangun *balanced scorecard* melalui tahapan-tahapan berikut: 1) menilai fondasi organisasi 2) membangun strategi bisnis 3) membuat tujuan organisasi 4) membuat *strategic map* bagi strategi bisnis organisasi 5) pengukuran kinerja dan 6) menyusun inisiatif. Tahapan dalam mengimplementasikan *balanced scorecard* meliputi identifikasi data yang

dibutuhkan, membangun *balanced scorecard* secara menyeluruh dan melakukan evaluasi.

3. Evaluasi sistem pengukuran kinerja perusahaan menggunakan metode *Balanced Scorecard* (BSC) generasi kedua (Studi Kasus: PT. Aneka Adhilogam Karya, Klaten)

Penelitian ini dilakukan oleh Henro Sri Handoko (2008), yang merupakan tugas akhir Untuk Menyelesaikan Program Studi S-1 Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah Surakarta. Penelitian yang berjudul "Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (BSC) Generasi Kedua" ini bertujuan untuk mengetahui sistem pengukuran kinerja (SPK) PT. Aneka Adhilogam Karya yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Hasil identifikasi berdasarkan sasaran strategis (*strategic objectives*) dan kebutuhan manajemen, terbentuk 10 KPI (*Key Performance Indicator*), terdiri atas 3 KPI pada perspektif keuangan, 2 KPI pada perspektif pelanggan, 3 KPI pada perspektif proses bisnis internal, dan 2 KPI pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Secara keseluruhan, indeks pencapaian kinerja PT. Aneka Adhilogam Karya adalah kategori cukup baik dengan skor kinerja sebesar 5,148.

Berbeda dengan penelitian sebelumnya, pada penelitian ini *balanced scorecard* digunakan sebagai alat dalam perumusan strategi peningkatan kinerja pelayanan publik pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang. Penggunaan *balanced scorecard* dalam perumusan strategi ini didasarkan pada kemampuan *balanced scorecard* dalam mengukur kinerja perusahaan. Dengan kemampuannya

menghasilkan pengukuran kinerja baik dari sisi internal maupun eksternal perusahaan diharapkan penggunaan *balanced scorecard* dapat menghasilkan strategi yang berorientasi pada publik sebagai pelanggan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang.

### C. Kerangka berpikir

Penilaian kinerja merupakan proses pengukuran sampai sejauh mana manajemen mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan atau seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan. Pada umumnya, seluruh organisasi baik swasta maupun pemerintah sangat mementingkan kinerja yang baik agar dapat memenuhi tujuan organisasi, demikian pula halnya dengan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang. PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang merupakan salah satu badan usaha milik pemerintah daerah yang ditujukan untuk memberikan pelayanan publik dalam bidang penyediaan air bersih dengan baik, maka sudah sewajarnya PDAM Kepri Tanjungpinang dituntut untuk dapat memiliki kinerja yang baik guna memperoleh kepuasan pelanggan mengingat biaya operasional PDAM sebagian besar masih berasal dari APBD Provinsi.

Kinerja layanan publik PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang dirasakan belum maksimal oleh berbagai pihak, khususnya para pelanggan yang ditandai dengan masih banyaknya keluhan-keluhan pelanggan yang disampaikan melalui media cetak, kotak saran dan keluhan yang dipasang oleh Kantor PDAM serta melalui dialog-dialog lewat RRI Tanjungpinang. Masyarakat luas saat ini sudah mengetahui bahwa Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau telah beberapa kali memberikan bantuan melalui APBD dalam bentuk penyertaan modal yang membuat masyarakat terus menuntut peningkatan pelayanan.

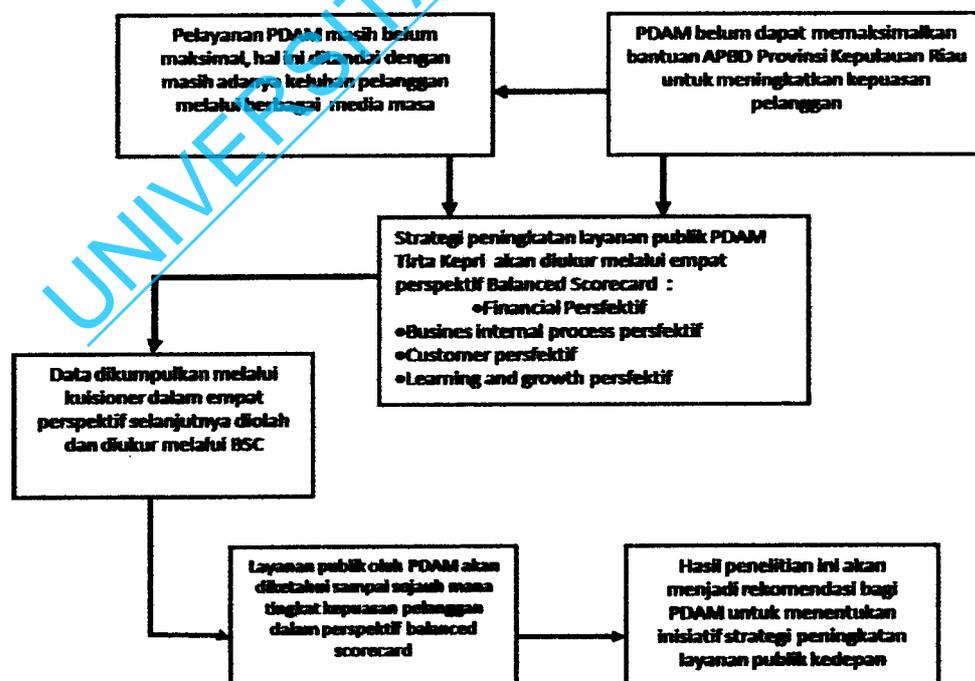
PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang adalah badan usaha milik daerah satu-satunya yang memonopoli pengelolaan air bersih Waduk Sei Pulai untuk didistribusikan (dijual) kepada masyarakat di Kota Tanjungpinang, modal dasar dalam bentuk instalasi dan dukungan SDM sudah tersedia sejak Kabupaten Kepulauan Riau, sampai saat ini bantuan dari APBD Provinsi dalam bentuk penyertaan modal terus diberikan dalam dua tahun terakhir sampai tahun 2013, akan tetapi pelanggan masih belum merasa mendapatkan layanan publik yang makin baik dari PDAM sementara kondisi neraca PDAM dari tahun ketahun tetap merugi.

Berdasarkan kondisi tersebut diatas selanjutnya menjadi kerangka berfikir dalam melakukan penelitian ini dengan tujuan untuk dapat mengukur kinerja PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang agar diperoleh formulasi strategi pelayanan publik yang tepat untuk dijalankan oleh PDAM Kepri Tanjungpinang. Strategi yang diperoleh ini selanjutnya diharapkan dapat diterapkan untuk dapat meningkatkan layanan publik demi memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Pengukuran kinerja layanan publik PDAM Tirta Kepri dilakukan dengan menggunakan *balanced scorecard*, karena sebagai sebuah alat *Balanced scorecard* dipandang memiliki beberapa kelebihan. Pengukuran menggunakan *Balanced Scorecard* tidak hanya mengukur perspektif finansialnya saja sebagaimana perspektif tradisional, akan tetapi *Balanced Scorecard* akan mengukur empat perspektif. *Balanced scorecard* tidak hanya akan mengukur kinerja organisasi dari sisi internalnya saja, akan tetapi juga berorientasi pada pihak eksternal, yaitu pelanggan. Keempat aspek pengukuran tersebut antara lain

aspek keuangan, aspek proses bisnis internal, aspek pertumbuhan dan pembelajaran, serta aspek pelanggan.

Setelah mengetahui kinerja PDAM Kepri Tanjungpinang berdasarkan keempat aspek dalam *balanced scorecard*, peneliti selanjutnya melakukan formulasi strategi pelayanan publik yang tepat untuk digunakan dalam rangka meningkatkan kepuasan pelanggan. Formulasi strategi pelayanan publik ini dilakukan dengan bantuan *objective matrix* (OMAX). *Objective matrix* digunakan untuk menentukan faktor-faktor yang menjadi kelebihan serta kekurangan dari keempat aspek pengukuran *balanced scorecard*, sehingga dapat ditentukan strategi pelayanan publik yang tepat untuk menonjolkan kelebihan dan menutupi kekurangan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang. Kerangka berpikir penelitian ini didasarkan pada proses perumusan strategi menggunakan konsep *balanced scorecard*, sebagaimana pada bagan berikut:



Gambar 2.8. Kerangka berpikir

#### **D. Definisi konsep**

Definisi konsep merupakan uraian singkat dari aspek-aspek yang akan diteliti pada penelitian ini. Berdasarkan kerangka *balanced scorecard*, maka aspek yang diteliti pada penelitian ini terdiri dari aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek pertumbuhan dan pembelajaran, serta aspek proses bisnis internal. Definisi dari masing-masing aspek tersebut adalah sebagai berikut.

1. **Perspektif keuangan**

Perspektif keuangan merupakan perspektif yang berkaitan dengan kondisi keuangan perusahaan yang ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai konsekuensi ekonomis dari pengambilan keputusan dan kebijakan pada perusahaan.

2. **Perspektif pelanggan**

Perspektif pelanggan merupakan perspektif yang memungkinkan perusahaan untuk melakukan identifikasi dan pengukuran mengenai proporsi nilai yang akan diberikan industri kepada pelanggan dan pasar sasaran.

3. **Perspektif proses bisnis internal**

Perspektif proses bisnis internal merupakan pengukuran kinerja industri dengan memfokuskan pada peningkatan proses operasi dengan kegiatan internal dari unit industri yang dijalankan sebagai faktor yang diutamakan pada perspektif ini.

4. **Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan merupakan perspektif yang ditujukan untuk menyediakan infrastruktur yang memungkinkan untuk tujuan-tujuan dalam ketiga perspektif lainnya dapat tercapai. Tujuan dalam

perspektif ini merupakan faktor eksternal pendorong dihasilkannya kinerja yang baik.

#### **E. Definisi operasional**

Definisi operasional dari berbagai aspek pengukuran kinerja menggunakan *balanced scorecard* diuraikan sebagaimana berikut.

##### **1. Perspektif keuangan**

Perspektif keuangan merupakan pengukuran kinerja perusahaan yang didasarkan pada faktor-faktor keuangan, seperti perolehan laba dan nilai pasar. Apabila organisasi masih berada pada masa pertumbuhan, maka pengukuran finansial dilakukan dengan bertumpu pada ukuran finansial tradisional, seperti pengukuran rasio keuangan.

Definisi operasional perspektif keuangan selanjutnya akan dijabarkan sebagai berikut :

- a. Efisiensi kinerja keuangan organisasi yang meliputi apakah organisasi ini mampu mengurangi biaya operasional pengelolaan, mempercepat waktu pengelolaan sehingga mengurangi biaya operasional, memiliki kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya organisasi untuk kepentingan pengelolaan, mengurangi jumlah karyawan untuk meningkatkan efisiensi biaya pengelolaan.
- b. Efektivitas kinerja keuangan organisasi yang meliputi apakah PDAM mampu mengoptimalkan anggaran yang digunakan dalam pengelolaan dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan pendapatan.
- c. Kualitas kinerja keuangan organisasi yang meliputi apakah PDAM mampu mengurangi mitra kerja yang tidak memenuhi syarat, mengurangi tingkat

kesalahan pada proses pengelolaan, mengurangi biaya yang tidak sesuai dengan kebutuhan pengelolaan organisasi dan selalu mengevaluasi kinerja keuangan untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar dimasa yang akan datang

- d. Kinerja anggaran keuangan organisasi yang meliputi apakah PDAM mampu meningkatkan penghematan anggaran biaya pengelolaan, melakukan pengelolaan dengan metode yang sesuai dengan anggaran dan meningkatkan penghematan anggaran biaya operasional anggaran.

Dalam penelitian ini, rasio keuangan yang digunakan peneliti adalah *current ratio*, ROI, dan *asset turnover*. Selain itu, peneliti juga melakukan pengukuran akuntabilitas industri dalam perspektif keuangan. Hal ini didasarkan pada pendapat Mulyadi (2009) dalam bukunya yang berjudul *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Berbasis Balance Scorecard* yang menyatakan bahwa ukuran terhadap kinerja keuangan memiliki keterbatasan. Dengan keterbatasan tersebut diperlukan suatu pengukuran dengan sistem terpadu, diantaranya melalui pengukuran akuntabilitas industri. Akuntabilitas industri diukur menggunakan *accountability index*,

## 2. Perspektif pelanggan

Perspektif ini bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap kinerja PDAM Tirta Kepri yang meliputi beberapa aspek yaitu :

- a. Harga, apakah harga yang dibayar oleh pelanggan sudah sesuai dengan kualitas yang diberikan dan lebih murah bila dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan oleh pelanggan apabila mendapatkan air bersih dari pihak lain seperti mobil tangki misalnya

- b. Kualitas, apakah air yang diproduksi oleh PDAM kualitasnya sudah baik dan sesuai dengan harapan pelanggan.
- c. Pelayanan, apakah pelanggan dapat dengan mudah dalam melakukan pembayaran tagihan secara langsung, dilayani dengan ramah dan sopan dan PDAM selalu terbuka menerima kritik dan complain serta konsumen dapat dengan mudah melakukan complain secara langsung pada PDAM.
- d. Waktu, apakah pelayanan distribusi air dilakukan pada waktu yang dibutuhkan dan pembayaran tagihan dapat dilakukan dengan cepat dan mudah serta apabila terjadi masalah selalu ditangani dengan cepat dan tepat.
- e. Citra produk di mata pelanggan, apakah pelayanan PDAM Tirta Kepri lebih baik dari organisasi lain (misal Puskesmas, Telkom, Kantor Pos dan PLN) dan pelanggan sangat puas dengan produk yang ditawarkan.

### 3. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan pengukuran kinerja industri dengan memfokuskan pada peningkatan proses operasi dengan mengukur sampai dimana skala peningkatan efektivitas produksi, peningkatan reputasi industri dan peningkatan efektivitas pengembangan.

#### Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditujukan untuk mengetahui skala peningkatan kepuasan pelanggan, peningkatan kapasitas perubahan, peningkatan efektivitas pertumbuhan dan peningkatan produktivitas karyawan.

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN**

Tercapainya tujuan dalam sebuah penelitian hanya akan dapat terwujud apabila peneliti melakukannya dengan menggunakan metode-metode yang baik dan benar. Metode penelitian merupakan pengetahuan yang mengkaji ketentuan mengenai metode-metode yang digunakan dalam penelitian. Dengan demikian, setiap penelitian harus didasarkan pada kerangka tertentu dalam pengumpulan data, sehingga penelitian bisa dilakukan secara terarah. Berikut diuraikan hal-hal yang berkaitan dengan metode penelitian.

##### **A. Desain penelitian**

Klasifikasi penelitian sangat diperlukan untuk mengenal kategori penelitian dan mempelajari karakteristik dari masing-masing tipe penelitian, serta penerapan masing-masing metode penelitian. Berdasarkan karakteristik masalah pada penelitian ini dapat diketahui bahwa penelitian ini merupakan studi kasus dan lapangan. Studi kasus yaitu penelitian dengan melakukan penelaahan kepada satu kasus secara intensif, mendalam, dan menyeluruh terhadap individu, kelompok, lembaga atau organisasi tertentu tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi yang terjadi didalamnya dalam kurun waktu tertentu termasuk kondisi lingkungannya (Jazuli, 2002: 7).

##### **B. Populasi dan sampel**

Penelitian ini dilakukan di Kepulauan Riau, khususnya dengan subjek penelitian pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang sebagai salah satu organisasi

sektor publik. Sedangkan objek yang akan diteliti adalah kinerja dan strategi PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang dan pelanggan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang itu sendiri. Untuk itu, peneliti perlu menetapkan beberapa kelompok populasi yang akan diteliti, sehubungan dengan luasnya cakupan objek penelitian. Indriantoro dan Supomo (2002: 115) menyatakan bahwa populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu. Populasi pada penelitian ini terdiri dari dua kelompok. Kelompok tersebut adalah kelompok pelanggan dan kelompok pegawai. Dengan demikian maka populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang, dan seluruh pelanggan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang.

Sampel yaitu himpunan atau kelompok yang lebih kecil yang merupakan bagian dari populasi (Jazuli, 2002:53). Sampel penelitian inilah yang kemudian akan digunakan untuk menjadi responden dalam pengisian kuesioner penelitian. Mengingat bahwa jumlah populasi pada penelitian ini cukup banyak, maka peneliti melakukan *sampling* terhadap populasi. Sampel yang terpilih dianggap mewakili populasi secara keseluruhan dalam penelitian.

Pelaksanaan penelitian pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang dilakukan dengan menerapkan dua metode *sampling* yang berbeda untuk kedua kelompok populasi penelitian. Pada kelompok pegawai PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang, peneliti memilih metode sensus atau metode sampel jenuh. Artinya adalah seluruh elemen populasi dijadikan sebagai sampel pada penelitian ini. Tjahyono (2009: 49) menyatakan bahwa penelitian dengan metode sensus dikenal juga dengan penelitian populasi, yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengambil seluruh elemen populasi untuk diteliti. Jumlah keseluruhan karyawan pada PDAM Tirta

Kepri Tanjungpinang adalah sebanyak 115 orang, namun demikian dari seluruh quisioner yang disebar hanya kembali sejumlah 68 buah. Hal ini disebabkan karena tempat tugas karyawan terbagi di beberapa tempat dan sebagian memang lebih banyak dilapangan. Dari 68 quisioner yang diisi oleh karyawan dan yang dikembalikan, berasal dari masing-masing bagian dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1 Proporsi Jumlah Karyawan PDAM Tirta Kepri

No	Bagian	Jumlah Responden
1	Hubungan Pelanggan	8
2	Keuangan	10
3	Umum	18
4	Teknik	32
	<b>Jumlah Total</b>	<b>68</b>

Sumber: modifikasi peneliti (2011)

Berdasarkan tabel di atas dapat menunjukkan jumlah karyawan pada masing-masing bagian di PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang. Jumlah keseluruhan karyawan yang mengisi quisioner tersebut adalah sebanyak 68 orang yang bersedia menjadi responden penelitian pada kelompok populasi karyawan. Keseluruhan karyawan ini diberikan quisioner untuk selanjutnya diambil datanya mengenai kepuasan kerja karyawan.

Sedangkan pada kelompok populasi pelanggan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang, peneliti menggunakan metode sampling *area probability sample* atau sampel wilayah. Sampel wilayah adalah teknik sampling yang dilakukan dengan mengambil wakil dari setiap wilayah yang terdapat dalam populasi (Arikunto, 2002: 182). Karena itu, pada penelitian ini, wilayah pelanggan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang dibagi atas kecamatan-kecamatan yang terdapat di Kota Tanjungpinang dan Kabupaten Bintan, kemudian peneliti mengambil sampel secara proporsional dari masing-masing kecamatan.

Penentuan ukuran sampel dilakukan dengan rumus Slovin sebagai berikut (dalam Umar, 2004: 58).

$$n = \frac{N}{N \cdot d^2 + 1}$$

Dimana:

n : jumlah sampel

N : jumlah populasi

d : galat pendugaan / persentase kelonggaran ketidaktelitian (presesi) karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir.

Berdasarkan rumus tersebut selanjutnya dilakukan perhitungan jumlah sampel pelanggan sebagaimana berikut.

$$n = \frac{17095}{17095 \cdot (0,05)^2 + 1}$$

$$n = \frac{17095}{51,48}$$

$$n = 278,1 \text{ dibulatkan menjadi } 278$$

Hasil perhitungan berdasarkan rumus di atas maka pelanggan yang dijadikan responden penelitian adalah sebanyak 278 orang. Keseluruhan responden penelitian ini terbagi dalam 4 kecamatan. Proporsi responden yang diambil pada masing-masing kecamatan adalah sebagai berikut.

Tabel 3.2 Proporsi Sampel Penelitian

No	Bagian	Jumlah Responden
1	Bintan Timur	30
2	Tanjung Pinang Barat	71
3	Bukit Lestari	24
4	Tanjung Pinang Timur	153
	<b>Jumlah Total</b>	<b>278</b>

Sumber: modifikasi peneliti (2011)

Tabel-tabel sebagaimana tersebut di atas dapat menunjukkan bahwa jumlah responden yang paling sedikit adalah pada Kecamatan Bukit Bestari. Hal ini disebabkan banyaknya pelanggan yang sudah beralih ke sumur gali sehingga sulit memilah mana pemakai PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang atau bukan. Kecamatan yang memiliki jumlah pelanggan sedikit adalah pada Kecamatan Bintan Timur. Jumlah pelanggan terbanyak adalah pada Kecamatan Tanjung Pinang Timur. Hal ini disebabkan banyaknya kompleks-komplek perumahan dimana jaringan atau pipa distribusi air langsung disediakan oleh pihak pengembang. Karena itu, mayoritas responden pada penelitian ini juga berasal dari Kecamatan tersebut.

### **C. Instrumen penelitian**

Instrumen yang digunakan pada penelitian ini adalah kuisioner. Kuisioner digunakan untuk memperoleh data dan menggali informasi mengenai berbagai perspektif dalam kerangka *Balanced Scorecard*. Pengukuran jawaban kuisioner menggunakan skala interval. Skala interval adalah ukuran yang tidak semata-mata menunjukkan urutan (rangking) obyek penelitian berdasarkan suatu atribut, tetapi juga memberikan informasi tentang jarak perbedaan (interval) antara tingkatan obyek yang satu dengan tingkatan obyek yang lain.

Desain pengukuran menggunakan skala likert. Skala likert merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang tentang fenomena sosial (Akhmad, 2002: 61). Dalam skala likert umumnya berisi lima bagian skala terhadap pernyataan-pernyataan (*statements*) yang diajukan oleh peneliti dalam kuisioner antara lain: (1) Sangat Setuju, (2) Setuju, (3) Netral, (4) Tidak Setuju, (5) Sangat Tidak Setuju. Namun demikian, pada penelitian ini

peneliti melakukan modifikasi terhadap jawaban skala dengan menjadi 4 pilihan jawaban dengan menghilangkan jawaban “netral”. Hal ini dilakukan untuk menghindari jawaban “netral” dari responden penelitian. Adapun skor tiap jawaban dari setiap pertanyaan atau pernyataan mempunyai gradasi dari yang paling kecil hingga yang paling besar adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3 Skala pengukuran instrumen

Jawaban	Notasi	Skor
Sangat Setuju	SS	4
Setuju	S	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Penyebaran kuisisioner-kuisisioner penelitian ini dilakukan terhadap 3 kelompok responden. Kelompok responden pertama adalah pegawai organisasi. Kuisisioner yang disebar kepada pegawai organisasi ini adalah kuisisioner kepuasan kerja pegawai. Responden kedua adalah pihak manajemen yang dilibatkan dalam pengisian kuisisioner aspek finansial, *learning capability*, *capacity for change*, dan pengembangan organisasi. Sedangkan kelompok responden yang ketiga yaitu kelompok pelanggan guna mengumpulkan data mengenai citra dan reputasi organisasi, serta kepuasan pelanggan.

#### D. Prosedur pengumpulan data

##### 1. Jenis data

Data yang diperlukan penulis bersumber dari data umum yang memberikan gambaran tentang perusahaan serta data-data khusus yang diperlukan sesuai dengan masing-masing perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Dalam penelitian ini, digunakan dua jenis data utama sebagai dasar analisis, yaitu:

a. Data primer

Data primer adalah data penelitian yang diperoleh secara langsung tanpa media perantara. Data primer pada penelitian ini diperoleh dari responden dengan menggali informasi melalui penyebaran quisioner dan pengumpulan data secara langsung di PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang. Quisioner akan disebar dalam empat perspektif sesuai *balanced scoercard*.

b. Data sekunder

Data sekunder merupakan data/input yang diperoleh dari pihak lain atau melalui media perantara. Data sekunder yang diperlukan dalam penelitian ini misalnya neraca laba PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang tiga tahun terakhir, target penjualan, jumlah pegawai, dan informasi lain tentang PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang yang ditulis oleh pihak ketiga, serta hasil-hasil penelitian yang sudah ada.

2. Metode pengumpulan data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut.

a. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data pada obyek penelitian dengan mengadakan tanya jawab secara langsung dengan menggunakan daftar pertanyaan yang sudah disiapkan. Wawancara ini dilakukan apabila memang dibutuhkan untuk memberikan tambahan informasi tentang PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang.

b. Kuisisioner

Kuisisioner merupakan sekumpulan pertanyaan yang diformulasikan secara tertulis dan digunakan untuk mencatat jawaban-jawaban responden.

Langkah-langkah pembuatan kuisisioner adalah sebagai berikut.

- c. Menetapkan kerangka/konsep kuisisioner penelitian.
- d. Menetapkan faktor-faktor penentu dengan menemukan unsur-unsur yang ada pada sebuah kerangka yang telah ditetapkan.
- e. Menyusun butir pertanyaan dengan menjabarkan sebuah faktor dalam berbagai pertanyaan yang berinteraksi dengan responden.
- f. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang antara lain berupa memo atau dalam bentuk peraturan-peraturan tertulis dari instansi yang bersangkutan dengan objek penelitian dan sumber-sumber lain untuk mendapatkan teori yang mendukung penelitian ini. Teknik dokumentasi dilakukan dengan mencatat atau menyalin data yang diperlukan. Data yang dikumpulkan dengan metode dokumentasi berasal dari data internal perusahaan seperti arsip, laporan keuangan dan sebagainya.

#### **E. Metode analisis data**

Data-data yang diperoleh selanjutnya dikelompokkan ke dalam masing-masing perspektif sesuai dengan tujuan penelitian. Data-data ini digunakan sebagai masukan dalam melakukan penjabaran visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi ke dalam sasaran dan inisiatif strategik yang memiliki empat atribut yaitu, komprehensif, koheren, terukur dan berimbang dengan menggunakan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Langkah-langkah yang dilakukan adalah:

1. Melakukan penjabaran visi, misi dan strategi bisnis ke dalam tujuan, sasaran dan tolak ukur yang berdasarkan keempat perspektif dalam *Balanced Scorecard* sebagai dasar penentuan inisiatif stratejik organisasi.
2. Melakukan pengukuran kinerja manajemen pada periode tertentu untuk mendukung keputusan stratejik di masa yang akan datang dengan menggunakan *Balanced Scorecard* yang meliputi:

- a. Perspektif finansial

Tolak ukur yang digunakan adalah:

- 1) *Current Ratio*

*Current ratio* merupakan perbandingan antara aktiva lancar dengan hutang lancar perusahaan. Rasio ini digunakan untuk menunjukkan seberapa besar kemampuan perusahaan untuk melunasi hutang jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancar yang dimiliki.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}}$$

- 2) *Return on investment*

*Return On Investment* (ROI) merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan aktivitya untuk memperoleh laba. ROI dihitung dengan menggunakan rumus:

$$\text{Return on Investment} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aktiva}}$$

- 3) *Asset turnover*

*Asset turnover* atau tingkat perputaran aktiva merupakan rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur efisiensi perusahaan dalam menggunakan aktiva untuk memperoleh pendapatan melalui penjualan.

$$\text{Assets Turn Over} = \frac{\text{penjualan}}{\text{total aktiva}}$$

#### 4) Akuntabilitas perusahaan

Akuntabilitas pada dasarnya merupakan kemampuan perusahaan dalam menyadari dampak keuangan dari setiap tindakan pegawai. Selain itu, akuntabilitas juga diperlukan untuk menyadari besarnya investasi dalam mesin dan *equipment*, serta memanfaatkan secara optimum *equipment* tersebut untuk memenuhi permintaan pelanggan. Akuntabilitas perusahaan dapat diukur melalui *accountability index* yang dinilai melalui kuisisioner oleh pegawai.

##### b. Perspektif pelanggan

Tolak ukur yang digunakan adalah:

###### 1) Pertumbuhan penjualan

Pertumbuhan penjualan dapat dihitung dengan rumus:

$$\frac{\text{penjualan tahun } t - \text{penjualan tahun } (t-1)}{\text{penjualan tahun } (t-1)} \times 100\%$$

###### 2) Kepuasan pelanggan, diukur dengan menggunakan kuisisioner.

###### 3) Tingkat profitabilitas

$$= \frac{\text{laba bersih}}{\text{penjualan}}$$

##### c. Perspektif bisnis dan internal

Tolak ukur yang digunakan pada perspektif bisnis internal adalah:

###### 1) *Manufacture cycle effectiveness*

$$= \frac{\text{processing time}}{\text{troughout time}}$$

###### 2) Citra dan reputasi perusahaan di mata para agen, diukur dengan menggunakan kuisisioner. Skor citra dan reputasi perusahaan

merupakan jumlah dari skor penilaian terhadap masing-masing pernyataan yang diajukan. Semakin besar skor yang diberikan, semakin baik pula citra dan reputasi perusahaan di mata para agen.

- 3) Pengembangan organisasi diukur dengan menggunakan kuisioner. Pengukuran dilakukan dengan memberikan skor terhadap masing-masing pernyataan. Skor pengembangan organisasi merupakan jumlah keseluruhan dari total skor yang diberikan oleh responden terhadap masing-masing pernyataan. Semakin tinggi skor pengembangan organisasi perusahaan, maka semakin baik pula proses kinerja perusahaan dalam melakukan proses penciptaan nilai.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Tolak ukur yang digunakan pada perspektif ini adalah:

- 1) Kepuasan kinerja pegawai, diukur dengan menggunakan kuisioner.

Tingkat kepuasan kinerja pegawai diketahui dari besar kecilnya skor penilaian terhadap masing-masing pertanyaan. Skor kepuasan kinerja pegawai merupakan jumlah total skor nilai yang diberikan oleh responden terhadap masing-masing pernyataan.

- 2) *Capacity for change*, diukur dengan menggunakan kuisioner. Besar kecilnya nilai *capacity for change* sangat dipengaruhi oleh

*capacity for change index* yang merupakan penilaian yang dilakukan oleh pegawai.

3) Aspek pertumbuhan

Aspek pertumbuhan merupakan kemampuan perusahaan dalam belajar kemampuan teknologi baru, menciptakan ide baru dan memasyarakatkan ide baru. Aspek pertumbuhan diukur dengan menggunakan *learning capability* dengan menggunakan kuisioner yang disebarakan pada pegawai

$$4) \text{ Produktivitas pegawai} = \frac{\text{total penjualan}}{\text{jumlah karyawan}}$$

3. Melakukan analisis dengan *Objective Matrix* (OMAX)

Hasil perhitungan tolak ukur masing-masing perspektif kemudian dianalisa dengan menggunakan metode *Objective Matrix* sehingga bisa didapatkan gambaran kinerja setiap elemen dalam satu perspektif. Hal ini dilakukan sebagai langkah dalam perumusan inisiatif strategi. Langkah-langkah pengukuran kinerja dengan OMAX adalah sebagai berikut:

- a. Penetapan bobot tolak ukur setiap perspektif dilakukan dengan melakukan wawancara secara langsung kepada pihak manajemen organisasi, karena semua kendali organisasi diketahui oleh pihak manajemen. Bobot tolak ukur disusun dengan menggunakan skala semantik diferensial mengenai pencapaian kinerja perusahaan dengan 5 pilihan jawaban. Penggunaan skala ini dilakukan atas dasar pentingnya penilaian manajemen perusahaan terhadap kemampuan perusahaan dalam pencapaian kinerja. Semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam mencapai kinerja yang baik, maka manajemen dapat memberikan bobot yang lebih besar, sebaliknya semakin

rendah kemampuan perusahaan dalam mencapai kinerja yang baik maka manajemen perusahaan dapat memberikan bobot yang semakin kecil.

b. Pembuatan *objective matrix*

Hasil perhitungan tolak ukur masing-masing perspektif kemudian dianalisa dengan menggunakan metode *objective matrix* sehingga bisa didapatkan gambaran kinerja setiap elemen dalam satu perspektif. Langkah-langkah pengukuran kinerja dengan OMAX adalah sebagai berikut:

- 1) Penetapan bobot tolak ukur setiap perspektif dilakukan dengan melakukan wawancara secara langsung kepada Direktur PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang selaku pemimpin perusahaan.
- 2) Pembuatan *objective matrix*

Penetapan skala skor kinerja pada *objectives matrix* adalah sebagai berikut.

- a) Nilai pada level 0 merupakan nilai terendah dari pencapaian kinerja.
- b) Nilai pada level 10 merupakan nilai sasaran akhir pencapaian kinerja.
- c) Nilai antara level 0 dengan level 10 dihitung dengan menggunakan

rumus:

$$z_l = x + l \left[ \frac{y-x}{10} \right] \text{ atau } z_l = x - l \left[ \frac{y-x}{10} \right]$$

(3.6)

dimana:

$l$  = level 1 sampai 9

$x$  = nilai tahap awal

$y$  = nilai sasaran akhir

$Z_l$  = nilai level 4 sampai 9

d) Nilai aktual, yaitu nilai tolak ukur yang diperoleh pada saat tolak ukur sedang diteliti.

(1) Perhitungan nilai performansi tolak ukur dengan menggunakan rumus:

$$P = A \times W_u$$

dimana:

$P$  = nilai performansi

$A$  = skor aktual

$W_u$  = bobot tolak ukur

(2) Perhitungan indeks perspektif dengan menggunakan rumus:

$$IP = \sum_{u=1}^i W_u \times P$$

dimana :

$IP$  = indeks perspektif

$W_u$  = bobot tolak ukur

$P$  = skor performansi nilai aktual

$I$  = jumlah skor tolak ukur setiap perspektif

e) Melakukan pembahasan dan analisa hasil berdasarkan nilai pengukuran KPI yang diperoleh dari *objective matrix*.

f) Penetapan inisiatif stratejik perusahaan berdasarkan evaluasi kinerja perusahaan beberapa periode sebelumnya menggunakan *balanced scorecard* dan *objective matrix*.

## BAB IV

### TEMUAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Temuan tentang kinerja

Pengukuran kinerja perusahaan dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahapan tersebut antara lain adalah perumusan visi dan misi, penentuan pengukuran kinerja, penentuan tujuan strategis dan pengukuran kinerja perusahaan. Masing-masing tahapan tersebut diuraikan sebagai berikut.

##### 1. Penentuan pengukuran kinerja

Pada penentuan pengukuran kinerja terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu:

###### a. Pemilihan sektor perusahaan

Pemilihan PDAM Tirta Kepri didasarkan pada besarnya potensi Kepulauan Riau untuk mengembangkan perusahaan ini. Sebagaimana diketahui bahwa persoalan air merupakan persoalan serius yang menjadi perhatian Gubernur Kepri. Perhatian Gubernur tersebut kemudian dituangkan dalam program Percepatan Penyediaan Air Minum di Ibu kota Provinsi Kepulauan Riau, Tanjungpinang. Berdasarkan PP No 16 Tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (PSPAM), ditegaskan bahwa Pemerintah/Pemerintah Daerah bertanggung jawab terhadap Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum. Hal itu didasari bahwa air minum merupakan hak setiap warga negara dan kebutuhan dasar penduduk yang harus tersedia cukup merata dan mutu yang baik.

Tidak dapat dipungkiri bahwa kondisi Sistem Penyediaan Air Minum di Tanjungpinang saat ini masih belum begitu menggembirakan. Perbedaan yang sangat jauh terlihat ketika dibandingkan dengan Batam. Di Batam yang dikelola PT. Aditya Tirta Batam (ATB) telah mampu melayani lebih dari 90% penduduknya. Sedangkan di Tanjungpinang yang dikelola oleh PDAM Tirta Kepri, cakupan pelayanannya baru sekitar 41% dari jumlah penduduk. Padahal PDAM yang ada di Tanjungpinang sudah ada sejak tahun 1971. Usianya sekarang sudah mencapai 39 tahun terhitung sejak Presiden Soeharto resmikan. Jauh sebelum Batam dijadikan kawasan Otorita oleh Presiden Soeharto dan jauh sebelum PT. ATB beroperasi, PDAM di Tanjungpinang sudah lebih dulu ada dan lebih dulu beroperasi.

Wilayah Riau dan Kepulauan Riau, PDAM Tirta Kepri (dulu PDAM Riau-Unit Tanjungpinang/PDAM Tirta Janggi) tergolong paling tua usianya. Di PDAM ini dulu tempat PDAM lainnya yang ada di Riau berguru dan menimba ilmu. Sebut saja PDAM Tirta Siak Pekanbaru, PDAM Indragiri Hilir, PDAM Kampar dan PDAM Bengkalis. Kemudian PDAM Tirta Nusa Natuna, PDAM Dabo Singkep dan Perusda Karimun. Namun terlepas dari faktor usia, secara umum kondisi PDAM Tirta Kepri hampir sama dengan kebanyakan PDAM yang ada di Indonesia. PDAM Tirta Kepri masuk dalam katagori PDAM yang kurang sehat. Aspek penilaian manajemennya, keuangan dan tehnis tergolong rendah dan lemah.

Berdasarkan Laporan Perkembangan Pengajuan Restrukturisasi Utang PDAM Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 120 tahun 2008 (April 2010) yang dikeluarkan PERPAMSI (Peta Masalah PDAM: Laporan Eksekutif) tercatat bahwa PDAM Tirta Kepri masih memiliki utang sebesar Rp 38 Miliar dengan rincian utang pokok sebesar 9,99 milyar rupiah dan utang non pokok sebesar 28,73 milyar rupiah serta belum ada kejelasan dari PDAM perihal penyelesaiannya. Jumlah pelanggan PDAM Tirta Kepri sendiri sampai dengan bulan Februari 2011 tercatat 17.079 pelanggan. Secara umum berbagai masalah yang dihadapi oleh PDAM adalah sebagai berikut.

- 1) Terlilit utang jangka panjang
- 2) Angka kehilangan air tinggi
- 3) Kesulitan air baku
- 4) Tarif tidak *full cost recovery*
- 5) SDM tidak kompeten
- 6) Infrastruktur minim
- 7) Biaya operasional tinggi: bahan kimia, BBM dan tarif dasar listrik termasuk golongan industri
- 8) Dikenai PPN Non-air
- 9) Kurang dukungan *stakeholder*
- 10) Regulasi menghambat

Berbagai permasalahan menyerang PDAM sebagai akibat masih kurangnya komitmen Pemda dan DPRD untuk kemajuan pelayanan publik, dalam hal ini pelayanan air minum kepada masyarakat. PDAM

tidak mendapat alokasi APBD atau penyertaan modal yang memadai. Tarif tidak *full cost recovery* dan *corporate plan* disusun secara asal-asalan. Dengan demikian, perlu diketahui secara pasti kinerja PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang, agar dapat ditentukan strategi pengembangan yang tepat untuk menghindari segala permasalahan yang ada. Perumusan terhadap strategi yang tepat tersebut dapat dilakukan melalui kontrol secara langsung pada bidang keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta bidang yang menyangkut pembelajaran dan pertumbuhan. Atas dasar itulah, PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang dipilih sebagai perusahaan yang akan dijadikan unit pengukuran kinerja.

b. Visi dan misi

Secara umum, perkembangan PDAM Tirta Kepri belum menunjukkan kontribusi berarti dalam laju pertumbuhan ekonomi Kepulauan Riau. Artinya, perkembangan dan pertumbuhannya masih perlu penanganan intensif, termasuk penerbitan aturan regulasi terkait. Identifikasi perkembangan dan pertumbuhan sektor pada PDAM Tirta Kepri bertumpu pada sistem pelayanan pelanggan, serta pengembangan karyawan. Dari hasil dokumentasi yang dilakukan peneliti dapat diketahui visi dan misi PDAM Tirta Kepri. Adapun visi PDAM Tirta Kepri adalah: “menjadi salah satu Perusahaan Air Minum unggulan di Provinsi Riau dan Kepulauan Riau tahun 2015”.

Misi dari PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang (Dokumentasi PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang) adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan pelayanan air minum kepada masyarakat dengan kuantitas, kontinuitas, dan kualitas yang memenuhi persyaratan.

- 2) Mengembangkan air siap minum secara berkesinambungan.
- 3) Meminimalkan keluhan pelanggan dengan mengutamakan pelayanan prima.
- 4) Memperlakukan karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Kepri sebagai aset strategis dan mengembangkannya secara optimal.
- 5) Mengelola perusahaan dengan menerapkan prinsip kewajaran, transparan, akuntabilitas, dan tanggung jawab sebagai bentuk pelaksanaan *good corporate governance*.
- 6) Menjadikan perusahaan sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah.
- 7) Melaksanakan seluruh aktivitas perusahaan yang berwawasan lingkungan.

## 2. Penentuan tujuan strategis dan pengukuran kinerja

Secara umum strategi yang telah dirumuskan berdasarkan visi dan misi perusahaan perlu diterjemahkan ke dalam berbagai tujuan strategis. Peningkatan kualitas dan kuantitas pelayanan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang perlu diterjemahkan kembali dalam berbagai sasaran strategis dan salah satu alat yang digunakan untuk menterjemahkan strategi tersebut adalah *balanced scorecard*. Dengan pendekatan BSC, visi dan misi perusahaan diterjemahkan ke dalam empat perspektif sasaran strategis, yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Pencapaian dan bobot kepentingan dari sasaran strategis faktual oleh PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.1 Pembobotan dan Pencapaian Perspektif *Balanced Scorecard*

Perspektif	Bobot Kepentingan	Pencapaian		
		Performansi	Skala	Kriteria
Finansial	0.152	4.880	2	Rendah
Pelanggan	0.202	4.500	2	Rendah
Proses Bisnis Internal	0.315	5.300	3	Sedang
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0.330	4.576	2	Rendah
<b>Kinerja Keseluruhan</b>	<b>1</b>	<b>19.256</b>	<b>2</b>	<b>Rendah</b>

Sumber: data diolah (2011)

Tabel di atas menunjukkan bahwa sasaran strategis PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang dalam perspektif BSC yang memiliki tingkat kepentingan tertinggi adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Perspektif kedua yang memiliki bobot kepentingan cukup tinggi adalah perspektif proses bisnis internal. Sedangkan perspektif dengan tingkat kepentingan terendah adalah perspektif finansial. Hal ini disebabkan karena PDAM Tirta Kepri merupakan badan usaha milik pemerintah daerah yang tujuan utamanya diarahkan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dari pencapaian kinerja diketahui bahwa perspektif yang telah memiliki pencapaian kinerja tertinggi adalah perspektif proses bisnis internal, dengan kategori pencapaian sedang. Berbeda dengan ketiga perspektif lainnya yang masih memiliki pencapaian dalam kategori rendah. Hal ini dapat dilihat dari nilai performansi pencapaian kinerja. Adapun masing-masing tujuan strategis yang dirumuskan tersebut diuraikan sebagai berikut.

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan perspektif yang berkaitan dengan kondisi keuangan perusahaan yang ditujukan untuk memberikan gambaran mengenai konsekuensi ekonomis dari pengambilan keputusan dan kebijakan pada perusahaan. Berdasarkan visi dan misi perusahaan serta strategi secara umum untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas produksi air bersih, maka dapat dilakukan pengukuran kinerja PDAM Tirta Kepri dari perspektif keuangan. Mengingat bahwa PDAM Tirta Kepri sedang dalam masa pertumbuhan, maka pengukuran finansial dilakukan dengan bertumpu pada ukuran finansial tradisional, seperti pengukuran

rasio keuangan yang meliputi ROCE, ROI, ROE, laba operasi, margin kotor, *current ratio*, *total asset turnover*, dan lain sebagainya. Hal ini didasarkan pada pendapat Kaplan dan Norton (2000). Dalam penelitian ini, rasio keuangan yang digunakan peneliti adalah *current ratio*, ROI, dan *asset turnover*.

Pengukuran ini disesuaikan peneliti dengan visi dan misi pertumbuhan perusahaan di PDAM Tirta Kepri. Selain itu, peneliti juga melakukan pengukuran akuntabilitas perusahaan dalam perspektif keuangan. Hal ini didasarkan pada pendapat Mulyadi (2009) dalam bukunya yang berjudul *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Berbasis Balance Scorecard* yang menyatakan bahwa ukuran terhadap kinerja keuangan memiliki keterbatasan. Dengan keterbatasan tersebut diperlukan suatu pengukuran dengan sistem terpadu, diantaranya melalui pengukuran akuntabilitas perusahaan. Akuntabilitas perusahaan diukur menggunakan *accountability index*, yang dapat membantu penyusunan anggaran berbasis aktivitas sehingga dapat memperbaiki efektifitas dan efisiensi perusahaan. Berdasarkan pendapat Mulyadi tersebut, peneliti juga melakukan pengukuran akuntabilitas perusahaan dalam perspektif finansial. Untuk mengetahui bobot strategi faktual pelayanan publik pada saat ini dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel 4.2 Pembobotan dan Pencapaian Kinerja Perspektif Finansial

Perspektif Finansial	Indikator	Bobot	Pencapaian		
			Performansi	Skala	Kriteria
Kemampuan Melunasi Hutang	<i>Current Asset</i>	0.205	0.410	1	Sangat rendah
Keuntungan	<i>Return on Investment</i>	0.153	0.612	2	Rendah
Efisiensi dan Efektivitas Aset	<i>Asset Turnover</i>	0.349	2.094	3	Sedang
Akuntabilitas Perusahaan	<i>Accountability Index</i>	0.294	1.764	3	Sedang
<b>Perspektif Finansial</b>		<b>0.152</b>	<b>4.880</b>	<b>2</b>	<b>Rendah</b>

Sumber: data diolah (2011)

Tabel di atas menunjukkan bahwa pencapaian tertinggi pada perspektif finansial PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang adalah pada efisiensi dan efektivitas aset yang berada dalam kategori sedang. Pencapaian kedua adalah pada akuntabilitas perusahaan dengan kategori sedang. Pada kolom bobot kepentingan diketahui bahwa perspektif yang paling diutamakan pengembangannya pada PDAM Tirta Kepri adalah efisiensi dan efektivitas aset. Hal ini diketahui dari bobot kepentingan yang paling tinggi pada indikator tersebut. Adapun masing-masing hasil pengukuran terhadap perspektif finansial diuraikan sebagai berikut.

#### 1) Kemampuan melunasi hutang

Tujuan strategi peningkatan kemampuan melunasi hutang berkaitan dengan besarnya kemampuan perusahaan dalam mengembalikan pinjaman kepada pihak lain. Adapun pinjaman yang dimaksudkan disini adalah pinjaman jangka pendek. Peningkatan kemampuan perusahaan dalam mengembalikan hutang akan meningkatkan kredibilitas perusahaan dari sisi kreditor.

Kemampuan melunasi hutang dapat diketahui melalui perhitungan *current ratio*. *Current ratio* digunakan untuk mengetahui

besarnya kemampuan perusahaan untuk melunasi hutang jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancar yang dimiliki. Adapun rumus yang digunakan dalam perhitungan *current ratio* adalah sebagai berikut.

Hasil perhitungan *current ratio* PDAM Tirta Kepri selama 5 tahun terakhir adalah sebagai berikut.

Tabel 4.3 *Current Ratio*

Tahun	Aktiva Lancar	Hutang Lancar	<i>Current Ratio</i>
2006	2,035,474,755	26,110,168,127	0.08
2007	2,652,580,233	31,531,871,797	0.08
2008	4,933,048,682	37,151,708,281	0.13
2009	5,091,975,220	17,074,559,718	0.30
2010	3,661,626,382	17,053,914,720	0.21

Sumber: data diolah (2011)

Data-data selama lima tahun sebagaimana tabel diatas diketahui bahwa *current ratio* PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Berdasarkan nilai *current ratio* tersebut diketahui bahwa pada tahun 2009 dan 2010 PDAM Tirta Kepri mengalami peningkatan kinerja dengan besarnya *current ratio*, yaitu 0,30 dan 0,21. Hal ini dapat diartikan bahwa PDAM Tirta Kepri mampu membayar hutang jangka pendeknya dengan menggunakan aktiva lancarnya pada tahun 2009 dan 2010. Namun hal ini belum terjadi untuk tahun-tahun sebelumnya. Berdasarkan pendapat Riyanto (2001), apabila *current ratio*  $\geq 2,00$ , maka perusahaan sudah dapat dianggap baik (*considered acceptable*). Dengan demikian, dapat diketahui bahwa PDAM Tirta Kepri sudah dapat dianggap baik (*considered acceptable*) selama dua tahun belakangan ini.

Apabila dibandingkan dengan tahun sebelumnya, diketahui bahwa current ratio mengalami peningkatan yang cukup signifikan pada tahun 2009 dibanding tahun 2008. Tabel 4.3 di atas menunjukkan bahwa dari tahun 2006 sampai dengan 2008 current ratio tergolong belum baik dengan current ratio yang  $< 2,00$ . Namun terjadi peningkatan current ratio pada tahun 2009 yang menyebabkan current ratio menjadi tergolong baik. Peningkatan yang signifikan ini terjadi karena adanya pengurangan hutang lancar yang cukup signifikan pula pada tahun 2009. Pada tahun 2009, PDAM Trita Kepri sudah tidak menanggung hutang bunga, hutang bank, dan biaya-biaya lainnya yang masih harus dibayar sebagaimana pada tahun-tahun sebelumnya. Hal inilah yang kemudian menyebabkan kenaikan *current ratio* pada tahun 2009 dan 2010. Selain itu, juga terjadi peningkatan jumlah kas dan bank serta jumlah persediaan yang turut mengalami peningkatan.

## 2) Keuntungan

Tujuan strategis peningkatan keuntungan berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan pendapatan. Hal ini menandakan bahwa peningkatan kemampuan memperoleh keuntungan perusahaan tidak hanya untuk memperoleh pendapatan yang tinggi tetapi juga mampu mempertahankan, memelihara dan meningkatkan kemampuannya untuk mencari dan mengolah sumber-sumber pendapatannya, mempertahankan dan mengembangkannya dengan baik.

Keuntungan perusahaan dapat diukur melalui *return on investment*. *Return on investment* digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan aktiva untuk memperoleh laba. Perhitungan *return on investment* pada perusahaan dihitung menggunakan rumus sebagai berikut.

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

Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4 *Return On Investmen*

Tahun	Laba Bersih	Total Aktiva	<i>Return on Investmen</i>
2006	(4,045,185,161)	8,740,570,588	(0.46)
2007	(4,320,119,240)	9,076,861,462	(0.48)
2008	(4,552,310,655)	12,093,915,361	(0.38)
2009	(2,141,461,358)	13,355,279,427	(0.16)
2010	(2,628,862,313)	10,875,594,058	(0.24)

Sumber: data diolah (2011)

*Return on investmen* PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang sebagaimana tabel diatas adalah selalu bernilai negatif setiap tahun selama 5 tahun terakhir. Nilai ROI perusahaan menunjukkan bahwa ROI PDAM Tirta Kepri mengalami kenaikan dan penurunan. Pada tahun 2007 terjadi penurunan dari tahun sebelumnya, namun pada tahun 2008 ROI mengalami kenaikan. Kenaikan kembali terjadi pada tahun 2009, namun pada tahun 2010 ROI kembali mengalami penurunan. Hal ini berarti bahwa pada tahun 2008 dan 2009, PDAM Tirta Kepri berhasil meningkatkan kinerjanya dalam hal menghasilkan laba. Dengan hasil ini dapat dikatakan bahwa pemanfaatan aktiva yang dilakukan oleh PDAM Tirta Kepri termasuk tidak efektif, karena

perusahaan tidak mampu memperoleh laba bersih dari aktiva yang digunakan dalam proses produksi. Menurut Gittman (2003), jika suatu perusahaan memiliki nilai ROI dan ROE dibawah nilai *industry average*, maka perusahaan tersebut dikatakan memiliki kategori yang buruk.

Mengingat belum adanya perhitungan nilai *industry average* ROI dan ROE di Indonesia, maka nilai *industry average* ROI dan ROE di Amerika Serikat dijadikan sebagai acuan dengan melakukan penyesuaian sebesar selisih inflasi kedua negara, yaitu sebesar 5% untuk tahun 2010. Pada tahun 2009, nilai *industry average* ROI di Amerika Serikat adalah sebesar 4,6%. Dengan dasar itu, nilai *industry average* ROI di Indonesia diperkirakan sebesar 9,6%. Hal ini dilakukan dengan mengacu pada penentuan yang dilakukan oleh Lucky F. Tanengkel (2010) dalam penelitiannya yang berjudul Analisis "Hubungan antara Kinerja Finansial dan Kesehatan Finansial Perusahaan Publik di Indonesia". Dengan demikian hasil ini menunjukkan bahwa kinerja finansial PDAM Tirta Kepri dapat dikatakan buruk karena memiliki nilai ROI yang jauh lebih kecil dari nilai *industry average* ROI, yaitu < 9,6% setiap tahunnya selama 5 tahun terakhir.

Berdasarkan data-data sebagaimana tabel 4.4. di atas diketahui bahwa setiap tahunnya PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang mengalami kerugian. Hal ini diketahui dari nilai ROI yang negatif. Artinya, perusahaan tidak mampu mengelola aktiva secara efektif

pada proses produksi untuk menghasilkan keuntungan. Apabila dilihat pada laporan Rugi Laba PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang diketahui bahwa perusahaan mampu menghasilkan penjualan dan menutupi biaya usaha langsung. Namun demikian, tingginya biaya umum dan administrasi menyebabkan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang mengalami kerugian. Analisis terhadap laporan keuangan menunjukkan bahwa PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang tidak mampu menutupi biaya umum dan administrasi, meskipun memiliki pendapatan non operasional, dengan demikian sebaiknya PDAM Tirta Kepri harus dapat melakukan berbagai strategi untuk menurunkan biaya umum dan administrasi.

### 3) Efisiensi dan Efektivitas Aset

Tujuan strategis peningkatan efisiensi dan efektivitas aset berkaitan dengan tingkat pengembalian atas biaya operasional, dan besarnya investasi terhadap aset pada perusahaan. Selain itu, perusahaan juga memerlukan besarnya tingkat pengembalian investasi untuk mengetahui tingkat keefektifan kerja perusahaan dalam mengelola dan memanfaatkan investasi perusahaan serta untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memperoleh pendapatan.

Efisiensi dan efektivitas aset dapat diketahui dari pengukuran *asset turnover*. *Asset turnover* digunakan untuk mengukur efisiensi perusahaan dalam menggunakan aktiva untuk

memperoleh pendapatan melalui penjualan. Perhitungan *asset turnover* pada perusahaan adalah sebagai berikut.

$$\text{Asset Turnover} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

Hasil perhitungan *asset turnover* PDAM Tirta Kepri tahun 2006 sampai dengan 2010 adalah sebagai berikut.

Tabel 4.5 *Asset Turnover*

Tahun	Penjualan	Total Aktiva	<i>Asset Turnover</i>
2006	7,605,081,517	8,740,570,588	0.87
2007	10,186,241,660	9,076,861,462	1.12
2008	8,971,808,500	2,093,915,361	0.74
2009	7,637,103,500	13,355,279,427	0.57
2010	7,670,701,900	10,875,594,058	0.71

Sumber: data diolah (2011)

*Asset turnover* sebagaimana data tersebut dapat diartikan bahwa efisiensi perusahaan dalam menggunakan aktiva untuk memperoleh pendapatan melalui penjualan pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang mengalami peningkatan dan penurunan selama 5 tahun terakhir. Namun secara keseluruhan diketahui bahwa kinerja perusahaan dapat dikatakan cukup efisien dan, dengan nilai yang berkisar antara 0,67 sampai dengan 1,34. Kriteria ini didasarkan pada standar pengukuran Departemen Perperusahaan RI tahun 2008 pada penelitian Jiasti (2010) yang berjudul “Analisis Pengaruh *Current Ratio*, *Quick Ratio*, *Receivable Turn Over*, dan *Asset Turn Over* Terhadap Laba Perusahaan” yang menyatakan bahwa kriteria cukup efisien berada dalam interval  $> 0,5$ . Hal ini menunjukkan bahwa aktiva yang dimiliki perusahaan mampu menghasilkan pendapatan

sebanyak nilai *asset turnover* dikalikan dengan jumlah aktiva yang digunakan dalam proses produksi.

Tahun 2007 merupakan tahun dimana PDAM Tirta Kepri memiliki nilai *asset turnover* terbesar dibandingkan dengan tahun-tahun lainnya, hal ini terjadi karena pada tahun 2007 PDAM Tirta Kepri memiliki nilai pendapatan usaha terbesar dibandingkan dengan tahun-tahun sebelum bahkan sesudahnya. Pendapatan usaha yang cukup besar pada tahun ini diperoleh dari penjualan rekening air. Penjualan rekening air mengalami peningkatan dengan adanya pelanggan sambungan baru pada tahun tersebut.

#### 4) Akuntabilitas perusahaan

Tujuan strategis peningkatan akuntabilitas perusahaan merupakan suatu bentuk kesadaran akan dampak keuangan dari setiap tindakan karyawan yang bekerja pada perusahaan. Selain itu, peningkatan akuntabilitas ini juga berkaitan dengan kesadaran akan besarnya investasi dalam mesin dan *equipment*, sehingga diperlukan pemanfaatan yang optimum untuk memenuhi permintaan pelanggan.

Akuntabilitas pada dasarnya merupakan kemampuan perusahaan dalam menyadari dampak keuangan dari setiap tindakan karyawan. Akuntabilitas perusahaan diukur melalui *accountability index* yang dinilai melalui kuisioner oleh karyawan. Kriteria penilaian terhadap hasil kuisioner *accountability index* dilakukan melalui rerata jawaban responden yang diskalakan

melalui kriteria skala *Likert*. Adapun hasil quisioner dari jawaban responden terlampir pada tabel 4.6 sebagai berikut.

Tabel 4.6 Kriteria Akuntabilitas Perusahaan

Aspek Akuntabilitas	Rerata	Kriteria
Efisiensi kinerja keuangan	3	Sedang
Efektivitas kinerja keuangan	3	Sedang
Kualitas kinerja keuangan	3	Sedang
Kinerja anggaran keuangan	3	Sedang
<b>Rerata Total Aspek</b>	<b>3</b>	<b>Sedang</b>

Sumber: data diolah (2011)

Berdasarkan data pada tabel diatas dapat diketahui bahwa akuntabilitas perusahaan dari sisi efisiensi kinerja keuangan, efektivitas kinerja keuangan, kualitas kinerja keuangan, dan kinerja anggaran keuangan perusahaan dapat dikategorikan sedang. Apabila dinilai dari keseluruhan aspek maka akuntabilitas perusahaan PDAM Tirta Kepri digolongkan dalam kriteria sedang.

b. Perspektif pelanggan

Pada perspektif pelanggan, perusahaan dimungkinkan untuk melakukan identifikasi dan pengukuran mengenai proporsi nilai yang akan diberikan perusahaan kepada pelanggan dan pasar sasaran. Pengukuran perspektif ini dapat dilakukan melalui berbagai ukuran, yaitu pertumbuhan penjualan, kepuasan pelanggan, dan tingkat profitabilitas. Menurut Kaplan dan Norton (2000), perspektif pelanggan dapat diukur melalui pangsa pasar, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan (pertumbuhan penjualan), kepuasan pelanggan, dan profitabilitas perusahaan. Pengukuran kinerja perusahaan pada perspektif pelanggan dalam penelitian ini disesuaikan dengan visi dan

misi perusahaan. Dengan demikian, pengukuran perspektif pelanggan yang digunakan adalah pertumbuhan penjualan, profitabilitas perusahaan, dan kepuasan pelanggan. Penilaian terhadap bobot kepentingan dan pencapaian faktual dalam perspektif pelanggan pada PDAM Tirta Kepri dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.7 Pembobotan dan Pencapaian Kinerja Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan	Indikator	Bobot	Pencapaian		
			Performansi	Skala	Kriteria
Pertumbuhan Penjualan	Pertumbuhan Penjualan	0.500	2.000	2	Rendah
Kepuasan Pelanggan	Tingkat Kepuasan	0.250	1.500	3	Sedang
Profitabilitas Perusahaan	Tingkat Profitabilitas	0.250	1.000	2	Rendah
<b>Perspektif Pelanggan</b>		<b>0.202</b>	<b>4.500</b>	<b>2</b>	<b>Rendah</b>

Sumber: data diolah (2011)

Tabel di atas menunjukkan bahwa strategi yang dijalankan oleh PDAM Tirta Kepri diarahkan untuk meningkatkan pertumbuhan penjualan. Hal ini diketahui dari besarnya nilai bobot kepentingan pada indikator pertumbuhan penjualan. Sedangkan pencapaian tertinggi yang telah berhasil diperoleh PDAM Tirta Kepri adalah pada pertumbuhan penjualan tersebut, walaupun masih tergolong rendah. Kriteria yang paling baik pada perspektif pelanggan adalah pada kepuasan pelanggan yang tergolong sedang, namun PDAM Tirta Kepri memiliki bobot kepentingan yang lebih kecil pada indikator tersebut. Secara keseluruhan diketahui bahwa strategi yang dijalankan PDAM Tirta Kepri dalam perspektif pelanggan masih tergolong rendah. Adapun hasil dari masing-masing aspek pengukuran tersebut diuraikan sebagai berikut.

#### 1) Pertumbuhan penjualan

Tujuan strategis peningkatan pertumbuhan penjualan berkaitan dengan pertumbuhan jumlah pelanggan. Pertumbuhan jumlah pelanggan dan peningkatan penjualan-penjualan yang tinggi merupakan harapan perusahaan. Dalam rangka peningkatan penjualan tersebut, perusahaan dituntut agar dapat meningkatkan kemampuannya dalam memenuhi keinginan, kebutuhan, dan harapan pelanggan.

Pertumbuhan penjualan digunakan untuk mengukur seberapa besar kemampuan perusahaan untuk mengakuisisi pelanggan dalam satu tahun. Perhitungan pertumbuhan penjualan pada PDAM Tirta Kepri adalah sebagai berikut.

$$\text{Pertumbuhan Penjualan} = \frac{\text{penjualan tahun } t - \text{penjualan tahun } (t - 1)}{\text{penjualan tahun } (t - 1)} \times 100\%$$

Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.8 Pertumbuhan Penjualan

Tahun	Penjualan	Pertumbuhan Penjualan
2006	7,605,081,517	Tahun dasar
2007	10,186,241,660	33.94%
2008	8,971,808,500	-11.92%
2009	7,637,103,500	-14.88%
2010	7,670,701,900	0.44%

Sumber: data diolah (2011)

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang terus mengalami penurunan penjualan setiap tahunnya, selama 5 tahun terakhir. Secara keseluruhan diketahui bahwa pertumbuhan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang bernilai negatif dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2009. Hasil

perhitungan menunjukkan bahwa pertumbuhan penjualan hanya terjadi secara efektif pada tahun 2007 dengan persentase pertumbuhan yang lebih dari 6%. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa pertumbuhan penjualan yang baik pada tahun 2007 disebabkan karena banyaknya permintaan sambungan baru pada tahun tersebut. Namun selama 3 tahun terakhir dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2010 pertumbuhan penjualan menjadi tidak efektif. Hal ini didasarkan pada standar pertumbuhan penjualan pada sektor perusahaan yang ditetapkan oleh Departemen Perdagangan RI tahun 2008 pada penelitian Jiasti (2010) yang berjudul "Analisis Pengaruh *Current Ratio*, *Quick Ratio*, *Receivable Turn Over*, dan *Asset Turn Over* Terhadap Laba Perusahaan".

## 2) Kepuasan pelanggan

Tujuan strategis kepuasan pelanggan berkaitan dengan usaha perusahaan untuk memberikan pelayanan yang maksimal baik dalam hal kualitas pelayanan maupun dalam kualitas produk. Pengukuran terhadap kepuasan pelanggan dilakukan melalui kuisioner yang disebar kepada pelanggan PDAM Tirta Kepri, dengan total jumlah pelanggan sebanyak 278 orang. Kriteria penilaian terhadap hasil kuisioner dilakukan dengan rerata jawaban responden. Adapun hasil kuisioner dari jawaban responden dapat dilihat pada tabel 4.9.

Tabel 4.9 Kepuasan Pelanggan

Aspek Penilaian Kepuasan	Rerata	Kriteria
Harga	3	Sedang
Kualitas	3	Sedang
Pelayanan	3	Sedang
Waktu	3	Sedang
Citra Produk	2	Rendah
<b>Total Aspek</b>	<b>3</b>	<b>Sedang</b>

Sumber: data diolah (2011)

Angka rerata pada tabel diatas menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan terhadap PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang dari aspek harga, kualitas, pelayanan, dan waktu termasuk dalam kriteria sedang. Dari aspek citra produk didapati pelanggan memiliki kepuasan dalam kategori rendah. Tabel diatas juga menunjukkan bahwa keseluruhan aspek kepuasan pelanggan termasuk dalam kategori sedang.

### 3) Profitabilitas perusahaan

Tujuan strategis peningkatan profitabilitas perusahaan memiliki kaitan yang sangat erat dengan pertumbuhan penjualan dan peningkatan jumlah pelanggan. Dengan meningkatnya penjualan, diharapkan perusahaan akan memperoleh peningkatan profitabilitas. Namun perlu disadari bahwa peningkatan profitabilitas juga dapat dilakukan dengan mengurangi biaya produksi. Karena itu, dalam rangka peningkatan profitabilitas, perusahaan perlu mengupayakan efisiensi produksi, tanpa mengurangi kualitas yang diberikan kepada pelanggan.

Tingkat profitabilitas perusahaan digunakan untuk mengetahui seberapa besar tingkat perbandingan antara laba bersih

dengan penjualan. Perhitungan terhadap tingkat profitabilitas tersebut dapat dilihat sebagai berikut.

$$\text{Tingkat Profitabilitas} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}}$$

Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.10 Tingkat Profitabilitas

Tahun	Laba Bersih	Penjualan	Tingkat Profitabilitas
2006	(4,045,185,161)	7,605,081,517	(0.53)
2007	(4,320,119,240)	10,186,241,660	(0.42)
2008	(4,552,310,655)	8,971,808,500	(0.51)
2009	(2,141,461,358)	7,637,103,500	(0.28)
2010	(2,628,862,313)	7,670,701,900	(0.34)

Sumber: data diolah (2011)

Tingkat profitabilitas sebagaimana angka di atas menunjukkan bahwa tingkat profitabilitas PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang selalu bernilai negatif setiap tahunnya selama 5 tahun terakhir. Hal ini berarti bahwa PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang tidak mendapatkan keuntungan dari penjualan pada tahun-tahun tersebut. Tingkat profitabilitas PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang mengalami kenaikan pada tahun 2007 dan 2009, namun mengalami penurunan pada tahun 2008 dan 2010. Tingkat Profitabilitas PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang pada 2 tahun terakhir, yaitu tahun 2009 dan 2010 adalah sebesar -0,28 (-28%) untuk tahun 2009 dan -0,34 (-34%) untuk tahun 2010. Nilai ini menunjukkan bahwa persentase keuntungan perusahaan tergolong sangat rendah dengan nilai negatif. Kriteria ini didasarkan pada penilaian profitabilitas penjualan pada penelitian Jiasti (2010).

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, bahwa tingkat profitabilitas yang rendah disebabkan karena ketidakmampuan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang untuk memperoleh laba bersih, pada dasarnya PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang memiliki tingkat penjualan yang baik, akan tetapi PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang tidak mampu menekan biaya umum dan administrasi yang semakin mengalami pembengkakan setiap tahunnya sehingga keseluruhan penjualan tidak cukup untuk menutup biaya umum dan administrasi tersebut.

c. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal merupakan pengukuran kinerja perusahaan dengan memfokuskan pada peningkatan proses operasi. Kegiatan internal dari unit perusahaan yang dijalankan merupakan faktor yang diutamakan pada perspektif ini. Kaplan dan Norton (2000) menyatakan bahwa pengukuran terhadap perspektif proses bisnis internal dapat dilakukan melalui 3 proses bisnis utama, yaitu inovasi, operasi, dan layanan purna jual. Pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui inovasi dan operasi. Proses inovasi dapat memberikan citra dan reputasi yang tinggi terhadap perusahaan, sedangkan proses operasi dapat diukur dari *MCE* untuk mengetahui efektifitas proses produksi. Selain itu, pengukuran perspektif proses bisnis internal juga dilakukan melalui aspek pengembangan perusahaan yang didasarkan pada pendapat Mulyadi (2009) dalam bukunya yang berjudul *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Berbasis*

*Balance Scorecard*. Berdasarkan visi dan misi yang telah dijelaskan sebelumnya, maka tujuan strategis pada perspektif proses bisnis internal dalam perusahaan adalah sebagai berikut.

Tabel 4.11 Pembobotan dan Pencapaian Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal	Indikator	Bobot	Pencapaian		
			Performansi	Skala	Kriteria
Efektivitas Produksi	<i>MCE</i>	0.172	1.032	3	Sedang
Reputasi Perusahaan	Tingkat Reputasi Perusahaan	0.478	2.868	3	Sedang
Efektivitas Pengembangan	Pengembangan Organisasi	0.350	1.400	2	Rendah
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>		<b>0.315</b>	<b>5.300</b>	<b>3</b>	<b>Sedang</b>

Sumber: data diolah (2011)

Tabel di atas menunjukkan bahwa strategi faktual yang dijalankan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang diarahkan untuk meningkatkan reputasi perusahaan dan pengembangan organisasi. Hal ini diketahui dari tingginya bobot kepentingan pada kedua faktor tersebut. Namun dari segi pencapaian diketahui bahwa faktor yang memperoleh pencapaian tertinggi adalah faktor reputasi perusahaan yang telah memiliki kriteria sedang. Secara keseluruhan, perspektif proses bisnis internal juga tergolong dalam kriteria sedang. Adapun pencapaian dari masing-masing indikator pada proses bisnis internal adalah sebagaimana uraian berikut.

#### 1) Efektivitas produksi

Tujuan strategis peningkatan efektivitas produksi merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Pengukuran efektivitas produksi dilakukan dengan pengukuran tingkat *Manufacture Cycle Effectiveness* (MCE). Upaya terhadap peningkatan efektivitas perusahaan dapat

dilakukan perusahaan dengan mengurangi sebab-sebab pemborosan dalam proses produksi, dan mengurangi waktu produksi. *Manufacturing cycle effectiveness* merupakan perbandingan tingkat waktu pemrosesan dengan waktu keseluruhan produksi. Adapun rumus perhitungan MCE pada PDAM Tirta Kepri adalah sebagai berikut.

$$MCE = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Throughout Time}}$$

$$MCE = \frac{9.5}{14.5}$$

$$MCE = 0.66$$

Angka-angka hasil perhitungan di atas diketahui bahwa nilai MCE adalah sebesar 0,66. Hal ini diartikan bahwa 0,66 atau sebesar 66% dari keseluruhan waktu perusahaan digunakan untuk proses produksi air bersih. Dari segi efektifitas, maka PDAM Tirta Kepri tergolong belum efektif karena sebagian besar waktu masih digunakan dalam proses pengolahan air waduk menjadi air bersih. Kaplan dan Norton (2000: 102) menyatakan bahwa rasio yang lebih dari 5% dan mendekati 10% dapat diartikan bahwa efektifitas produksi telah tergolong efisien.

## 2) Reputasi perusahaan

Tujuan strategis peningkatan reputasi perusahaan ditujukan untuk meningkatkan nama baik perusahaan di mata pelanggan, dan masyarakat pada umumnya. Peningkatan terhadap reputasi perusahaan dapat diupayakan dengan memaksimalkan pelayanan

dan peningkatan kualitas produk. Pengukuran terhadap citra dan reputasi perusahaan dilakukan dengan menggunakan kuisioner yang diberikan kepada pelanggan. Adapun hasil jawaban kuisioner yang dikategorikan melalui nilai rerata dapat dilihat pada tabel 4.12.

Tabel 4.12 Citra dan Reputasi Perusahaan

<b>Aspek Citra dan Reputasi</b>	<b>Rerata</b>	<b>Kriteria</b>
Kualitas Pelayanan	3	Sedang
Kualitas Produk	2	Buruk
<b>Total Aspek</b>	<b>2</b>	<b>Buruk</b>

Sumber: data diolah (2011)

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa citra dan reputasi PDAM Tirta Kepri dari aspek kualitas pelayanan dikategorikan sedang oleh pelanggan, sedangkan dari aspek kualitas produk perusahaan dinilai memiliki citra dan reputasi perusahaan yang buruk. Apabila dilihat secara keseluruhan, maka citra dan reputasi pada PDAM Tirta Kepri tergolong buruk.

### 3) Efektivitas pengembangan perusahaan

Tujuan peningkatan pengembangan perusahaan adalah salah satu parameter keberhasilan perusahaan agar dapat bersaing dalam dunia usaha yang semakin berkembang. Dalam hal peningkatan pengembangan perusahaan, hal-hal yang dapat dilakukan melalui peningkatan komponen-komponen perusahaan, serta melakukan penyesuaian proses produksi dengan perkembangan teknologi perusahaan.

Pengembangan perusahaan juga diukur melalui kuisioner. Adapun hasil jawaban kuisioner yang dikategorikan melalui nilai rerata dapat dilihat pada tabel 4.13

Tabel 4.13 Pengembangan Organisasi

Aspek Pengembangan Organisasi	Rerata	Kriteria
Proses Pengelolaan Operasional	3	Sedang
Proses Pengelolaan Konsumen	2	Buruk
Proses dalam Melakukan Hubungan Sosial	3	Sedang
Proses Inovasi	2	Buruk
<b>Total Aspek</b>	<b>3</b>	<b>Sedang</b>

Sumber: data diolah (2011)

Aspek pengembangan perusahaan yang dinilai pada tabel diatas, diketahui bahwa 2 aspek yang terdiri dari proses pengelolaan operasional, dan proses dalam melakukan hubungan sosial dapat dikategorikan sedang, sedangkan pada aspek proses pengelolaan konsumen dan proses inovasi pengembangan perusahaan dikategorikan buruk. Secara keseluruhan, aspek pengembangan PDAM Tirta Kepri tergolong sedang.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ditujukan untuk menyediakan infrastruktur yang memungkinkan untuk tujuan-tujuan dalam ketiga perspektif lainnya dapat tercapai. Tujuan dalam perspektif ini merupakan faktor eksternal pendorong dihasilkannya kinerja yang baik. Menurut Kaplan dan Norton (2000), perspektif ini dapat diukur melalui kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, serta motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan. Berdasarkan visi dan misi perusahaan, maka pengukuran terhadap perspektif ini

dilakukan dengan kapabilitas pekerja yang terdiri dari kepuasan pekerja dan produktifitas pekerja. Selain itu, pengukuran pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran juga dilakukan dengan kapasitas perubahan dan efektifitas pertumbuhan. Kedua pengukuran ini didasarkan pada metode pengukuran perspektif proses pertumbuhan dan pembelajaran yang dikemukakan Mulyadi (2009), dalam bukunya yang berjudul *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Berbasis Balance Scorecard*. Bobot kepentingan dan pencapaian kinerja faktual dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah sebagai berikut.

Tabel 4.14 Pembobotan dan Pencapaian Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Indikator	Bobot	Pencapaian		
			Performansi	Skala	Kriteria
Kepuasan Kerja Karyawan	Tingkat Kepuasan Kerja	0.205	0.820	2	Rendah
Kapasitas Perubahan	<i>Capacity for Change</i>	0.338	1.352	2	Rendah
Efektivitas Pertumbuhan	<i>Learning Capability</i>	0.169	0.676	2	Rendah
Produktivitas Karyawan	Produktivitas Karyawan	0.288	1.728	3	Sedang
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>		<b>0.330</b>	<b>4.576</b>	<b>2</b>	<b>Rendah</b>

Sumber: data diolah (2011)

Tabel di atas menunjukkan bahwa PDAM Tirta Kepri sedang mengupayakan peningkatan pada kapasitas perubahan. Indikator kedua yang ingin ditingkatkan adalah produktivitas karyawan. Hal ini diketahui dari besarnya bobot kepentingan pada kedua faktor tersebut. Dari pencapaian kinerja diketahui bahwa indikator yang memiliki pencapaian tertinggi adalah pada produktivitas karyawan, dengan kriteria pencapaian sedang. Sedangkan indikator kepuasan kerja karyawan, kapasitas perubahan dan efektifitas pertumbuhan masih

memiliki kriteria rendah. Secara keseluruhan, pencapaian kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran tergolong dalam kriteria rendah. Hasil pengukuran pada masing-masing aspek dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut.

1) Kepuasan kerja karyawan

Tujuan peningkatan kepuasan kerja karyawan merupakan tujuan strategis yang searah dengan peningkatan produktivitas karyawan. Dengan peningkatan kepuasan kerja karyawan diharapkan produktivitas karyawan akan meningkat. Kepuasan kerja karyawan diukur melalui kuisioner kepuasan kerja karyawan sejumlah 68 orang dari kuisioner yang disebarkan kepada 115 karyawan PDAM. Kepuasan kerja karyawan pada PDAM Tirta Kepri yang dikategorikan dengan nilai rerata dapat dilihat pada tabel 4.15 berikut.

Tabel 4.15 Kepuasan Kerja Karyawan

<b>Aspek Kepuasan Kerja Karyawan</b>	<b>Rerata</b>	<b>Kriteria</b>
Kepuasan Finansial	2	Rendah
Kepuasan Psikologis	2	Rendah
Kepuasan Fisik	2	Rendah
Kepuasan Sosial	3	Sedang
<b>Total Aspek</b>	<b>2</b>	<b>Rendah</b>

Sumber: data diolah (2011)

Tabel diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dari aspek finansial, psikologis, dan fisik dikategorikan rendah, sedangkan pada aspek sosial kepuasan kerja karyawan tergolong sedang. Secara keseluruhan, aspek kepuasan kerja karyawan tergolong rendah.

## 2) Kapasitas perubahan

Tujuan peningkatan kapasitas perubahan merupakan tujuan strategis perusahaan guna memajukan perusahaan. Peningkatan kapasitas perubahan adalah sejauh mana kemampuan perusahaan untuk berubah. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun kepemimpinan untuk berubah, menciptakan perubahan, memobilisasi komitmen untuk melaksanakan perubahan, dan menyelesaikan perubahan informasi. Hasil jawaban responden pada kuisioner *capacity for change* pada PDAM Tirta Kepri dapat dilihat pada tabel 4.16 berikut.

Tabel 4.16 Kriteria Kapasitas Perubahan

<b>Aspek <i>Capacity for Change</i></b>	<b>Rerata</b>	<b>Kriteria</b>
Proses Pengelolaan Operasional	3	Sedang
Kemampuan Mempengaruhi Pasar	3	Sedang
Kemampuan Memobilisasi Pekerja	3	Sedang
Kemampuan Memantau Kemajuan	3	Sedang
Kemampuan Menyelesaikan Perubahan	3	Sedang
<b>Total Aspek</b>	<b>3</b>	<b>Sedang</b>

Sumber: data diolah (2011)

Tabel diatas menunjukkan kapasitas perubahan pada aspek proses pengelolaan operasional, kemampuan mempengaruhi pasar, kemampuan memobilisasi pekerja, kemampuan memantau kemajuan, dan kemampuan menyelesaikan perubahan termasuk dalam kategori sedang. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keseluruhan aspek kapasitas perubahan yang terjadi pada PDAM Tirta Kepri tergolong sedang.

### 3) Efektivitas pertumbuhan

Tujuan peningkatan efektivitas pertumbuhan perusahaan berhubungan dengan kemampuan perusahaan dalam mempelajari berbagai pengetahuan dan teknologi baru, menciptakan ide baru, dan memasyarakatkan ide baru. Dengan adanya peningkatan pertumbuhan perusahaan, maka diharapkan perusahaan tersebut akan mampu bersaing dalam kualitas dan kuantitas produk dengan pesaing.

Efektivitas pertumbuhan perusahaan yang diukur melalui kuisioner memperoleh hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.17.

Tabel 4.17 Pertumbuhan Perusahaan

<b>Aspek Pertumbuhan Perusahaan</b>	<b>Rerata</b>	<b>Kriteria</b>
Kemampuan Belajar Pengetahuan Baru	3	Sedang
Kemampuan Menciptakan Ide Baru	3	Sedang
Kemampuan Memasyarakatkan Ide Baru	3	Sedang
<b>Total Aspek</b>	<b>3</b>	<b>Sedang</b>

Sumber: data diolah (2011)

Tabel diatas menunjukkan bahwa keseluruhan aspek pertumbuhan perusahaan tergolong dalam kriteria sedang. Dari tabel diatas juga dapat dilihat bawa kategori dari kemampuan belajar pengetahuan baru, kemampuan menciptakan ide baru dan kemampuan memasyarakatkan ide baru dapat dikategorikan sedang.

### 4) Produktivitas karyawan

Tujuan peningkatan produktivitas karyawan memiliki hubungan secara langsung dengan peningkatan kuantitas produksi.

Peningkatan produktifitas karyawan, sebagaimana dijelaskan pada poin pertama dapat dilakukan melalui berbagai upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Pengukuran produktivitas karyawan digunakan untuk mengetahui seberapa besar kemampuan rata-rata karyawan dalam menghasilkan penjualan pada suatu waktu tertentu.

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Total Penjualan}}{\text{Jumlah Karyawan}}$$

$$\text{Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Rp. 17,737,874,592,-}}{115}$$

$$\text{. Produktivitas Karyawan} = \text{Rp. 154,242,388,-/per orang}$$

PDAM Tirta Kepri sampai saat ini memiliki karyawan sejumlah 115 orang. Perhitungan terhadap produktifitas karyawan dilakukan berdasarkan jumlah karyawan tersebut. Hasil perhitungan produktifitas perusahaan menunjukkan bahwa produktifitas per karyawan adalah sebesar Rp. 154,242,388,-/per orang. Nilai ini dapat dijadikan sebagai acuan dalam menentukan target penjualan pada periode berikutnya.

### 3. Kinerja perusahaan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja pada masing-masing perspektif *balanced scorecard* dapat diketahui kelebihan dan kelemahan dari PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang. Kelebihan dan kelemahan tersebut dapat dinilai secara keseluruhan perspektif maupun dari berbagai aspek pada masing-masing perspektif. Adapun kelebihan dan kelemahan tersebut diuraikan sebagai berikut :

a. Kelebihan dan kelemahan pada perspektif *balanced scorecard*

Hasil pengukuran kinerja pada keseluruhan perspektif *balanced scorecard* menunjukkan bahwa kelebihan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang terletak pada perspektif finansial. Sedangkan perspektif pengukuran yang masih menunjukkan kelemahan adalah pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini dapat diketahui dari hasil pengukuran kinerja pada masing-masing perspektif. Perspektif finansial telah memiliki hasil yang tergolong baik dan efisien pada semua aspek, sedangkan pada perspektif pelanggan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan masih terdapat aspek yang memiliki nilai rendah, dan tidak efisien.

b. Kelebihan dan kelemahan pada masing-masing perspektif

Ditinjau dari masing-masing aspek pengukuran, maka kelebihan dan kelemahan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang diuraikan sebagai berikut.

1) Perspektif finansial

Kelebihan pada perspektif finansial terletak pada kemampuan perusahaan dalam melunasi hutang, peningkatan keuntungan yang diperoleh perusahaan, serta peningkatan efisiensi dan efektifitas aset, sedangkan kelemahan yang masih terlihat dalam perspektif ini adalah pada akuntabilitas perusahaan yang belum mencapai kriteria terbaik dari pengukuran.

## 2) Perspektif pelanggan

Kelebihan pada perspektif pelanggan terletak pada pertumbuhan penjualan. Pertumbuhan penjualan yang lebih besar dari 6% sudah dapat digolongkan dalam kategori tinggi. Pada perspektif ini, kelemahan yang masih terlihat adalah pada profitabilitas perusahaan dan kepuasan pelanggan. Hal ini ditunjukkan oleh tingkat profitabilitas yang hanya mencapai persentase sebesar 22% dari penjualan, serta kategori kepuasan pelanggan yang masih belum mencapai kategori terbaik dari pengukuran.

## 3) Perspektif proses bisnis internal

Kelebihan pada perspektif proses bisnis internal terletak pada *manufacturing cycle effectiveness* (MCE) yang tergolong cukup efektif, sedangkan kelemahan perspektif ini terletak pada citra dan reputasi perusahaan yang dikategorikan buruk, dan pada pengembangan perusahaan yang masih memiliki aspek dengan kriteria kurang baik.

## 4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan kelebihan pada aspek kapasitas perubahan, dan pertumbuhan perusahaan yang memiliki kriteria baik. Kelemahan pada perspektif ini terletak pada kepuasan kerja karyawan yang masih memiliki aspek dengan kriteria rendah.

## B. Formulasi strategi pengembangan pelayanan publik

### 1. Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI)

Adapun ukuran hasil dan ukuran pemacu kinerja untuk setiap perspektif *balanced scorecard* dijelaskan pada tabel 4.18.

Tabel 4.18 *Key performance Indicator* (KPI)

Tujuan Strategis	KPI	
	<i>Lag Indicator</i>	<i>Lead Indicator</i>
<b>Perspektif Finansial</b>		
Peningkatan Kemampuan Melunasi Hutang	<i>Current ratio</i>	Efektivitas penggunaan hutang
Peningkatan Keuntungan	ROI	Efektifitas pemakaian total sumber daya
Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas Aset	<i>Asset Turnover</i>	Perputaran aktiva perusahaan
Peningkatan Akuntabilitas Perusahaan	<i>Accountability Index</i>	Akuntabilitas perusahaan
<b>Perspektif Pelanggan</b>		
Peningkatan Pertumbuhan Penjualan	Pertumbuhan penjualan	Peningkatan jumlah penjualan
Peningkatan Kepuasan Pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan	Peningkatan jumlah pelanggan
Peningkatan Profitabilitas Perusahaan	Tingkat profitabilitas	Peningkatan laba usaha
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>		
Peningkatan Efektivitas Produksi	MCE	Efektivitas pemanfaatan waktu produksi
Peningkatan Reputasi Perusahaan	Citra dan reputasi perusahaan	Peningkatan jumlah agen
Peningkatan Efektivitas Pengembangan	Pengembangan perusahaan	Kemampuan perusahaan merealisasikan ide baru
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>		
Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan	Kepuasan karyawan	Peningkatan produktivitas perusahaan
Peningkatan Kapasitas Perubahan	<i>Capacity for Change</i>	Kemampuan melakukan perubahan
Peningkatan Efektivitas Pertumbuhan	<i>Learning capability</i>	Kemampuan mempelajari ide baru
Peningkatan Produktivitas Karyawan	Produktivitas karyawan	peningkatan jumlah output

Penetapan bobot tolak ukur setiap perspektif dilakukan dengan melakukan wawancara secara langsung kepada Direktur PDAM. Hasil kuisioner kemudian

diolah menggunakan matriks perbandingan berpasangan. Adapun hasil pembobotan tersebut diuraikan sebagai berikut.

a. Pembobotan tingkat perspektif

Hasil pembobotan antar perspektif *balances scorecard* dapat dilihat pada tabel 4.19 sebagai berikut.

Tabel 4.19 Hasil Pembobotan Antar Perspektif

Perspektif	Bobot
Finansial	0.152
Pelanggan	0.202
Proses bisnis Internal	0.315
Pertumbuhan dan Pembelajaran	0.330
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>

Sumber: data diolah (2011)

Tabel diatas menunjukkan bahwa perseptif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki bobot tertinggi, yaitu sebesar 0.330. Kemudian diikuti aspek proses bisnis internal, aspek pelanggan dan aspek finansial.

b. Pembobotan tingkat tujuan strategis

Hasil pembobotan pada tingkat tujuan atau sasaran strategis dapat dilihat pada tabel 4.20 berikut.

Tabel 4.20 Hasil Pembobotan Antar Tujuan Strategis

Tujuan Strategis		Bobot
<b>Perspektif Finansial</b>		<b>(0.152)</b>
1	2	3
A1	Peningkatan Kemampuan Melunasi Hutang	0.205
A2	Peningkatan Keuntungan	0.153
A3	Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas Aset	0.349
A4	Peningkatan Akuntabilitas Perusahaan	0.294
<b>Perspektif Pelanggan</b>		<b>(0.202)</b>
B1	Peningkatan Pertumbuhan Penjualan	0.500
1	2	3

B2	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	0.250
B3	Peningkatan Profitabilitas Perusahaan	0.250
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>		<b>(0.315)</b>
C1	Peningkatan Efektivitas Produksi	0.172
C2	Peningkatan Reputasi Perusahaan	0.478
C3	Peningkatan Efektivitas Pengembangan	0.350
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>		<b>(0.330)</b>
D1	Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan	0.205
D2	Peningkatan Kapasitas Perubahan	0.338
D3	Peningkatan Efektivitas Pertumbuhan	0.169
D4	Peningkatan Produktivitas Karyawan	0.288

Sumber: data diolah (2011)

Bobot pada tabel diatas dapat menunjukan masing-masing bobot dari tujuan strategis perusahaan di PDAM Tirta Kepri.

## 2. Pengukuran pencapaian KPI dan penyusunan OMAX

Pada tahap *scoring* ini perhitungan dan analisa data yang digunakan didasarkan pada quisioner yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja aktual PDAM Tirta Kepri. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan quisioner. Quisioner disusun dengan menggunakan skala semantik diferensial mengenai pencapaian kinerja perusahaan dengan 5 pilihan jawaban. Hasil pengukuran dapat dilihat pada tabel 4.21 berikut.

Tabel 4.21 Hasil Pengukuran Pencapaian KPI

Kriteria KPI		Skala
<b>Perspektif Finansial</b>		
1	2	3
A1	Peningkatan Kemampuan Melunasi Hutang	1
A2	Peningkatan Keuntungan	2
A3	Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas Aset	3
A4	Peningkatan Akuntabilitas Perusahaan	3
<b>Perspektif Pelanggan</b>		

1	2	3
B1	Peningkatan Pertumbuhan Penjualan	2
B2	Peningkatan Kepuasan Pelanggan	3
B3	Peningkatan Profitabilitas Perusahaan	2
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>		
C1	Peningkatan Efektivitas Produksi	3
C2	Peningkatan Reputasi Perusahaan	3
C3	Peningkatan Efektivitas Pengembangan	2
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>		
D1	Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan	2
D2	Peningkatan Kapasitas Perubahan	2
D3	Peningkatan Efektivitas Pertumbuhan	2
D4	Peningkatan Produktivitas Karyawan	3

Sumber: data diolah (2011)

Pada tahap selanjutnya, peneliti melakukan *scoring system* dengan menggunakan metode *OMAX* (*objective matrix*), dan kemudian membandingkan skala pengukuran dengan skala kinerja. Skor aktual merupakan nilai performansi yang mendekati nilai aktual, sedangkan nilai performansi dihitung dengan cara sebagaimana tabel berikut.

Tabel 4.22 Nilai Performansi Perspektif Finansial

Uraian	Key Performance Indicators (KPI)			
	A1	A2	A3	A4
Pencapaian	1	2	3	3
Nilai yang mendekati	1 (skor 2)	2 (skor 4)	3 (skor 6)	3 (skor 6)
Perhitungan	4x0.153	4x0.153	6x0.249	6x0.294
Nilai Performansi	0.410	0.612	2.094	1.764

Tabel 4.23 Nilai Performansi Perspektif Pelanggan

Uraian	Key Performance Indicators (KPI)		
	B1	B2	B3
Pencapaian	2	3	2
Nilai yang mendekati	2 (skor 4)	3 (skor 6)	2 (skor 4)
Perhitungan	4x0.500	6x0.25	4x0.250
Nilai performansi	2,000	1,500	1,000

Tabel 4.24 Nilai Performansi Perspektif Proses Bisnis Internal

Uraian	Key Performance Indicators (KPI)		
	C1	C2	C3
Pencapaian	3	3	2
Nilai yang mendekati	3 (skor 6)	3 (skor 6)	2 (skor 4)
Perhitungan	6x0.172	6x0.478	4x0.350
Nilai performansi	1,032	2,868	1,400

Tabel 4.25 Nilai Performansi Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Uraian	Key Performance Indicators (KPI)			
	D1	D2	D3	D4
Pencapaian	2	2	2	3
Nilai yang mendekati	2 (skor 4)	2 (skor 4)	2 (skor 4)	3 (skor 6)
Perhitungan	4x0.205	4x0.338	4x0.169	6x0.288
Nilai performansi	0.820	1,352	0,676	1.728

Adapun tabel OMAX (*objective matrix*) dapat ditunjukkan pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4.26 OMAX KPI Kinerja

KPI	KPI													
	Finansial				Pelanggan			Proses Bisnis Internal			Pertumbuhan dan Pembelajaran			
	A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	C1	C2	C3	D1	D2	D3	D4
Pencapaian	1	2	3	3	2	3	2	3	3	2	2	2	2	3
10	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
9	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
8	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
7	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5	3.5
6	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0
5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
4	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
3	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
2	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0	1.0
1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5
0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Skor Aktual	2	4	6	6	4	6	4	6	6	4	4	4	4	6
Bobot KPI	0.205	0.153	0.349	0.294	0.500	0.250	0.250	0.17	0.48	0.350	0.205	0.338	0.169	0.288
Nilai Performansi	0.410	0.612	2.094	1.764	2.000	1.500	1.000	1.032	2.868	1.400	0.820	1.352	0.676	1.728
Bobot Kinerja	0.152				0.202			0.315			0.330			

Sumber: data diolah (2011)

Nilai performansi setiap kinerja finansial dalam kriteria KPI strategi adalah jumlah performansi elemen. Perhitungannya adalah sebagai berikut.

a. Performansi total perspektif keuangan

$$\begin{aligned}\text{Nilai performansi} &= \text{jumlah performansi elemen} \\ &= 0,410 + 0,612 + 2,094 + 1,764 \\ &= 4,880\end{aligned}$$

b. Performansi total perspektif pelanggan

$$\begin{aligned}\text{Nilai performansi} &= \text{jumlah performansi elemen} \\ &= 2 + 1,5 + 1 \\ &= 4,500\end{aligned}$$

c. Performansi total perspektif proses bisnis internal

$$\begin{aligned}\text{Nilai performansi} &= \text{jumlah performansi elemen} \\ &= 1,032 + 2,868 + 1,400 \\ &= 5,300\end{aligned}$$

d. Performansi total perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

$$\begin{aligned}\text{Nilai performansi} &= \text{jumlah performansi elemen} \\ &= 0,820 + 1,352 + 0,676 + 1,728 \\ &= 4,576\end{aligned}$$

Jumlah performansi KPI kinerja = jumlah performansi perspektif x bobot kinerja

$$\begin{aligned}&= (4,880 \times 0,152) + (4,500 \times 0,202) + (5,300 \times 0,315) + (4,576 \times 0,330) \\ &= 0,742 + 0,909 + 1,670 + 1,510 \\ &= 4,830\end{aligned}$$

Adapun rekapitulasi dari masing-masing nilai performansi KPI elemen pespektif dapat dilihat pada tabel 4.27 sebagai berikut.

Tabel 4.27 Rekapitulasi Performansi

Perspektif Finansial	Nilai Performansi	Perspektif Pelanggan	Nilai Performansi	Perspektif Proses Bisnis Internal	Nilai Performansi	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Nilai Performansi
A1	0,410	B1	2,000	C1	1,032	D1	0,820
A2	0,612	B2	1,500	C2	2,868	D2	1,352
A3	2,094	B3	1,000	C3	1,400	D3	0,676
A4	1,764					D4	1,728
<b>Total</b>	<b>4,880</b>	<b>Total</b>	<b>4,500</b>	<b>Total</b>	<b>5,300</b>	<b>Total</b>	<b>4,576</b>
<b>Rata-Rata</b>	<b>1,220</b>	<b>Rata-Rata</b>	<b>1,500</b>	<b>Rata-Rata</b>	<b>1,767</b>	<b>Rata-Rata</b>	<b>1,144</b>

Sumber: data diolah (2011)

Berdasarkan data tabel 4.27 dapat diketahui nilai performansi dari masing-masing elemen indikator perspektif kinerja yang menunjukkan kinerja aktual PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang. Pada perspektif finansial diketahui bahwa KPI yang memiliki nilai performansi paling besar adalah KPI A3, yaitu 2,094, sedangkan yang paling kecil adalah nilai performansi KPI A1, yaitu 0,410. Dengan demikian pencapaian kinerja yang terbesar dari perspektif finansial adalah KPI A3 atau peningkatan efisiensi dan efektivitas aset, sedangkan pencapaian kinerja yang paling kecil adalah peningkatan kemampuan melunasi hutang.

Pada perspektif pelanggan, nilai performansi yang merupakan pencapaian kinerja terbesar adalah KPI B1 atau peningkatan kepuasan pelanggan sebesar 2,000, sedangkan nilai performansi yang paling sedikit adalah pada KPI B3, yaitu pada peningkatan profitabilitas perusahaan sebesar 1,000. Perspektif proses bisnis internal menunjukkan bahwa pencapaian kinerja tertinggi terletak pada KPI C2, yaitu reputasi perusahaan sebesar 2,868, dan pencapaian terkecil adalah pada KPI C1, yaitu pada efektivitas operasi perusahaan dengan nilai performansi sebesar

1,032. Lain halnya dengan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perbedaan pencapaian kinerja antara KPI tidak menunjukkan perbedaan yang besar. Pencapaian kinerja tertinggi pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah pada KPI D4 dengan nilai performansi sebesar 1,728 yaitu produktivitas karyawan, dan pencapaian terkecil adalah pada KPI D3 dengan nilai performansi sebesar 0,676 yaitu pada efektivitas pertumbuhan.

Keseluruhan nilai performansi elemen-elemen perspektif dapat diketahui bahwa nilai performansi yang paling besar adalah pada KPI C2 dengan nilai 2,868, sedangkan yang paling kecil adalah pada KPI A1 dengan nilai 0,410. Hal ini dapat diartikan pencapaian kinerja yang paling besar secara keseluruhan adalah pada reputasi perusahaan, sedangkan pencapaian kinerja yang paling sedikit adalah pada kemampuan melunasi hutang. Dari tabel 4.17 juga dapat dilihat nilai rata-rata pencapaian kinerja dari masing-masing elemen penyusun KPI perspektif. Nilai rata-rata pencapaian perspektif keuangan adalah sebesar 1,220. Pencapaian rata-rata perspektif pelanggan adalah sebesar 1,500, sedangkan pada perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, nilai rata-rata elemen penyusunnya masing-masing adalah sebesar 1,767, dan 1,144.

Rekapitulasi nilai performansi untuk KPI kinerja pada PDAM Tirta Kepri ditunjukkan pada tabel 4.28.

Tabel 4.28 Rekapitulasi Performansi KPI Perspektif

<b>Perspektif</b>	<b>Nilai</b>	<b>Bobot</b>
Perspektif Finansial	4,880	0,152
Perspektif Pelanggan	4,500	0,202
Perspektif Proses Bisnis Internal	5,300	0,315
Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	4,576	0,330
<b>Kinerja</b>	<b>4,830</b>	<b>1</b>

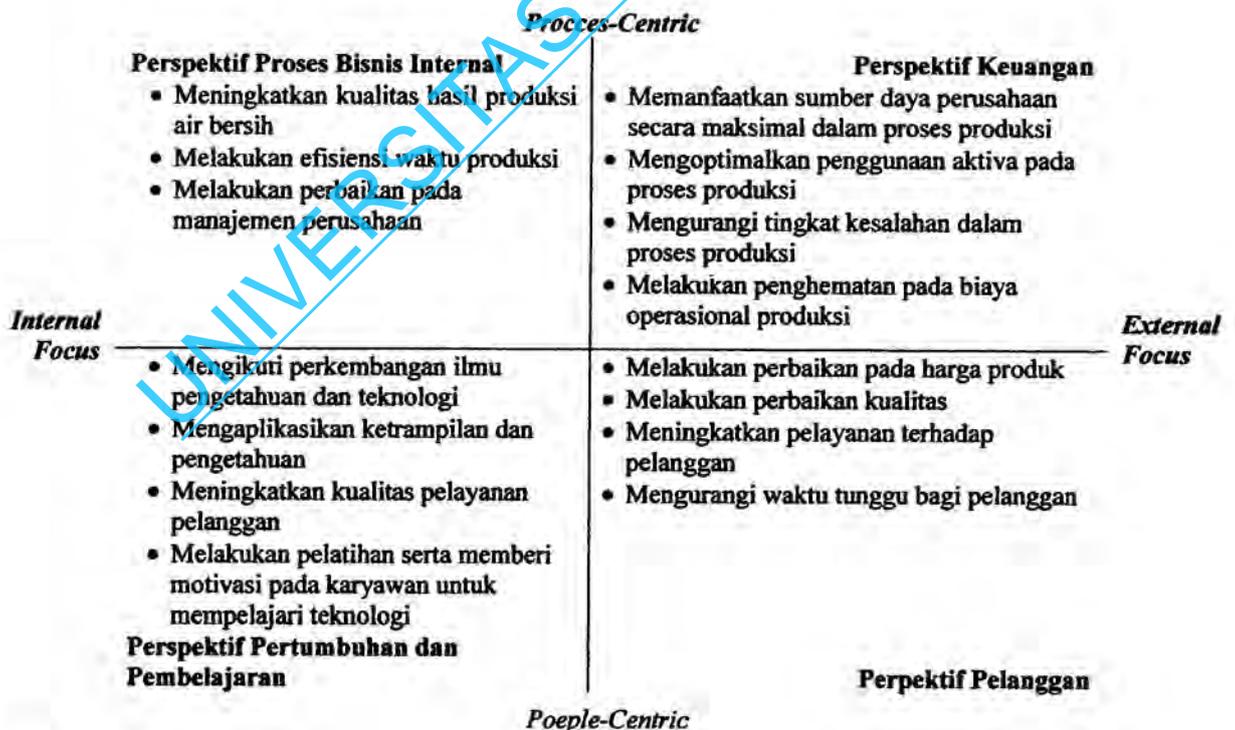
Sumber: data diolah (2011)

Nilai dan bobot sebagai hasil dari perhitungan performansi total. Perspektif KPI finansial memiliki pencapaian performansi sebesar 4,880 dengan bobot sebesar 0,152, KPI pelanggan memiliki pencapaian performansi sebesar 4,500 dengan bobot sebesar 0,202. Perspektif KPI proses bisnis internal memiliki performansi pencapaian sebesar 5,300 dengan bobot 0,315, dan perspektif KPI pertumbuhan dan pembelajaran memiliki performansi pencapaian sebesar 4,576 dengan bobot sebesar 0,330. Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian KPI pelanggan masih belum optimal dibandingkan dengan bobotnya. Sebaliknya KPI proses bisnis internal yang memiliki bobot cukup besar, juga memiliki pencapaian kinerja yang paling besar. Dari tabel 4.23 dapat diketahui juga bahwa pencapaian performansi total untuk seluruh KPI perspektif pada PDAM Tirta Kepri, yaitu sebesar 4,830.

### 3. Inisiatif strategi

Dari pembahasan sebelumnya telah diketahui bahwa pencapaian KPI pelanggan masih belum optimal dibandingkan dengan bobotnya. Pencapaian KPI perspektif proses bisnis internal merupakan pencapaian tertinggi. Apabila dilihat dari hasil pembobotan sebelumnya diketahui bahwa bobot terbesar dari elemen perspektif pelanggan terletak pada KPI B1 atau pertumbuhan penjualan. Dengan

demikian, strategi pengembangan yang tepat untuk dilaksanakan pada PDAM Tirta Kepri dalam rangka pencapaian kinerja pelayanan yang lebih baik adalah dengan meningkatkan pertumbuhan penjualan, melakukan akuisisi pelanggan baru, dan melakukan promosi kepada masyarakat. Selain itu, PDAM Tirta Kepri tentunya juga harus mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, mengaplikasikan ketrampilan dan pengetahuan dalam upaya pengembangan perusahaan, meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan, dan melakukan pelatihan serta motivasi pada karyawan untuk mempelajari perkembangan teknologi. Berkaitan dengan pencapaian kinerja perusahaan, strategi-strategi yang dapat dilakukan perusahaan dalam upaya pengembangan dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.1 Matriks strategi

Gambar matriks strategi di atas dapat diketahui strategi yang dapat dijalankan untuk masing-masing perspektif. Selanjutnya dapat dijelaskan juga bahwa elemen KPI C2 atau reputasi perusahaan, dan elemen KPI A3 atau efisiensi dan efektivitas aset merupakan elemen KPI dengan nilai performansi terbesar pertama dan kedua. Dengan demikian, perlu dilakukan upaya-upaya guna meningkatkan kedua elemen tersebut. Strategi yang dapat dilakukan oleh PDAM Tirta Kepri berdasarkan nilai pencapaian kinerja KPI C2 adalah dengan mengupayakan peningkatan atas kualitas pelayanan sehingga reputasi perusahaan dapat mengalami peningkatan dari persepsi pelanggan. Untuk KPI A3, strategi yang dapat dilakukan antara lain dengan melakukan peningkatan efisiensi penggunaan mesin-mesin untuk dapat memproduksi air bersih dengan kualitas yang baik, sebagaimana harapan pelanggan. Selain itu, perusahaan juga dapat melakukan strategi dengan memanfaatkan sumber daya perusahaan dalam proses produksi, mengoptimalkan waktu yang digunakan dalam proses produksi, mengurangi tingkat kesalahan, serta melakukan penghematan pada biaya operasional perusahaan.

Berkaitan dengan konsep kewirausahaan dalam birokrasi yang merupakan gagasan dari Ted Osborne dan Ted Gaebler dalam bukunya *Mewirausahakan Birokrasi* (1996) diketahui bahwa terdapat beberapa prinsip yang telah dilaksanakan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang. Prinsip kewirausahaan *pertama* yang telah diimplementasikan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang adalah berwawasan kompetisi yaitu menciptakan persaingan dalam pemberian pelayanan. Dengan adanya privatisasi penyediaan air minum mengakibatkan kondisi persaingan menjadi semakin rumit. Keuntungan paling nyata dari persaingan

adalah efisiensi yang lebih besar sehingga mendatangkan lebih banyak keuntungan. Persaingan telah mempengaruhi PDAM Tirta Kepri untuk merespon segala kebutuhan pelanggannya, kompetisi menghargai inovasi, dan kompetisi membangkitkan rasa harga diri, serta semangat juang seluruh elemen untuk memajukan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang.

Prinsip kewirausahaan *kedua* yang telah diimplementasikan oleh PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang adalah digerakkan oleh misi. PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang telah memiliki misi sebagai program kerja yang menentukan keberhasilan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Keunggulan dari program yang digerakkan oleh misi adalah membuat PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang beroperasi dengan lebih efisien, efektif, inovatif, fleksibel, dan mempunyai semangat yang tinggi dibandingkan dengan operasi yang digerakkan oleh aturan.

Prinsip kewirausahaan *ketiga* yang telah dijalankan pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang adalah berorientasi pada pelanggan. Sampai dengan saat ini, PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang selalu belajar dari sektor bisnis untuk berfokus dan memberikan perhatian pada pelanggan (*customer*). Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap pelayanan publik yang dilakukan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang. Keunggulan sistem berorientasi pada pelanggan yang dijalankan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang adalah selalu berupaya bertanggung jawab kepada pelanggan, merangsang lebih banyak inovasi, memberi kesempatan kepada publik untuk memilih di antara berbagai macam pelayanan, tidak boros karena pasokan disesuaikan dengan permintaan,

mendorong untuk menjadi pelanggan yang berkomitmen, dan menciptakan peluang lebih besar bagi keadilan terhadap pelayanan publik.

Prinsip *keempat* yang telah dilaksanakan pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang adalah digerakkan oleh semangat wirausaha. Apabila dilihat dari hasil yang dicapai selama lima tahun terakhir memang belum dapat dikatakan bahwa PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang berhasil dalam meningkatkan ROI. Namun demikian, seluruh jajaran pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang sepenuhnya menyadari pentingnya upaya akan peningkatan ROI guna membiayai inovasi-inovasi yang harus dilakukan dan menciptakan nilai tambah bagi pelayanan publik. Prinsip kelima yang dilaksanakan pada PDAM Tirta Kepri adalah bertindak antisipatif. Tindakan antisipatif ini dapat dilihat dari adanya penyusunan tujuan strategis dan visi yang harus dicapai PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang.

Berdasarkan uraian tersebut diketahui bahwa telah terdapat lima prinsip yang telah dijalankan oleh PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang sesuai dengan gagasan David Osborne dan Ted Gaebler (1996). Dengan demikian, masih terdapat lima prinsip lainnya yang perlu mendapatkan perhatian dari PDAM Tirta Kepri guna memperoleh strategi yang seutuhnya dapat memperbaiki pelayanan publik. Prinsip-prinsip yang perlu mendapatkan perhatian tersebut diantaranya bersifat katalis, bersifat memberi wewenang daripada melayani, berorientasi pada hasil, didesentralisasikan, dan berorientasi pasar. Namun demikian dapat dipahami bahwa kelima prinsip yang belum dijalankan ini memang merupakan prinsip-prinsip yang masih sulit untuk dijalankan di Indonesia karena sifat

birokrasi Indonesia hampir sama dengan negara-negara berkembang lainnya, yaitu kaku, tertutup, dan cenderung paternalistik.

UNIVERSITAS TERBUKA

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

1. Hasil pencapaian kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:
  - a. Perspektif finansial secara keseluruhan tergolong rendah, dengan elemen pencapaian tertinggi pada KPI A3, yaitu efisiensi dan efektivitas aset dengan nilai performansi sebesar 2,094.
  - b. Perspektif pelanggan tergolong rendah, dengan elemen pencapaian tertinggi pada KPI B1, yaitu pertumbuhan penjualan dengan nilai performansi sebesar 2,000.
  - c. Perspektif proses bisnis internal tergolong sedang, dengan elemen pencapaian tertinggi pada KPI C2, yaitu reputasi perusahaan dengan nilai performansi sebesar 2,868.
  - d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tergolong rendah, dengan elemen pencapaian tertinggi pada KPI D4, yaitu produktivitas karyawan dengan nilai performansi sebesar 1,728.

Secara keseluruhan dapat dikatakan bahwa PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang masih memiliki kinerja yang tergolong rendah, hal ini diketahui dari mayoritas kategori kinerja pada masing-masing perspektif yang masih tergolong rendah.

2. Strategi pengembangan yang diterapkan pada masing-masing perspektif berdasarkan kinerja pencapaiannya antara lain :

- a. Pada perspektif finansial, strategi yang diterapkan adalah memanfaatkan sumber daya perusahaan secara maksimal dalam proses produksi, mengoptimalkan jumlah bahan baku yang digunakan dalam proses produksi, mengurangi tingkat kesalahan, serta melakukan penghematan pada biaya operasional industri.
  - b. Pada perspektif pelanggan, strategi yang dilakukan adalah melakukan perbaikan pada tarif, kualitas produk, kualitas pelayanan pelanggan, dan waktu tunggu bagi pelanggan.
  - c. Pada perspektif internal bisnis, strategi yang dilakukan adalah melakukan efisiensi waktu produk.
  - d. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, strategi yang diterapkan adalah dengan mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan dalam upaya pengembangan industri, meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan, dan melakukan pelatihan serta motivasi pada karyawan untuk mempelajari teknologi.
3. Prinsip-prinsip kewirausahaan yang sesuai dengan gagasan administrasi publik yang telah dijalankan pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang antara lain berwawasan kompetisi, digerakkan oleh misi, berorientasi pada pelanggan, digerakkan oleh semangat wirausaha, dan bertindak antisipatif.

## **B. Rekomendasi**

Rekomendasi alternatif strategi yang dapat dilakukan pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang sehubungan dengan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

## 1. Perspektif finansial

PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang diharapkan dapat mempertahankan efektivitas dan efisiensi aset serta akuntabilitas perusahaan dengan cara mempertahankan tingkat penjualan air, melakukan promosi untuk dapat menarik pelanggan baru. Selain itu, faktor yang perlu diperbaiki pada perspektif finansial adalah kemampuan melunasi hutang yang sangat rendah serta tingkat keuntungan. Hal ini dapat dilakukan dengan menurunkan atau memotong biaya umum dan administrasi yang menyebabkan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang menderita kerugian. Pemotongan biaya umum dan administrasi dapat dilakukan melalui perbaikan pengelolaan operasional. Strategi lain yang dapat dilakukan adalah dengan menaikkan tarif dasar yang dibebankan pada pelanggan. Kenaikan ini diharapkan dapat mengurangi beban biaya operasional PDAM.

## 2. Perspektif pelanggan

PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang harus berusaha menumbuhkan penjualan. Pertumbuhan penjualan dapat dilakukan dengan memperbaiki fasilitas sambungan air dari PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang dengan menambah jumlah saluran distribusi air melalui pipa SL atau SR. Sampai saat ini, PDAM Tirta Kepri belum mempunyai pipa distribusi sehingga sambungan kerumah pelanggan (SR) atau sambungan Langsung (SL) diambil langsung dari pipa primer. Pipa-pipa primer umumnya dibangun sejak tahun 1971 sehingga pipa-pipa cacing atau pipa sambungan rumah berserakan diparit-parit sebagai akibat tidak adanya pipa distribusi ke gang-gang atau lorong-lorong. Saat ini, pipa-pipa distribusi yang sudah cukup baik dan rapi baru berada di perumahan-perumahan saja, dimana atas anjuran PDAM pipa distribusi dan pipa SL langsung dibangun oleh

Pengembang/Developer dan dimasukkan dalam komponen harga rumah, sehingga masyarakat atau pelanggan tidak merasa dibebani dengan biaya sambungan lagi. Dengan adanya pipa SL atau SR maka debit air yang diterima pelanggan perumahan menjadi konstan. Adanya debit air yang konstan akan meningkatkan penjualan serta memperbaiki kepuasan pelanggan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang.

Selain itu, PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang sebaiknya berupaya melakukan optimalisasi Sungai Gesek dengan membuat Embung/DAM dengan pendanaan dari APBD Kota Tanjungpinang/Provinsi dan APBN. Selama ini, air dari Sungai Gesek baru melayani perumahan Bumi Air Raja dalam jumlah terbatas. Dengan optimalisasi Sungai Gesek diharapkan pelayanan dapat mencapai Perumahan Senggarang, Perumahan Hang Tuah Permai dan Kantor Walikota. Optimalisasi terhadap sumber air di Gesek akan dapat menambah debit air sehingga mampu menarik pelanggan baru.

### 3. Perspektif proses bisnis internal

PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang diharapkan dapat mempertahankan reputasinya di mata pelanggan. Cara mempertahankannya antara lain dengan meningkatkan fasilitas, baik secara teknis maupun administrasi. Secara teknis PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang dapat melakukan perbaikan pada pipa distribusi sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya. Sedangkan secara administrasi PDAM Tirta Kepri dapat meningkatkan pelayanan dalam hal pengiriman tagihan, dan memberikan fasilitas pembayaran tagihan yang lebih mudah, secara online, dan lain sebagainya. Dalam hal peningkatan efektivitas produksi dan efektivitas pengembangan, strategi yang dapat dilakukan antara lain

dengan mengurangi pemakaian bahan kimia koagulan tawas (A12S04) untuk menekan biaya produksi. Efektifitas proses reduksi kekeruhan air pada kualitas air baku dengan tingkat kekeruhan tidak terlalu tinggi, perlu ditunjang dengan penambahan zat koagulan pembantu yang antara lain dapat memanfaatkan lumpur alum, yaitu dengan cara diresirkulasikan ke dalam unit koagulasi-flokulasi. Hal ini juga dapat meningkatkan efektifitas pengembangan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang.

#### 4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, faktor yang telah termasuk dalam kategori baik adalah pada produktivitas karyawan, hal ini perlu dipertahankan oleh PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang dengan berbagai cara, antara lain meningkatkan pengawasan dan menerapkan gaya kepemimpinan yang baik sehingga karyawan menjadi termotivasi dan memiliki semangat kerja yang baik. Faktor yang perlu ditingkatkan adalah pada kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat ditingkatkan dengan berbagai upaya, diantaranya pemberian *reward* kepada karyawan berprestasi, pemberian insentif dan kompensasi yang adil menurut proporsi pekerjaan masing-masing, serta memberikan kesempatan pada karyawan untuk dapat mengembangkan kompetensinya melalui pelatihan, pendidikan, dan lain sebagainya. Sementara menyangkut kapasitas perubahan dan efektifitas pertumbuhan, hal-hal yang perlu dilakukan sehubungan dengan upaya peningkatannya adalah melakukan perencanaan dan perbaikan berkelanjutan, serta melakukan investasi mesin-mesin baru untuk membantu kelancaran proses pengelolaan terhadap pelaksanaan rencana kerja PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang.

### C. Saran

Dari penelitian dan kesimpulan yang telah diuraikan sebelumnya, maka ada beberapa saran yang perlu diperhatikan, sebagaimana uraian berikut.

1. Perusahaan diharapkan dapat menerapkan strategi pengembangan, yaitu perbaikan pengelolaan operasional, melakukan upaya untuk mempengaruhi pasar sasaran, meningkatkan kemampuan memobilisasi kinerja, memantau kemajuan, dan menyelesaikan perubahan yang dilakukan dalam perusahaan guna mencapai kinerja yang lebih baik.
2. Perusahaan sebaiknya dapat membentuk tim pengukuran kinerja, dan mensosialisasikan kepada para karyawan agar dapat melakukan penilaian kinerja secara berkala guna mengetahui pencapaian kinerja perusahaan.
3. Perusahaan PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang diharapkan dapat membuat perencanaan yang lebih baik dalam operasional perusahaan sehingga pencapaian dan pelaksanaan kegiatan pada perusahaan dapat dilakukan secara lebih terarah untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya.
4. Perusahaan diharapkan dapat mengimplementasikan hasil evaluasi kinerja tersebut dan membandingkan perubahan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu, dan dapat melakukan perbaikan secara terus menerus untuk mendapatkan kinerja yang optimal.
5. Perusahaan perlu memperhatikan bahwa dana pembanguna sarana dan prasarana PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang yang bersumber dari APBD diharapkan dalam bentuk hibah, apabila dana tersebut merupakan penyertaan modal, maka diperlukan *political will* dari Pemerintah Provinsi/Kabupaten/Kota dan DPRD untuk tidak menarik penyertaan modal tersebut sampai batas waktu

tertentu kecuali PDAM sudah dapat memberikan *profit* dan meningkatkan pelayanan publik. Selain itu, perlu ditekankan bahwa PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang merupakan BUMD yang didirikan untuk semata-mata melayani kepentingan publik dan jangan sampai menjadi kepentingan politik atau *elite* tertentu sehingga PDAM dapat menjadi “sapi perah”.

6. Pegawai yang bekerja pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang diharapkan dapat meningkatkan profesionalismenya. Hal ini dapat dilakukan dengan bersikap profesional, seperti memiliki sikap selalu memberi yang terbaik, orientasi memuaskan pengguna jasanya, sikap kerja penuh antusiasme, memiliki budaya belajar untuk meningkatkan kompetensinya, memiliki sikap pengabdian pada nilai-nilai profesi, menyukai pekerjaan dan profesinya, memiliki sikap melayani yang altruistik, dan memiliki kompetensi tinggi berorientasi kesempurnaan.

7. Perusahaan diharapkan juga dapat memperhatikan prinsip-prinsip kewirausahaan yang digagas oleh David Osborne dan Ted Gaebler, yang belum diterapkan pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang. Prinsip-prinsip tersebut antara lain bersifat katalis, bersifat memberi wewenang daripada melayani, berorientasi pada hasil, didesentralisasikan, dan berorientasi pasar. Meskipun beberapa prinsip ini masih terbilang sulit untuk diterapkan secara umum di Indonesia yang memiliki sistem birokrasi yang kaku, tertutup, dan cenderung paternalistik, namun ada baiknya apabila diupayakan agar dapat diterapkan pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang sebagai pelopor.

8. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat melakukan evaluasi kinerja secara berkala guna memahami kondisi perusahaan yang senantiasa mengalami perubahan, selain itu juga dapat dilakukan perbandingan antara strategi yang

dirumuskan dengan strategi yang telah dilakukan perusahaan sehingga dapat dilaksanakan perbaikan dan peningkatan kinerjanya secara berkelanjutan.

UNIVERSITAS TERBUKA

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, (2007). *Proses Inovasi Dalam Balanced Scorecard*. Diambil pada tanggal 22 April 2011 dari [www.itpin.com](http://www.itpin.com).
- Antara News. (2010). *Daftar Tunggu Pelanggan PDAM Kepri capai 19.274*. diambil tanggal 5 April 2011 dari <http://kepri.antaranews.com/berita>
- Akhmad, Jazuli. (2002). *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: STIE Widya Wiwaha.
- Armstrong, Michael. (2004). *Performance Management*. Yogyakarta: Tugu.
- Bastian, Indra. (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Blocher, Edward J. *et al*, (2000). *Manajemen Biaya*, Jakarta: Salemba Empat.
- Bounds, *et al*. (1994). *Beyond Total Quality Management: Toward the Emerging Paradigm*. New York: Mc.Graw-Hill, Inc.
- Chatsani, M. (2005). *Usulan Perancangan Konsep Balance score Card dan Analitical Hierrarchy Process (AHP) untuk Pengukuran Kinerja Pada Riyadi Indah Palace Hotel Surakarta*, Penelitian Tugas Akhir Teknik Industri Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Departemen Pendidikan Nasional. (2003). *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Furtwengler, Dale. (2002). *Peruntun Sepuluh Menit Penilaian Kinerja: Meguasai Keahlian Yang Anda Perlukan Dalam Se puluh Menit*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gaspersz, Vincent. (1997). *Management Kualitas*. Jakarta: Yayasan Indonesia Emas dan Gramedia Pustaka Utama.
- Gitman, L. J. (2003). *Principle of Managerial Finance*, Reading, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.
- Hansen, Don R dan Maryanne M Mowen. (2009). *Akuntansi Manajeme. Edisi 8*. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko, S. R. (2008). *Evaluasi Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balanced Scorecard (BSC) Generasi Kedua*. Skripsi Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah. Surakarta.
- Imelda. (2004). *“Implementasi Balanced Scorecard Pada Organisasi Publik”*, <http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting>, Diakses pada tanggal 22 Februari 2010.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. (2002). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPFE UGM.

- Ismanto, Yun. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Jiasti, F.D. (2010). "Analisis Pengaruh *Current Ratio, Quick Ratio, Receivable Turn Over, dan Asset Turn Over* Terhadap Laba Industri". Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Kaplan, Robert.S dan David P. Norton. (1996). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- \_\_\_\_\_ dan \_\_\_\_\_, D.P. (2000). *Balanced Scorecard: Menerapkan Aksi Menjadi Strategi*. Jakarta: Erlangga.
- Kartaningsih, Elis. (1999). *Gagasan Penilaian Kinerja Pelayanan Umum: Institusi Mekanisme dan Instrumen Penilaian*, Jurnal Wacana Kinerja, No. 4 Thn 1, LAN Jawa Barat.
- Luis, S. dan Biromo, P.A. (2007). *Step By Step In Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*. Jakarta: Gramedia.
- Mahsun, Mohammad. *et al.* (2006). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Monika, Kussetya Ciptani. *Balanced Scorecard sebagai pengukuran kinerja masa depan: Suatu Pengantar*. <http://puslit.petra.ac.id/journals/accounting>
- Mulyadi dan setyawan, (1999). *Sistem Perancangan Dan Pengendalian Manajemen: System Pelipat Ganda Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. (2001). "Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja Keuangan Perusahaan", Jakarta: Salemba Empat.
- \_\_\_\_\_. (2009). *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nevis, DiBella, Gould uanet.(1995)"Understanding Organization as Learning System" Slona Managemen ReSuchelry" *Strategi Pemasaran Jasa dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing*", dalam Jurnal Bisnis dan Usahawan FISIP-Unchend.Kupang(NTT), Vol 1 dan 2, Oktober.
- Osborne, David dan Ted Gaebler terj. Abdul Rasyid. (1996). *Mewirauahakan Birokrasi*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Pemerintah Republik Indonesia. (1999). "Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintah Daerah". Jakarta: Sekretaris Negara.
- \_\_\_\_\_. 2008. "Undang-Undang Nomor 34 Tahun 2008 tentang Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang Nomor 53 Tahun 1999 tentang Pembentukan Kabupaten Pelalawan, Kabupaten Rokan Hulu, Kabupaten Rokan Hilir, Kabupaten Siak, Kabupaten Karimun, Kabupaten Natuna, Kabupaten Kuantan Singingi, Dan Kota Batam". Jakarta: Sekretaris Negara.
- Pemerintah Daerah Kepulauan Riau. (2008). "Perda Provinsi Kepulauan Riau Nomor 4 Tahun 2008 tentang Pendirian PDAM Tirta Kepri". Kepulauan Riau: Sekertaris Daerah.

- \_\_\_\_\_. (1997). "Perda Nomor 11 Tahun 1997 tentang Perubahan Pertama Peraturan Daerah Nomor 4 Tahun 1993". Kepulauan Riau: Sekertaris Daerah.
- \_\_\_\_\_. (2008). Peraturan Provinsi Kepulauan Riau Nomor 4 Tahun 2008 tentang Pendirian PDAM Tirta Pulau. Kepulauan Riau: Sekertaris Daerah.
- Pratama, Nicolas. (2011). *Perpamsi Bantu Perbaiki Manajemen PDAM Tirta Kepri*. Diambil tanggal 12 April 2011 dari: <http://kepri.antaranews.com/berita/16420>
- Riyanto, B. (2001). *Dasar-dasar Pembelanjaan Negara*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Savas, E. S. (1987). *Privatization - The Key To Better Government*. New Jersey: Chatham House Publishers, Inc.
- Singgih, Moses L. et al. (2001). "Pengukuran dan Analisa Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard di PT. Mega Niaga", *Jurnal Teknik Industri* Vol. 3, No. 2, Desember 2001: 48 - 56. Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknologi Industri, Universitas Kristen Petra.
- Susanto, Slamet dan Christina Ningsih. (2008). *Manajemen Aset berbasis Resiko pada Perusahaan Daerah Air Minum*. Artikel BPKP.
- Tamengkel. L. F. (2000). "Hubungan antara Kinerja Finansial dan Kesehatan Finansial Perusahaan Publik di Indonesia", *Manado: Jurnal Administrasi Niaga FISIP Unsrat*.
- Tjahjono, Heru Kurnianto. (2009). *Metode Penelitian Bisnis 1.0*. Visi Solusi Madani: Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy. (2004). *Manajemen Jasa*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Umar, Husein. (2004). *Metode Penelitian untuk Skripsi dan Tesis Bisnis*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Zeithaml, V.A. dan Bitner M.J. (1996). *Delivering and Performing Service, Part Five*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Warga Kecewa Air PDAM Kembali Berwarna*. (2011). Diambil tanggal 5 April 2011 dari <http://www.kabarkepri.com>
- Zek. (2011). *4 Ribu Pelanggan Menunggak*. Diambil tanggal 12 April 2011 dari <http://www.batampos.co.id/news/18/12/2010>

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

---

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu/Saudara/i  
Di Tempat.

Dengan hormat,

Pada kesempatan ini, saya seorang mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Terbuka meminta izin kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk membantu mengisi kuisisioner ini. Tujuan dari penyebaran kuisisioner ini adalah sebagai sumber penggalian data yang akan digunakan dalam rangka penyusunan Thesis yang berjudul "*Strategi Peningkatan Pelayanan Publik Berdasar Balanced Scorecard pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang*". Thesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Universitas Terbuka.

Berangkat dari hal tersebut, dimohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara/i agar sudi menjawab setiap pertanyaan yang diajukan dalam bentuk kuisisioner secara objektif karena setiap jawaban tidak ada yang SALAH atau BENAR. Secara kode etik penelitian, kerahasiaan identitas responden akan tetap saya jaga sepenuhnya.

Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuisisioner ini merupakan partisipasi yang sangat berguna di dalam penulisan Thesis ini. Sebelumnya dan sesudahnya, saya ucapkan terima kasih atas partisipasi dan bantuan yang diberikan, semoga Tuhan Yang Maha Kuasa membalas semua kebaikan Bapak/Ibu/Saudara/i.

**Hormat Saya**

**Suroso**  
**NIM. 016082599**

### I. Identitas Responden

Nomor Responden : .....

Posisi/Pekerjaan : .....

### II. Kepuasan Kinerja Karyawan

Kepuasan kinerja karyawan merupakan salah satu aspek penting bagi suatu organisasi. Jika kepuasan kinerja karyawan tinggi, maka akan diperoleh motivasi kerja yang tinggi sehingga akan mampu meningkatkan produktivitas. Kuisisioner ini bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan kinerja para karyawan dalam bekerja selama ini di perusahaan.

Kriteria penilaian :

- 1 = Saya **SANGAT TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut.
- 2 = Saya **TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut.
- 3 = Saya **SETUJU** dengan pernyataan tersebut.
- 4 = Saya **SANGAT SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

Berilah tanda centang (✓) untuk setiap pernyataan yang disesuaikan dengan hati nurani anda pada kolom skor yang telah tersedia!

No	Pernyataan	Score			
		4	3	2	1
<b>Kepuasan Finansial</b>					
1	Saya puas dengan gaji yang saya terima saat ini				
2	Saya merasa gaji yang saya peroleh sudah sesuai dengan pekerjaan saya di organisasi.				
3	Gaji yang diberikan sudah sesuai dengan peraturan UMR yang berlaku.				
4	Gaji yang saya terima dapat memenuhi kebutuhan hidup saya.				

<b>Kepuasan Psikologis</b>		4	3	2	1
1	Saya merasa pekerjaan saya telah sesuai dengan minat dan bakat yang saya miliki.				
2	Pekerjaan saya memberikan ketentraman bagi hidup saya.				
3	Saya diberikan kebebasan dalam mengembangkan ketrampilan yang saya miliki.				
<b>Kepuasan Fisik</b>		4	3	2	1
1	Tempat produksi/PDAM memiliki kelonggaran bagi karyawan untuk melakukan pekerjaannya.				
2	Suhu ruangan tempat bekerja sejuk dan nyaman.				
<b>Kepuasan Sosial</b>		4	3	2	1
1	Saya puas dengan kemampuan pemilik organisasi. (Direktur)				
2	Saya bebas untuk berkomunikasi dengan pemilik organisasi. (Direktur)				
3	Saya mempunyai hubungan baik dengan rekan-rekan kerja.				
4	Saya sering dilibatkan dalam pengambilan keputusan dalam produksi.				
5	Setiap karyawan saling memberikan dorongan dan semangat untuk maju.				

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

---

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu/Saudara/i  
Di Tempat.

Dengan hormat,

Pada kesempatan ini, saya seorang mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Terbuka meminta izin kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk membantu mengisi kuisisioner ini. Tujuan dari penyebaran kuisisioner ini adalah sebagai sumber penggalian data yang akan digunakan dalam rangka penyusunan Thesis yang berjudul "*Strategi Peningkatan Pelayanan Publik Berdasar Balance Scorecard pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang*". Thesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Universitas Terbuka.

Berangkat dari hal tersebut, dimohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara/i agar sudi menjawab setiap pertanyaan yang diajukan dalam bentuk kuisisioner secara objektif karena setiap jawaban tidak ada yang SALAH atau BENAR. Secara kode etik penelitian, kerahasiaan identitas responden akan tetap saya jaga sepenuhnya.

Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuisisioner ini merupakan partisipasi yang sangat berguna di dalam penulisan Thesis ini. Sebelumnya dan sesudahnya, saya ucapkan terima kasih atas partisipasi dan bantuan yang diberikan, semoga Tuhan Yang Maha Kuasa membalas semua kebaikan Bapak/Ibu/Saudara/i.

**Hormat Saya**

**Suroso  
NIM. 016082599**

### I. Identitas Responden

Nomor Responden : .....

Posisi/Pekerjaan : .....

### II. Aspek Finansial (*Accountability Index*)

Kuesioner ini bertujuan untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal dalam melakukan proses penciptaan nilai.

Kriteria penilaian :

1 = Saya **SANGAT TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

2 = Saya **TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

3 = Saya **SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

4 = Saya **SANGAT SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

Berilah tanda centang (✓) untuk setiap pernyataan yang disesuaikan dengan hati nurani anda.

No	Pernyataan	Score			
		4	3	2	1
<b>Efisiensi Kinerja Keuangan Organisasi</b>		4	3	2	1
1	Organisasi ini mampu mengurangi biaya operasional pengelolaan.				
2	Organisasi ini mampu mempercepat waktu pengelolaan sehingga mengurangi biaya operasional.				
3	Organisasi ini memiliki kemampuan untuk memanfaatkan sumber daya organisasi untuk kepentingan pengelolaan.				
4	Organisasi ini mengurangi jumlah karyawan untuk meningkatkan efisiensi biaya pengelolaan.				
<b>Efektivitas Kinerja keuangan Organisasi</b>		4	3	2	1
1	Organisasi ini mengoptimalkan anggaran yang digunakan dalam pengelolaan.				
2	Organisasi ini mampu meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan pendapatan.				
<b>Kualitas Kinerja Keuangan Organisasi</b>		4	3	2	1
1	Organisasi ini mengurangi mitra kerja yang tidak memenuhi kualifikasi.				

2	Organisasi ini mampu mengurangi tingkat kesalahan pada proses pengelolaan.				
3	Organisasi ini mengurangi biaya yang tidak sesuai dengan kebutuhan pengelolaan organisasi.				
4	Organisasi ini selalu mengevaluasi kinerja keuangan untuk memperoleh keuntungan yang lebih besar di masa yang akan datang.				
<b>Kinerja Anggaran Keuangan Organisasi</b>		4	3	2	1
1	Organisasi ini mampu meningkatkan penghematan anggaran biaya pengelolaan.				
2	Organisasi ini melakukan pengelolaan dengan metode yang sesuai dengan anggaran.				
3	Organisasi ini mampu meningkatkan penghematan anggaran biaya operasional organisasi.				

### III. Pengembangan Organisasi

Kuisiner ini bertujuan untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal dalam melakukan proses penciptaan nilai.

Kriteria penilaian :

- 1 = Saya **SANGAT TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut.
- 2 = Saya **TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut.
- 3 = Saya **SETUJU** dengan pernyataan tersebut.
- 4 = Saya **SANGAT SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

Berilah tanda centang (✓) untuk setiap pernyataan yang disesuaikan dengan hati nurani anda.

No	Pernyataan	Score			
		4	3	2	1
<b>Proses pengelolaan operasional</b>		4	3	2	1
1	Kerja sama antar karyawan tinggi.				
2	Pembagian kerja pada karyawan yang sudah sesuai.				
3	Hubungan dengan para konsumen terjalin dengan baik.				
<b>Proses pengelolaan konsumen</b>		4	3	2	1

1	Rendahnya keluhan dari para konsumen.				
2	Proses pengiriman barang tepat waktu kepada para konsumen.				
3	Organisasi selalu melayani konsumen dengan baik.				
<b>Proses dalam melakukan hubungan sosial</b>		4	3	2	1
1	Organisasi sering mengadakan bakti sosial terhadap lingkungan sekitar.				
2	Organisasi peduli terhadap keluarga karyawan apabila terjadi musibah.				
3	Limbah sisa proses produksi yang dihasilkan sudah dikelola dengan baik sehingga tidak mencemari lingkungan.				
<b>Proses inovasi</b>		4	3	2	1
1	Tingkat inovasi yang dilakukan oleh pihak organisasi untuk mendistribusikan produk yang belum ada di pasaran sangat tinggi.				
2	Organisasi melakukan investasi mesin-mesin baru untuk membantu kelancaran proses pengelolaan.				

#### IV. *Capacity for change*

*Capacity for change* merupakan kemampuan organisasi dalam menciptakan perubahan, memicu perubahan dan menyelesaikan perubahan. Pengukuran ini berguna untuk melihat peran organisasi selama ini terhadap distribusi hasil produksi.

Kriteria penilaian :

- 1 = Saya **SANGAT TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut.
- 2 = Saya **TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut.
- 3 = Saya **SETUJU** dengan pernyataan tersebut.
- 4 = Saya **SANGAT SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

Berilah tanda centang (√) untuk setiap pernyataan yang disesuaikan dengan hati nurani anda pada kolom skor yang telah tersedia!

No	Pernyataan	Score			
		4	3	2	1
	<b>Proses pengelolaan operasional</b>	4	3	2	1

1	Pemimpin organisasi peduli terhadap kemajuan organisasi.				
2	Pemimpin organisasi mampu melakukan perubahan ke arah yang lebih baik bagi organisasi.				
3	Pemimpin organisasi mampu bekerja sama dengan berbagai agen dalam rangka memajukan organisasi.				
4	Pemimpin organisasi mampu mengatur karyawan untuk mewujudkan perubahan bagi organisasi.				
<b>Kemampuan Organisasi Mempengaruhi Pasar</b>		4	3	2	1
1	Organisasi ini mengetahui harapan dan keinginan pelanggan.				
2	Organisasi dipandang memiliki citra dan nama baik oleh pasar sasaran.				
3	Organisasi mampu membangun hubungan yang baik dengan pelanggan.				
4	Organisasi mampu mencapai target pendapatan setiap tahun.				
<b>Kemampuan Organisasi Dalam Memobilisasi Pekerja</b>		4	3	2	1
1	Para karyawan selalu bersikap terbuka terhadap perubahan.				
2	Setiap karyawan yang berprestasi dan kreatif mendapatkan penghargaan dari organisasi.				
<b>Kemampuan Organisasi Dalam Memantau Kemajuan</b>		4	3	2	1
1	Organisasi ini sering melakukan pengukuran kinerja organisasi.				
2	Organisasi ini sering mengadakan pemantauan kemajuan teknologi dalam organisasi.				
<b>Kemampuan Organisasi Dalam Menyelesaikan Perubahan</b>		4	3	2	1
1	Organisasi ini mampu mengatasi kegagalan yang terjadi dalam proses perubahan.				
2	Organisasi ini mampu membangun rutinisasi perubahan yang berhasil diwujudkan.				

#### V. Pertumbuhan Organisasi (*Learning Capability*)

Kuesioner ini bertujuan untuk mengembangkan kemampuan organisasi dalam kondisi dan tuntutan lingkungan yang selalu berubah, sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal dalam melakukan proses penciptaan nilai.

Kriteria penilaian :

1 = Saya **SANGAT TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

2 = Saya **TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

3 = Saya **SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

4 = Saya **SANGAT SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

Berilah tanda centang (√) untuk setiap pernyataan yang disesuaikan dengan hati nurani anda.

No	Pernyataan	Score			
		4	3	2	1
<b>Kemampuan Organisasi dalam Belajar Pengetahuan baru</b>		4	3	2	1
1	Ilmu pengetahuan sangat dibutuhkan dalam organisasi.				
2	Pengetahuan yang digunakan dalam organisasi perlu dikembangkan.				
3	Perkembangan ilmu pengetahuan mengenai organisasi harus selalu dipantau.				
4	Fasilitas yang disediakan untuk mengikuti perkembangan dalam pengelolaan organisasi sangat diperlukan.				
5	Organisasi ini mampu mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan dalam proses pengelolaan.				
<b>Kemampuan Organisasi Menciptakan Ide Baru</b>		4	3	2	1
1	Teknologi yang digunakan dalam proses pengelolaan memiliki masa efektif yang terbatas.				
2	Ide baru perlu diciptakan untuk mempertahankan kelangsungan dan pertumbuhan organisasi ini.				
3	Organisasi ini memiliki semangat untuk menerapkan ide-ide baru dalam proses pengelolaan.				
4	Organisasi ini telah melakukan perbaikan terhadap proses pelayanan pelanggan.				
5	Organisasi ini bersedia melakukan eksperimen untuk meningkatkan efisiensi proses pengelolaan.				
<b>Kemampuan Organisasi Memasyarakatkan Ide Baru</b>		4	3	2	1
1	Semua karyawan perlu mengetahui perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.				
2	Para karyawan memiliki kemauan untuk berbagi informasi dan pengetahuan.				
3	Pemimpin organisasi ini mempunyai komitmen untuk mempelajari kemajuan teknologi.				
4	Cara kerja pada organisasi ini memotivasi karyawan untuk belajar.				

5	Cara kerja pada organisasi ini mendorong karyawan untuk menciptakan dan mengimplementasikan ide-ide baru.				
---	---	--	--	--	--

UNIVERSITAS TERBUKA

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

---

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu Pelanggan PDAM Tirta Kepri  
Di –  
TEMPAT

Dengan hormat,

Pada kesempatan ini, saya Mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Terbuka meminta izin kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk membantu mengisi kuisioner ini. Tujuan dari penyebaran kuisioner ini adalah sebagai sumber penggalan data yang akan digunakan dalam rangka penyusunan Thesis yang berjudul "*Strategi Peningkatan Pelayanan Publik Berdasar Balanced Scorecard pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang*". Thesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Universitas Terbuka.

Berangkat dari hal tersebut, dimohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara/i agar sudi menjawab setiap pertanyaan yang diajukan dalam bentuk kuisioner secara objektif karena setiap jawaban tidak ada yang SALAH atau BENAR. Secara kode etik penelitian, kerahasiaan identitas responden akan tetap saya jaga sepenuhnya.

Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuisioner ini merupakan partisipasi yang sangat berguna di dalam penulisan Thesis ini. Sebelumnya dan sesudahnya, saya ucapkan terima kasih atas partisipasi dan bantuan yang diberikan, semoga Tuhan Yang Maha Kuasa membalas semua kebaikan Bapak/Ibu/Saudara/i.

**Hormat Saya**

**Suroso  
NIM. 016082599**

### I. Data Responden

Nomor Responden : .....

Kelurahan : .....

Kecamatan : .....

Kota : .....

### I. Kepuasan Pelanggan

Kuisisioner ini bertujuan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap organisasi PDAM Tirta Kepri dengan mengaitkan beberapa faktor penentu kepuasan pelanggan.

Kriteria penilaian :

- 1 = Saya **SANGAT TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut.
- 2 = Saya **TIDAK SETUJU** dengan pernyataan tersebut.
- 3 = Saya **SETUJU** dengan pernyataan tersebut.
- 4 = Saya **SANGAT SETUJU** dengan pernyataan tersebut.

**Berilah tanda centang (✓)** untuk setiap pernyataan yang disesuaikan dengan hati nurani Bapak/Ibu pada kolom score yang telah tersedia!

No	Pernyataan	Score			
		4	3	2	1
<b>Harga</b>		4	3	2	1
1	Harga yang dibayar pelanggan sudah sesuai dengan kualitas air dan pelayanan yang diberikan oleh PDAM				
2	Harga PDAM lebih murah dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan apabila harus membeli air dari mobil tangki keliling.				
<b>Kualitas</b>		4	3	2	1
1	Kualitas air PDAM saat ini sangat baik.				

2	Kualitas air PDAM saat ini sudah sesuai dengan harapan pelanggan.				
<b>Pelayanan</b>		4	3	2	1
1	Pelanggan mudah melakukan pembayaran tagihan bulanan secara langsung.				
2	Pelayanan di PDAM dilakukan dengan sopan dan ramah.				
3	PDAM sebagai sebuah Organisasi selalu terbuka menerima kritik dan keluhan dari pelanggan/konsumen.				
4	Pelanggan/Konsumen dapat melakukan complain secara langsung kepada perusahaan dengan mudah (melalui telepon, surat pembaca di koran atau sms).				
<b>Waktu</b>		4	3	2	1
1	Pelayanan Air oleh PDAM dilakukan pada waktu yang dibutuhkan oleh Pelanggan				
2	Pembayaran tagihan bulanan lebih cepat dan mudah dilakukan.				
3	Apabila terjadi gangguan, perbaikan selalu ditangani secara cepat dan tepat.				
<b>Citra produk di mata pelanggan</b>					
1	Pelayanan pada PDAM Tirta Kepri lebih baik daripada organisasi lainnya (Kantor POS dan Giro, Puskesmas, PLN, TELKOM ) dll.				
2	Pelanggan puas terhadap kualitas pelayanan yang telah diberikan oleh PDAM Tirta Kepri.				

**PROGRAM PASCA SARJANA  
UNIVERSITAS TERBUKA**

---

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu/Saudara/i  
Di Tempat.

Dengan hormat,

Pada kesempatan ini, saya seorang mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Terbuka meminta izin kepada Bapak/Ibu/Saudara/i untuk membantu mengisi kuisisioner ini. Tujuan dari penyebaran kuisisioner ini adalah sebagai sumber penggalian data yang akan digunakan dalam rangka penyusunan Thesis yang berjudul "*Strategi Peningkatan Pelayanan Publik Berdasar Balanced Scorecard pada PDAM Tirta Kepri Tanjungpinang*". Thesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Universitas Terbuka.

Berangkat dari hal tersebut, dimohon kesediaan dari Bapak/Ibu/Saudara/i agar sudi menjawab setiap pertanyaan yang diajukan dalam bentuk kuisisioner secara objektif karena setiap jawaban tidak ada yang SALAH atau BENAR. Secara kode etik penelitian, kerahasiaan identitas responden akan tetap saya jaga sepenuhnya.

Kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i dalam mengisi kuisisioner ini merupakan partisipasi yang sangat berguna di dalam penulisan Thesis ini. Sebelumnya dan sesudahnya, saya ucapkan terima kasih atas partisipasi dan bantuan yang diberikan, semoga Tuhan Yang Maha Kuasa membalas semua kebaikan Bapak/Ibu/Saudara/i.

**Hormat Saya**

**Suroso  
NIM. 016082599**

### I. Identitas Responden

Nomor Responden : .....

Posisi/Pekerjaan : .....

Riwayat Pendidikan : Tidak tamat / SD / SLTP / SLTA / S1 / S2 / S3  
(lingkari salah satu)

### II. Formulir Pembobotan

#### Petunjuk Pengisian:

- Perhatikan formulir pembobotan, yang memuat informasi tentang tujuan dan konteks pembobotan yang tercantum di atasnya, serta judul-judul pada formulir pembobotan tersebut. Judul-judul tersebut antara lain adalah sebagai berikut.
  - Kolom faktor/elemen yang akan dibandingkan (judul kolom di bagian paling kiri dan kanan).
  - Kolom penilaian (dari 1 sampai 5).
  - Pembobotan dilakukan dengan membandingkan faktor/elemen disebelah kiri dengan di sebelah kanan.
  - Berilah tanda silang (X) pada tempat yang sesuai dengan arti penilaian sebagai berikut.

Nilai Skala	Keterangan
1	Kedua Elemen Sama Penting
2	Elemen yang satu sedikit lebih penting
3	Elemen yang satu lebih penting
4	Elemen yang satu jelas lebih penting
5	Elemen yang satu mutlak lebih penting

- Responden diharapkan memberikan jawaban terhadap penilaian pasangan faktor/ elemen konsisten.

### 1. Pembobotan Antar Perspektif

Seberapa pentingkah perspektif disebelah kiri dibandingkan dengan perspektif di sebelah kanan dalam tabel berikut menurut anda? Berilah tanda silang (X) pada kolom bobot kepentingan (skala bobot yang dikehendaki).

PERSPEKTIF	BOBOT KEPENTINGAN									PERSPEKTIF
Financial	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Pelanggan
Financial	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Proses Bisnis Internal
Financial	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Pertumbuhan dan Pembelajaran
Pelanggan	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Proses Bisnis Internal
Pelanggan	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Pertumbuhan dan Pembelajaran
Proses Bisnis Internal	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Pertumbuhan dan Pembelajaran
Keterangan	:	1 =	Kedua elemen sama penting Elemen yang satu sedikit lebih penting							
		2 =	Elemen yang satu lebih penting Elemen yang satu jelas lebih penting							
		3 =	Elemen yang satu mutlak lebih penting							
		4 =								
		5 =								

### 2. Pembobotan Antar Sasaran Strategis

#### a. Perspektif Financial

PERSPEKTIF	BOBOT KEPENTINGAN									PERSPEKTIF
Peningkatan kemampuan melunasi hutang	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Peningkatan keuntungan
Peningkatan kemampuan melunasi hutang	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Peningkatan efisiensi dan efektivitas aset
Peningkatan kemampuan melunasi hutang	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Peningkatan akuntabilitas perusahaan
Peningkatan keuntungan	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Peningkatan efisiensi dan efektivitas aset
Peningkatan keuntungan	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Peningkatan akuntabilitas perusahaan
Peningkatan efisiensi dan efektivitas aset	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Peningkatan akuntabilitas perusahaan
Keterangan	:	1 =	Kedua elemen sama penting							
		2 =	Elemen yang satu sedikit lebih penting							
		3 =	Elemen yang satu lebih penting							
		4 =	Elemen yang satu jelas lebih penting							
		5 =	Elemen yang satu mutlak lebih penting							

## b. Perpektif Pelanggan

PERSPEKTIF	BOBOT KEPENTINGAN										PERSPEKTIF
Peningkatan pertumbuhan penjualan	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Peningkatan kepuasan pelanggan	
Peningkatan pertumbuhan penjualan	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Peningkatan profitabilitas perusahaan	
Peningkatan kepuasan pelanggan	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Peningkatan profitabilitas perusahaan	
Keterangan	:	1	=	Kedua elemen sama penting							
		2	=	Elemen yang satu sedikit lebih penting							
		3	=	Elemen yang satu lebih penting							
		4	=	Elemen yang satu jelas lebih penting							
		5	=	Elemen yang satu mutlak lebih penting							

## c. Perspektif Proses Bisnis Internal

PERSPEKTIF	BOBOT KEPENTINGAN										PERSPEKTIF
Peningkatan MCE	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Peningkatan reputasi perusahaan	
Peningkatan MCE	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Peningkatan efektivitas pengembangan perusahaan	
Peningkatan reputasi perusahaan	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Peningkatan efektivitas pengembangan perusahaan	
Keterangan	:	1	=	Kedua elemen sama penting							
		2	=	Elemen yang satu sedikit lebih penting							
		3	=	Elemen yang satu lebih penting							
		4	=	Elemen yang satu jelas lebih penting							
		5	=	Elemen yang satu mutlak lebih penting							

## d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

<b>PERSPEKTIF</b>	<b>BOBOT KEPENTINGAN</b>									<b>PERSPEKTIF</b>	
Peningkatan kepuasan kerja karyawan	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Peningkatan kapasitas perubahan	
Peningkatan kepuasan kerja karyawan	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Peningkatan efektivitas pertumbuhan	
Peningkatan kepuasan kerja karyawan	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Peningkatan produktivitas karyawan	
Peningkatan kapasitas perubahan	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Peningkatan efektivitas pertumbuhan	
Peningkatan kapasitas perubahan	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Peningkatan produktivitas karyawan	
Peningkatan efektivitas pertumbuhan	5	4	3	2	1	2	3	4	5	Peningkatan produktivitas karyawan	
Keterangan	:	1	=	Kedua elemen sama penting Elemen yang satu sedikit lebih penting							
		2	=	Elemen yang satu lebih penting							
		3	=	Elemen yang satu jelas lebih penting							
		4	=	Elemen yang satu mutlak lebih penting							
		5	=	Elemen yang satu mutlak lebih penting							

### III. Pencapaian Kinerja Aktual

Berilah tanda silang (X) pada kotak dibawah skala yang sesuai dengan penilaian pada skala pencapaian aktual industri.

#### 1. Kinerja Perspektif Keuangan

Peningkatan Kemampuan Melunasi Hutang						
	SKALA					
Sangat Rendah	1	2	3	4	5	Sangat Tinggi
	<input type="checkbox"/>					
Peningkatan Keuntungan						
	SKALA					
Sangat Rendah	1	2	3	4	5	Sangat Tinggi
	<input type="checkbox"/>					
Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas Aset						
	SKALA					
Sangat Rendah	1	2	3	4	5	Sangat Tinggi
	<input type="checkbox"/>					
Peningkatan Akuntabilitas Industri						
	SKALA					
Sangat Rendah	1	2	3	4	5	Sangat Tinggi
	<input type="checkbox"/>					

#### 2. Kinerja Perspektif Pelanggan

Peningkatan Pertumbuhan Penjualan						
	SKALA					
Sangat Rendah	1	2	3	4	5	Sangat Tinggi
	<input type="checkbox"/>					
Peningkatan Kepuasan Pelanggan						
	SKALA					
Sangat Rendah	1	2	3	4	5	Sangat Tinggi
	<input type="checkbox"/>					

Peningkatan Profitabilitas Perusahaan							
		SKALA					
		1	2	3	4	5	
Sangat Rendah							Sangat Tinggi

### 3. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Peningkatan Efektivitas Produksi							
		SKALA					
		1	2	3	4	5	
Sangat Rendah							Sangat Tinggi
Peningkatan Reputasi Industri							
		SKALA					
		1	2	3	4	5	
Sangat Rendah							Sangat Tinggi
Peningkatan Efektivitas Pengembangan							
		SKALA					
		1	2	3	4	5	
Sangat Rendah							Sangat Tinggi

### 4. Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan							
		SKALA					
		1	2	3	4	5	
Sangat Rendah							Sangat Tinggi
Peningkatan Kapasitas Perubahan							
		SKALA					
		1	2	3	4	5	
Sangat Rendah							Sangat Tinggi
Peningkatan Efektivitas Pertumbuhan							
		SKALA					
		1	2	3	4	5	
Sangat Rendah							Sangat Tinggi

Peningkatan Produktivitas Karyawan						
	SKALA					
Sangat Rendah	1	2	3	4	5	Sangat Tinggi

UNIVERSITAS TERBUKA