



**KINERJA PERUSAHAAN DAERAH (PD) MADIUN UMBUL
SQUARE DI KABUPATEN MADIUN BERDASARKAN
METODE BALANCED SCORECARD**
*(The Performance of Madiun Umbul Square Regional Companies (PD) on The
Madiun District Based The Method of Balanced Scorecard)*

SKRIPSI

Oleh:

**Evie Titin Marfuah
NIM. 110910201035**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2016**



**KINERJA PERUSAHAAN DAERAH (PD) MADIUN UMBUL
SQUARE DI KABUPATEN MADIUN BERDASARKAN METODE
BALANCED SCORECARD**

*(The Performance of Madiun Umbul Square Regional Companies (PD) on The
Madiun District Based The Method of Balanced Scorecard)*

SKRIPSI

diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan di Program Studi Administrasi Negara (S1) dan mendapatkan Gelar Sarjana Sosial

Oleh:

**Evie Titin Marfuah
NIM 110910201035**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS JEMBER
2016**

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Ibunda tercinta Ibu Siti Romelah dan Ayahanda Bonari, terima kasih tiada terhingga atas segala curahan kasih sayang, do'a di setiap malamnya serta kesabaran dan dukungannya hingga dapat menyelesaikan tugas akhir ini;
2. Kakak-kakakku tercinta Kusnudin, Imrondani, Hudiyanto, Umi Farida, dan Moh. Sholikhin, Terima Kasih atas dukungan dan do'anya;
3. Bapak dan Ibu guru mulai dari Taman Kanak-kanak hingga Perguruan Tinggi, terima kasih tiada terhingga. Semoga ilmu yang diberikan bermanfaat dan barokah;
4. Sahabatku Pipin Ismahmudah, serta kawan-kawanku tercinta yang tidak bisa kusebutkan satu persatu, terima kasih atas motivasi, dukungan dan do'anya
5. Almamaterku tercinta Universitas Jember

MOTTO

What gets measured, gets managed, gets done!

(Jika anda dapat mengukur kinerja, maka anda akan mudah mengelolanya, jika anda mudah mengelolanya, maka anda akan mudah mencapai tujuan)

(Moeheriono)¹

Raihlah ilmu dan untuk meraih ilmu belajarlah untuk tenang dan sabar.

(Khalifah 'Umar)²

Stay Hungry, Stay Foolish

(Tetaplah merasa bodoh, agar kita belajar. Tetaplah merasa lapar, agar kita berusaha.)

(Steve Jobs)³

¹ Moeheriono. 2012. Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis Dan Publik. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada. Hal 1

² Khalifah Umar. <http://hendryramadhani.blogspot.co.id/2012/01/kata-kata-bijak-tokoh-islam-di-dunia.html?m=1>

³ Steve jobs. <http://idquote.info/tokoh/s/steve-jobs>

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

nama : Evie Titin Marfuah

NIM : 110910201035

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya ilmiah yang berjudul: “Kinerja Perusahaan Daerah (PD) Madiun Umbul Square Di Kabupaten Madiun Berdasarkan Metode Balanced Scorecard” adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali jika dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi mana pun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 10 Mei 2016

Yang menyatakan,

Evie Titin Marfuah
NIM. 110910201035

SKRIPSI

**KINERJA PERUSAHAAN DAERAH (PD) MADIUN UMBUL
SQUARE DI KABUPATEN MADIUN BERDASARKAN METODE
BALANCED SCORECARD**

*(The Performance of Madiun Umbul Square Regional Companies (PD) on The
Madiun District Based The Method of Balanced Scorecard)*

Oleh:

Evie Titin Marfuah
NIM 110910201035

Dosen Pembimbing I : Dr. Sutomo, M.Si

Dosen Pembimbing II : Drs. Anwar, M.Si

PENGESAHAN

Skripsi berjudul “Kinerja Perusahaan Daerah (PD) Madiun Umbul Square di Kabupaten Madiun Berdasarkan Metode Balanced Scorecard ” telah diuji dan disahkan pada:

Hari, Tanggal : jumat, 17 juni 2016

Tempat : Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember

Tim Penguji,

Ketua,

Sekretaris,

Dra. Inti Wasiati, MM

NIP.19530731198002001

Dr. Sutomo, M.Si

NIP. 196503121991031003

Anggota Penguji,

1. Drs. Anwar, M.Si (.....)

NIP.

2. Drs. Supranoto, M.Si (.....)

NIP. 196102131988021001

3. Hermanto Rohman, S.Sos, MPA (.....)

NIP. 197903032005011001

Mengesahkan,

Dekan

Fakutas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Jember

Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A.

NIP. 195207271981031003

RINGKASAN

Kinerja Perusahaan Daerah (PD) Madiun Umbul Square di Kabupaten Madiun Berdasarkan Metode Balanced Scorecard. Evie Titin Marfuah, 110910201035; 2016: 129 halaman; Program Studi Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi, fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Pemerintah Daerah tidak dapat menyelenggarakan tugas dan fungsinya secara efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup, sehingga diberikan otonomi atau kewenangan untuk menggali sumber finansial Daerah. Salah satu sumber finansial daerah yaitu dengan pendirian BUMD (Badan Usaha Milik Daerah). Seperti halnya pemerintah Kabupaten Madiun yang mendirikan BUMD sektor Pariwisata yaitu Perusahaan Daerah (PD) Madiun Umbul Square pada tahun 2012. Namun, permasalahan yang banyak terjadi pada BUMD adalah manajemen birokratis dan rendahnya kinerja yang justru menjadikan BUMD sebagai beban bagi APBD. Begitu pula dengan yang dialami PD. Madiun Umbul Square yang masih merupakan perusahaan baru yang masih pada tahap kelahiran mengalami banyak kendala dalam kinerjanya. Pentingnya pengukuran kinerja tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja tahun lalu tetapi juga memperbaiki strategi dan kinerja di masa depan. Pengukuran kinerja tersebut tidak hanya dari sisi keuangan tetapi juga non keuangan

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana kinerja PD. Madiun Umbul Square pada tahun 2014 dengan menggunakan metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini melakukan analisis dan pengukuran terhadap variabel-variabel yaitu variabel perspektif keuangan, variabel perspektif pelanggan, variabel perspektif bisnis internal dan variabel pembelajaran dan pertumbuhan yang dijabarkan dalam indikator-indikator kinerja. Variabel diukur kemudian dianalisis secara deskriptif untuk menggambarkan kinerja PD. Madiun

Umbul Square pada tahun 2013 sebagai pembandingan kinerja tahun 2014 yang berdasarkan metode pengukuran *Balanced Scorecard*.

Metode pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner, wawancara dan dokumentasi. Kuesioner dibagikan kepada seluruh populasi yaitu pegawai PD. Madiun Umbul Square. Informan diperoleh menggunakan *purposive sampling* dan *snowball*. Metode wawancara dilakukan dengan wawancara tidak terstruktur dan metode dokumentasi. Teknik analisis data digunakan menggunakan statistik deskriptif dengan melakukan pembobotan terhadap masing-masing variabel dengan total bobot 100%. Indikator setiap variabel dihitung dengan formula sehingga ditemukan skor-skor kinerja. Skor kinerja diberi bobot sehingga diketahui skor total yang dideskripsikan dalam kelas tabel kinerja yaitu kinerja sangat baik, kinerja baik, kinerja cukup, kinerja buruk dan kinerja sangat buruk.

Pengukuran dilakukan untuk melihat kinerja tahun 2013 yang dijadikan sebagai tahun dasar penetapan target kinerja berdasarkan sistem target *baseline*. Dari hasil pengukuran tahun 2013 dijadikan sebagai target kinerja 2014 sekaligus sebagai pembandingan apakah kinerja perusahaan lebih baik atau lebih buruk. Hasil pengukuran kinerja tahun 2014 diketahui bahwa perspektif finansial; indikator ROI sebesar – 2,39%; ROE sebesar – 2,43%; Current Ratio sebesar 76,45%; Rasio Hutang atas Modal sebesar 1,49%. Perspektif *customer*; indikator Retensi *customer* sebesar 121,39%. Perspektif Bisnis Internal; indikator Proses Inovasi Pelayanan sebesar 82,37%; Proses operasi pelayanan sebesar 148,24%. Perspektif pembelajaran bertumbuh; indikator pelaksanaan diklat sebanyak 2 kali dalam satu tahun; kepuasan kerja pegawai sebesar 75,98%; motivasi pegawai sebesar 76,62%. Hasil pengukuran kinerja pada tahun 2014 diketahui masing-masing skor kinerja perspektif finansial sebesar 21,78%; perspektif *customer* sebesar 27%; perspektif bisnis internal sebesar 19,51%; perspektif pembelajaran bertumbuh sebesar 20,21% dengan total skor 88,50%. Dari total skor tersebut dapat disimpulkan dengan kinerja sangat baik.

Namun, hasil kinerja tahun 2014 sebesar 88,50% tersebut mengalami penurunan dibandingkan dengan kinerja tahun dasar 2013 yaitu 100%.



PRAKATA

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat, karunia dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul: **“Kinerja Perusahaan Daerah (PD) Madiun Umbul Square Di Kabupaten Madiun Berdasarkan Metode Balanced Scorecard”** merupakan suatu kebanggaan tersendiri bagi penulis karena dapat menyusun karya ilmiah berupa skripsi. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada prodi Administrasi Negara, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember (Prof. Dr. Hary Yuswadi, M.A.) yang telah memberikan izin penelitian.
2. Ketua Program Studi Administrasi Negara (Dr. Anastasia M, M.Si) yang telah menyetujui permohonan Bimbingan proposal penelitian, seminar dan skripsi.
3. Dosen Pembimbing Utama (Dr. Sutomo, M.Si) dan Dosen Pembimbing Anggota (Drs. Anwar, M.Si) yang telah meluangkan waktu, pikiran, dan perhatiannya dalam penulisan skripsi ini.
4. Direktur PD. Madiun Umbul Square Bpk R. Afri Handoko, S.Sos, M.Si yang telah menyambut baik dan mengizinkan penulis melakukan penelitian di PD. Madiun Umbul Square.
5. Pihak pegawai PD. Umbul Square, Bpk Moh Santoso S.Sos., M.Si Selaku Kadiv. Operasional dan Pemeliharaan, Bpk Agus Mahendra S.E Selaku Kadiv. Umum dan Pemasaran, Bpk Himawan Widya, S.Sos Selaku KSD Pemasaran, Bpk Anang Dedi Santoso selaku KSD Adm. dan Personalia, Bpk Agus Mujiyanto selaku KSD Keuangan, MbK Murtini Staff Keuangan serta seluruh pegawai PD. Madiun Umbul Square yang tidak dapat saya sebutkan satu per

satu, terima kasih telah menerima dan membantu penulis dalam melakukan penelitian.

6. Sahabatku Pipin, Barep Andrianto, dan sahabat Mellow Dewi, Jamil, Lia, Rekan seperjuangan Wulan dan Dwi, Rekan kerja Rabbani dan GP Team, serta sahabat GH khususnya *my roommate* Mbak Nindya, Ferin, Novi, Vita, Chintia terima kasih atas dukungannya.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Semoga kebaikan dari semua pihak di atas mendapatkan balasan dari Allah SWT. Namun, penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran sangat diharapkan penulis untuk perbaikan karya dimasa depan. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pembaca umumnya.

Jember, 18 Mei 2016

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSEMBAHAN	ii
HALAMAN MOTTO	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
RINGKASAN	vi
PRAKATA.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB 1: PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	12
BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Organisasi Sektor Publik.....	15
2.2 Perusahaan Daerah	16
2.3 Manajemen Kinerja.....	19
2.4 Konsep Kinerja.....	21
2.4.1 Pengertian Kinerja.....	21
2.4.2 Pengukuran Kinerja.....	22
2.4.3 Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja	24
2.4.4 Indikator Kinerja	25
2.4.5 Target dan Tolak Ukur Kinerja	26
2.5 Konsep Balanced Scorecard.....	28
2.5.1 Pengertian Balanced Scorecard.....	30

2.5.2	Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja	30
2.6	Penelitian Terdahulu	40
2.6.1	Penelitian Balanced Scorecard pada Sektor Publik Terdahulu	40
2.6.2	Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Penulis.....	42
BAB 3 : METODE PENELITIAN		45
3.1	Definisi Operasional Variabel.....	46
3.1.1	Variabel Perspektif Keuangan (<i>Financial</i>)	47
3.1.2	Variabel Perspektif <i>Customer</i>	49
3.1.3	Variabel Perspektif Bisnis Internal (<i>Internal Business</i>)	51
3.1.4	Variabel Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (<i>Learning and Growth</i>).....	52
3.2	Tipe Penelitian.....	53
3.3	Populasi dan Sampel	55
3.4	Jenis dan Sumber Data	57
3.5	Teknik Pengumpulan Data	57
3.5.1	Metode Angket (Kuesioner).....	58
3.5.2	Metode Wawancara.....	58
3.5.3	Metode Dokumenter.....	59
3.6	Teknik Analisis Data.....	59
3.7	Uji Validitas dan Reliabilitas	65
3.7.1	Uji Validitas	65
3.7.2	Uji Reliabilitas.....	69
BAB 4 : HASIL DAN PEMBAHASAN		74
4.1	Deskripsi Lokasi Penelitian.....	74
4.1.1	Sejarah Singkat PD. Madiun Umbul Square.....	74
4.1.2	Visi, Misi dan Makna Logo.....	75
4.1.3	Azas, Maksud dan Tujuan Utama	78
4.1.4	Fungsi dan Tugas	79
4.1.5	Kegiatan Usaha	80
4.1.6	Struktur Organisasi.....	82
4.2	<i>Customer</i> PD. Madiun Umbul Square.....	86
4.2.1	Pelayanan Pengunjung	89

4.3	Keuangan PD. Madiun Umbul Square	90
4.3.1	Pendapatan	90
4.3.2	Laba/Rugi	91
4.3.3	Total Aktiva, Aktiva Lancar dan Hutang Lancar	92
4.4	Operasi Pelayanan PD. Madiun Umbul Square	92
4.4.1	Operasi Pelayanan Pengunjung	92
4.4.2	Inovasi	95
4.5	Pegawai PD. Madiun Umbul Square.....	97
4.5.1	Jumlah Pegawai.....	97
4.5.2	Pendidikan dan Pelatihan Pegawai.....	98
4.5.3	Kepuasan dan Motivasi Pegawai.....	100
4.6	Penentuan bobot dalam perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	104
4.7	Pengukuran Kinerja PD. Madiun Umbul Square Berdasarkan Metode <i>Balanced Scorecard</i>	105
4.7.1	Target Indikator Kinerja Menggunakan Target Baseline	107
4.7.2	Pengukuran Kinerja Tahun 2013.....	108
4.7.3	Pengukuran Kinerja Tahun 2014.....	113
4.8	Kinerja PD. Madiun Umbul Square tahun 2014 berdasarkan metode <i>Balanced Scorecard</i>	120
BAB 5 : PENUTUP		124
5.1	Kesimpulan.....	124
5.2	Saran.....	125
DAFTAR PUSTAKA		127
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

	Halaman
1.1 Laba/rugi PD. Madiun Umbul Square	6
1.2 Permasalahan Non Finansial	7
2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Penulis	42
3.1 Teknik Analisis Indikator Kinerja Menggunakan Balanced Scorecard	61
3.2 Nilai Interval Kinerja Perspektif Finansial	62
3.3 Nilai Interval Kinerja Perspektif Customer.....	63
3.4 Nilai Interval Kinerja Perspektif Bisnis Internal.....	64
3.5 Nilai Interval Kinerja Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan.....	64
3.6 Case Processing Summary Kepuasan Kinerja	66
3.7 Item-Total Statistics Kepuasan Kinerja	67
3.8 Validitas Indeks Korelasi Product Moment $> 0,30$	67
3.9 Case Processing Summary Motivasi Kinerja.....	68
3.10 Item-Total Statistics Motivasi Kinerja.....	68
3.11 Validitas Indeks Korelasi Product Moment $> 0,30$	69
3.12 Reliability Statistic Kepuasan Kerja Pegawai.....	71
3.13 Reliability Statistic Motivasi Kerja Pegawai	71
4.1 Kronologi Sejarah perkembangan wisata PD. Madiun Umbul Square	75
4.2 Jumlah pengunjung Keseluruhan PD. Madiun Umbul Square Tahun 2013,2014 dan 2015.....	87
4.3 Jumlah Pengunjung PD. Madiun Umbul Square Tahun 2013.....	87
4.4 Jumlah Pengunjung Reguler PD. Madiun Umbul Square Tahun 2014	88

4.5	Jangkauan Penyebaran Promosi PD. Madiun Umbul Square	89
4.6	Pendapatan PD. Madiun Umbul Square.....	90
4.7	Laba/Rugi PD. Madiun Umbul Square	91
4.8	Total Aktiva, Aktiva lancar dan Hutang Lancar	92
4.9	Jumlah pengguna Wahana Baru tahun 2014.....	93
4.10	Jumlah Pengguna Wahana Lama tahun 2014	94
4.11	Jumlah Pengguna Wahana Pihak ke-3 tahun 2014	94
4.12	Jumlah Wahana PD. Madiun Umbul Square	95
4.13	Inovasi Pengadaan Event	96
4.14	Pegawai PD. Madiun Umbul Square	98
4.15	Distribusi Sebaran Kelas Kepuasan Pegawai.....	103
4.16	Distribusi Sebaran Kelas Motivasi Pegawai	103
4.17	Pembobotan Keempat Perspektif Balanced Scorecard	105
4.18	Teknik Analisis Kinerja menggunakan Balanced Scorecard.....	106
4.19	Besaran Target Baseline PD. Madiun Umbul Square.....	108
4.20	Hasil Pengukuran Kinerja PD. Madiun Umbul Square Tahun 2013 Menggunakan Balanced Scorecard.....	113
4.21	Hasil Pengukuran Kinerja PD. Madiun Umbul Square Tahun 2014 Menggunakan Balanced Scorecard.....	118
4.22	Nilai Internal Perspektif Finansial	119
4.23	Nilai Internal Perspektif Customer.....	119
4.24	Nilai Internal Perspektif Bisnis Internal.....	119
4.25	Nilai Internal Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan	120
4.26	Skor Hasil Kinerja PD. Madiun Umbul Square tahun 2014	122

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
2.1 Rantai Nilai Internal (<i>Internal Value Chain</i>)	35
2.2 Model Empat Perspektif Balanced Scorecard Kaplan dan Norton	38
2.3 Rantai Sebab Akibat Empat Perspektif Balanced Scorecard	39
2.4 Kerangka Berfikir.....	44
4.1 Lambang PD. Madiun Umbul Square.....	77
4.2 Struktur Organisasi PD. Madiun Umbul Square.....	82
4.3 Kinerja PD. Madiun Umbul Square tahun 2013 dan 2014 menggunakan metode Balanced Scorecard.....	123

DAFTAR LAMPIRAN

- A1. Surat Permohonan Ijin Melaksanakan Penelitian
- A2. Surat Ijin Penelitian oleh PD. Madiun Umbul Square
- B1. Visi dan Misi PD. Madiun Umbul Square
- B2. Struktur Organisasi
- B3. Neraca PD. Madiun Umbul Square Tahun 2013
- B4. Neraca PD. Madiun Umbul Square Tahun 2014
- B5. Laporan Laba Rugi PD. Madiun Umbul Square Tahun 2013
- B6. Laporan Laba Rugi PD. Madiun Umbul Square Tahun 2014
- B7. Data Inovasi, Jangkauan Promosi, Data Pengunjung
- B8. Data Pengunjung Reguler Tahun 2013
- B9. Jumlah Pengunjung Reguler Tahun 2014
- B10. Jumlah Pengguna Wahana (Baru) Tahun 2014
- B11. Jumlah Pengguna Wahan (Lama) Tahun 2014
- B12. Jumlah Pengguna Wahana Pihak Ke-3 Tahun 2014
- C1. Permohonan Untuk Mengisi Kuesioner
- C2. Form Kuesioner Kepuasan Kerja
- C3. Form Kuesioner Motivasi Kerja
- C4. Form Penentuan Bobot
- C5. Hasil Kuesioner Kepuasan Kerja
- C6. Hasil Kuesioner Motivasi Kerja
- C7. Hasil Kuesioner Bobot
- C8. Pedoman Wawancara
- C9. Hasil Wawancara Permasalahan Non-Finansial
- D1. Dokumentasi

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana kinerja Perusahaan Daerah Madiun Umbul Square (PD. Madiun Umbul Square) pada tahun 2014 dengan menggunakan metode pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis aspek-aspek kinerja dalam organisasi PD. Madiun Umbul Square yang dilihat dalam empat perspektif pengukuran yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis intenal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Fokus dalam penelitian ini adalah Perusahaan Daerah Madiun Umbul Square sebagai salah satu BUMD yang bergerak di sektor pariwisata, yang tidak lepas kaitannya dengan konsep otonomi daerah dan keuangan daerah. Otonomi Daerah diwujudkan dalam pemberian atau pembagian wewenang pemerintah (Pusat) kepada pemerintah dengan tingkat yang lebih rendah (Daerah). Namun dengan pembagian wewenang tersebut bukan berarti Pemerintah Pusat lepas tanggung jawab karena prinsip otonomi daerah tetap dalam kerangka sistem negara kesatuan Republik Indonesia.

Otonomi daerah menurut UU No. 23 Tahun 2014 pada pasal 1 angka 6 adalah “Hak, wewenang dan kewajiban daerah otonom untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat setempat dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia”.

Hakikat otonomi daerah menurut Saragih (2003:41) adalah “hak penuh untuk mengurus dan menjalankan sendiri apa yang menjadi bagian dan wewenangnya”. Hak tersebut harus mampu digunakan dengan sebaik-baiknya oleh daerah, karena wewenang otonomi dapat menjadi beban yang berat bagi daerah dan juga dapat menjadi peluang besar untuk mengembangkan potensi yang dimiliki daerah.

Setiap daerah mempunyai kemampuan yang berbeda-beda dalam mengatur dan mengurus rumah tangganya. Salah satu kriteria penting untuk mengetahui kemampuan Daerah tersebut dapat dilihat dari kemampuan *self-supporting* dalam

bidang keuangan. Oleh karena itu, faktor keuangan merupakan faktor yang sangat esensial bagi Daerah dalam mengukur tingkat kemampuannya dalam melaksanakan otonomi.

Pentingnya posisi keuangan dalam penyelenggaraan pemerintahan Daerah ditegaskan oleh Pramudji dalam Kaho (2005:138-139) yaitu:

“Pemerintah Daerah tidak akan dapat melaksanakan fungsinya dengan efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup untuk memberikan pelayanan dan pembangunan.... Dan keuangan inilah yang merupakan salah satu dasar kriteria untuk mengetahui secara nyata kemampuan Daerah dalam mengurus rumah tangganya sendiri”

Dalam hubungannya dengan keuangan Daerah ini maka ketentuan perundang-undangan yang mengaturnya adalah BAB XI Keuangan Daerah bagian kelima paragraf satu tentang pendapatan, Pasal 285 Undang-undang No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah, yang berbunyi sebagai berikut:

Sumber Pendapatan Daerah terdiri atas:

- a. Pendapatan asli daerah meliputi:
 1. Pajak daerah;
 2. Retribusi Daerah;
 3. Hasil pengelolaan kekayaan Daerah yang dipisahkan; dan
 4. Lain-lain Pendapatan Asli Daerah yang sah;
- b. Pendapatan Transfer; dan
- c. Lain-lain pendapatan daerah yang sah.

Otonomi menuntut daerah untuk memiliki kemandirian baik dalam penyelenggaraan pemerintahan maupun dalam pengelolaan fiskalnya. Salah satu wujud kemandirian tersebut adalah kemampuan daerah menggali Pendapatan Asli Daerah (PAD). Kemandirian daerah dalam PAD harus diartikan bahwa Daerah memiliki keleluasaan dalam menentukan sumber-sumber penerimaan yang sesuai dengan potensi yang dimiliki.

Mardiasmo (2002:146) mengatakan bahwa dalam rangka untuk meningkatkan kapasitas fiskal (*fiscal capacity*), yang penting bukannya sekedar peningkatan PAD-nya saja, akan tetapi adalah bagaimana daerah mampu mengoptimalkan sumber-

sumber penerimaan yang tersedia bagi daerah, sehingga tidak perlu ada *dikotomi* antara PAD dengan dana perimbangan. Dalam hal ini, kapasitas fiskal Daerah Menurut UU No. 33 Tahun 2004 pasal 28 ayat 3, merupakan sumber pendanaan daerah yang berasal dari PAD dan dana bagi hasil.

Hasil pengelolaan kekayaan Daerah yang dipisahkan merupakan salah satu sumber PAD yang berasal dari Laba Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Hasil laba BUMD menjadi salah satu alternatif paling potensial bagi Penerimaan Daerah di samping Pajak Daerah dan Retribusi Daerah jika pengelolaannya dapat dilakukan secara profesional.

BUMD menurut UU No. 23 tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh Daerah. Terdapat dua bentuk BUMD yaitu Perusahaan Daerah (PD) dan Perusahaan Perseroan Daerah terbatas (PT). Perusahaan Umum Daerah atau Perusahaan Daerah adalah BUMD yang seluruh modalnya dimiliki oleh satu Daerah dan tidak terbagi atas saham. Perusahaan Perseroan Daerah adalah BUMD yang berbentuk perseroan terbatas yang modalnya terbagi dalam saham yang seluruhnya atau paling sedikit 51% (lima puluh satu persen) sahamnya dimiliki oleh satu Daerah.

Perusahaan Daerah merupakan suatu kesatuan produksi yang memiliki sifat yaitu memberikan jasa, menyelenggarakan kemanfaatan umum dan memupuk pendapatan. Sedangkan tujuannya ada dua yaitu secara khusus untuk turut serta melaksanakan pembangunan dan secara umum untuk turut serta dalam pembangunan ekonomi Nasional dalam rangka ekonomi terpimpin untuk memenuhi kebutuhan rakyat dengan mengutamakan industrialisasi dan ketentraman serta kesenangan kerja dalam perusahaan, menuju masyarakat yang adil dan makmur. Penjelasan tersebut diambil dari UU No 5 Tahun 1962 Tentang Perusahaan Daerah dijelaskan dalam Pasal 5 ayat (1) dan (2).

Adanya Perusahaan Daerah menjadi salah satu langkah strategis bagi Daerah untuk membangun daerahnya karena keberadaanya sebagai salah satu pelaku ekonomi yang penting di Daerah. Hal tersebut ditandai dengan adanya *multiplayer*

effect atau mampu memberi pengaruh bagi perekonomian masyarakat sekitar secara langsung maupun melalui kontribusinya ke PAD.

Pentingnya keberadaan Perusahaan Daerah tersebut terutama sebagai salah satu sumber strategis bagi penerimaan PAD menjadikan Kabupaten Madiun mengambil satu kebijakan dengan membentuk Perusahaan Daerah baru yang bergerak di bidang pariwisata yaitu Perusahaan Daerah Madiun Umbul Square (PD. Madiun Umbul Square) pada tahun 2012.

Kebijakan tersebut dibentuk karena kondisi sektor pariwisata kabupaten Madiun yang kurang berkembang. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh pihak BPS madiun bahwa:

“perkembangan akomodasi sektor pariwisata di Madiun kurang bergairah, untuk menggairahkan sektor pariwisata taman rekreasi Umbul ditetapkan sebagai target tujuan wisata dan lokasi pengembangan bisnis kepariwisataan di wilayah selatan kabupaten Madiun”

(sumber: BPS.2014. http://madiunkab.bps.go.id/data/publikasi/publikasi_3/publikasi/files/search/searchtext.xml) Diakses pada 5 Maret 2015

Selain itu, Berdasarkan Perda Provinsi Daerah Jawa Timur No. 16 Tahun 1998 Pasal 34 ayat 2 bahwa Madiun merupakan salah satu kota pelayanan madya selain Bojonegoro, Jember, Kediri dan Pamekasan yaitu merupakan kota-kota yang tidak merupakan gerbang utama pelayanan pariwisata namun telah menjadi pusat kegiatan serta memiliki peran strategis terhadap pengembangan pariwisata kota-kota disekitarnya.

Namun, Penyakit yang hampir dialami oleh semua BUMD terutama BUMD di luar sektor Keuangan atau Perbankan yaitu BUMD yang berbentuk Perusahaan Daerah adalah permasalahan manajemen birokratis dan rendahnya kinerja tidak mampu berkembang dan bersaing yang justru menjadikan BUMD sebagai beban bagi APBD. Kecilnya kontribusi keuntungan BUMD kepada PAD salah satunya disebabkan oleh belum baiknya kinerja pengelolaan BUMD. Padahal, Sebagai salah

satu tujuan penyertaan modal pemerintah daerah kepada perusahaan daerah, hasil keuntungan perusahaan sangat diharapkan mampu memberikan kontribusi yang signifikan kepada PAD.

Menurut Prabowo Soenirman selaku ketua Badan Kerjasama BUMD se-Indonesia, mengatakan bahwa “dari 2.000 BUMD hanya 30% yang dapat dinyatakan sehat dan berkinerja baik” (sumber: business review, 24 Januari 2011) yang dikutip dalam Halim (2014:219).

Kamaludin dalam Halim (2014:219) mengatakan bahwa dari laporan hasil studi Biro Analisis Keuangan Daerah Depkeu tentang Analisis Kinerja BUMD, dikemukakan bahwa berbagai permasalahan yang dihadapi BUMD dalam perjalanan hidupnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kemampuan manajemen perusahaan yang lemah
2. Kemampuan modal usaha yang lemah.
3. Kondisi mesin dan peralatan yang sudah tua atau ketinggalan dibandingkan dengan usaha lain yang sejenis.
4. Kemampuan pelayanan dan pemasaran sehingga sulit bersaing yang lemah.
5. Koordinasi antar-BUMD khususnya dalam kaitannya dengan industri hulu maupun hilir masih kurang.
6. Perhatian dan kemampuan atas pemeliharaan aset yang dimiliki masih kurang, sehingga produktivitas, mutu, dan ketepatan hasil produksi menjadi rendah.
7. Beban administrasi yang besar akibat relatif banyaknya jumlah pegawai dengan kualitas yang rendah.

BUMD yang selama ini merugi masih dipertahankan, dengan alasan menghindari PHK dan “kewajiban” pemberian pelayanan umum bagi masyarakat.

Dalam Perda No. 4 Tahun 2012 tentang Perusahaan Daerah Obyek Wisata Umbul di Kabupaten Madiun Bab IV Azas, Maksud dan Tujuan, pasal 6 dijelaskan bahwa PD. Objek Wisata Umbul dibentuk dengan maksud untuk menyelenggarakan pengelolaan kepariwisataan yang representatif dan profesional dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat dibidang kepariwisataan dengan memperhatikan aspek ekonomi serta sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah.

Dari pasal tersebut dapat diketahui bahwa tujuan dari pembentukan PD. Madiun Umbul Square ada dua yaitu pelayanan dibidang pariwisata kepada masyarakat dan tujuan finansial sebagai sumber PAD. PD. Madiun Umbul Square mulai beroperasi pada tahun 2013 namun selama 2 tahun yaitu tahun 2013 dan 2014 tujuan pendirian tersebut belum dapat dicapai. Selama 2 tahun PD. Madiun Umbul Square belum dapat menyettor ke PAD bahkan mengalami penurunan pendapatan pada tahun 2014.

Tabel 1.1 Laba/Rugi PD. Madiun Umbul Square (Rupiah)

Tahun	Total Pendapatan	Biaya Operasional	Laba/rugi
2013	845.812.069	1.435.414.504	(589.602.435)
2014	777.383.396	1.153.867.615	(375.484.219)

Sumber: Laporan laba/rugi PD. Madiun Umbul Square (belum audit 2015)

Dari tabel data laba/rugi yang penulis peroleh tersebut dapat diketahui bahwa total pendapatan lebih kecil dibandingkan dengan biaya operasional sehingga menjadikan Perusahaan mengalami kerugian dan bahkan tidak dapat menyettor ke PAD. Sedangkan pada tahun 2014 pendapatan PD. Madiun Umbul Square bahkan mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2013.

Soekardi, Sekretaris Daerah Kabupaten Madiun bahkan mengatakan pada beberapa media bahwa "Untuk target bagi PD umbul tahun ini masih kecil yakni sebesar 75 juta rupiah untuk tahun ini." Beliau juga menambahkan bahwa "untuk PAD tahun ini masih kecil, tapi ya sangat disayangkan dengan target segitu masih belum juga dipenuhi. Makanya kita akan evaluasi terhadap kendala apa yang dialami sehingga berdampak pada target yang kecil itu belum bisa terpenuhi." (sumber: beritajatim.com, radio wijaya kusuma.com, di akses pada 13 Maret 2015).

Selain sebagai sumber pendapatan kepada Daerah tujuan dari dibentuknya PD. Madiun Umbul Square adalah untuk menyelenggarakan pengelolaan kepariwisataan yang representatif dan profesional dengan tujuan memberikan

pelayanan kepada masyarakat dibidang kepariwisataan. Unit bisnis yang dijalankan PD. Madiun Umbul Square mencakup 3 wilayah utama yaitu Mini zoo, wahana dam waterboom.

Dalam memenuhi tujuan perusahaan dalam memberikan pelayanan ternyata mengalami permasalahan. Berdasarkan observasi penulis dan wawancara kepada Bapak Agus Mahendra, SE selaku Kepala Divisi Umum dan Pemasaran yang pada tahun 2014 juga merangkap jabatan sementara sebagai Kepala Divisi Operasional Pemeliharaan dan Bapak Dedi selaku menjelaskan bahwa dalam mencapai tujuan dibentuknya PD. Madiun Umbul Square tersebut perusahaan mengalami banyak permasalahan (Lampiran 27). Berikut tabel permasalahan yang dihadapi PD. Madiun Umbul Square dalam memenuhi tujuan pelayanannya.

Tabel 1.2 permasalahan non finansial dalam pelayanan PD. Madiun Umbul Square

NO	Aspek non finansial	Permasalahan
1	Customer	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>mindset</i> (pola fikir) masyarakat masih negatif karena <i>imej</i> wisata Umbul sebelumnya yang kumuh, kotor dan kurang terawat b. masyarakat mengeluhkan sampah terutama pada event besar dan bau kotoran hewan pada minizoo yang sangat menyengat mengurangi kenyamanan customer c. bagi pihak manajemen sampah memang masih menjadi masalah terutama karena petugas kebersihan yang kurang <i>briefing</i> dan minimnya tempat sampah
2	Bisnis Internal	<p>sarana dalam Unit bisnis yang dijalankan sudah mengalami kerusakan padahal baru dua tahun dibangun yaitu kolam bocor dan retaknya bangunan gedung 3D di lantai dua</p> <p>Kerusakan tersebut menjadikan masyarakat tidak dapat menikmati layanan wisata</p>
3	Sumber Daya Manusia	<p>sebanyak 7 pegawai tetap mengundurkan diri pada tahun 2015 yaitu dari 51 pegawai tetap menjadi 44 pegawai dan pihak personalia juga tidak mengetahui alasan banyaknya pegawai yang mengundurkan diri</p>

Sumber: observasi dan wawancara penulis dengan pegawai dan customer PD Madiun Umbul Square

Belum tercapainya tujuan dan kendala atau permasalahan yang dihadapi PD. Madiun Umbul Square secara finansial maupun non finansial pada Tabel 1.2 akan berpengaruh terhadap kinerja keseluruhan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu, eksistensi suatu organisasi dapat dilihat dari kinerjanya, sehingga penting untuk melakukan pengukuran kinerja pada suatu organisasi. Mengukur kinerja organisasi sangat berkaitan dengan jenis alat ukur yang tepat dan sesuai dengan bentuk organisasi bisnisnya. Karena alat ukur tidak hanya sebagai alat evaluasi tetapi juga sebagai bagian dari strategi.

Dalam Hal ini, Laba Perusahaan Daerah merupakan salah satu yang dapat diharapkan sebagai sumber penerimaan bagi Daerah. oleh sebab itu, dalam batas-batas tertentu pengelolaan perusahaan haruslah bersifat profesional dan mencerminkan kinerja atau performa perusahaan yang baik.

Pada Perusahaan Daerah Madiun Umbul Square, Bapak Agus M, SE juga menjelaskan bahwa kinerja organisasi dievaluasi setiap tahun dengan didasarkan pada laporan kinerja tentang capaian target kerja dari masing-masing divisi dan sub divisi. Target masing-masing divisi merupakan penjabaran dari target organisasi yang ditentukan oleh RKAP dari Pemerintah Daerah. Sedangkan untuk target pada tahun 2014, besarnya target disamakan dengan target tahun sebelumnya yang belum dapat tercapai.

Dalam melihat bagaimana suatu organisasi dapat mencapai tujuannya penting bagi organisasi untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja organisasi. Selain itu, suatu organisasi pasti dimaksudkan untuk berkembang dan bertahan dalam jangka waktu yang lama sehingga pengukuran tersebut haruslah menjadi tombak bagi kelangsungan organisasi jangka panjang. Untuk itu, Pentingnya pengukuran kinerja tidak boleh hanya mengandalkan pada sisi keuangan saja, namun juga non keuangan. Suatu organisasi yang terlihat sangat sehat bisa tiba-tiba *colaps* jika hanya mengandalkan dari sisi keuangan saja. Sehingga kebutuhan akan pengukuran kinerja tidak hanya didasarkan pada objek pengukuran bagian keuangan.

Pada PD. Madiun Umbul Square sisi non keuangan tidak begitu diperhatikan karena pelaporan kinerja yang dilakukan hanya sebatas penjelasan tentang pencapaian kinerja masing-masing divisi dan target keuangan. Padahal, sistem pengukuran kinerja perusahaan yang hanya mengandalkan perspektif keuangan dirasakan banyak memiliki kelemahan dan keterbatasan. Karena sesungguhnya ada perspektif non keuangan yang lebih penting tidak hanya sebagai pengukur kinerja saat ini namun juga menetapkan kehidupan organisasi secara jangka panjang.

Kenyataan inilah yang menjadi awal terciptanya konsep *Balanced Scorecard* yang dimulai dan diperkenalkan pada awal tahun 1990 di USA oleh David P Norton dan Robert Kaplan melalui suatu riset tentang “pengukuran kinerja dalam organisasi masa depan”.

Balanced scorecard didefinisikan sebagai kartu nilai yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal, sehingga dipandang sebagai alat ukur kinerja yang komprehensif dan berkesinambungan. Selain itu, *Balanced scorecard* dianggap sebagai alat ukur kinerja yang berorientasi masa depan juga sebagai suatu ukuran kinerja modern untuk menuju kinerja yang lebih baik.

Menurut Moehariono (2012:55) Dalam perkembangannya, *Balanced Scorecard* telah mengalami evolusi yaitu (1) mempunyai fungsi sebagai perbaikan atas sistem pengukuran kinerja para eksekutif; (2) sebagai kerangka perencanaan strategik; dan (3) sebagai basis sistem terpadu pengelolaan kinerja personel. Sedangkan dalam penelitian ini, *balanced scorecard* digunakan peneliti sebagai dasar metode untuk mengukur kinerja organisasi PD. Madiun Umbul Square.

Robert S.Kaplan dan David P. Norton dalam Moehariono (2012:91) menggunakan empat indikator atau standar perspektif *Balanced Scorecard* dari hasil pengembangan perusahaan. Ke empat perspektif tersebut harus dipandang sebagai suatu model template yang bersifat fleksibel, baik dalam jumlah maupun namanya yang disesuaikan dengan karakteristik suatu organisasi.

1. *perspektif financial* adalah terkait dengan *financial sustainability*. Dalam perspektif financial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan yaitu: (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, dan (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.
2. *Perspektif customer* (pelanggan), adalah perspektif yang berorientasi pada kepuasan pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi. Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama yaitu: (1) pengukuran pangsa pasar, (2) *Customer retention* yaitu pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya persentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah customer yang saat ini dimiliki perusahaan, (3) *Customer acquisition* yaitu persentase jumlah penambahan *customer* baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah *customer* baru yang ada, (4) *Customer satisfaction* yaitu pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan yang dapat dilakukan dengan survei melalui surat (pos), interview melalui telepon atau personal interview, (5) *Customer profitability* yaitu pengukuran yang dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *Activity Based-Costing* (ABC).
3. *Perspektif Internal Business Process* (proses bisnis internal), adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan kualitas produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan (keunggulan produk). Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama, yaitu: (1) proses inovasi, (2) proses operasi, (3) proses pasca penjualan.
4. *Perspektif learning and growth* (proses pembelajaran dan pertumbuhan), adalah “menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi”. Dalam perspektif ini, terdapat empat dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu: (1) kemampuan karyawan, (2)

kemampuan sistem informasi, (3) adanya motivasi, (4) pemberian wewenang dan pembatasan wewenang kepada karyawan.

Pertimbangan dari ke empat aspek tersebut dimungkinkan untuk diaplikasikan dalam pengukuran kinerja pada PD. Madiun Umbul Square untuk mengetahui bagaimana performa organisasi terutama bagi organisasi baru sehingga dapat menjadi penilaian kesehatan organisasi secara jangka panjang. Maka peneliti merasa tertarik untuk mengukur kinerja PD. Madiun Umbul Square berdasarkan metode *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dengan menggunakan 4 perspektif. Dari 4 perspektif tersebut penulis menjabarkan dalam 10 indikator yang disesuaikan dengan bentuk organisasi PD. Madiun Umbul Square. Dari penelitian tersebut penulis bermaksud untuk mengetahui sejauhmana pencapaian kinerja PD. Madiun Umbul Square pada tahun 2014. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menetapkan besaran target menggunakan sistem *Target Baseline*. Baseline yaitu target di masa lalu dijadikan ukuran dasar (baseline) dalam penentuan target tahun berikutnya. Sedangkan target baseline merupakan target yang ditetapkan sama dengan target tahun lalu. Peneliti menggunakan target yang sama dengan masa lalu karena sesuai dengan target yang digunakan organisasi sama dengan target tahun sebelumnya. Selain itu, organisasi juga tidak dipengaruhi oleh kenaikan inflasi sehingga organisasi masih mampu bertahan pada tahun berikutnya. Hasil pencapaian kinerja PD. Madiun Umbul Square di tampilkan dalam skala kinerja sangat baik, kinerja baik, kinerja cukup, kinerja buruk, dan kinerja sangat buruk pada masing-masing perspektif. Serta diketahui peningkatan ataupun penurunan kinerja dibandingkan dengan tahun 2013.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk mengukur kinerja PD. Madiun Umbul Square dengan metode *Balanced Scorecard* yang dibahas dalam suatu tulisan ilmiah yang terangkum dengan judul “**Kinerja Perusahaan Daerah (PD) Madiun Umbul Square Di Kabupaten Madiun Berdasarkan Metode *Balanced Scorecard***”

1.2 Rumusan Masalah

Perusahaan Daerah merupakan salah satu sumber yang dapat dijadikan sebagai penerimaan potensial bagi Daerah, sehingga pengelolaannya harus dapat dioptimalkan dan dijalankan secara profesional. Oleh karena itu, penting dilakukan pengukuran kinerja perusahaan yang tepat sebagai tolak ukur untuk mengetahui seberapa baik performa perusahaan Daerah tersebut baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. dalam hal ini, metode *Balanced Scorecard* dinilai sebagai alat ukur paling tepat untuk mengukur kinerja perusahaan baik finansial maupun non finansial serta mengawasi kinerja jangka pendek dan jangka panjang. berdasarkan latar belakang tersebut permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah **“Bagaimana Kinerja Perusahaan Daerah (PD) Madiun Umbul Square di Kabupaten Madiun Berdasarkan Metode *Balanced Scorecard*?”**

1.3 Tujuan Penelitian

Mengacu pada Rumusan Masalah di atas, maka Tujuan penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui arah dan pernyataan tentang hal-hal yang ingin dicapai dalam penelitian yang dilakukan. Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam tulisan ilmiah ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui hasil kinerja Perusahaan Daerah (PD) Madiun Umbul Square di Kabupaten Madiun Berdasarkan Metode *Balanced Scorecard*.

1.4 Manfaat Penelitian

a) Bagi Dunia Akademik

Penelitian merupakan suatu tahapan untuk melatih dan mengembangkan kemampuan berfikir ilmiah dan menuliskannya dalam suatu bentuk karya tulis ilmiah. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan bagi pengembangan dan penyempurnaan teori terutama dalam ilmu Administrasi Negara terutama menyangkut Kajian Penerimaan Keuangan Daerah yang berasal dari BUMD atau Perusahaan Daerah.

b) Bagi Instansi dan Pemerintah

Hasil penelitian ini diharapkan dapat sebagai sumbangan pengetahuan atau bahan masukan bagi semua pihak khususnya bagi pemerintah terkait dengan upaya optimalisasi penerimaan Daerah bersumber dari Perusahaan Daerah dengan mengetahui pengukuran kinerja perusahaan Daerah, sebagai alat evaluasi yang tepat. Selain itu, sebagai pertimbangan untuk merumuskan kembali strategi yang tepat bagi Perusahaan Daerah untuk periode berikutnya.

c) bagi Masyarakat

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan masyarakat terutama masyarakat di sekitar perusahaan Madiun Umbul Square. Sehingga masyarakat dapat mengetahui eksistensi keberadaan perusahaan daerah dan memperoleh kemamfaatannya bagi perkembangan perekonomian lokal.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

Menurut Hasan (2002:47) Landasan teori merupakan bagian dari penelitian yang memuat teori-teori yang berasal dari studi kepustakaan yang berfungsi sebagai kerangka teori-teori dalam menyelesaikan penelitian. Landasan teori sering disebut juga sebagai kerangka teori atau tinjauan pustaka.

Tinjauan pustaka sangat penting dalam sebuah penelitian karena fungsinya sebagai suatu landasan dasar dalam melakukan penelitian agar penelitian tersebut kokoh, sehingga bukan hasil dari coba-coba atau *Trial and Error*. Dalam suatu tinjauan pustaka terdapat minimal deskripsi teori yaitu uraian sistematis mengenai teori-teori dan hasil penelitian yang relevan dengan variabel-variabel yang akan diteliti tersebut.

Kerangka teori dalam jenis penelitian baik kualitatif maupun kuantitatif memiliki peranan yang berbeda. Dalam penelitian kuantitatif, teori merupakan dasar atau acuan dalam melakukan penelitian di lapangan. Kajian teori berkaitan dengan masalah, kerangka pemikiran yang merupakan sintesis dari kajian teori yang dikaitkan dengan permasalahan yang dihadapi, dan perumusan hipotesis atau asumsi (jika diperlukan) sebagai hasil akhir dari kajian teori. Sedangkan dalam penelitian kualitatif penggunaan teori hanya sebagai pengetahuan awal penelitian supaya peneliti tidak keluar dari konteks yang hendak diteliti.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa konsep yang dapat mewakili rumusan masalah yang hendak dijawab, yaitu sebagai berikut:

- a. Organisasi Sektor Publik
- b. Perusahaan Daerah (PD)
- c. Manajemen Kinerja
- d. Konsep Kinerja
- e. Konsep Balanced Scorecard

2.1 Organisasi Sektor Publik

Organisasi merupakan wadah bagi sekumpulan dua atau lebih orang yang mempunyai tujuan yang sama. Oleh karena itu, dibentuknya suatu organisasi pasti berfokus pada pencapaian tujuan yang telah dirumuskan saat organisasi berdiri. Tujuan organisasi tersebut pasti berbeda antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Berdasarkan tujuan tersebut secara garis besar suatu organisasi dapat dibagi menjadi organisasi swasta dan organisasi publik.

Organisasi swasta memiliki tujuan utama organisasi yaitu untuk memperoleh keuntungan yang maksimal bagi kepentingan pemiliknya. Sedangkan organisasi sektor publik menempatkan keuntungan atau laba bukan pada prioritas utama, melainkan penyediaan pelayanan yang optimal bagi kebutuhan dan kepentingan publik. Oleh karena itu setiap organisasi sektor publik sangat berkaitan erat dengan penyusunan strategi dan kebijakan yang diambil dalam memenuhi tugasnya tersebut. Berbagai organisasi yang tercakup dalam sektor publik adalah pemerintahan pusat maupun daerah serta perusahaan-perusahaan yang dimiliki pemerintah (BUMN dan BUMD).

Selanjutnya Mardiasmo (2005:2) menjelaskan bahwa secara kelembagaan, organisasi publik antara lain meliputi badan-badan pemerintahan (pemerintah pusat dan daerah serta unit kerja pemerintah), perusahaan milik negara (BUMN dan BUMD), yayasan, organisasi politik dan organisasi massa, Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM), universitas, dan organisasi nirlaba lainnya. Jika dilihat dari variabel lingkungan, sektor publik dipengaruhi oleh banyak faktor yang tidak hanya faktor ekonomi semata akan tetapi faktor politik, sosial, budaya dan historis juga memiliki pengaruh yang signifikan. Sektor publik tidak seragam dan sangat heterogen.

Istilah “sektor publik” memiliki pengertian yang bermacam-macam. Hal tersebut merupakan konsekuensi dari luasnya wilayah publik, sehingga disiplin ilmu (ekonomi, politik, hukum, dan sosial) memiliki cara pandang dan definisi yang berbeda-beda. Dari sudut pandang ilmu ekonomi, sektor publik dapat dipahami

sebagai suatu entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik. (Mardiasmo, 2005:2)

Dalam hal ini, penyelenggaraan otonomi daerah menjadikan peran daerah yang strategis guna mencapai tujuan organisasi sektor dalam pemberian pelayanan yang dekat dengan masyarakat. Salah satunya dibentuk perusahaan daerah yang merupakan organisasi sektor publik yang mempunyai maksud atau tujuan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat serta memperoleh keuntungan.

2.2 Perusahaan Daerah (PD)

Dibentuknya Perusahaan daerah merupakan salah satu bentuk penyertaan modal pemerintah daerah kepada perusahaan atau korporasi. Secara umum penyertaan modal dapat didefinisikan sebagai suatu usaha yang dilakukan pemerintah untuk memiliki perusahaan yang baru atau yang sudah berjalan dengan melakukan setoran modal ke perusahaan tersebut.

Menurut Rizal dalam Halim (2014:213) Penyertaan modal pemerintah daerah (pemda) adalah pemisahan kekayaan pemda dari anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD) atau penetapan cadangan perusahaan atau sumber lain untuk dijadikan sebagai modal badan usaha milik daerah (BUMD) dan/atau perseroan terbatas (PT) lainnya, dan dikelola secara korporasi. Selanjutnya dalam APBD tersebut, penyertaan modal pemda ke dalam perusahaan daerah merupakan salah satu bentuk kegiatan/ usaha pemda untuk meningkatkan pendapatan daerah guna menyejahterakan masyarakat.

Sebagai salah satu tujuan penyertaan modal pemda kepada perusahaan daerah, kepadanya sangat diharapkan hasil keuntungan perusahaan dapat memberikan kontribusi kepada PAD secara signifikan. Rizal dalam Halim (2014:216) menyatakan bahwa “perusahaan daerah atau yang disebut BUMD sebenarnya mempunyai peran besar dalam meningkatkan PAD sekaligus perekonomian secara

keseluruhan di suatu daerah. perusahaan daerah tersebut dibentuk untuk memenuhi kebutuhan pelayanan masyarakat dengan cara pengelolaan korporasi.”

Menurut Joedho dan Widjojoto (2006) dalam Halim (2014:220), terdapat beberapa alasan pendirian BUMD yaitu sebagai berikut.

- a. Alasan strategis, yaitu pendirian lembaga usaha bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. pelayanan yang dimaksud adalah pelayanan yang belum dapat dipenuhi oleh pihak swasta maupun perorangan dikarenakan investasi yang sangat besar, risiko tinggi, ataupun tingkat eksternalitas yang luas.
- b. Alasan budget, yaitu badan usaha daerah didirikan untuk meningkatkan penerimaan daerah yang berasal bukan dari pajak maupun penerimaan dari pemerintah pusat untuk mendukung belanja daerah dan pembangunan.
- c. Alasan politis, yaitu pendirian usaha bermaksud untuk mempertahankan potensi ekonomi yang mempunyai daya dukung politis.

Berdasarkan tujuan dan alasan tersebut, Rizal dalam Halim (2014:221) mengatakan bahwa ”BUMD mempunyai tugas yang cukup berat dan multifungsi, yaitu sebagai perintis, pelayan publik, *carry over* tugas pemerintah, hingga harus mencari laba untuk dapat disetorkan kepada pemda.”

Sedangkan Kaho (2005:188) menjelaskan bahwa Perusahaan Daerah mempunyai dua fungsi atau tujuan yaitu fungsi sebagai sumber penerimaan Daerah (PAD) dan fungsi untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. namun, fungsi utama Perusahaan Daerah bukanlah berorientasi pada profit (keuntungan), akan tetapi justru dalam memberikan jasa dan menyelenggarakan kemanfaatan umum. Atau dengan perkataan lain, perusahaan Daerah menjalankan fungsi ganda yang harus tetap terjamin keseimbangannya, yakni fungsi sosial dan fungsi ekonomi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa fungsi dari Perusahaan Daerah sebagai organisasi yang dapat diandalkan dalam perkembangan perekonomian di Daerah serta

menjadi salah satu sumber PAD masih terkendala dengan banyak permasalahan, yang menjadikan fungsi tersebut belum dapat dipenuhi oleh Perusahaan Daerah.

Mahmudi mengatakan dalam bukunya yang berjudul Manajemen Keuangan Daerah (2010:26) bahwa “dalam kebanyakan kasus, kontribusi bagian laba perusahaan daerah belum memberikan andil yang cukup signifikan bagi peningkatan PAD. Bahkan beberapa perusahaan daerah justru membebani APBD karena harus terus disubsidi sementara laba yang dihasilkan relatif masih kecil sehingga belum bisa memberikan deviden yang berarti bagi daerah.”

Kamaludin (2001) dalam Halim (2014:219) dikatakan bahwa dari laporan hasil studi Biro Analisis Keuangan Daerah Depkeu tentang Analisis Kinerja BUMD, dikemukakan bahwa berbagai permasalahan yang dihadapi BUMD dalam perjalanan hidupnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kemampuan manajemen perusahaan yang lemah
2. Kemampuan modal usaha yang lemah.
3. Kondisi mesin dan peralatan yang sudah tua atau ketinggalan dibandingkan dengan usaha lain yang sejenis.
4. Kemampuan pelayanan dan pemasaran sehingga sulit bersaing yang lemah.
5. Koordinasi antar-BUMD khususnya dalam kaitannya dengan industri hulu maupun hilir masih kurang.
6. Perhatian dan kemampuan atas pemeliharaan aset yang dimiliki masih kurang, sehingga produktivitas, mutu, dan ketepatan hasil produksi menjadi rendah.
7. Beban administrasi yang besar akibat relatif banyaknya jumlah pegawai dengan kualitas yang rendah.
8. BUMD yang selama ini merugi masih dipertahankan, dengan alasan menghindarkan PHK dan “kewajiban” pemberian pelayanan umum bagi masyarakat.

Karena permasalahan tersebut, Eksistensi perusahaan daerah harus dapat ditingkatkan melalui pembenahan kinerja dari perusahaan tersebut. Performa suatu perusahaan dapat dilihat dari bagaimana kinerja organisasi secara keseluruhan. Pengukuran kinerja yang baik sebagai landasan awal dalam melakukan evaluasi sehingga dapat digunakan sebagai pertimbangan perencanaan yang akan datang guna menjaga performa dan kelangsungan hidup organisasi dalam jangka panjang.

2.3 Manajemen Kinerja

Suatu Organisasi baik organisasi swasta maupun publik pasti menggunakan manajemen sebagai proses dalam menjalankan organisasinya. Manajemen sendiri memiliki banyak pengertian yang secara berbeda dikemukakan oleh para ahli.

James A. F. Stoner dalam Kadarman (2001:7) menyatakan bahwa:

Manajemen adalah proses perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai upaya dari anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumber daya organisasi demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Robert L. Trewathn dan M. Gene Newport dalam Winardi (2000:4) menyatakan bahwa:

“manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan serta mengawasi aktivitas-aktivitas suatu organisasi dalam rangka upaya mencapai suatu koordinasi sumber-sumber daya manusia dan sumber-sumber daya alam dalam hal pencapaian sasaran secara efektif serta efisien”

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu kesatuan dalam proses-proses organisasi yang sistematis dan saling berhubungan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Bagi lembaga sektor publik yang bertujuan pada pelayanan publik harus memfokuskan diri pada “kinerja”, sejak tahap desain program dan kegiatan,

implementasi, monitoring, evaluasi sampai dengan pelaporan. Dengan demikian, dalam pelaksanaan tugas-tugas yang diamanatkan kepadanya, lembaga pelayanan publik memerlukan desain manajemen baru yang berfokus pada kinerja yang dikenal dengan *performance management* (manajemen kinerja).

Manajemen berbasis kinerja merupakan suatu metode untuk mengukur kemajuan program atau aktivitas yang dilakukan organisasi publik dalam mencapai hasil atau outcome yang diharapkan oleh semua pihak (stakeholder). Dalam *performance Management Handbook* Departemen Energi USA yang dikutip dalam Moeheriono (2012:67), manajemen berbasis kinerja didefinisikan sebagai berikut:

“performance based management is a systematic approach to performance improvement through an on going process of establishing strategic performance objectives; measuring performance; collecting; analyzing; reviewing, and reporting performance data; and using that data to drive performance improvement”

(manajemen berbasis kinerja merupakan suatu pendekatan sistematis untuk memperbaiki kinerja melalui proses berkelanjutan dalam penetapan sasaran-sasaran kinerja strategis; mengukur kinerja; mengumpulkan; menganalisis; menelaah; dan melaporkan data kinerja serta menggunakan data tersebut untuk memacu perbaikan kinerja).

Sedangkan dalam konteks Manajemen Publik Baru (New Public Management), penilaian dan pengukuran kinerja harus dilihat sebagai upaya yang berkesinambungan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi publik. Diperlukan adanya kesesuaian apa yang dikerjakan organisasi publik dengan aspirasi dan kebutuhan masyarakat atau *user*, dan sampai seberapa jauh suatu organisasi publik telah belajar memecahkan masalah dan memperbaiki situasi yang dihadapinya, termasuk merancang masa depannya.

Manajemen kinerja instansi pemerintah (organisasi publik) adalah sebagai suatu sistem, membutuhkan suatu proses yang sistematis sehingga perlu dibuat desain sistem manajemen kinerja yang tepat untuk mencapai kinerja optimal. Sistem itu

sendiri merupakan serangkaian prosedur, langkah atau tahap yang tertata dengan baik. Demikian juga sistem manajemen organisasi publik mengandung prosedur, langkah dan tahapan yang membentuk suatu siklus kinerja. Secara garis besar siklus manajemen kinerja dibagi menjadi lima fase/tahap, yaitu: (a) perencanaan kinerja; (b) implementasi, (c) pengukuran kinerja dan evaluasi kinerja; (d) pelaporan kinerja, (e) audit kinerja. (Moehariono, 2012:69)

2.4 Konsep Kinerja

Dalam perkembangan paradigma administrasi publik, *New Public Management* merupakan paradigma yang muncul setelah paradigma *Old public management*. Reformasi administrasi publik yang terjadi hingga tahun terakhir ini pada dasarnya berfokus pada konsep kinerja dan efektifitas. Gerakan administrasi publik yang disebut *New Public Management* (NPM) atau *reinvention* tersebut diperkenalkan oleh Christopher Hood pada tahun 1991 yang pada intinya adalah upaya meningkatkan kinerja. (Marsono,2006:15)

Selanjutnya Marsono (2006:15) mengatakan bahwa Konsep NPM tersebut sangat terkait dengan manajemen kinerja sektor publik, karena itu pengukuran kinerja menjadi salah satu prinsip NPM. Akibat dari Penerapan konsep NPM telah menyebabkan perubahan dalam pelaksanaan manajemen sektor publik yang drastis dari sistem manajemen tradisional yang kaku, birokratis, dan hierarkis menjadi model manajemen sektor publik yang fleksibel dan lebih mengakomodasi pasar.

2.4.1 Pengertian Kinerja

Istilah Kinerja mempunyai banyak arti, diantaranya kinerja bisa berfokus pada input, misalnya uang, staf/karyawan, wewenang yang legal, dukungan politis atau birokrasi. Kinerja bisa juga fokus pada aktivitas atau proses yang mengubah input menjadi output dan kemudian menjadi outcome. (Ulum,2009:19)

Moeheriono (2012:68) menjelaskan bahwa istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Dalam *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy* (Moeheriono,2012:69) kinerja menggambarkan sampai seberapa jauh organisasi tersebut mencapai hasil ketika dibandingkan dengan kinerjanya terdahulu (*previous performance*), dibandingkan dengan organisasi lain (*benchmarking*), dan sampai seberapa jauh pencapaian tujuan dan target yang telah ditetapkan tersebut.

Menurut Ulum (2009:56), pengertian kinerja (*performance*) dalam konteks audit kinerja adalah gambaran mengenai pencapaian, prestasi atau unjuk kerja dari instansi pemerintah. Selanjutnya Kinerja dalam penelitian ini didefinisikan sebagai suatu hasil akhir sebuah proses atau pelaksanaan kegiatan-kegiatan yang sudah direncanakan untuk mewujudkan sasaran dan visi, misi organisasi.

Dari pengertian kinerja, Moeheriono (2012:65) menyimpulkan bahwa kinerja mengandung dua komponen penting, yaitu:

1. Kompetensi berarti individu atau organisasi memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi tingkat kinerjanya.
2. Produktivitas kompetensi tersebut di atas dapat diterjemahkan ke dalam tindakan atau kegiatan-kegiatan yang tepat untuk mencapai hasil kinerja (*outcome*).

Dan lebih lanjut, apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan, kinerja merupakan suatu proses yang mengolah input menjadi output (hasil kerja)

2.4.2 Pengukuran Kinerja

James B. Whittaker dalam bukunya *The Government performance result act* dikutip oleh Moeheriono (2012:72) menyebutkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goal and objectives*).

Sedangkan menurut LAN (2003) yang dikutip dalam Marsono (2006:20), pengukuran kinerja didefinisikan sebagai proses sistematis dan berkesinambungan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan program, kebijakan, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam mewujudkan visi, misi, strategi instansi pemerintah.

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses yang sistematis dan berkesinambungan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan (keberhasilan atau kegagalan).

Pengukuran kinerja sangat penting bagi organisasi terutama organisasi sektor publik untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas tersebut dimaksudkan bukan sekedar untuk menunjukkan kemampuan bagaimana uang publik tersebut telah dibelanjakan, akan tetapi meliputi kemampuan menunjukkan bahwa uang publik tersebut telah dibelanjakan secara ekonomis, efisien dan efektif. (Ulum,2009:19)

Mardiasmo (2005:121) menjelaskan maksud dari dilakukannya pengukuran kinerja sektor publik yaitu.

- a. *Pertama*, pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu memperbaiki kinerja pemerintah.

Ukuran kinerja dimaksudkan untuk dapat membantu pemerintah agar lebih berfokus pada tujuan dan sasaran program unit kerja. Hal ini pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi sektor publik dalam pemberian pelayanan publik.

- b. *Kedua*, ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan.
- c. *Ketiga*, ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan.

2.4.3 Tujuan dan Manfaat pengukuran kinerja

Adanya pengukuran kinerja mempunyai banyak tujuan dan manfaat yang sangat penting bagi kelangsungan organisasi.

Tujuan sistem pengukuran kinerja menurut Mardiasmo (2005:122) adalah:

- a. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik (top down dan bottom up);
- b. Untuk mengukur kinerja finansial dan non-finansial secara seimbang sehingga dapat ditelusur perkembangan pencapaian strategi;
- c. Untuk mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai goal congruence; dan
- d. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Sedangkan manfaat pengukuran kinerja adalah:

- a. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen;
- b. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan;
- c. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja;
- d. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (reward and punishment) secara obyektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati;
- e. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi;
- f. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi;
- g. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah;
- h. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif.

2.4.4 Indikator Kinerja

Pengukuran kinerja organisasi sangat tergantung dengan indikator kinerja yang digunakan. Menurut Moeheriono (2012:73), indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan kualitatif yang telah disepakati dan ditetapkan, yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

Indikator kinerja merupakan pengembangan dari variabel kunci yang sudah teridentifikasi dari unit kerja yang bersangkutan dari suatu organisasi untuk kemudian digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Indikator kinerja dapat digunakan untuk mengetahui tingkat capaian kinerja dengan membandingkannya dengan target kinerja atau standar kinerja dari masing-masing organisasi.

Mardiasmo (2005:125) menjelaskan bahwa Indikator kinerja juga digunakan sebagai indikator pelaksanaan strategi yang telah ditetapkan. Penggunaan indikator kinerja sangat penting untuk mengetahui apakah suatu aktivitas atau program telah dilakukan secara efisien dan efektif. Indikator kinerja tersebut dapat berbentuk faktor-faktor keberhasilan utama organisasi (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*)

- 1. Faktor Keberhasilan Utama** adalah suatu area yang mengindikasikan kesuksesan kinerja unit kerja organisasi. Area ini merefleksikan preferensi manajerial dengan memperhatikan variabel-variabel kunci finansial dan nonfinansial pada kondisi waktu tertentu. Critical success faktor tersebut harus secara konsisten mengikuti perubahan yang terjadi dalam organisasi.
- 2. Indikator Kinerja Kunci** merupakan sekumpulan indikator yang dapat dianggap sebagai ukuran kinerja kunci baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial untuk melaksanakan operasi dan kinerja unit bisnis. Indikator ini dapat digunakan oleh manajer untuk mendeteksi dan memonitor capaian kinerja.

Indikator kinerja sangat penting digunakan untuk mengetahui keefektifan dan keefisienan program atau aktivitas yang telah dilakukan. Indikator untuk tiap-tiap unit

organisasi berbeda-beda tergantung pada tipe pelayanan yang dihasilkan. Penentuan indikator kinerja perlu mempertimbangkan: (Mardiasmo, 2005:125)

- a. biaya pelayanan (*cost of service*)
- b. penggunaan (*utilization*)
- c. kualitas dan standar pelayanan (*quality and standards*)
- d. cakupan pelayanan (*coverage*)
- e. kepuasan (*satisfaction*)

Indikator kinerja secara kuantitatif memberi informasi penting suatu instansi sektor publik dalam hal capaian kinerja. Indikator kinerja merupakan suatu alat yang membantu untuk memahami, mengelola, maupun memperbaiki tentang hal-hal apa saja yang seharusnya dilakukan oleh suatu instansi sektor publik. (Ulum,2009:56)

2.4.5 Target dan Tolak Ukur Kinerja

Indikator yang ditetapkan dalam suatu organisasi sering tidak berarti apa-apa jika dibangun terpisah tanpa terkait dengan tujuan dan visi-misi organisasi. Biasanya suatu indikator berada pada konteks apa yang hendak dicapai organisasi dan seberapa baik organisasi dapat mencapainya. Dalam hal ini, penetapan target yang ingin dicapai dan tolak ukur untuk membandingkan dengan standar mandiri dapat mempermudah dalam melihat indikator tersebut.

Menurut Moeheriono (2012:109) aspek terpenting dari suatu pertanggungjawaban dalam suatu sistem penganggaran berbasis kinerja, jenis target, tolok ukur, atau titik-titik referensi yang biasa digunakan meliputi:

- a. Pencapaian khusus yang direncanakan berdasarkan anggaran dan sumber daya yang tersedia
- b. Hasil sebelumnya, kemungkinan terekstrapolasi untuk mencerminkan perubahan dalam keadaan
- c. Pencapaian oleh penyedia lainnya
- d. Standar nasional atau standar internasional

e. Praktik-praktik terbaik atau harapan jangka panjang.

Definisi target itu sendiri menurut Moehariono (2012:121) adalah suatu ukuran yang ingin dicapai dalam waktu tertentu yang biasa tercantum dalam perencanaan kinerja tahunan. Dalam target kinerja memuat tolak ukur yang digunakan untuk mengukur tingkat capaian target tersebut. Penetapan target didasarkan dari sasaran-sasaran strategis pada masing-masing perspektif kinerja yang ditetapkan. Sedangkan dalam pemantauan target dapat dilakukan dalam periode bulanan, triwulanan, semesteran, atau tahunan.

Selanjutnya ukuran/besaran target itu sendiri menurut Moehariono (2012:121) ditentukan oleh beberapa hal, yaitu: (1) pencapaian di masa lalu (*baseline*); (2) keinginan pemangku kepentingan (target ditentukan oleh stakeholder secara langsung); atau (3) menilai kemampuan dan kondisi internal dan eksternal organisasi.

Oleh sebab itu, hal yang paling umum digunakan sebagai ukuran target adalah pencapaian kinerja di masa lalu (*baseline*) yang kemudian oleh Moehariono (2012:121-122) dikembangkan menjadi beberapa jenis target lagi, yaitu.

1. *Baseline*, dalam penetapan target ini, target di masa lalu dijadikan ukuran dasar (*baseline*) dalam penentuan target tahun berikutnya. Bila target yang ditetapkan sama dengan target tahun lalu maka target tersebut disebut *target baseline*
2. *Tradisional*, target ini adalah jenis penentuan besaran target yang sering digunakan, yaitu dengan perhitungan yang menambahkan 10% dari target tahun lalu. Sedangkan angka penambahan 10% berasal dari rata-rata kenaikan inflasi setiap tahunnya. Kenaikan inflasi digunakan sebagai acuan karena banyak yang menganggap bahwa peningkatan 10% dalam organisasi akan dapat bertahan pada tahun berikutnya.
3. *Stretch target*, adalah besaran target yang elastis, target stretch ini besarnya dapat mencapai 50% di atas target *baseline* yang merupakan angka yang cukup besar dan menantang di atas angka tradisional.

4. *Best Possible target*, merupakan besaran target yang dibuat secara eksponensial dari target tahun lalu. *Best possible* merupakan target maksimum atau batasan atas dari target yang akan dicapai.

2.5 Konsep Balanced Scorecard

Lahirnya konsep *Balanced Scorecard* berasal dari Nolan Norton Institute, bagian riset kantor akuntan publik KPMG di U.S.A yang dipimpin oleh David P. Norton, yang menyponsori studi tentang “Pengukuran Kinerja dalam Organisasi Masa Depan” pada tahun 1990. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja eksekutif di masa depan, diperlukan ukuran komprehensif yang mencakup empat perspektif: keuangan, customer, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Ukuran tersebut selanjutnya disebut *Balanced Scorecard*, yang cukup komprehensif untuk memotivasi eksekutif dalam mewujudkan kinerja dalam keempat perspektif tersebut agar keberhasilan keuangan yang diwujudkan perusahaan bersifat sustainable (berjangka panjang). Hasil studi tersebut diterbitkan dalam sebuah artikel yang berjudul “Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance” dalam *Harvard Business Review* (Januari-Februari 1992). (Mulyadi,2001:3)

Menurut Mardiasmo (2005:122) kinerja sektor publik bersifat multidimensional, sehingga tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan kinerja secara komprehensif. Berbeda dengan sektor swasta, karena sifat output yang dihasilkan sektor publik lebih banyak yang bersifat intangible output, maka ukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja sektor publik. Oleh karena itu, perlu dikembangkan ukuran kinerja non-finansial.

Dalam melakukan pengukuran kinerja, informasi yang dibutuhkan menurut mardiasmo (2005:123) dibagi menjadi dua yaitu:

1. Informasi Finansial

Penilaian laporan kinerja finansial diukur berdasarkan pada anggaran yang telah dibuat. Penilaian tersebut dilakukan dengan menganalisis varians (selisih atau perbedaan) antara kinerja aktual dengan yang dianggarkan.

Analisis varians secara garis besar berfokus pada:

- a. Varians pendapatan (revenue variance)
- b. Varians pengeluaran (expenditure variance)
 - Varians belanja rutin (recurrent expenditure variance)
 - Varians belanja investasi/modal (capital expenditure variance)

Penggunaan analisis varians saja belum cukup untuk mengukur kinerja, karena dalam analisis varians masih mengandung keterbatasan (constrain). Keterbatasan analisis varians antaranya terkait dengan kesulitan menetapkan signifikansi besarnya varians.

2. Informasi Nonfinansial

Informasi nonfinansial dapat dijadikan sebagai tolak ukur lainnya. Informasi nonfinansial dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif yang banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi dewasa ini adalah *balanced scorecard*. Dengan *balanced scorecard* kinerja organisasi diukur tidak hanya berdasarkan aspek finansial saja, akan tetapi juga aspek nonfinansial. Pengukuran dengan metode *balanced scorecard* melibatkan empat aspek, yaitu:

- a. Perspektif finansial (financial perspective)
- b. Perspektif kepuasan pelanggan (customer perspective)
- c. Perspektif efisiensi proses internal (internal process efficiency)
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth perspective)

2.5.1 Pengertian Balanced Scorecard

Balanced Scorecard terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (scorecard) dan (2) berimbang (balanced). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan.

Balanced Scorecard adalah kumpulan ukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari strategi perusahaan yang mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan. Balanced scorecard memberikan suatu cara untuk mengkomunikasikan strategi suatu perusahaan pada manajer-manajer di seluruh organisasi. (Tunggal, 2002:1)

Sedangkan menurut Moehariono (2012:90) Balanced Scorecard adalah suatu sistem manajemen strategik yang secara komprehensif dapat memberikan pemahaman tentang kinerja suatu organisasi. sistem manajemen tersebut memandang unit organisasi dari empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

2.5.2 Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja

Pada awal perkembangannya balanced scorecard ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Dengan memperluas kinerja eksekutif yang hanya diukur dari perspektif non keuangan. Robert S. Kaplan dan David P. Norton menggunakan empat standar perspektif BSC dari hasil pengembangan perusahaan, yang terdiri dari: (1) Perspektif Financial, (2) Perspektif Customer, (3) Perspektif Internal Business Process, (4) Perspektif Learning and Growth. Keempat perspektif ini harus dipandang sebagai suatu model template yang bersifat fleksibel, baik jumlah maupun namanya yang disesuaikan dengan karakteristik suatu organisasi.

1) Variabel Perspektif Keuangan (*Financial*)

Balanced Scorecard lahir dari studi terhadap kinerja organisasi bisnis, sehingga perspektif keuangan dalam konsep ini adalah mewujudkan keberlanjutan

keuangan (*financial sustainability*) dalam jangka panjang yang menempatkan keuangan sebagai tujuan utama organisasi. Untuk itu organisasi diarahkan bagaimana dapat memenuhi harapan *shareholder* (*shareholder value*) dalam ukuran dari keberhasilan organisasi.

Organisasi merumuskan tujuan finansial yang ingin dicapai organisasi di masa yang akan datang. Selanjutnya tujuan finansial ini dijadikan sebagai dasar dalam menetapkan tujuan dan ukuran bagi ketiga perspektif lainnya. Menurut Tunggal (2002:18) Tolak ukur dalam perspektif keuangan ditujukan untuk mengetahui apakah rencana atau rencana tindakan (*initiatives*) mampu memberikan kontribusi terhadap perbaikan laba.

Kaplan dan Norton(1996:61) menyatakan bahwa.

“Yet even staying within the financial perspective, the scorecard enables senior executives of business units to specify not only the metric by which the long term success of the enterprise will be evaluated, but also the variables considered most important to create and to drive the long term outcome objectives. The drivers in the financial perspective will be customized to the industry, the competitive environment, and the strategy of the business unit. We have suggested a classification scheme where businesses can choose financial objectives from themes relating to revenue growth, productivity improvement and cost reduction, asset utilization, and risk management”.

(dalam perspektif keuangan, ‘*scorecard*’ memungkinkan para eksekutif senior dari unit bisnis, tidak hanya menentukan metrik keberhasilan jangka panjang perusahaan mana yang akan di evaluasi, tetapi juga variabel yang dianggap paling penting untuk menciptakan dan mendorong tujuan hasil dalam jangka panjang. Perspektif keuangan akan disesuaikan dengan industri, lingkungan yang kompetitif, dan strategi unit bisnis. Kaplan dan Norton telah mengusulkan skema klasifikasi di mana bisnis dapat memilih tujuan keuangan dari tema yang berhubungan dengan pertumbuhan pendapatan, peningkatan produktivitas dan pengurangan biaya, pemanfaatan aset, dan manajemen risiko.)

Dari penjelasan tersebut, Kaplan dan Norton mengklasifikasikan tujuan keuangan yang dapat dilakukan untuk menilai perspektif keuangan suatu perusahaan diantaranya tema yang berhubungan dengan pertumbuhan pendapatan, peningkatan produktivitas dan pengurangan biaya, pemanfaatan aset dan manajemen resiko. Dari tema tersebut kemudian dapat dituangkan dalam formula pengukuran keuangan yang lebih spesifik dan aplikatif terhadap bentuk dan jenis perusahaan.

2) Perspektif *customer*

Dalam suatu bisnis, *customer* sebagai pihak yang menikmati produk atau jasa yang diperjualkan oleh organisasi. Sedangkan menurut Mulyadi (2001:224) *Customer* adalah siap saja yang menggunakan keluaran pekerjaan seseorang atau suatu tim. Kedekatan perusahaan dengan *customer* merupakan persyaratan yang harus dipenuhi oleh perusahaan dengan berupaya menghasilkan produk dan pelayanan jasa yang sesuai dengan kebutuhan *customer*.

Perspektif dari *customer* menjadi pertimbangan penting untuk keberhasilan organisasi. Dalam perspektif *customers*, organisasi harus dapat mengidentifikasi *customers* atau pembeli dan segmen pasar dimana organisasi bersaing. Dalam perspektif ini organisasi berusaha menyusun strategi untuk memenuhi kebutuhan *customers* yang pada akhirnya akan memberikan dampak bagi peningkatan finansial organisasi.

Kaplan dan Norton (1996:26) menyatakan.

“Customers perspective of the balanced scorecard, managers identify the customers and market segments in which the business unit will compete and the measures of business unit’s performance in these targets segment. This perspective typically includes several core or generic measures of the successful outcome from a well-formulated and implemented strategy. The core outcome measures include customer satisfaction, customer retention, new customer acquisition, customer profitability and market and account share in targeted segments. But the customer perspective should also include specific measures of the value propositions that the

company will deliver to customers in targeted market segment. The customer perspective enables business unit managers to articulate the customers and market based strategy that will deliver superior future financial returns”.

(perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard*, di mana para manajer berusaha mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dalam menyelesaikan dan menetapkan ukuran kinerja di unit bisnis berdasarkan segmen target tersebut. Perspektif ini biasanya mencakup beberapa inti atau tindakan generik dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan. Ukuran inti yang digunakan meliputi kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pasar dan pangsa rekening di segmen yang ditargetkan. Namun perspektif pelanggan juga harus mencakup langkah-langkah spesifik dari proporsi nilai bahwa perusahaan akan memberikan pelanggan lebih dari segmen pasar yang ditargetkan. Perspektif pelanggan memungkinkan para manajer unit bisnis untuk mengartikulasikan pelanggan dan strategi berbasis pasar yang akan memberikan keuntungan finansial masa depan yang unggul.)

3) Perspektif bisnis internal (*internal business*)

Dalam proses bisnis internal, manajer organisasi melakukan identifikasi terhadap proses internal organisasi dalam upaya untuk menciptakan keunggulan dalam pelayanan dan memenuhi kebutuhan masyarakat. menurut Tunggal (2002:21) dimensi proses bisnis internal menyajikan proses kritikal yang memungkinkan organisasi untuk:

- a) Memberikan sajian nilai yang akan menarik dan mempertahankan customer dalam pasar yang ditargetkan, dan
- b) Memuaskan harapan pemegang saham berkaitan dengan kembalian keuangan (*financial return*).

Setiap organisasi usaha pasti memiliki sekumpulan proses yang berbeda untuk menciptakan nilai bagi *customers* dan menghasilkan keuangan yang unggul. Dalam hal ini, untuk memfokuskan tujuan dan penetapan tolak ukur dalam perspektif bisnis internal dari scorecard digunakan model rantai nilai internal.

Kaplan dan Norton (1996:96-97) menyatakan.

“Model encompasses three principal business processes:

- 1. Innovation*
- 2. Operations*
- 3. Postal service*

In the innovation process, the business unit research the emerging or latent needs of customers, and then creates the product or services that will meet these needs. The operation process, the second major step in the generic internal value chain, is where existing products and services are produced and delivered to customer. Th third major step in the internal value chain is service to the customer after the original sale or delivery of a product or service”

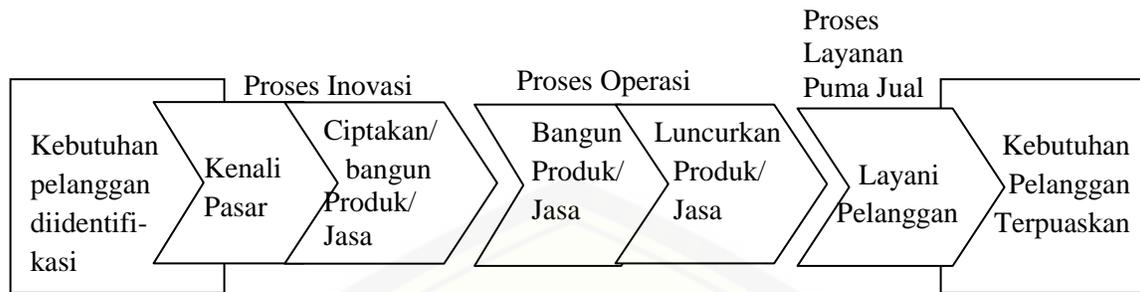
(“Model utama proses bisnis internal meliputi:

1. Inovasi
2. Operasi
3. Layanan

Dalam proses inovasi, unit bisnis riset kebutuhan pelanggan yang muncul atau laten, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses operasi, langkah besar kedua dalam rantai nilai internal yang bersifat generik, di mana produk dan jasa yang ada diproduksi dan dikirim ke pelanggan. Langkah besar ketiga dalam rantai nilai internal pelayanan kepada pelanggan yaitu setelah penjualan asli atau pengiriman produk atau jasa.”)

Model rantai nilai generik (internal value chain) menurut Kaplan dan Norton yang mencakup tiga proses usaha utama tampak sebagai berikut:

1. Innovation Process
2. Operation processes
3. Post-sales service processes



Gambar 2.1 Rantai nilai internal (*internal value chain*)

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam proses Inovasi, organisasi melakukan identifikasi terhadap apa yang menjadi kebutuhan pelanggan (customer) dengan cara mengenali pasar bisnis yang dimasuki dan kemudian menciptakan produk/jasa. Proses operasi memuat kegiatan bagaimana produk/jasa dibangun, baik dari kualitas maupun kuantitasnya selanjutnya produk/jasa diluncurkan. Sedangkan dalam proses layanan purna jual, organisasi melakukan proses pelayanan dengan pelanggan (*customers*). Dalam proses ini, keberhasilan dalam penjualan bergantung pada bagaimana karyawan mampu memberikan pelayanan yang optimal. Sehingga kemudian pemenuhan kebutuhan pelanggan dapat memuaskan. Purna Jual yang dimaksud dapat berupa garansi, penggantian produk yang rusak dll.

4) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan bagaimana organisasi dalam melakukan proses-proses penting untuk memperbaiki proses bisnis internal (perspektif bisnis internal), melayani Customer (perspektif pelanggan) dan pemilik saham organisasi (perspektif finansial) dengan mengidentifikasi infrastruktur organisasi yang harus dibangun untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang dan proses perbaikan. Sehingga perspektif ini menjadi dasar bagi ketiga perspektif lainnya. Pembelajaran dan pertumbuhan organisasi berasal dari tiga sumber utama, yaitu manusia, sistem, dan prosedur organisasional. Pembelajaran dan pertumbuhan organisasi juga dapat dimaknai dengan bagaimana organisasi memanfaatkan dan mengeksplorasi sumber daya organisasi agar mampu berkembang dan secara jangka panjang dapat memberi nilai tambah dalam pertumbuhan organisasi.

Kaplan dan Norton (1996:126) menyatakan.

“The fourth and final perspective on the balanced scorecard develops objectives and measures to drive organizational learning and growth. The objectives in the learning and growth perspective provide the infrastructure to enable ambitious objectives in the other three perspectives to be achieved. Objectives in the learning and growth perspective are the drivers for achieving excellent outcomes in the first three scorecard perspectives

...in building Balanced Scorecard across a wide variety of service and manufacturing organizations has revealed three principal categories for the learning and growth perspective:

- 1. Employee capabilities*
- 2. Information systems capabilities*
- 3. Motivation, empowerment, and alignment”*

(perspektif keempat terakhir tentang balanced scorecard yaitu pembelajaran dan bertumbuh mengembangkan tujuan dan langkah-langkah untuk mendorong pembelajaran organisasi dan pertumbuhan. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyediakan infrastruktur untuk memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya tercapai. Tujuan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah ‘kemudi’ untuk mencapai hasil yang sangat baik dalam tiga perspektif scorecard lainnya.

... dalam membangun Balanced Scorecard di berbagai layanan dan manufaktur organisasi telah mengungkapkan tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan:

1. kemampuan Karyawan
2. kemampuan Sistem informasi
3. Motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan)

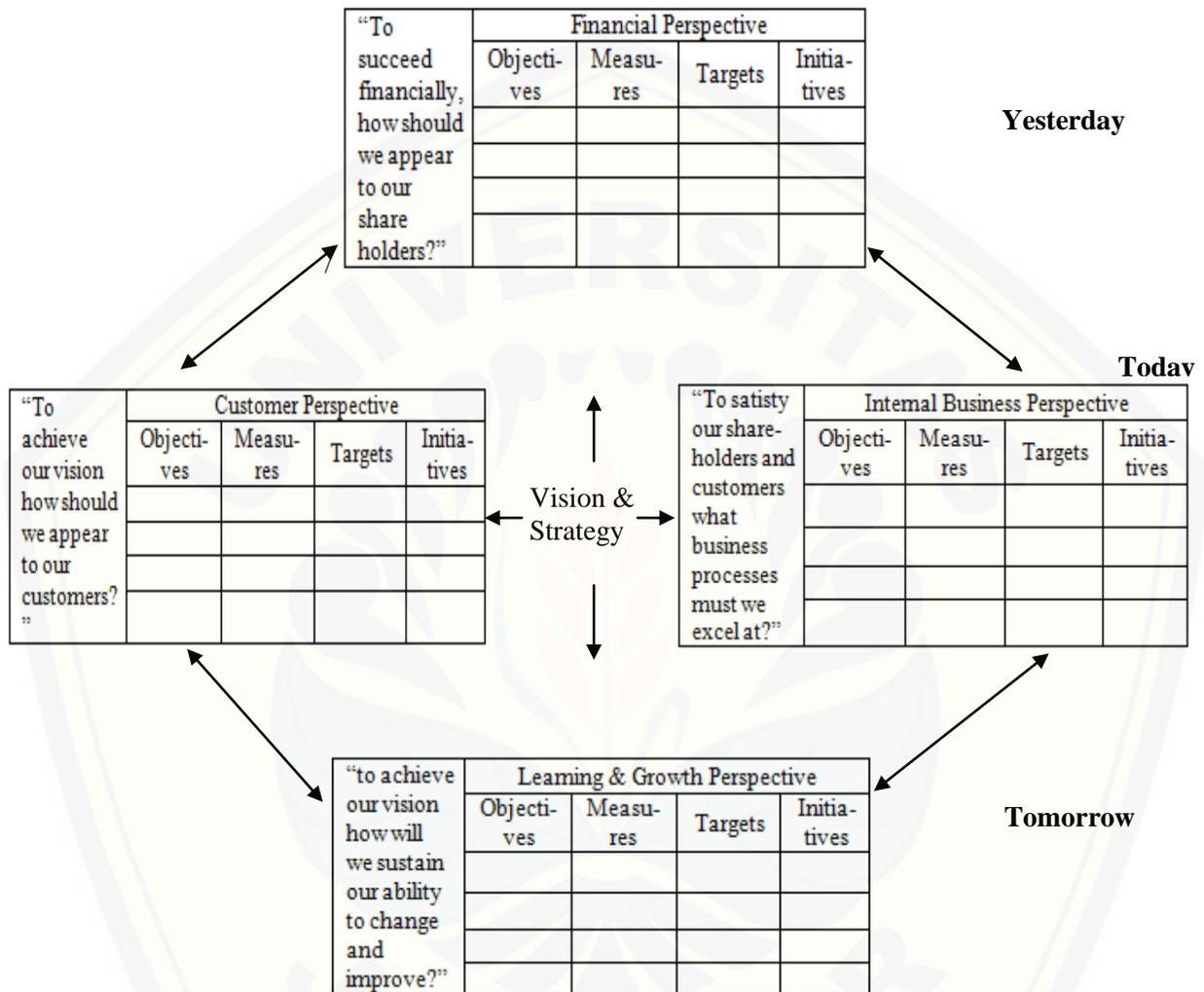
Kemampuan karyawan diidentifikasi dari pentingnya peran karyawan/pegawai bagi perusahaan. Untuk itu dibutuhkan core employee measuring group yang terdiri dari tiga pengukuran yaitu kepuasan pegawai, retensi pegawai dan produktivitas pegawai. pengukuran ketersediaan informasi strategis bisa menjadi persentase proses dengan kualitas real time, siklus waktu, dan umpan balik biaya yang tersedia dan persentase karyawan menghadapi pelanggan memiliki akses ke informasi tentang pelanggan on-line. Motivasi karyawan penting untuk karena

bahkan karyawan yang terampil, tersedia dengan akses yang luar biasa untuk informasi, tidak akan memberikan kontribusi untuk keberhasilan organisasi jika mereka tidak termotivasi untuk bertindak dalam kepentingan terbaik dari suatu organisasi atau jika mereka tidak diberikan kebebasan untuk membuat keputusan dan mengambil tindakan.

Balanced Scorecard merupakan alat manajemen kontemporer (Contemporary management tool). Mulyadi (2001:24) menjelaskan tentang faktor-faktor yang mendasari Kebutuhan perusahaan untuk mengimplementasikan Balanced Scorecard, yaitu:

1. Lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan turbulen.
Lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan sangat kompetitif dan turbulen seperti ini menuntut kemampuan perusahaan untuk:
 - a. Membanguna keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*
 - b. Membangun dan secara berkelanjutan memutakhirkan peta pelajaran untuk mewujudkan masa depan perusahaan
 - c. Menempuh langkah-langkah strategi dalam membangun masa depan perusahaan
 - d. Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.
2. Sistem manajemen yang digunakan oleh perusahaan tidak pas dengan tuntutan lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan. Sistem ini mempunyai karakteristik sebagai berikut:
 - a. Sistem manajemen yang digunakan hanya mengandalkan anggaran tahunan sebagai alat perencanaan masa depan perusahaan
 - b. Tidak terdapat kekoherenan antara jangka panjang (*corporate plan*) dengan rencana jangka pendek dan *implementasinya*.

Model Balanced Scorecard Kaplan dan Norton yang dikutip dalam Tunggal (2002:3), sebagai berikut:



Gambar 2.2 Model Empat Perspektif Balanced Scorecard Kaplan Dan Norton

Visi dan strategi menjadi dasar eksplisit dari keempat perspektif tersebut di atas. Suatu perusahaan dipandang dari empat perspektif tersebut, *Balanced Scorecard* bermaksud untuk mengaitkan pengendalian operasional jangka pendek terhadap visi dan strategi jangka panjang dari usaha. Sehingga perusahaan dipaksakan untuk

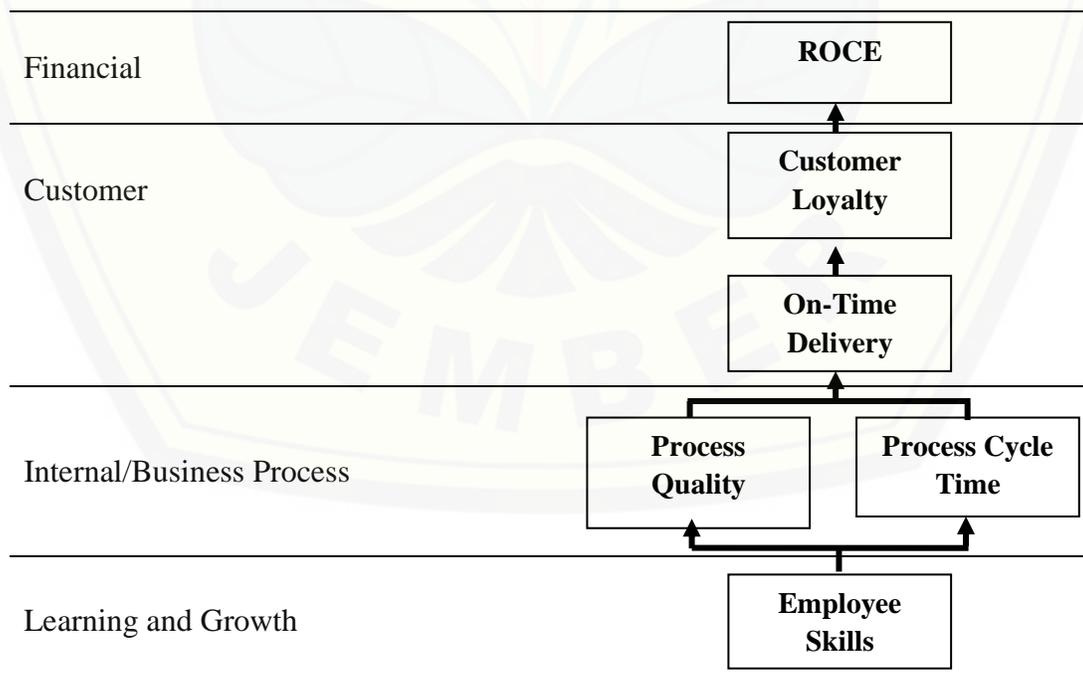
mengendalikan dan memonitor operasi sehari-hari karena operasi tersebut mempengaruhi pengembangan organisasi di kemudian hari.

Kaplan dan Norton (1996:30-31) menyatakan bahwa.

“A strategy is a set of hypotheses about cause and effect. The measurement system should make the relationship (hypotheses) among objectives (and measures) in the various perspectives explicit so that they can be managed and validated. The chain of cause and effect should pervade all four perspectives of a Balanced Scorecard. An entire chain of cause-and-effect relationship can be established as a vertical vector through the four BSC perspectives:

(Strategi adalah seperangkat hipotesis tentang sebab dan akibat. Sistem pengukuran harus membuat hubungan (hipotesis) antara tujuan (dan tindakan) dalam berbagai perspektif eksplisit sehingga mereka dapat dikelola dan divalidasi. Rantai sebab dan akibat harus meliputi keempat perspektif Balanced Scorecard. Seluruh rantai hubungan sebab-akibat dapat ditetapkan sebagai vektor vertikal melalui empat perspektif BSC:

Gambar 2.3 Rantai Sebab Akibat Ke Empat Perspektif Balanced Scorecard



Sumber: Kaplan dan Norton (1996:31)

Dapat dikatakan bahwa karya terbaru dalam mencapai keuantungan dari pelayanan yang diberikan suatu perusahaan harus dapat menekankan hubungan kausal kepuasan karyawan, kepuasan pelanggan, royalti pelanggan, pangsa pasar, dan akhirnya, kinerja keuangan. Dengan demikian Balanced Scorecard memang harus dibangun dari strategi unit bisnis terkecil. Unit bisnis harus diidentifikasi dan dibuat secara hipotesis tentang hubungan sebab dan akibat antar ukuran hasil dan pendorong bagi kinerja hasil tersebut. Setiap ukuran dipilih harus menjadi elemen dalam rantai hubungan sebab dan akibat yang mengkomunikasikan arti dari strategi unit bisnis perusahaan.

2.6 Penelitian Terdahulu

2.6.1 Penelitian Balanced Scorecard Pada Perusahaan Sektor Publik Terdahulu

Penelitian mengenai pengukuran terhadap kinerja perusahaan publik menggunakan metode pengukuran Balanced Scorecard bukanlah suatu topik baru. Sudah banyak penelitian yang menggunakan metode balanced scorecard pada perusahaan sektor publik untuk mengetahui seberapa baik performa perusahaan tersebut. Salah satu penelitian dilakukan oleh Murniati dari Universitas Jember Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Administrasi Negara. Dalam skripsi yang ditulis, Murniati melakukan penelitian dengan judul “Pengukuran Kinerja Perusahaan Listrik Negara (PT.PLN) Area Pelayanan dan Jaringan Jember Melalui Teknik *Balanced Scorecard*”

Pengukuran dilakukan untuk melihat kinerja PT. PLN Area Pelayanan dan Jaringan di Jember pada tahun 2012, 2013, 2014. Pengukuran kinerja yang dilakukan menetapkan besaran target menggunakan sistem target *Base Line Traditional* dengan peningkatan 10% dari hasil pencapaian kinerja PLN APJ Jember di tahun dasar pengukuran 2011. Jenis penelitian yang diambil adalah kuantitatif deskriptif. Pengukuran kinerja dilakukan dengan menghitung variabel kinerja yaitu empat perspektif dari teknik Balanced Scorecard yaitu perspektif keuangan, perspektif customer, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Masing-masing variabel dijabarkan dalam indikator-indikator kemudian dituangkan dalam skor-skor kinerja. Sedangkan untuk besaran bobot yang digunakan sama dengan bobot yang digunakan oleh PT. PLN Jember. Karena PT. PLN Area Pelayanan dan Jaringan Jember sudah menggunakan metode pengukuran kinerja Balanced Scorecard maka peneliti mengukur indikator yang ada pada teori oleh Kaplan dan Norton tersebut yang tidak digunakan oleh PT. PLN Jember.

Hasil pengukuran yang dilakukan oleh peneliti terdahulu (kesimpulan dalam Murniati Bab V hal. 159-160) yaitu:

- a. Perspektif *financial* pada kinerja PT. PLN Area Jember terlihat cukup pada keandalan dan ketahanan keuangannya, hal tersebut ditunjukkan performa keuangan dari tahun ke tahun terus mengalami penurunan dari tahun 2012 hingga 2014 berturut-turut 13,38; 6,51; 11,3. Hal tersebut disebabkan dari kurang mampunya PLN Area jember dalam meningkatkan pendapatan usahanya dalam kurun waktu 3 tahun, sehingga kemampuan memperoleh laba dan kemampuan pembayaran hutang usaha menurun.
- b. Persepektif *Customer* pada kinerja PT. PLN Area jember terlihat cukup pada kemampuan pemenuhan pelayanan terhadap pelanggan, hal tersebut ditunjukkan dari kurang mampunya PLN Area jember menguasai pasar dan kemampualabaan pelanggan mencapai target yang ditetapkan. Hal tersebut disebabkan rendahnya kemampuan PLN Area Jember dalam memperoleh laba usaha dari penjualan tenaga listrik secara bersih kepada pelanggan.
- c. Perspektif *Business Internal Process* pada kinerja PT. PLN Area Jember terlihat sangat baik pada aktivitas organisasi PLN Area jember dalam menciptakan kualitas produk dan jasa kelistrikan dalam pemenuhan harapan pelanggan. Hal tersebut didukung dari hasil realisasi pencapaian yang memenuhi target, serta didukung dari kemampuan PLN Area Jember yang mampu menciptakan efesiensi dan efektivitas pada produk dan jasa baru dalam pelayanan kelistrikan dengan sangat baik dari tahun 2012-2014.

- d. Perspektif *Learning and Growth* pada kinerja PT. PLN Area Jember terlihat sangat baik pada kemampuan PLN Area secara organisasional dalam melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal, baik pada kompetensi SDM pegawai dan produktivitas yang tinggi. Hal tersebut ditunjukkan dari kemampuan pencapaian target kinerja yang baik pada tahun 2012-2014.
- e. PLN Area Jember tidak dapat melakukan perbaikan diri secara terus menerus (*continous improvement*), hal tersebut ditunjukkan dari terus melemahnya kemampuan meningkatkan dan mempertahankan kinerja pada tahun 2012-2014.

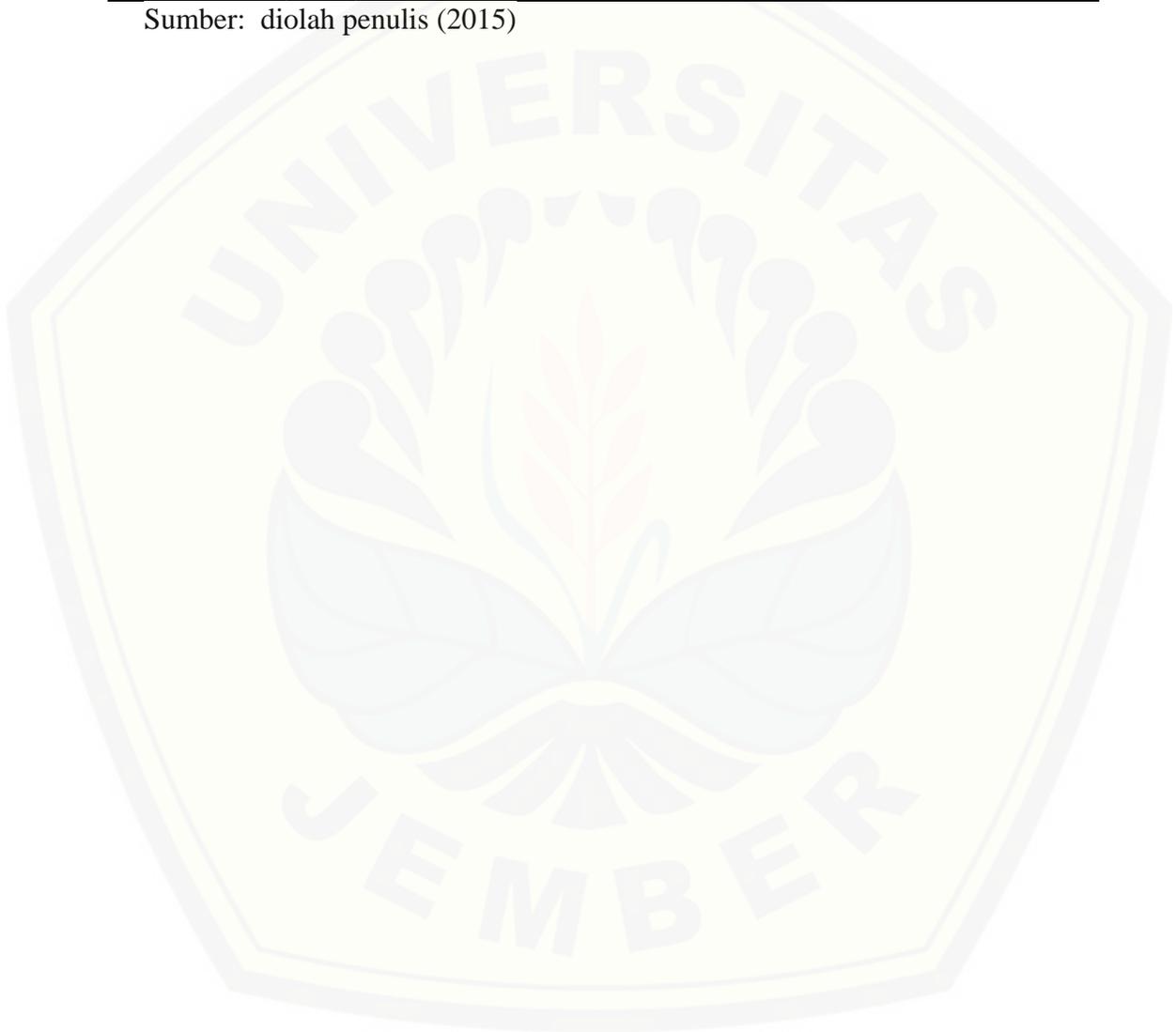
2.6.2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Penulis.

Tabel 2.1 Persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian penulis

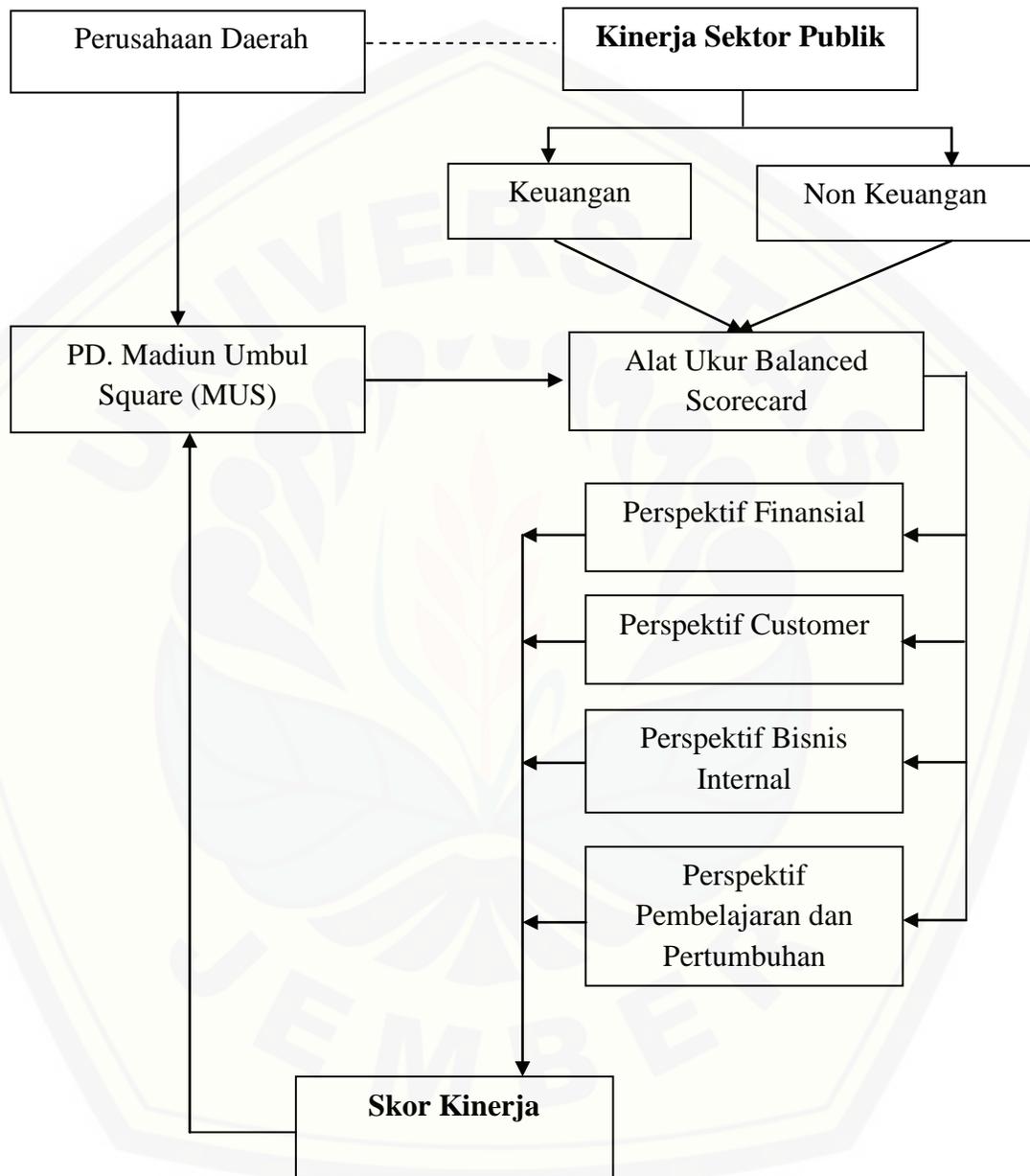
	NO	Penelitian Terdahulu	Penelitian Penulis
Persamaan	1	Menggunakan teori pengukuran kinerja Balanced Scorecard oleh Kaplan dan Norton	
	2	Pengukuran dilakukan pada Perusahaan Sektor Publik	
	3	Menetapkan besaran skor pada setiap indikator yang digunakan yang merupakan penjabaran ke empat perspektif Balanced Scorecard	
	4	Menggunakan formula perhitungan yang sama dimana perhitungan menggunakan besaran bobot dan penentuan besaran target	
	5	Target ditentukan dari pencapaian kinerja tahun dasar untuk mengetahui peningkatan dan penurunan kinerja tahun berikutnya	
Perbedaan	1	Perusahaan Berbentuk BUMN sektor Barang (Kelistrikan) dan pihak perusahaan sudah melakukan pengukuran kinerjanya dengan Balanced Scorecard	Perusahaan berbentuk BUMD sektor Jasa (Pariwisata) yang baru 2 tahun berdiri dan pihak perusahaan melakukan pengukuran kinerjanya hanya dengan pencapaian target keuangan
	2	Indikator yang digunakan merupakan indikator dari teori Balanced Scorecard Kaplan dan Norton yang tidak digunakan oleh pihak perusahaan dalam pengukuran kinerjanya	Indikator yang digunakan merupakan indikator dari teori Balanced Scorecard Kaplan dan Norton yang disesuaikan dengan bentuk organisasi dan data yang dimiliki perusahaan
	3	Penentuan Bobot indikator yang digunakan untuk mengetahui	Penentuan Bobot indikator yang digunakan untuk mengetahui

		besaran indikator disesuaikan dengan bobot perusahaan yang diteliti	besaran indikator diperoleh melalui Angket/Kuesioner
	4	Target ditentukan dari hasil pencapaian tahun dasar dan menggunakan target Tradisional Baseline (target tahun dasar+10%)	Target ditentukan dari pencapaian tahun dasar dan menggunakan target Baseline (target tahun dihitung sama dengan target tahun dasar)

Sumber: diolah penulis (2015)



Kerangka Berfikir



Gambar 2.4 Kerangka Berfikir Penulis

BAB 3. METODE PENELITIAN

Tahap akhir sebelum peneliti ke lapangan melakukan penelitian adalah penetapan metode penelitian. metode penelitian sebagai bekal peneliti untuk melangkah dalam mencari data guna menjawab permasalahan yang hendak diteliti. Karena hakikatnya penelitian menurut Moloeng (2000:30) adalah wahana untuk menemukan sebuah kebenaran atau untuk lebih membenarkan suatu kebenaran. Sehingga keberadaan metode penelitian adalah penting dan harus ada dalam melakukan penelitian. Hal tersebut sesuai dengan pengertian metode penelitian menurut Buku Pedoman Karya Tulis Ilmiah Universitas Jember (2011:22) yaitu merupakan aspek yang epistemologis yang penting dan harus dikemukakan dalam bab tersendiri secara rinci dan jelas.

Menurut sugiyono (2004:1) metode penelitian merupakan cara-cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid, dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan, dan mengantisipasi masalah tertentu. Metode penelitian dapat dikelompokkan dalam dua tipe penelitian yaitu kuantitatif dan kualitatif.

Adapun metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Definisi Operasional Variabel
2. Tipe Penelitian
3. Populasi dan Sampel
4. Jenis dan Sumber Data
5. Teknik Pengumpulan Data
6. Teknik Analisis Data
7. Uji Validitas dan Reliabilitas

Berikut akan dijelaskan secara rinci dari masing-masing komponen dalam metode penelitian ini.

3.1 Definisi Operasional Variabel

Hasil suatu penelitian dapat dibaca oleh setiap orang, baik dari kalangan akademisi, politisi maupun masyarakat umum, sehingga tidak semua individu yang membaca hasil penelitian tersebut adalah individu yang memahami konsep yang sedang diteliti. Dengan begitu, menjadi kewajiban setiap peneliti untuk secara jelas memberikan pengertian tentang variabel yang ditelitinya. Variabel dalam penelitian merupakan dasar tentang apa yang diteliti oleh peneliti.

Idrus (2009:81) menjelaskan bahwa definisi variabel operasional bukanlah definisi konsep yang diajukan para ahli, tetapi sudah merupakan definisi yang lebih operasional tentang variabel itu sendiri, dan tentu saja bagaimana mengukur variabel itu. Dengan begitu, suatu definisi operasional mungkin lebih spesifik, berbeda antara peneliti satu dan peneliti lain—meski meneliti satu tema yang sama—dan telah memiliki kriteria bagaimana cara mengukurnya. Secara sederhana, Idrus (2009:77) memaknai istilah variabel ini sebagai sebuah konsep atau objek yang sedang diteliti, yang memiliki variasi (*vary-able*) ukuran, kualitas yang ditetapkan oleh peneliti berdasarkan pada ciri-ciri yang dimiliki konsep itu sendiri.

Variabel penelitian dapat berjumlah lebih dari satu variabel sehingga dapat diidentifikasi hubungan antar variabel tersebut. Sugiyono (2005:36) membagi hubungan variabel menjadi tiga yaitu, hubungan simetris, hubungan kausal, dan interaktif/resiprocal/timbal balik. Hubungan simetris adalah suatu hubungan antara dua variabel atau lebih yang kebetulan munculnya bersama. Sedangkan Bungin (2005:68) mengelompokkan variabel dalam hubungan variabel simetris menjadi empat hubungan yaitu pertama, kedua variabel merupakan indikator sebuah konsep yang sama, kedua variabel merupakan akibat dari faktor yang sama, kedua variabel berkaitan secara fungsional, dan kedua variabel mempunyai hubungan yang kebetulan sama.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan hubungan variabel simetris yaitu suatu hubungan antara dua atau lebih variabel kebetulan muncul bersama karena variabel yang teliti merupakan perspektif yang berangkat dari konsep atau teori yang sama yaitu Balanced Scorecard. Masing-masing variabel tidak saling mempengaruhi satu sama lain. Variabel dalam penelitian ini ada empat yaitu, variabel perspektif keuangan, variabel perspektif *customer*, variabel perspektif bisnis internal, variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Ke empat variabel tersebut berasal dari indikator dalam konsep Balanced Scorecard sebagai alat pengukuran kinerja organisasi. Sedangkan untuk diaplikasikan dalam mengukur kinerja PD. Madiun Umbul Square, masing-masing variabel disesuaikan dengan tema penelitian dan lokasi penelitian sebagai definisi operasional variabel sebagai berikut.

3.5.3 Variabel Perspektif Keuangan (*Financial*)

Perspektif keuangan dapat diukur berdasarkan data dari laporan keuangan perusahaan yaitu neraca dan laporan laba/rugi. Dari laporan keuangan tersebut peneliti melakukan analisis dengan menggunakan analisis rasio. Rasio diantaranya dapat digunakan untuk mengetahui pertumbuhan pendapatan, pemanfaatan aset, kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban bagi pihak *shareholder*.

Terdapat banyak jenis rasio yang dapat digunakan untuk menganalisa laporan keuangan perusahaan. Sehingga dalam pengaplikasiannya tergantung pada rasio mana yang lebih cocok digunakan oleh perusahaan. Menurut Harahap (299) bahwa umumnya rasio yang dikenal dan populer digunakan adalah rasio likuiditas, solvabilitas, rentabilitas/profitabilitas. Sedangkan rasio yang lain diantaranya rasio leverage, produktivitas, rasio modal, rasio pertumbuhan, dan sebagainya.

Rasio likuiditas menggambarkan kemampuan perusahaan untuk menyelesaikan kewajiban jangka pendeknya. Beberapa rasio likuiditas yaitu rasio lancar, rasio cepat (*quick ratio*), rasio kas atas aktiva lancar, rasio kas atas hutang lancar, rasio aktiva lancar dan total aktiva, rasio aktiva lancar dan total hutang. Rasio solvabilitas menggambarkan kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban

jangka panjangnya atau kewajiban-kewajibannya apabila perusahaan dilikuidasi. Rasio solvabilitas diantaranya: rasio hutang atas modal, debt service ratio (rasio pelunasan hutang), rasio hutang atas aktiva. Rasio rentabilitas/profitabilitas menggambarkan kemampuan perusahaan mendapatkan laba melalui semua kemampuan sumber yang ada seperti kegiatan penjualan, kas, modal, karyawan, jumlah cabang dan sebagainya. Beberapa jenis rasio rentabilitas yaitu Margin laba (profit margin), Asset turn over (return on asset), return on investmen (return on equity), return on total asset, basic earning power dan sebagainya.

Dalam penelitian ini, Tolak ukur keuangan yang peneliti gunakan untuk mengukur kinerja *Balanced Scorecard* pada PD. Madiun Umbul Square adalah dengan menggunakan ketiga rasio pokok di atas. Rasio tersebut sudah dapat digunakan untuk melihat bagaimana kemampulabaan organisasi, pemanfaatan aset, maupun kesehatan organisasi dari kemampuannya memenuhi kewajiban baik jangka pendek maupun jangka panjang.

a. Rasio likuiditas

Syamsudin (1998:41) menjelaskan bahwa Likuiditas merupakan suatu indikator mengenai kemampuan perusahaan untuk membayar semua kewajiban finansial jangka pendek pada saat jatuh tempo dengan menggunakan aktiva lancar yang tersedia. Pengukuran likuiditas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Current Ratio yang merupakan salah satu rasio finansial yang sering digunakan. Tingkat ratio dapat ditentukan dengan jalan membandingkan antara current assets (aktiva lancar) dengan current liabilities (utang lancar). Tingkat rasio tersebut dapat dibuat rumus berikut: (Syamsudin,1998:43)

$$\text{Current ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}} \times 100$$

b. Rasio Solvabilitas

Menurut Fred Weston dikutip dari Kasmir (2008:150), rasio solvabilitas adalah rasio yang digunakan untuk mengukur sejauh mana aktiva perusahaan dibiayai

dengan utang dan mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar seluruh kewajibannya, baik jangka pendek maupun jangka panjang apabila perusahaan dilikuidasi (dibubarkan). Rasio solvabilitas yang digunakan yaitu:

$$\text{Rasio hutang atas modal} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Modal (equity)}} \times 100$$

Rasio ini disebut juga rasio leverage. Rasio ini menggambarkan sejauh mana modal pemilik dapat menutupi hutang-hutang kepada pihak luar. Semakin kecil rasio ini semakin baik.

c. Profitability ratio

Dalam penelitian ini peneliti menekankan pada profitabilitas karena untuk dapat melangsungkan hidupnya, suatu perusahaan haruslah berada dalam keadaan menguntungkan/profitable. Untuk mengukur profitabilitas PD. Madiun Umbul Square, peneliti menggunakan alat ukur return on investment (ROI) dan return on equity (ROE). ROI yaitu merupakan pengukuran kemampuan perusahaan secara keseluruhan di dalam menghasilkan keuntungan dengan jumlah keseluruhan aktiva yang tersedia di dalam perusahaan. Semakin tinggi ratio ini, semakin baik keadaan suatu perusahaan. Sedangkan ROE merupakan rasio yang memperlihatkan sejauh mana perusahaan mengelola modal sendiri secara efektif. Berikut rumus yang digunakan untuk menghitung ROI dan ROE.

$$\text{Return on investment} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{Total Assets}} \times 100$$

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{ekuitas}} \times 100$$

3.5.4 Variabel perspektif *Customer*

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan istilah *customer* dan bukan mengartikannya sebagai pelanggan. Hal tersebut karena usaha rekreasi tidak hanya mencakup pengunjung yang datang berulang kali tetapi juga yang sekali datang.

Sedangkan istilah pelanggan dalam bahasa Indonesia adalah pembeli yang berulang kali (*repeat buyer*). *Customers* dapat mencakup pembeli yang berulang kali (*repeat buyer*) maupun *one time buyer* (sekali beli).

Terdapat lima indikator untuk mengukur perspektif *customer* yaitu pangsa pasar, kepuasan *customer*, retensi *customer*, akuisisi *customer* baru, dan profitabilitas *customer*. Untuk mengetahui perspektif *customer* pada PD. Madiun Umbul Square peneliti hanya menggunakan satu indikator yaitu Retensi *customer*. Market share atau pangsa pasar tidak dapat peneliti teliti karena PD. Madiun Umbul Square mencakup pasar yang tidak terbatas dan teridentifikasi karena sasaran pemasaran organisasi yang bersifat luas. Keterbatasan waktu penelitian serta banyaknya jumlah *customer* menjadikan peneliti tidak dapat secara mengukur kepuasan *customer*. Adanya peningkatan atau penurunan jumlah *customer* dapat mencerminkan apakah *customer* puas atau tidak terhadap pelayanan. Selain itu, jumlah *customer* yang meningkat dapat terjadi karena baiknya promosi yang dilakukan perusahaan maupun dari penyebaran informasi masyarakat dari mulut ke mulut.

Akuisisi pelanggan baru juga tidak dapat diukur karena sulitnya mengetahui mana pengunjung yang baru sekali datang dan mana pengunjung yang sudah beberapa kali datang. Sedangkan profitabilitas *customer* diukur dari seberapa besar kemampuan pengunjung menghasilkan laba bagi perusahaan dan membandingkannya dengan penjualan bersih perusahaan. Peneliti tidak dapat mengukur profitabilitas *customer* karena keterbatasan data yang dimiliki organisasi di mana dalam laporan keuangan perusahaan tidak dicantumkan mengenai penjualan bersih yang diperoleh. Hal tersebut karena bentuk organisasi yang bergerak pada sektor jasa pariwisata sehingga sulit mengidentifikasi besar penjualan yang diperoleh. Karena alasan tersebut peneliti hanya mengukur Retensi *customer* sebagai indikator dari perspektif *Customer*.

Retensi *customer* (*customers Retention*) dalam penelitian ini mencerminkan kemampuan organisasi memperoleh persentase dari pertumbuhan bisnis dengan membandingkan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki oleh perusahaan. Untuk

menghitung indikator ini dapat diketahui dengan membandingkan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki dengan *customer* yang dimiliki tahun sebelumnya. Dalam hal ini, pada PD. Madiun Umbul Square jika semakin banyak *customer* yang dimiliki maka semakin baik pula pertumbuhan bisnis yang dialami perusahaan.

Rumus yang digunakan yaitu:

$$\text{Retensi customer} = \frac{\text{jumlah pengunjung tahun } t}{\text{jumlah pengunjung tahun } t-1} \times 100\%$$

3.5.5 Variabel perspektif bisnis internal (internal business)

Berdasarkan teori, proses bisnis internal perusahaan mencakup tiga proses bisnis utama yaitu proses inovasi, proses operasi, dan proses pasca penjualan. Perusahaan yang penulis teliti merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang jasa yang proses pelayanan berakhir saat *customer* meninggalkan tempat layanan wisata, sehingga tidak ada proses layanan pasca penjualan. Dalam penelitian ini, untuk mengukur kinerja dari perspektif bisnis internal peneliti menggunakan pengukuran proses inovasi dan proses operasi layanan.

1. Proses Inovasi pelayanan

Proses inovasi pelayanan digunakan untuk mengukur sejauh mana PD. Madiun Umbul Square mampu menciptakan inovasi produk dalam pelayanan jasa baru terhadap total jasa yang ditawarkan. Suatu organisasi akan dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang selalu berkembang jika organisasi mampu untuk mengikuti perkembangan dengan selalu membuat inovasi baru. Inovasi dapat berupa inovasi dalam produk wisata, maupun inovasi dalam proses pelayanan jasa wisata.

Sebagai organisasi yang bergerak pada sektor jasa wisata, PD. Madiun Umbul Square telah melakukan inovasi pelayanan jasa wisata, dalam upaya peningkatan destinasi wisata para customer PD. Madiun Umbul Square melakukan penyelenggaraan event, sistem pembayaran terpadu (sistem paket), maupun peningkatan jenis wahana baru dalam upaya meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan. Untuk mengetahui tingkat inovasi PD. Madiun Umbul Square dapat

dilakukan dengan mengukur proses inovasi yang telah dilakukan dengan total inovasi pada periode tertentu.

$$\text{Proses inovasi pelayanan} = \frac{\text{Delta inovasi}}{\text{Total inovasi}} \times 100\%$$

2. Proses Operasi pelayanan

Untuk mengukur seberapa besar tingkat kualitas pelayanan yang telah diberikan kepada *customer*. Kualitas pelayanan kepada *customer* mencakup upaya perbaikan sistem pelayanan terbaru untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelayanan. Efektifitas diupayakan bagi *customer* untuk menikmati pelayanan tanpa proses yang panjang dan lama. Sedangkan efisiensi ditujukan agar *customer* dapat menikmati pelayanan dengan biaya yang lebih murah dan terjangkau untuk pelayanan yang sama atau biaya yang sama untuk pelayanan yang lebih banyak. Untuk mengetahui peningkatan operasi pelayanan yang dilakukan PD. Madiun Umbul Square kepada *customer* dapat dilakukan pengukuran dengan menggunakan rasio *Administrative Expense to Total Revenue* (AETR) yaitu dengan mengukur pendapatan usaha dari biaya administrasi yang dikeluarkan oleh organisasi.

Rumus yang digunakan yaitu

$$\text{Proses Operasi pelayanan} = \frac{\text{Biaya Admintrasi}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$$

3.5.6 Variabel perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth)

Pembelajaran dan pertumbuhan dapat diketahui dengan bagaimana organisasi melakukan investasi bagi karyawan, memperkuat teknologi informasi, dan motivasi bagi karyawan. Dalam penelitian ini, tolak ukur yang digunakan peneliti untuk mengetahui perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah:

1. Kepuasan kerja karyawan

Karyawan merupakan garis luar bagi peningkatan produktivitas, daya tanggap, mutu dan pelayanan. Sehingga perusahaan yang ingin mencapai kepuasan pelanggan yang tinggi harus memiliki karyawan yang melayani yang

terpuaskan oleh perusahaan. Kepuasan pelanggan dapat dilakukan dengan melakukan survei. Unsur-unsur yang digunakan untuk survei kepuasan karyawan: (Tunggal, 2002:89)

- a. Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
 - b. Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan dengan baik
 - c. Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik
 - d. Dorongan aktif untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif
 - e. Tingkat dukungan dari fungsi staf
 - f. Kepuasan keseluruhan dengan perusahaan
2. Pelatihan dan pendidikan karyawan
- Pelatihan dan pendidikan karyawan sangat dibutuhkan organisasi untuk meningkatkan skill atau keterampilan karyawan yang akan berdampak pada perbaikan kinerja karyawan. Hal tersebut tentu akan menjadi kekuatan organisasi jangka panjang. Pelatihan dan pendidikan karyawan dapat diukur dengan berapa kali organisasi melakukan pelatihan atau diklat kepada karyawan.
3. Motivasi karyawan
- Motivasi sebagai energi atau kekuatan bagi seseorang untuk membangkitkan antusiasme, semangat dan ketekunan dalam melakukan pekerjaannya.

3.2 Tipe Penelitian

Menurut Hasan (2002:10) Penelitian dapat digolongkan/dibagi ke dalam beberapa jenis berdasarkan kriteria-kriteria tertentu. Sedangkan Sugiyono (2005:4) menyebutkan bahwa jenis-jenis penelitian dapat dikelompokkan menurut: tujuan, pendekatan, tingkat eksplanasi (*level of explanation*), dan analisis & jenis data. Menurut tujuan, jenis penelitian dibagi menjadi penelitian murni dan terapan. Menurut Metode dibagi menjadi penelitian survei, ex post facto, eksperimen, naturalistik dan sebagainya. Menurut tingkat eksplanasi dibagi menjadi penelitian

deskriptif, komparatif, dan asosiatif/hubungan. Sedangkan menurut jenis data dan analisis, penelitian di bagi menjadi tiga yaitu penelitian kuantitatif, kualitatif dan gabungan.

Menurut Sugiyono (2005:14) penelitian Kuantitatif adalah Penelitian yang menggunakan Data Kuantitatif yaitu bersumber dari data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Data kualitatif yang diangkakan (skoring) misalnya terdapat pada skala pengukuran.

Penelitian deskriptif menurut Sugiyono (2005:11) adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain. Sedangkan Hasan (2002:13-14) menjelaskan bahwa penelitian deskriptif dimaksudkan untuk pengukuran yang cermat terhadap fenomena-fenomena masyarakat (sosial) tertentu. Dalam penelitian deskriptif, peneliti mengembangkan konsep dan menghimpun fakta-fakta, tetapi tidak melakukan pengujian hipotesis.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian Deskriptif dengan pendekatan Kuantitatif. Penelitian ini melakukan pengukuran terhadap variabel-variabel yaitu variabel perspektif keuangan (*financial perspective*), variabel perspektif pelanggan (*customer perspective*), variabel perspektif bisnis internal (*internal business process*) dan variabel pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth perspective*). Namun tidak membuat perbandingan atau menghubungkan antar variabel-variabel tersebut. Pendekatan Kuantitatif untuk mengetahui ukuran masing-masing variabel dengan mengukur data angka atau data yang diangkakan. Yang kemudian dianalisis secara deskriptif untuk menggambarkan kinerja PD. Madiun Umbul Square pada tahun 2013-2014 yang berdasarkan metode pengukuran *Balanced Scorecard*.

3.3 Populasi dan Sampel

Kata populasi sendiri berasal dari kata bahasa Inggris *population*, yang berarti jumlah penduduk. Bungin (2008:99) menjelaskan bahwa populasi digunakan untuk menyebutkan serumpun atau sekelompok objek yang menjadi sasaran penelitian. oleh karenanya, populasi penelitian merupakan keseluruhan (universum) dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup, dan sebagainya, sehingga objek-objek ini dapat menjadi sumber data penelitian.

Berdasarkan penentuan sumber data, Bungin (2008:99) membagi populasi menjadi: *populasi terbatas*, yaitu populasi yang memiliki sumber data yang jelas batas-batasnya secara kuantitatif, dan *Populasi tak terhingga* yaitu populasi yang memiliki sumber data yang tidak dapat ditentukan batas-batasnya secara kuantitatif.

Sedangkan pengertian sampel menurut Sugiyono (2005:91), adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang diambil harus benar-benar bersifat representatif (mewakili) atau dapat direpresentasikan ke dalam keseluruhan populasi. Selanjutnya Sugiyono mengelompokkan teknik pengambilan sampel menjadi dua yaitu *Probability Sampling* dan *Nonprobability Sampling*. *Probability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel. Sedangkan *Nonprobability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa populasi adalah totalitas dari semua obyek maupun subyek yang memiliki karakteristik tertentu yang jelas dan lengkap yang dapat berupa orang, perusahaan, media dan sebagainya yang dapat menjadi sumber data untuk kemudian diteliti dan ditarik kesimpulan. Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang mewakili karakteristik sama dari populasi yang bersifat representatif (mewakili).

Arikunto Suharsimi (2005) memberikan pendapat bahwa apabila peneliti memiliki beberapa ratus subyek dalam populasi, maka sampel dapat ditentukan lebih 25-30% dari jumlah tersebut. Sedangkan apabila jumlah anggota subyek dalam populasi kurang dari 100 lebih baik diambil semua hingga penelitiannya merupakan penelitian populasi.

Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah populasi terbatas yaitu populasi PD. Madiun Umbul Square yang mencakup seluruh jajaran pegawai dalam lingkungan PD. Madiun Umbul Square yang jelas batasannya secara kuantitatif. Populasi terbatas digunakan untuk mencari data wawancara dan data kuesioner kepuasan pegawai serta kuesioner dalam penentuan bobot perspektif yang diukur. Sedangkan sampel kuesioner yang diambil adalah sampel populasi yaitu semua anggota populasi menjadi responden, hal tersebut karena jumlah populasi yang sedikit yaitu di bawah 100 orang.

Teknik *Nonprobability Sampling* yang digunakan untuk mengetahui sampel yang bersifat *purposive* yaitu tertentu pada karakteristik sampel yang sudah diketahui dan ditentukan. Teknik tersebut digunakan peneliti untuk memperoleh sampel dari pegawai PD. Madiun Umbul Square yang dianggap lebih mengetahui tentang topik yang hendak diteliti dan memiliki data yang dibutuhkan peneliti. Berikut sampel *purposive* dalam penelitian ini, yaitu:

1. Bapak Agus Mahendra, SE
Selaku Kadiv. Umum & Pemasaran dan merangkap sebagai Plt.Kadiv Operasional dan Pemeliharaan
2. Bapak Hirmawan Widya, S.Sos
Selaku KSD. Pemasaran
3. Bapak Anang Dedi S
Selaku KSD. Administrasi dan Personalia

Sedangkan sampel kuesioner kepuasan pegawai dan kuesioner bobot perspektif yang diambil adalah sampel populasi yaitu semua anggota populasi

menjadi responden, hal tersebut karena jumlah populasi yang sedikit yaitu di bawah 100 orang.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Pengertian data menurut Bungin (2008:119) adalah bahan keterangan tentang sesuatu objek penelitian yang diperoleh di lokasi penelitian. sedangkan Hasan (2002:82) menjelaskan bahwa data adalah bentuk jamak dari datum, data merupakan keterangan-keterangan tentang suatu hal, dapat berupa sesuatu yang diketahui atau yang dianggap atau anggapan. Atau suatu fakta yang digambarkan lewat angka, simbol, kode dan lain-lain.

Jenis data dan analisisnya dalam penelitian Sugiyono (2005:13-14) mengelompokkan jenis data menjadi tiga hal utama yaitu data kualitatif, data kuantitatif dan gabungan keduanya. Data kualitatif adalah data yang berbentuk kata, kalimat, skema dan gambar. Data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau data kualitatif yang diangkakan. Data kualitatif yang diangkakan (skoring) misalnya terdapat pada skala pengukurannya.

Dalam penelitian ini, data yang digunakan peneliti untuk menjawab permasalahan penelitian adalah data kualitatif-kuantitatif atau penggabungan dari keduanya. Data kualitatif yaitu data tentang kondisi PD. Madiun Umbul Square secara umum untuk mengetahui secara luas bagaimana perkembangan PD. Madiun Umbul Square selama tahun 2013-2014. Sedangkan Data kuantitatif yaitu data tentang perkembangan PD. Madiun Umbul Square yang berupa angka selama tahun 2013-2014 meliputi data keuangan yaitu, data tentang laporan keuangan dalam neraca dan laporan laba/rugi dan data non-keuangan yaitu, data tentang pegawai, data tentang perkembangan kunjungan wisata, indeks kepuasan pegawai.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data merupakan teknik atau cara yang digunakan seorang peneliti untuk memperoleh data yang berguna untuk menjawab problematika

penelitian. Pengumpulan data menurut Hasan (2002:83) adalah pencatatan peristiwa-peristiwa atau hal-hal atau keterangan-keterangan atau karakteristik-karakteristik sebagian atau seluruh elemen populasi yang akan menunjang atau mendukung penelitian.

Bungin (2008:123) menjelaskan bahwa dalam suatu penelitian metode pengumpulan data sangat penting karena metode pengumpulan data adalah bagian instrumen pengumpulan data yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu penelitian. Pada penelitian kuantitatif dikenal beberapa metode, antara lain metode angket, wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Berdasarkan penjelasan di atas dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik atau metode pengumpulan data antara lain:

3.5.1 Metode Angket (kuesioner)

Menurut Sugiyono (2005:162) Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden.

Dalam penelitian ini metode angket digunakan untuk mengetahui kepuasan karyawan dan penentuan bobot indikator perspektif.

3.5.2 Metode Wawancara

Nazir (1999) dalam Bungin (2008:126) menjelaskan wawancara atau interview sebagai sebuah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara.

Teknik wawancara yang digunakan peneliti adalah wawancara tidak terstruktur atau wawancara terbuka, yaitu teknik perolehan data dengan mengajukan sejumlah pertanyaan tanpa memberikan opsi jawaban kepada informan, sehingga didapatkan jawaban yang tidak terstruktur dan bersifat bebas. Teknik tersebut

digunakan untuk mengetahui data mengenai sejarah dan perkembangan PD. Madiun Umbul Square, data tentang pegawai, dan data tentang pelaksanaan pendidikan atau diklat pegawai.

3.5.3 Metode Dokumenter

Metode dokumenter menurut Bungin (2008:144) adalah metode yang digunakan untuk menelusuri data historis, yang biasanya digunakan dalam penelitian sosial. Sedangkan menurut Hasan (2002:87) metode dokumenter atau yang disebut studi dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang tidak langsung ditujukan pada subyek penelitian, namun melalui dokumen. Dokumen yang digunakan dapat berupa buku harian, surat pribadi, laporan, notulen rapat, catatan kasus dalam pekerjaan sosial dan dokumen lainnya.

Dalam penelitian ini data yang berasal dari metode dokumenter antara lain:

- a. Data keuangan (financial) dalam Neraca PD. Madiun Umbul Square pada tahun 2013 dan 2014
- b. Data keuangan (financial) dalam Laporan Laba/Rugi PD. Madiun Umbul Square pada tahun 2013 dan 2014
- c. Data inovasi event (acara) yang dilakukan pada tahun 2013 dan 2014
- d. Data pengunjung pada tahun 2013 dan 2014

3.2 Teknik Analisis Data

Definisi dari analisis data menurut Patton (1980) dalam Hasan (2002:97), adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Dalam penelitian kuantitatif, analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul.

Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis

yang telah diajukan. Namun, jika penelitian tidak merumuskan hipotesis maka, langkah terakhir tidak dilakukan. (Sugiyono,2005:169)

Selanjutnya Sugiyono (2005:169-170) menjelaskan bahwa dalam penelitian kuantitatif, teknik analisis data dilakukan dengan menggunakan statistik. Statistik yang digunakan dalam analisis data penelitian ada dua, yaitu statistik deskriptif, dan statistik inferensial.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data statistik deskriptif. Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian yang dilakukan pada populasi (tanpa diambil sampelnya) jelas akan menggunakan statistik deskriptif dalam analisisnya. Tetapi bila penelitian dilakukan pada sampel, maka analisisnya dapat menggunakan statistik deskriptif maupun inferensial. Statistik deskriptif dapat digunakan bila peneliti hanya ingin mendeskripsikan data sampel, dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi di mana sampel diambil.

Teknik analisis statistik deskriptif tersebut digunakan peneliti untuk menganalisis data yang diperoleh dari empat variabel yang digunakan, yaitu variabel perspektif keuangan, variabel perspektif pelanggan, variabel perspektif proses bisnis internal dan variabel perspektif pembelajaran bertumbuh. Peneliti sebatas mendeskripsikan masing-masing variabel dan tidak mencari hubungan antar variabel.

Analisis ke empat variabel dilakukan dengan melakukan pembobotan dari masing-masing indikator dari ke empat variabel tersebut dengan total bobot adalah 100%. Proporsi pembobotan dapat diketahui dengan menggunakan kuesioner yang disebarkan kepada seluruh pegawai yaitu sebanyak 61. Akumulasi hasil kuesioner dapat diketahui masing-masing proporsi bobot dari ke empat perspektif. Dari proporsi bobot tersebut kemudian dapat diketahui kinerja permasing-masing indikator yang digunakan. Bobot masing-masing indikator tersebut diakumulasikan dan diketahui

dalam kelas-kelas kinerja mana jumlah bobot keseluruhan kinerja PD. Madiun Umbul Square.

Berikut adalah teknik analisis data sekunder untuk mengetahui kinerja PD. Madiun Umbul Square melalui pengukuran yang dilakukan oleh penulis.

Tabel 3.1 Teknik Analisis Indikator Kinerja menggunakan Balanced Scorecard

No	Indikator kinerja Kunci	Formula	Satuan	Bobot
I	Financial			26
	Rasio profitabilitas (Return on investment)	$\frac{\text{Net Income (Laba Bersih)}}{\text{total asset}} \times 100\%$	%	6,5
	(Return On Equity)	$\frac{\text{laba bersih}}{\text{ekuitas}} \times 100$	%	6,5
	Rasio likuiditas (Current Ratio)	$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{hutang Lancar}} \times 100\%$	%	6,5
	Rasio Solvabilitas (Rasio hutang atas modal)	$\frac{\text{Total Hutang}}{\text{Modal (equity)}} \times 100$	%	6,5
II	Customer			27
	Retensi customer	$\frac{\text{jumlah customer } t}{\text{jumlah customer } t - 1} \times 100\%$	%	27
III	Bussiness Internal Process			23
	Proses Inovasi Pelayanan	$\frac{\text{Delta Unit Kerja}}{\text{Total Unit Kerja}} \times 100\%$	%	11,5
	Proses Operasi Pelayanan	$\frac{\text{Biaya Administrasi}}{\text{Total Pendapatan}} \times 100\%$	%	11,5
IV	Learn and Growth			24
	Pelatihan atau Diklat	$\frac{\text{Jumlah Pelaksanaan Diklat /Tahun}}{\text{Kali}}$	Kali	8
	Kepuasan Kerja Pegawai	$\frac{\text{Hasil total jawaban Responden}}{\text{Skor Kreterium Maksimum}} \times 100\%$	%	8
	Motivasi Kerja Pegawai	$\frac{\text{Hasil total jawaban Responden}}{\text{Skor Kreterium Maksimum}} \times 100\%$		8
Total Bobot				100

Sumber : Penulis mengutip dari Aning Murniati (2015:74-75) yang mengadopsi dari Kaplan dan Norton (2015)

Dalam penelitian ini penulis menetapkan 5 kelas dengan 5 kriteria permasing kelas. Sedangkan untuk penentuan lebar kelas Menurut Purwanto dan Sulistyatuti (2007:93) dapat dilakukan dengan ketentuan interval atau lebar kelas yaitu dengan menggunakan formula berikut.

$$c = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan :

- c = lebar Kelas/Interval
- k = banyaknya kelas
- X_n = nilai observasi terbesar
- X_1 = nilai observasi terkecil

Dari rumus tersebut kemudian dapat ditentukan lebar kelas dari Kinerja PD. Madiun Umbul Square masing-masing perspektif sebagai berikut yaitu:

$$\begin{aligned} 1. \text{ lebar kelas perspektif finansial} &= \frac{X_n - X_1}{k} \\ &= \frac{26 - 1}{5} \\ &= \frac{25}{5} \\ &= 5 \end{aligned}$$

Dari besaran lebar kelas tersebut dapat dimasukkan dalam tabel kelas sesuai kriteria yang disajikan yaitu:

Tabel 3.2 nilai interval kinerja perspektif finansial

Nilai		Diskripsi
1	- 5	Kinerja Sangat Buruk
6	- 10	Kinerja Buruk
11	- 15	Kinerja Cukup
16	- 20	Kinerja Baik
21	- 26	Kinerja Sangat Baik

Sumber : Penulis (2015)

$$\begin{aligned}
 2. \text{ lebar kelas perspektif customer} &= \frac{X_n - X_1}{k} \\
 &= \frac{27 - 1}{5} \\
 &= \frac{26}{5} \\
 &= 5,2 \text{ (dibulatkan menjadi 5)}
 \end{aligned}$$

Dari besaran lebar kelas tersebut dapat dimasukkan dalam tabel kelas sesuai kriteria yang disajikan yaitu:

Tabel 3.3 nilai interval kinerja perspektif customer

Nilai			Diskripsi
1	-	5	Kinerja Sangat Buruk
6	-	10	Kinerja Buruk
11	-	15	Kinerja Cukup
16	-	20	Kinerja Baik
21	-	27	Kinerja Sangat Baik

Sumber : Penulis (2015)

$$\begin{aligned}
 3. \text{ lebar kelas perspektif bisnis internal} &= \frac{X_n - X_1}{k} \\
 &= \frac{23 - 1}{5} \\
 &= \frac{22}{5} \\
 &= 4,4 \text{ (dibulatkan menjadi 5)}
 \end{aligned}$$

Dari besaran lebar kelas tersebut dapat dimasukkan dalam tabel kelas sesuai kriteria yang disajikan yaitu:

Tabel 3.4 nilai interval kinerja perspektif bisnis internal

Nilai			Diskripsi
1	-	5	Kinerja Sangat Buruk
6	-	10	Kinerja Buruk
11	-	15	Kinerja Cukup
16	-	19	Kinerja Baik
20	-	23	Kinerja Sangat Baik

Sumber : Penulis (2015)

4. lebar kelas perspektif pembelajaran pertumbuhan

$$\begin{aligned}
 &= \frac{X_n - X_1}{k} \\
 &= \frac{24 - 1}{5} \\
 &= \frac{23}{5} \\
 &= 4,6 \text{ (dibulatkan menjadi 5)}
 \end{aligned}$$

Dari besaran lebar kelas tersebut dapat dimasukkan dalam tabel kelas sesuai kriteria yang disajikan yaitu:

Tabel 3.5 nilai interval kinerja perspektif pembelajaran pertumbuhan

Nilai			Diskripsi
1	-	5	Kinerja Sangat Buruk
6	-	10	Kinerja Buruk
11	-	15	Kinerja Cukup
16	-	20	Kinerja Baik
21	-	24	Kinerja Sangat Baik

Sumber : Penulis (2015)

3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

Dalam analisis data, dimilikinya data yang valid dan reliabel merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi. Untuk itu dalam penelitian ini sangat penting untuk dilakukan upaya uji validasi data dan reliabilitas. Suatu penelitian dapat dikatakan valid jika terdapat kesamaan antara data yang terkumpul dengan data sesungguhnya terjadi dalam objek yang diteliti. Sedangkan penelitian yang reliabel didapatkan jika terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Hasil penelitian diharapkan akan valid dan reliabel jika penelitian menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data. Sehingga instrumen yang valid dan reliabel merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel.

Instrumen yang reliabel belum tentu valid, karena instrumen yang dapat digunakan pada waktu berbeda dapat menghasilkan data yang sama namun validitasnya bisa jadi salah. Reliabilitas instrumen merupakan syarat untuk pengujian validitas instrumen. Oleh karena itu walaupun instrumen yang valid umumnya pasti reliabel, tapi pengujian reliabelitas instrumne perlu dilakukan.

3.7.1 Uji Validitas

Sugiyono (2005:138) mengatakan bahwa instrumen yang baik (yang berupa test maupun nontest) harus valid dan reliabel. Instrumen yang valid harus mempunyai validitas internal dan eksternal. Instrumen yang mempunyai validitas internal atau rasional, bila kriteria yang ada dalam instrumen secara rasional (teoritis) telah mencerminkan apa yang diukur. Sedangkan instrumen yang mempunyai validitas eksternal bila kriteria di dalam instrumen disusun berdasarkan fakta-fakta empiris yang telah ada. Jika validitas internal instrumen dikembangkan menurut teori yang relevan, maka validitas eksternal instrumen dikembangkan dari fakta empiris.

Metode yang sering digunakan untuk mencari validitas instrumen adalah korelasi produk momen (product moment correlation, pearson correlation) antara skor setiap butir pertanyaan dengan skor total sehingga sering disebut sebagai inter item-total correlation. Formula yang digunakan untuk itu adalah sebagai berikut.

Untuk mencari validitas instrumen, peneliti menggunakan korelasi produk momen (*Product Moment Correlation, pearson correlation*) dikutip dari Idrus (2009:128) yang diperoleh antara skor setiap butir pertanyaan dengan skor total sehingga sering disebut sebagai *inter item-total correlation*. Formula yang digunakan adalah:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{N \sum X^2 - (\sum X)^2\}\{N \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Penafsiran harga koefisiens korelasi dilakukan dengan membandingkan harga r_{xy} dengan harga kritik. Harga kritik untuk validitas butir instrumen adalah 0,3. Jika r_{xy} lebih besar atau sama dengan 0,3 ($r_{xy} \geq 0,3$), nomor butir tersebut dapat dikatakan valid. Sebaliknya jika r_{xy} lebih kecil dari 0,3 ($r_{xy} < 0,3$), nomor butir dikatakan tidak valid.

Dalam penelitian ini, uji validitas dengan formula hitung dengan menggunakan *product moment correlation* di atas dengan menggunakan bantuan program Microsoft Excel 2007 dan program SPSS 16.0 (*Statistical Package for the Social Sciens*) yang merupakan program aplikasi dengan kemampuan analisis statistik cukup tinggi.

- a. Berikut adalah hasil validitas butir kuesioner kepuasan kerja pegawai PD. Madiun Umbul Square

Tabel 3.6 Case Processing Summary
Kepuasan Kerja

		N	%
Cases	Valid	61	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	61	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Dengan hasil jawaban responden melalui uji korelasi Product Moment sebagai berikut ini.

Tabel 3.7 Item-Total Statistics Kepuasan Kerja

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	57.13	15.949	.483	.780
item_2	57.00	17.633	.336	.790
item_3	56.92	17.477	.450	.783
item_4	56.98	17.383	.429	.784
item_5	56.80	18.327	.328	.791
item_6	56.93	17.962	.317	.791
item_7	57.10	17.657	.350	.789
item_8	56.92	17.510	.406	.785
item_9	56.92	17.177	.487	.780
item_10	57.00	17.300	.321	.793
item_11	56.87	16.649	.511	.777
item_12	56.92	18.110	.360	.789
item_13	56.89	17.637	.398	.786
item_14	57.07	16.529	.410	.786
item_15	56.90	18.057	.348	.789
item_16	56.97	17.366	.443	.783

Tabel 3.8 Validitas Indeks Korelasi Product Moment > 0,30

No	Item	Indeks Korelasi	Validitas
1	Item_1	0.483	Valid
2	Item_2	0.336	Valid
3	Item_3	0.450	Valid
4	Item_4	0.429	Valid
5	Item_5	0.328	Valid
6	Item_6	0.317	Valid
7	Item_7	0.350	Valid
8	Item_8	0.406	Valid
9	Item_9	0.487	Valid
10	Item_10	0.321	Valid
11	Item_11	0.511	Valid
12	Item_12	0.360	Valid
13	Item_13	0.398	Valid
14	Item_14	0.410	Valid
15	Item_15	0.348	Valid
16	Item_16	0.443	Valid

Sumber : data diolah dari SPSS 16.0 (2016)

- a. Berikut adalah hasil validitas butir kuesioner motivasi kerja pegawai PD. Madiun Umbul Square

**Tabel 3.9 Case Processing Summary
Motivasi Kerja**

		N	%
Cases	Valid	61	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	61	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Dengan hasil jawaban responden melalui uji korelasi Product Moment sebagai berikut ini.

Tabel 3.10 Item-Total Statistics Motivasi Kerja

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
item_1	34.52	9.620	.673	.778
item_2	34.44	10.817	.468	.804
item_3	34.64	10.401	.469	.806
item_4	34.43	11.082	.500	.800
item_5	34.41	11.846	.394	.810
item_6	34.43	11.249	.531	.798
item_7	34.46	10.886	.614	.790
item_8	34.56	11.017	.369	.817
item_9	34.52	10.687	.618	.788
item_10	34.39	11.643	.437	.807

Tabel 3.11 Validitas Indeks Korelasi Product Moment > 0,30

No	Item	Indeks Korelasi	Validitas
1	Item_1	0.673	Valid
2	Item_2	0.468	Valid
3	Item_3	0.469	Valid
4	Item_4	0.500	Valid
5	Item_5	0.394	Valid
6	Item_6	0.531	Valid
7	Item_7	0.614	Valid
8	Item_8	0.369	Valid
9	Item_9	0.618	Valid
10	Item_10	0.437	Valid

Sumber : data diolah dari SPSS 16.0 (2016)

3.7.2 Uji Reliabilitas

Pengujian Reliabilitas instrumen dapat dilakukan secara eksternal maupun internal. Menurut Sugiyono (2005:147) secara eksternal pengujian dapat dilakukan dengan test-retest (*stability*), equivalent, dan gabungan keduanya. Secara internal reliabilitas instrumen dapat diuji dengan menganalisis konsistensi butir-butir yang ada pada instrumen dengan teknik tertentu.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik uji reliabilitas instrumen sebagai berikut:

A. Ekuivalen

Instrumen yang ekuivalen adalah pertanyaan yang secara bahasa berbeda, tetapi maksudnya sama. Pengujian reliabilitas instrumen dengan cara ini cukup dilakukan sekali, tetapi instrumennya dua, pada responden yang sama, waktu yang sama, instrumen berbeda. Reliabilitas instrumen dihitung dengan cara mengkorelasikan antara data instrumen yang satu dengan data instrumen yang dijadikan equivalent. Jika korelasi positif dan signifikan, maka instrumen dapat dinyatakan reliabel.

B. *Internal Consistency*

Pengujian reliabilitas dengan *internal consistency*, dilakukan dengan cara mencobakan instrumen sekali saja, kemudian data yang diperoleh dianalisis

dengan teknik tertentu. Hasil analisis dapat digunakan untuk memprediksi reliabilitas instrumen.

Dalam penelitian ini digunakan teknik pengujian reliabilitas instrumen data kuesioner kepuasan dan motivasi kerja pegawai dengan *internal consistency* peneliti menggunakan rumus Alpha. Penggunaan rumus Alpha berhubungan dengan penggunaan skala Likert pada bentuk angket dengan interval skor 1-5

Rumus Alpha :

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_t^2} \right]$$

Dimana :

$$\sigma_t^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{N}}{N}$$

Keterangan:

r_{11} = Reliabilitas Instrumen

k = Banyaknya butir soal

$\sum \sigma_i^2$ = Jumlah varian butir

σ_t^2 = Varians total

N = Jumlah responden

Untuk mengetahui apakah suatu instrumen tersebut reliabel atau tidak, yaitu dengan mengkonsultasikan pada harga kritik atau standar reliabilitas. Harga kritik untuk indeks reliabilitas yang digunakan instrumen adalah 0,7. Menurut Kaplan dalam Widoyoko (2013:165) suatu instrumen dikatakan reliabel jika nilai koefisien Alpha sekurang-kurangnya 0,7 atau instrumen dikatakan reliabel jika nilai Alpha lebih besar

dari harga kritik. Jika nilai $x < 0,7$ maka instrumen yang digunakan tidak reliabel sedangkan jika nilai $x > 0,7$ maka instrumen yang digunakan adalah reliabel.

Dalam penelitian ini uji Reliabilitas dengan formula hitung dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan menggunakan bantuan program Microsoft Excel 2007 dan program SPSS 16.0.

- a. Berikut hasil perhitungan kepuasan kerja pegawai PD. Madiun Umbul Square.

Tabel 3.12 Reliability Statistics kepuasan kerja pegawai PD. Madiun Umbul Square

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.796	16

Sumber: data diolah dari SPSS 16.0 (2016)

Dari hasil uji Reliabilitas kuesioner kepuasan pegawai dengan menggunakan program SPSS 16.0 diatas dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,796 yang berarti butir-butir kuesioner kepuasan kerja pegawai yang digunakan Reliabel.

- b. Berikut hasil perhitungan motivasi pegawai PD. Madiun Umbul Square

Tabel 3.13 Reliability statistics motivasi kerja pegawai PD. Madiun Umbul Square

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.817	10

Sumber: data diolah SPSS 16.0 (2016)

Dari hasil uji Reliabilitas kuesioner motivasi pegawai dengan menggunakan program SPSS 16.0 diatas dapat diketahui bahwa nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,817 yang berarti butir-butir kuesioner motivasi pegawai yang digunakan Reliabel.

Menurut Bungin (2006:36) dalam format deskriptif studi kasus dilakukan dengan cara yang mendalam dan menusuk pada sasaran penelitian. Sehingga uji reliabilitas pada format deskriptif studi kasus tidak dapat dilakukan dengan hanya pemairan (menyebarkan di permukaan) tapi memusatkan pada unit tertentu dari berbagai variabel, sehingga Uji reliabilitas pada penelitian kuantitatif format deskriptif studi kasus dilakukan secara mendalam seperti halnya penelitian positivistik.

Menurut J. Moloeng (2008:326), Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (realibilitas) menurut versi “positivisme” dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria dan paradigmanya sendiri. Menurut Moleong (2008:327) teknik pemeriksaan keabsahan data terdiri lima tahapan sebagai berikut.

1. Perpanjangan Observasi.

Peneliti dalam penelitian kualitatif adalah instrumen itu sendiri. Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam proses mengumpulkan data. Keikutsertaan tersebut tidak hanya dilakukan dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan pada latar penelitian. Perpanjangan keikutsertaan berarti peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai. Jika hal itu dilakukan maka akan membatasi:

- a. Membatasi gangguan dari dampak peneliti pada konteks,
- b. Membatasi kekeliruan (bias) peneliti,
- c. Mengkompensasikan pengaruh dari kejadian-kejadian yang tidak biasa atau pengaruh sesaat.

2. Ketekunan atau kejegan pengamatan

Ketekunan dan kejegan pengamatan merupakan tahapan lain yang harus dilakukan oleh peneliti dalam menguji keabsahan data yang telah didapatkan. Dalam proses ini, peneliti dituntut secara konsisten untuk melakukan pengamatan secara lebih rinci tentang segala hal yang berkaitan

dengan masalah penelitiannya. Peneliti akan mampu menelaah secara lebih rinci tentang faktor-faktor yang menonjol dalam fenomena yang diteliti sehingga mampu memberi uraian yang mendalam untuk menguji keabsahan data yang telah didapatkan dari proses pengumpulan data tersebut.

3. Triangulasi

Triangulasi merupakan teknik pengujian keabsahan data yang diperoleh dengan memanfaatkan sesuatu yang lain yaitu memanfaatkan penggunaan sumber, metode, penyidik, dan teori. Selain digunakan untuk teknik pengumpulan data, triangulasi memiliki fungsi ganda yang sekaligus berguna untuk melakukan proses pengujian keabsahan data yang diperoleh. Triangulasi juga digunakan untuk menghilangkan perbedaan konstruksi yang ada dalam proses pengumpulan data.

BAB 5. PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pengukuran kinerja Perusahaan Daerah (PD) Madiun Umbul Square pada bab sebelumnya, penulis dapat mengetahui dan menarik kesimpulan bagaimana kinerja perusahaan jika dilihat dalam empat perspektif Balanced Scorecard. Berikut hasil penelitian yang bisa disimpulkan penulis dari pengukuran kinerja PD. Madiun Umbul Square dalam empat perspektif balanced Scorecard pada tahun 2014:

- a. Perspektif *Financial* pada PD. Madiun Umbul Square mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya 2013 dari total bobot kinerja 26% tercapai 21,78%, namun masih dalam kriteria kinerja sangat baik.
- b. Perspektif *Customer* pada kinerja PD. Madiun Umbul Square dapat disimpulkan bahwa hasil kinerja sangat baik dengan tercapainya target kinerja dari total bobot 27%. Satu-satunya indikator retensi customer mengalami peningkatan 21,39% dari pencapaian tahun 2013.
- c. Perspektif *Business Internal Process* pada kinerja PD. Madiun Umbul Square memiliki hasil kinerja baik yaitu memperoleh skor kinerja sebesar 19,51% dari 23% bobot kinerja.
- d. Perspektif *Learning and Growth* pada kinerja PD. Madiun Umbul Square diketahui mencapai skor kinerja sebesar 20,21% dari skor bobot kinerja 24% dengan kriteria kinerja baik.

PD. Madiun Umbul Square pada beberapa aspek cukup mampu melakukan perbaikan diri pada tahun kedua berdiri. Namun, banyak aspek pula yang harus dapat diperhitungkan termasuk pada investasi non finansial yang masih sedikit. Perbaikan diri diharapkan dapat meningkat secara terus menerus (*continuous improvement*) dan

didukung dengan penetapan indikator penting organisasi yang diupayakan menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja selanjutnya. Sebagai perusahaan yang baru berdiri alat pengukuran kinerja yang tepat menjadi dasar bagaimana perusahaan dapat memprediksi masa depan.

5.2 Saran

Dari hasil penelitian yang dilakukan, penulis dapat memberikan beberapa saran sebagai berikut:

- a. Sebagai tujuan utama perusahaan PD. Madiun Umbul Square kinerja perspektif finansial sudah sangat baik namun diharapkan dapat lebih ditingkatkan karena masih belum mencapai target bobot kinerja. Perspektif finansial menjadi tolak ukur utama dalam melihat kemampulabaan perusahaan sehendaknya dapat diperbaiki terutama pada indikator *current ratio* yang hanya tercapai 35,09%.
- b. Hasil pengukuran perspektif customer sangat baik dengan capaian penuh 27% dari target bobot kinerja. Indikator dalam perspektif ini hanya satu yaitu dari retensi customer yang hendaknya ditambah dengan indikator customer lainnya sehingga upaya mengenal customer dalam memperoleh kepuasan dari layanan wisata yang diberikan dapat dimaksimalkan.
- c. Bisnis internal organisasi dalam indikator inovasi dan operasi pelayanan sudah baik namun untuk mencapai target bobot kinerja 23% masih harus dikembangkan dengan pengadaan wisata yang mampu membidik pasar yang dimaksud dengan rancangan yang sesuai dengan kebutuhan customer atau pasar. Sehingga upaya-upaya nonfinansial tersebut tidak monoton pada pengadaan event yang hampir sama setiap tahunnya.
- d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan seharusnya lebih ditingkatkan lagi karena belum tercapainya target bobot kinerja 24% dengan pengadaan diklat dan pelatihan pegawai sehingga kompetensi, daya kreatif pegawai dan

pelayanan yang baik dapat diberikan pada customer. Motivasi dan kepuasan pegawai juga penting karena pegawai sebagai penyedia layanan langsung kepada customer.



DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta:Kencana
- Darise, N. 2006. *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Jakarta: PT Indeks.
- Halim, Abdul. 2014. *Manajemen Keuangan Sektor Publik: Problematika penerimaan dan Pengeluaran Pemerintah (Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara/Daerah)*. Jakarta: Salemba Empat
- Harahap, Sofyan S. 2002. *Analisa Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Hasan, M. T., Wignosoebroto, Soetandyo & Wahab, S. A. 2003. *Metodologi penelitian kualitatif: Tinjauan Teoritis & Praktis*. Edisi Revisi. Malang: Visipres
- Idrus, Muhammad. 2009. *Metode Penelitian Ilmu Sosial*. Yogyakarta: Erlangga.
- Kaho, Josef R. 2005. *Prospek Otonomi Daerah di Negara Republik Indonesia (identifikasi Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyelenggaraan Otonomi daerah)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kaplan, Robert S & Norton, David P. 1996. *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. United State of America: Harvard Business School Press Boston Massaehusetts.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Keuangan Daerah*. Jakarta: Erlangga
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: ANDI
- _____. 2005. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI
- Marsono. 2006. *Manajemen Kinerja Sektor Publik: Konsep dan Aplikasinya Di Indonesia*. Jurnal Manajemen Pembangunan, 2 (54): 15-26
- Moeheriono. 2012. *Perencanaan, Aplikasi Dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis Dan Publik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Moloeng, L. J. 2008. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Posdakarya.

- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard, alat manajemen kontemporer untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munawir. 1983. *Analisa Laporan Keuangan*. Yogyakarta: Liberty
- Peppard,J & Rowland,P. 1997. *The Essence of Business Process Re-Engineering*. Yogyakarta: Andi
- Purwanto, A & Sulistyatuti, R. 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Untuk Administrasi Publik & Masalah-Masalah Sosial*. Yogyakarta: Gava Media
- Saragih, Juli P. 2003. *Desentralisasi Fiskal dan Keuangan Daerah dalam Otonomi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Soekarwo. 2003. *Berbagai Permasalahan Keuangan Daerah*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta
- Syamsudin, Lukman. 1998. *Manajemen konsep aplikasi dalam perencanaan, pengawasan dan pengambilan keputusan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Tunggal,A.W. 2002. *Memahami Konsep Balanced Scorecard*. Jakarta: Harvarindo.
- Ulum, Ihyaul. 2009. *Audit Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Bumi Aksara
- Universitas Jember. 2010. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah*. Jember: Jember University Press.
- Widoyoko, E. P. 2013. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Cetakan Kedua*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Produk Hukum

UU No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah

UU No. 33 Tahun 2004 Tentang Perimbangan Keuangan Antara Pemerintah Pusat dan Pemerintahan Daerah

UU No. 5 Tahun 1962 Tentang Perusahaan Daerah

Perda No.16 Tahun 1998 tentang Rencana Induk Pengembangan Pariwisata Provinsi
Daerah Tingkat I Jawa Timur Tahun 1999/2000-2014/2015

Internet

BPS.2014.<http://madiunkab.bps.go.id/data/publikasi/publikasi3/publikasi/files/search/searchtext.xml> [diakses 5 Maret 1015]

http://m.beritajatim.com/politik_pemerintahan/225235/tak_penuhi_target_pd_umbul_bakal_disuntik_dana.html#.VQJj4SwaBjA [diakses 13 Maret 1015]

<http://surabaya.tribunnews.com/2014/12/03/nunggak-setoran-pad-skpd-dan-perusda-bakal-dievaluasi> [diakses 13 Maret 1015]

<https://teorionlinejurnal.wordpress.com/2012/08/20/menentukan-ukuran-sampel-menurut-para-ahli/>

<http://www.wijayakusumafm.com/2014/12/tidak-memenuhi-target-pad-taman-wisata.html> [diakses 13 Maret 1015]

<http://www.spssindonesia.com/2014/01/uji-validitas-product-momen-spss.html>

<http://tesisdisertasi.blogspot.co.id/2014/04/langkah-langkah-uji-validitas-dan-reliabilitas-dengan-spss.html?m=0>

PERUSAHAAN DAERAH MADIUN UMBUL SQUARE
NERACA
31-Des-13

ASET		LIABILITAS DAN EKUITAS	
Aktiva Lancar		Utang	
Kas	Rp 16.250.757	Utang Gaji	Rp 131.766.848
Kas di Bank BRI	Rp 500.170.056	Utang Direksi	Rp 40.350.000
Kas di Bank BPR	Rp 4.000.000	pendapatan diterima di muka	
Piutang	Rp 25.550.000	utang bank mandiri	
Piutang Karyawan		utang BPR	Rp 73.333.400
uang muka		utang kredit plus	Rp 7.689.600
Perlengkapan	Rp 8.736.450	utang adira	Rp 1.497.300
Aktiva Tetap		Modal	
Peralatan kantor	Rp 47.934.700	penyertaan modal pemkab	Rp 12.070.008.000
akm. Penyusutan peralatan	Rp (2.525.100)	Laba / Rugi Ditahan	Rp 500.000.000
Kendaraan Dinas			Rp (589.602.435)
akm. Penyusutan kendaraan			
Aset Mainan	Rp 8.000.000		
akm. Penyusutan mainan			
Aset Hewan	Rp 57.455.000		
Tanah	Rp 2.498.240.000		
Gedung	Rp 9.532.843.000		
akm. Penyusutan gedung	Rp (476.462.150)		
Aset Lain lain	Rp 14.850.000		
Total Aktiva	Rp 12.235.042.713	Total Pasiva	Rp 12.235.042.713

PERUSAHAAN DAERAH MADIUN UMBUL SQUARE
NERACA
31-Des-14

ASET		LIABILITAS DAN EKUITAS	
Aktiva Lancar		Utang	
Kas	Rp 32.502.194	Utang Gaji	Rp 76.022.570
Kas di Bank BRI KC MADIUN	Rp 1.381.654	Utang Direksi	Rp 95.850.000
Kas di Bank BRI KCP DOLOPO	Rp 845.000	pendapatan diterima di muka	
Kas di Bank BPR	Rp 4.000.000	utang bank mandiri	
Piutang	Rp 13.750.000	utang mainan	Rp 13.000.000
Piutang Karyawan	Rp 17.618.385	utang aset hewan	Rp -
uang muka	Rp 75.000.000	utang BPR	Rp 53.333.500
Perengkapan	Rp 31.491.950	utang kredit plus	Rp 46.200
		utang adira	Rp 200
Aktiva Tetap			
Peralatan kantor	Rp 108.485.700	Modal	
akn. Penyusutan peralatan	-13416267	penyertaan modal pemkab	Rp 12.070.008.000
Kendaraan Dinas	187900000	Laba / Rugi Ditahan	Rp 4.338.386.403
akn. Penyusutan kendaraan	Rp -		Rp (965.086.654)
Aset Mianan	Rp 3.010.647.056		
akn. Penyusutan mainan	Rp (1.000.000)		
Aset Hewan	Rp 82.081.000		
Tanah	Rp 2.498.240.000		
Gedung	Rp 10.564.210.847		
akn. Penyusutan gedung	Rp (952.924.300)		
Aset Lain lain	Rp 20.747.000		
Total Aktiva	Rp 15.681.560.219	Total Pasiva	Rp 15.681.560.219



PEMERINTAH KABUPATEN MADIUN
PERUSAHAAN DAERAH MADIUN UMBUL SQUARE



Jalan Perintis Kemerdekaan II Jember 61221, Kecamatan Kedungrejo, Kabupaten Madiun, Jawa Timur 60132
 Telp. (0325) 21205-41809, website: www.umdulsquare.blogspot.com, E-mail : ud@perda.madiun.go.id

PERUSAHAAN DAERAH MADIUN UMBUL SQUARE
LAPORAN LABA RUGI
PER 31 DESEMBER 2013

PENDAPATAN		
Pendapatan Tiket Masuk	Rp	663.462.750
pendapatan rombongan	Rp	-
Pendapatan Wahana	Rp	-
pendapatan paket wisata	Rp	5.000.000
Pendapatan Sewa gedung	Rp	3.150.000
pendapatan sewa lapak	Rp	10.000.000
Pendapatan Event	Rp	140.223.500
Pendapatan lain lain	Rp	23.975.819
TOTAL PENDAPATAN	Rp	845.812.069
BIAYA OPERASIONAL	Rp	1.435.414.504
LABA / RUGI	Rp	(589.602.435)



PEMERINTAH KABUPATEN MADIUN
PERUSAHAAN DAERAH MADIUN UMBUL SQUARE
Jalan Pemanggrahan Desa Cibeles Kecamatan Doko Kabupaten Madiun
 Telp. (0331) 364188, website: www.umbulsquare.blogspot.com, E-mail : vlyckwian@umbulsquare@gmail.com



PERUSAHAAN DAERAH MADIUN UMBUL SQUARE

LAPORAN LABA RUGI
PER 31 DESEMBER 2014

PENDAPATAN		
Pendapatan Tiket Masuk	Rp	572.342.000
pendapatan rombongan	Rp	-
Pendapatan Wahana	Rp	83.043.700
pendapatan paket wisata	Rp	6.579.270
Pendapatan Sewa gedung	Rp	1.750.000
pendapatan sewa lapak	Rp	8.650.000
Pendapatan Event	Rp	79.662.850
Pendapatan lain lain	Rp	26.355.576
TOTAL PENDAPATAN		Rp 778.383.396
BIAYA OPERASIONAL		Rp 1.153.867.615
LABA / RUGI		Rp (375.484.219)



PEMERINTAH KABUPATEN MADIUN PERUSAHAAN DAERAH MADIUN UMBUL SQUARE

Jalan Pesanggrahan Umbul Desa Glonggong, Kecamatan Dolopo, Kabupaten Madiun
Telp. (0351) 364188, website: www.umbulsquare.blogspot.com, E-mail : obyekwisataumbul@gmail.com



1. Inovasi – inovasi kegiatan event PD. Madiun Umbul Square

NO	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015
1	Even musik tahun baru	Even musik tahun baru	Even musik tahun baru
2	Even bazar durian	Even bazar durian	Even bazar durian
3	Musik lebaran	Kurasan sumber 1 syuro	Kurasan sumber 1 syuro
4	Thofu kuliner festival	Pameran satwa	Musik valentine
5	Even musik sagita	Tari massa jaranan paud madiun	Musik kesayangan
6	Even musik sera	Jalan santai	Show satwa
7	Festival drum band	Lomba mewarnai	Sepasma
8	Pameran satwa	Jalan santai	Majapahit fair
9	Lomba mewarnai mayasi	Doorprice pengujung	Minggu ceria
10	Fashion show ramadhan	Makan bersama coco crunk	Senam massa igra kab madiun
11		Bazar ramadhan	English fun competition
12		Bhakti Sosial Terpadu	Pameran akik
13		Fashion show shophie marten	Lomba karyawan
14			Bagi taqjil
15			Bhakti sosial terpadu
16			Musik lebaran
			Pemilihan ratu kebaya

2. Jangkauan penyebaran promosi PD. Madiun Umbul Square

NO	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015
1	Area Madiun	Area madiun	Area madiun
2	Area ponorogo	Area ponorogo	Area ponorogo
3		Area magetan	Area magetan
4		Area ngawi	Area nganjuk
5			Area ngawi
6			Area nganjuk
7			Area wonogiri
8			Area pacitan
9			Area trenggalek
10			

3. Data Jumlah Pengunjung Tahun 2013 - 2015

NO	Tahun 2013	Tahun 2014	Tahun 2015
1	69988 pengunjung	93843 pengunjung	146055 pengunjung
2			

Madiun, 12 Januari 2016
KADIV UMUM DAN PEMASARAN


AGUS MAHENDRA, SE

Digital Repository Universitas Jember

