

**MANAJEMEN PENGUKURAN DAN PENILAIAN KINERJA
PERUSAHAAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Satria
Kabupaten Banyumas)**



SKRIPSI

Diajukan kepada Jurusan Syari`ah dan Ekonomi Islam STAIN Purwokerto
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Syariah (S.E.Sy)

Oleh:

MAELANI AZIZAH

NIM. 102323048

**PROGRAM STUDI EKONOMI SYARI'AH
JURUSAN SYARI'AH DAN EKONOMI ISLAM
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI
PURWOKERTO
2015**

PERNYATAAN KEASLIAN

Dengan ini, saya :

Nama : Maelani Azizah

NIM : 102323048

Jenjang : S-1

Jurusan : Syari'ah dan Ekonomi Islam

Program Studi : Ekonomi Syari'ah

Menyatakan bahwa Naskah Skripsi berjudul **“Manajemen Pengukuran dan Penilaian Kinerja Perusahaan Menggunakan Balanced Scorecard (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum(PDAM) Kabupaten Banyumas)”** ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam skripsi ini, diberi tanda citasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila terbukti pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar akademik yang saya peroleh.

Purwokerto, 9 Desember 2014

Saya yang menyatakan,

Maelani Azizah
NIM. 102323048



KEMENTERIAN AGAMA
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI PURWOKERTO
Alamat: Jl.Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto, 53126
Telp. 0281- 635624, 628250 Fax. 0281- 636553 www.stainpurwokerto.ac.id

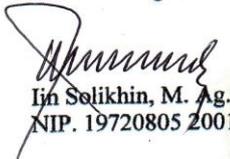
PENGESAHAN

Skripsi berjudul:

**MANAJEMEN PENGUKURAN DAN PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN
MENGUNAKAN *BALANCED SCORECARD*
(Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Satria Kabupaten Banyumas)**

yang disusun oleh saudara/i: **Maelani Azizah**, NIM. **102323048**, Program Studi: **Ekonomi Syari'ah**, Jurusan **Syari'ah dan Ekonomi Islam STAIN Purwokerto**, telah diujikan pada tanggal **14 Januari 2015** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Sarjana Ekonomi Syari'ah (S.E.Sy.)** oleh Sidang Dewan Penguji Skripsi.

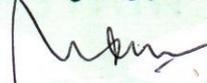
Ketua Sidang


Iin Solikhin, M. Ag.
NIP. 19720805 200112 1 002

Sekretaris Sidang


Sofia Yustiani Suryandari, M.Si.
NIP. 19780716 200901 2 006

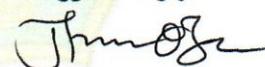
Pembimbing/Penguji Utama


Ahmad Dahlan, M.S.I.
NIP. 19731014 200312 1 002

Anggota Penguji

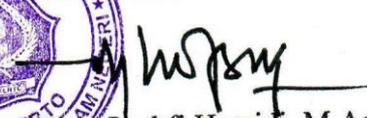

Dr. H. Fathul Aminudin Aziz, M.M.
NIP. 19680403 199403 1 004

Anggota Penguji


H. A. Faozan, Lc., M. Ag.
NIP. 19741217 200312 1 006



Purwokerto, 30 Januari 2015
Ketua STAIN Purwokerto


Dr. H. Luthfi Hamidi, M.Ag.
NIP. 19670815 199203 1 003

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hal : Pengajuan Naskah Skripsi
Sdri. Maelani Azizah
Lamp : 5 (lima) eksemplar

Purwokerto,

Kepada Yth.
Ketua STAIN Purwokerto
Di
Purwokerto

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah melakukan bimbingan, telaah, arahan, dan koreksi maka saya sampaikan naskah skripsi saudara:

Nama : Maelani Azizah
NIM : 102323048
Jurusan : Syari'ah dan Ekonomi Islam
Prodi : Ekonomi Syari'ah
Judul : **MANAJEMEN PENGUKURAN DAN PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Satria Kabupaten Banyumas)**

Saya berpendapat bahwa skripsi tersebut sudah dapat diajukan kepada Ketua STAIN Purwokerto untuk diujikan dalam rangka memperoleh gelar Sarjana dalam Ilmu Ekonomi Syari'ah (S.E.Sy).

Demikian atas perhatiannya, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Purwokerto, 9 Desember 2014
Pembimbing,

Ahmad Dahlan, M.S.I
NIP. 19731014200312 1 002

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah penyusun panjatkan kehadirat Dzat Yang Maha Kuasa atas segala karuniaNya, sehingga penyusun dapat menyelesaikan skripsi ini. Shalawat dan salam semoga tercurahkan bagi Sang Pelita Nabi Muhammad SAW.

Dalam mewujudkan skripsi ini penyusun mendapat bantuan dan bimbingan serta nasehat dari berbagai pihak. Sehingga dengan rasa hormat penyusun sampaikan terimakasih yang tidak terhingga kepada:

1. Dr. H. A. Luthfi Hamidi, M.Ag. Ketua Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Purwokerto.
2. Drs. H. Munjin, M.Pd.I Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Purwokerto.
3. Drs. Asdlori, M.Pd.I. Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Purwokerto.
4. H. Supriyanto, Lc., M.S.I. Wakil Ketua III Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Purwokerto.
5. Drs. H. Syufa'at, M.Ag., Ketua Jurusan Syariah dan Ekonomi Islam Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Purwokerto.
6. Ahmad Dahlan, M.S.I., Dosen pembimbing, terima kasih penyusun ungkapkan dalam do'a atas segala masukan dalam diskusi dan kesabarannya dalam memberikan bimbingan demi terselesaikannya penyusunan skripsi ini.

7. Drs. H. Santosa'Irfaan, M.S.I, Penasehat Akademik Program Studi Ekonomi Syari'ah (B) angkatan 2010.
8. Segenap Dosen dan Staff Administrasi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Purwokerto.
9. Segenap Staff Perpustakaan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Purwokerto.
10. Kepada Bapak Wahyono (Kepala Bagian Umum), Bapak Sarwana(Kasi Pelayanan Pelanggan), Bapak Wahyono (Kepala Bagian Keuangan), Ibu Agustin, Ibu Nani (Kepala Seksi Bagian Pelayanan Pelanggan) dan Bapak Takim (Kepala Bagian Pelanggan) sertasegenap karyawan dan karyawan PDAM Tirta Satria Kab. Banyumas yang telah bersedia meluangkan waktu untuk memperoleh informasi sehingga skripsi ini dapat berjalan dengan baik.
11. Kepada Ayahanda tercinta Bapak Sudono dan Ibunda Sukarni yang telah mengasuh, mendidik, mengajarkan dan selalu mendoakan penulis sehingga dengan tangan barokahnya penulis dapat menyelesaikan studi.
12. Kepada Dua Kakakku tercinta Trisniati dan Yunanti Suryaningrum, terimakasih atas motivasi, bantuasn dan dukungannya beserta doanya. Sehingga penyusun dapat tetap semangat untuk menyelesaikan studi.
13. Kepada semua keluarga tercinta, terima kasih atas doa dan dukungannya. Semoga Allah melipatgandakan pahalanya.
14. Kawan-kawan seperjuangan Prodi Ekonomi Islam angkatan 2010: Nur, Rifka, Lina, Amel, Atun, Viji, Afri dll. Terima kasih atas kerjasama yang

saling membangun. Kebersamaan kita dalam suka maupun duka tak akan pernah terlupakan.

15. Teruntuk sahabat dekat ku yang selalu memberi perhatian, kasih sayang dan support yang begitu besar agar menjadi lebih baik demi meraih cita-cita dan kesuksesan di masa mendatang.
16. Teman-teman Komunitas Studi Ekonomi Islam (KSEI) STAIN Purwokerto. Teman-teman Ambalan Wali Songo dan Siti Khadijah STAIN Purwokerto, terima kasih untuk diskusi dan motivasinya.
17. Teman-teman KKN PAR 2013 STAIN Purwokerto di Desa Sokawera, Cilongok, Banyumas,serta Teman-teman PPL 2014 BPRS Khasanah Ummat Purwokerto. Terimakasih atas motivasi dan kekompakkan, dan diskusi yang sangat membantu penyusun dalam menyelesaikan skripsi.
18. Semua pihak yang telah membantu penyusun dalam menyelesaikan skripsi ini, yang tidak dapat penyusun sebutkan satu persatu.

Penyusun tidak dapat memberikan balasan apapun, hanya bisa mendoakan semoga semua bantuan dan motivasi yang mereka berikan mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Semoga karya tulis ini bermanfaat khususnya buat penulis pribadi dan umumnya bagi para pembaca yang budiman.

Purwokerto, 9 Desember 2014
Penyusun,

Maelani Azizah
NIM: 102323048

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Transliterasi kata-kata Arab yang dipakai dalam penyusunan skripsi ini berpedoman pada Surat Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 158/ 1987 dan Nomor 0543b/U/1987.

Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	alif	tidak dilambangkan	tidak dilambangkan
ب	ba'	b	be
ت	ta'	t	te
ث	ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	jim	j	je
ح	ha	ḥ	ha (dengan titik di bawah)
خ	kha'	kh	ka dan ha
د	dal	d	de
ذ	zal	z	zet (dengan titik di atas)
ر	ra	r	er
ز	za	z	zet
س	sin	s	es
ش	syin	sy	es dan ye
ص	šad	š	es (dengan titik di bawah)
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa'	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa'	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	'ain	'	koma terbalik ke atas

غ	'ain	g	ge
ف	fa	f	ef
ق	qaf	q	ki
ك	kaf	k	ka
ل	lam	l	'el
م	mim	m	'em
ن	nun	n	'en
و	wawu	w	we
ه	ha'	h	ha
ء	hamzah	'	apostrof
ي	ya'	y'	ye

Konsonan Rangkap karena Syaddah ditulis rangkap

متعددة	ditulis	<i>Muta'addidah</i>
عدة	ditulis	<i>'iddah</i>

Ta'marbuḥah diakhir kata bila dimatikan tulis h

حكمة	ditulis	<i>ḥikmah</i>
جزية	ditulis	<i>Jizyah</i>

(Ketentuan ini tidak diperlakukan pada kata-kata arab yang sudah diserap ke dalam bahasa Indonesia, seperti zakat, salat dan sebagainya, kecuali bila dikehendaki lafal aslinya)

- a. Bila diikuti dengan kata sandang "al" serta bacaan kedua itu terpisah, maka ditulis dengan h.

كرامة الأولياء	ditulis	<i>Karāmah al-auliya'</i>
----------------	---------	---------------------------

- b. Bila ta'marbūṭah hidup atau dengan harakat, fathah atau kasrah atau d'ammah ditulis dengan t

زكاة الفطر	ditulis	<i>Zakāt al-fiṭr</i>
------------	---------	----------------------

Vokal Pendek

َ	Fathah	ditulis	a
ِ	Kasrah	ditulis	i
ُ	ḍamah	ditulis	u

Vokal Panjang

1.	Fathah + alif	ditulis	<i>ā</i>
	جاهلية	ditulis	<i>Jāhiliyah</i>
2.	Fathah + ya' mati	ditulis	<i>ā</i>
	تنسى	ditulis	<i>Tansā</i>
3.	Kasrah + ya' mati	ditulis	<i>ī</i>
	كريم	ditulis	<i>karīm</i>
4.	Ḍamah + wāwu mati	ditulis	<i>ū</i>
	فروض	ditulis	<i>Furūḍ</i>

Vokal Rangkap

1.	Fathah + ya' mati	ditulis	<i>ai</i>
	بينكم	ditulis	<i>bainakum</i>
2.	Fathah + wawu mati	ditulis	<i>au</i>

قول	ditulis	<i>qaul</i>
-----	---------	-------------

Vokal Pendek yang berurutan dalam satu kata dipisahkan dengan apostrof

أأنتم	ditulis	<i>A'antum</i>
أأعدت	ditulis	<i>U'iddat</i>
لألئن شكرتم	ditulis	<i>La'in syakartum</i>

Kata Sandang Alif + Lam

a. Bila diikuti huruf *Qomariyyah*

القرآن	ditulis	<i>al-Qur'an</i>
القياس	ditulis	<i>al-Qiyās</i>

b. Bila diikuti huruf *Syamsiyyah* ditulis dengan menggunakan huruf Syamsiyyah yang mengikutinya, serta menghilangkannya *l* (el)nya

السماء	ditulis	<i>as-Samā'</i>
الشمس	ditulis	<i>asy-Syamss</i>

Penulisan kata-kata dalam rangkaian kalimat

Ditulis menurut bunyai atau pengucapannya

ذوى الفروض	ditulis	<i>Zawī al-furūd'</i>
أهل السنة	ditulis	<i>Ahl as-Sunnah</i>

IAIN PURWOKERTO

**MANAJEMEN PENGUKURAN DAN PENILAIAN KINERJA
PERUSAHAAN MENGGUNAKAN *BALANCED SCORECARD* (Studi Pada
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Banyumas)**

Maelani Azizah
Program Studi S1 Ekonomi Syari'ah Jurusan Syari'ah dan Ekonomi Islam
Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Purwokerto
Email: Azizahmaelani933@gmail.com

ABSTRAK

Balanced Scorecard merupakan suatu metode yang digunakan untuk mengukur dan menilai suatu organisasi baik organisasi yang berorientasi pada profit ataupun non profit secara seimbang dengan menggunakan kartu skor. Aspek-aspek yang digunakan dalam *balanced scorecard* antara lain: perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Penelitian *Balanced Scorecard* dilakukan di PDAM Tirta Satria Kabupaten Banyumas karena pada perusahaan tersebut dalam menilai kinerjanya hanya menggunakan tiga aspek yaitu aspek keuangan, operasional dan aspek administrasi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil pengukuran dan penilaian kinerja di PDAM Tirta Satria Kab. Banyumas dengan menggunakan *balanced scorecard*. Jenis penelitian ini adalah penelitian lapangan dengan menggunakan metode analisis kualitatif yang dijelaskan dalam bentuk deskriptif. Sumber datanya diperoleh melalui observasi langsung, wawancara, data perusahaan, dan kuesioner. Data-data hasil penelitian dianalisis dengan menggunakan metode SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, and Threats*) dan dianalisis dalam perspektif ekonomi Islam.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran dan penilaian kinerja di PDAM Tirta Satria Kab. Banyumas secara keseluruhan dikategorikan BAIK dengan total skor 84,56%. Perspektif Keuangan memberikan skor tertinggi, yaitu sebesar 23,57%. Kontribusi dari perspektif pelanggan yaitu 21,74%, perspektif bisnis internal memberikan kontribusi sebesar 21,25% dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan skor terendah yaitu 18%.

Kata kunci: Pengukuran dan penilaian kinerja, *Balanced Scorecard*, Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal dan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.

DAFTAR TABEL

- Tabel 1. Model Penjabaran Penelitian Terdahulu
- Tabel 2. Perbandingan Manajemen Sektor Publik dengan Sektor Swasta..
- Tabel 3. Sasaran dan Ukuran Hasil Perspektif Keuangan
- Tabel 4. Sasaran dan Ukuran Hasil Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
- Tabel 5. Model Penjabaran Strategi Ke dalam *Balanced Scorecard*
- Tabel 6. Pembobotan Perspektif Keuangan
- Tabel 7. Pembobotan Perspektif Pelanggan
- Tabel 8. Pembobotan Perspektif Bisnis Internal
- Tabel 9. Pembobotan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran
- Tabel 10. Kerangka Hasil Pengukuran Kinerja Berbasis *Balanced Scorecard*
- Tabel 11. Rancangan Strategi Berdasarkan Metode Analisis SWOT
- Tabel 12. Jumlah Pelanggan PDAM Tirta Satria Kab. Banyumas Periode tahun
2011, 2012, 2013
- Tabel 13. Penentuan Sasaran Strategik, Ukuran Hasil, dan Target BSC PDAM
Tirta Satria Kab. Banyumas
- Tabel 14. Bobot *Balanced Scorecard* di PDAM Tirta Satria
- Tabel 15. Skor Kepuasan Karyawan Terhadap Atribut Jaminan
- Tabel 16. Skor Kepuasan Karyawan Terhadap Atribut Keandalan
- Tabel 17. Skor Kepuasan Karyawan Terhadap Atribut *Tangible*
- Tabel 18. Skor Kepuasan Karyawan Terhadap Atribut Empati
- Tabel 19. Skor Kepuasan Karyawan Terhadap Atribut *Responsiveness*

- Tabel 20. Skor Motivasi Karyawan Terhadap Atribut Prestasi
- Tabel 21. Skor Motivasi Karyawan Terhadap Atribut Pengakuan
- Tabel 22. Skor Motivasi Karyawan Terhadap Atribut Tanggung Jawab
- Tabel 23. Skor Motivasi Karyawan Terhadap Atribut Pertumbuhan
- Tabel 24. Skor Kepuasan Pelanggan Terhadap Atribut Jaminan
- Tabel 25. Skor Kepuasan Pelanggan Terhadap Atribut Keandalan
- Tabel 26. Skor Kepuasan Pelanggan Terhadap Atribut *Tangible*
- Tabel 27. Skor Kepuasan Pelanggan Terhadap Atribut Empati
- Tabel 28. Skor Kepuasan Pelanggan Terhadap Atribut *responsiveness*
- Tabel 29. Hasil Pengukuran Kinerja Menggunakan *Balanced Scorecard* di PDAM Tirta SatriaBanyumas
- Tabel 30. Faktor Kekuatan dan Kelemahan Kinerja di PDAM Tirta Satria
- Tabel 31. Faktor Peluang dan Ancaman Kinerja di PDAM Tirta Satria
- Tabel 32. Matriks Analisis SWOT Pengukuran dan Penilaian Kinerja di PDAM Tirta Satria

IAIN PURWOKERTO

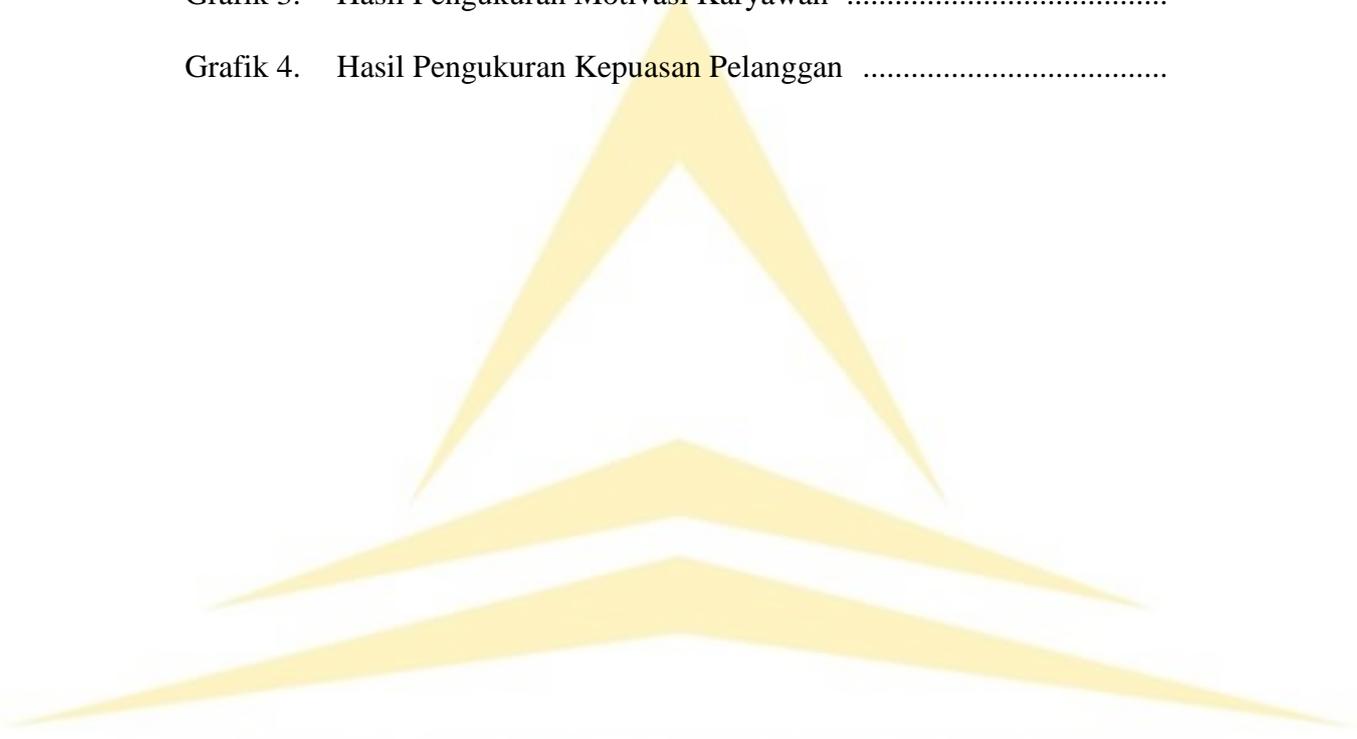
DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1. Menampilkan contoh-contoh ukuran yang digunakan untuk masing-masing perspektif
- Gambar 2. Hubungan antara Visi dan Strategi Dengan Perspektif *Balanced Scorecard*
- Gambar 3. Ukuran Utama Perspektif Pelanggan
- Gambar 4. Model Rantai Nilai Perspektif Bisnis Internal dalam *Balanced Scorecard*
- Gambar 5. Kerangka Kerja Ukuran Pertumbuhan dan Pembelajaran
- Gambar 6. Alur Kerangka Penelitian
- Gambar 7. Skala Hasil Kinerja Perusahaan
- Gambar 8. Struktur organisasi Satuan Pengawas Intern (SPI) PDAM Kabupaten Dati II Banyumas

IAIN PURWOKERTO

DAFTAR GRAFIK

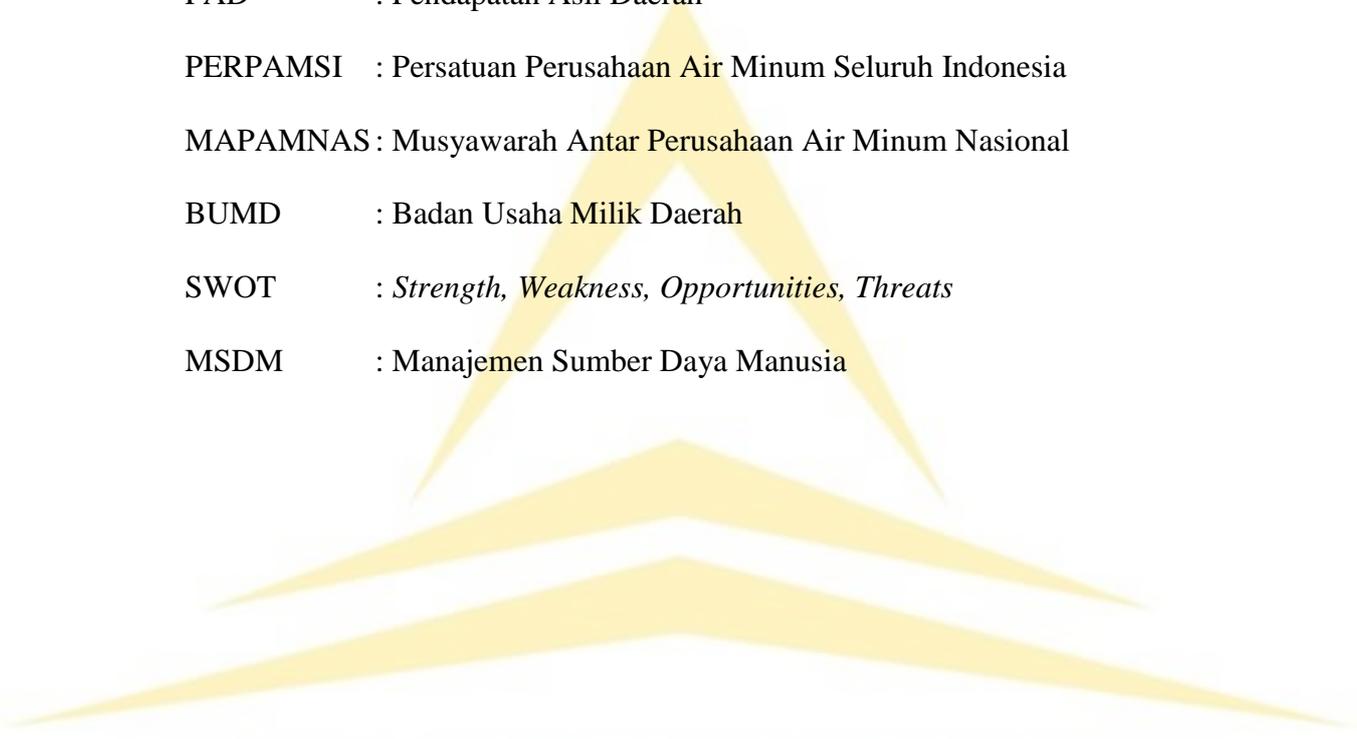
- Grafik 1. Menggambarkan Tentang Perkembangan Jumlah Pelanggan Aktif
PDAM Kabupaten Banyumas dari Tahun ke Tahun.....
- Grafik 2. Hasil Pengukuran Kepuasan Karyawan
- Grafik 3. Hasil Pengukuran Motivasi Karyawan
- Grafik 4. Hasil Pengukuran Kepuasan Pelanggan



IAIN PURWOKERTO

DAFTAR SINGKATAN

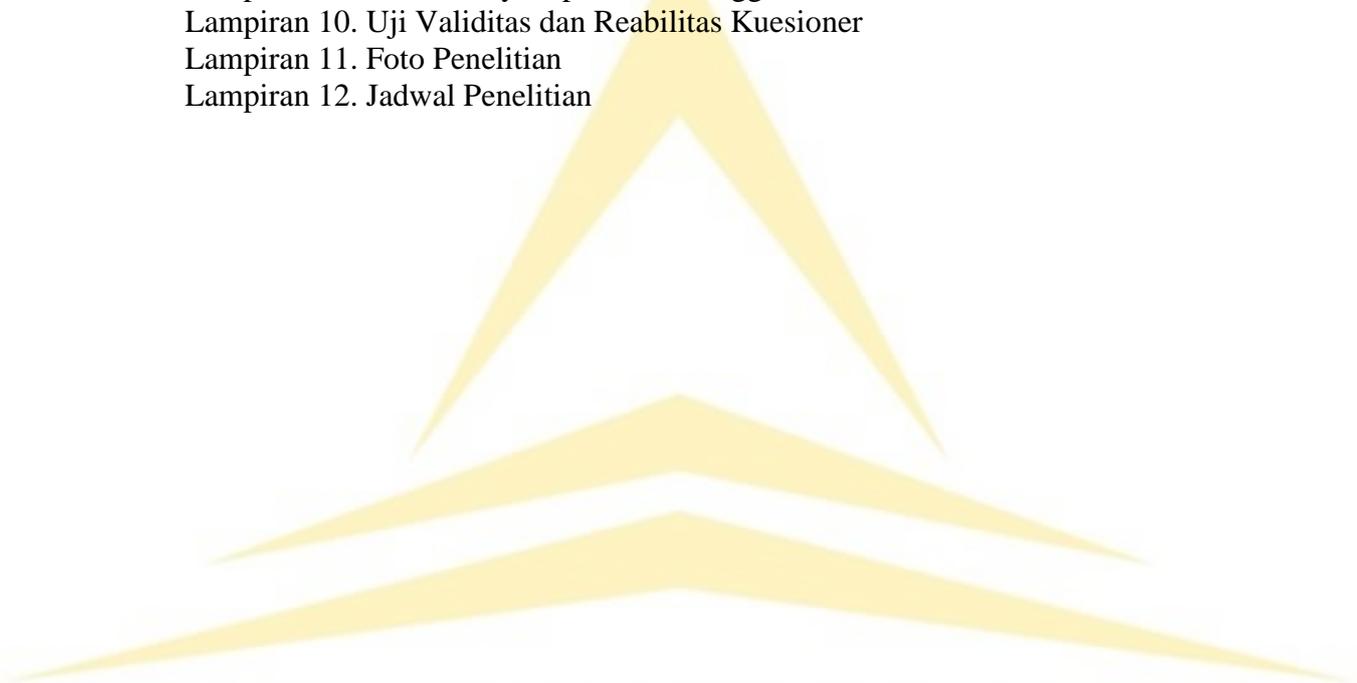
PDAM	: Perusahaan Daerah Air Minum
BSC	: <i>Balanced Scorecard</i>
SDM	: Sumber Daya Manusia
PAD	: Pendapatan Asli Daerah
PERPAMSI	: Persatuan Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia
MAPAMNAS	: Musyawarah Antar Perusahaan Air Minum Nasional
BUMD	: Badan Usaha Milik Daerah
SWOT	: <i>Strength, Weakness, Opportunities, Threats</i>
MSDM	: Manajemen Sumber Daya Manusia



IAIN PURWOKERTO

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Observasi Pendahuluan
- Lampiran 2. Daftar Pertanyaan Wawancara Kepada Pihak Perusahaan
- Lampiran 3. Laporan Keuangan 2011-2013 PDAM Tirta Satria
- Lampiran 4. Jumlah Pelanggan Aktif dan Pasif PDAM Tirta Satria tahun 2011-2013
- Lampiran 5. Survey Kepuasan dan Motivasi Karyawan
- Lampiran 6. Survey Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 7. Hasil Survey Kepuasan Karyawan
- Lampiran 8. Hasil Survey Motivasi Karyawan
- Lampiran 9. Hasil Survey Kepuasan Pelanggan
- Lampiran 10. Uji Validitas dan Reabilitas Kuesioner
- Lampiran 11. Foto Penelitian
- Lampiran 12. Jadwal Penelitian



IAIN PURWOKERTO

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan dan memerlukan perubahan besar luar biasa dalam menghadapi persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan SDM, dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global, ketat dan tajam menyebabkan terjadinya penurunan laba yang diperoleh perusahaan yang memasuki persaingan tingkat dunia. Hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen, serta mampu menghasilkan produk yang bermutu dan *cost effective*. Perubahan-perubahan tersebut mendorong perusahaan untuk mempersiapkan dirinya agar bisa diterima di lingkungan global. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya menyiapkan menyempurnakan serta mencari strategi baru yang tepat yang menjadikan perusahaan mampu bertahan dan berkembang dalam persaingan tingkat dunia. Oleh karena itu, manajemen harus mengkaji ulang prinsip-prinsip yang selama ini dianut dan digunakan agar dapat bertahan dan bertumbuh dalam persaingan yang semakin ketat untuk dapat menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat.¹

¹ Veithzal Rivai dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik Edisi Kedua* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm. 602-603.

Setiap perusahaan yang memiliki manajemen berbasis kinerja pasti membutuhkan alat yang disebut pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja digunakan sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja, yaitu untuk menilai sukses atau tidaknya suatu organisasi, program, atau kegiatan. Dengan kata lain pengukuran atau penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam perusahaan, seperti dalam menentukan tingkat kompensasi karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi prestasi pada periode yang lalu.

Pengukuran kinerja pada sektor publik menarik untuk diperbincangkan secara luas, terbuka dan mendalam karena pengukuran kinerja sektor publik bukan suatu yang sederhana, namun sangat kompleks dan multidimensional. Pengukuran kinerja sektor publik dalam beberapa hal berbeda dengan sektor swasta. Pada sektor swasta, tujuan utama organisasi yaitu menghasilkan laba sedangkan dalam organisasi sektor publik tujuan utamanya untuk memperbaiki kehidupan masyarakat dengan cara memberikan pelayanan terbaik yang hal itu seringkali sulit diukur dengan ukuran finansial.²

Strategi perusahaan dapat disusun melalui tujuan perusahaan yang ingin dicapai, tujuan perusahaan ada pada visi dan misi perusahaan. Visi merupakan suatu pernyataan menyeluruh tentang gambaran ideal yang ingin dicapai oleh

² Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2013), hlm. 7.

organisasi di masa yang akan datang. Sedangkan misi merupakan suatu pernyataan bisnis dari perusahaan yang didalamnya mengandung alasan-alasan tentang keberadaan perusahaan itu, tidak menyatakan suatu hasil, serta mendefinisikan bisnis sekarang dan yang akan datang dalam bentuk produk, skor, pelanggan, alasan-alasan dan pasar.³ Visi dan misi digunakan sebagai pedoman bagi manajemen perusahaan dalam setiap pengambilan keputusan dan menentukan aktivitas usaha yang akan dijalankan. Tetapi ada juga hambatan pada visi itu yang terjadi karena kurangnya sosialisasi dari visi yang telah dibangun. Kaplan dan Norton menemukan bahwa pada umumnya hanya 5% dari total jumlah karyawan yang tahu dan memahami visi organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini seringkali terjadi karena visi dan misi organisasi dirasakan terlalu mengawang-awang oleh para karyawan. Sementara itu, strategi yang dibuat kerap kali terlalu panjang lebar, atau sangat detail, dan dibuat kalimat yang kurang membumi, tidak menggunakan bahasa sehari-hari yang mudah dicerna.⁴

Maka dari itu dibutuhkan suatu alat manajemen yang dapat menjelaskan visi dan misi perusahaan agar diketahui sejauh mana strategi yang dibuat sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Penilaian kinerja secara umum sudah diterapkan oleh perusahaan karena pada dasarnya penilaian kinerja memegang peranan penting dalam dunia usaha. Dengan adanya penilaian kinerja, perusahaan dapat mengetahui efektivitas dari penetapan suatu strategi dan penerapannya dalam kurun waktu tertentu sehingga dapat terdeteksi kelemahan

³Vincent Gaspersz, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003), hlm. 4.

⁴Suwardi Luis, *Step by step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), hlm. 9.

yang ada pada suatu perusahaan dan dapat dilakukan perbaikan di masa mendatang. Kebanyakan perusahaan menggunakan aspek finansial untuk mengukur kinerjanya. Apabila rasio yang dihasilkan baik dan laba yang dihasilkan tinggi, maka perusahaan dinilai memiliki kinerja yang baik. Sistem pengukuran dengan perspektif keuangan tidak dapat mengukur dan menjelaskan kinerja organisasi *non-profit* seperti lembaga pemerintah, lembaga sosial, dan lembaga pendidikan yang lebih mengutamakan aspek pelayanan dibandingkan aspek keuangan.

Fenomena perkembangan ekonomi Islam di Indonesia terus mendapatkan ruang publik seiring dengan dukungan *political will* dalam wujud undang-undang atau peraturan hukum lain yang tidak hanya terkait dengan perbankan atau lembaga keuangan syari'ah.⁵ Ekonomi Islam merupakan sebuah doktrin dan bukan merupakan suatu ilmu pengetahuan, karena ia adalah cara yang direkomendasikan Islam dalam mengejar kehidupan ekonomi, bukan merupakan suatu penafsiran yang dengannya Islam menjelaskan peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam kehidupan ekonomi dan hukum-hukum yang berlaku di dalamnya.⁶ Sistem Ekonomi Syariah/Islam sangat berbeda dengan ekonomi kapitalis, sosialis maupun komunis. Ekonomi syariah bukan pula berada ditengah-tengah ketiga sistem ekonomi itu. Sangat bertolak belakang dengan kapitalis yang lebih bersifat individual, sosialis yang memberikan hampir semua tanggungjawab kepada warganya serta komunis yang ekstrim, ekonomi Islam

⁵ Ahmad Dahlan, *Pengantar Ekonomi Islam* (Purwokerto: STAIN Press, 2009), hlm. 111.

⁶ Muhammad Baqir Ash Shadr, *Buku Induk Ekonomi Islam Iqtishaduna* (Jakarta: Zahra, 2008), hlm. 80.

menetapkan bentuk perdagangan serta perkhidmatan yang boleh dan tidak boleh di transaksikan. Ekonomi dalam Islam harus mampu memberikan kesejahteraan bagi seluruh masyarakat, memberikan rasa adil, kebersamaan dan kekeluargaan, serta mampu memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada setiap pelaku usaha. Selain itu, ekonomi syariah menekankan empat sifat, antara lain: Kesatuan (*unity*), Keseimbangan (*equilibrium*), Kebebasan (*free will*) dan Tanggungjawab (*responsibility*).⁷

Sistem manajemen yang dapat mewujudkan ajaran keadilan, keseimbangan dan kesejahteraan dalam Islam sesuai dengan perintah Allah SWT adalah melalui pengukuran kinerja perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* karena bukan hanya mengatur pencapaian finansial perusahaan tetapi juga memperhatikan seluruh aspek penting perusahaan termasuk perhatian terhadap sumber daya manusia karena salah satu bentuk perhatian perusahaan yang dapat diberikan untuk SDM adalah keadilan dalam mendapatkan hak dan kewajibannya serta kesejahteraan hidup.

Tahun 1992, dalam artikel yang ditulis oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton di majalah *Harvard Business Review* edisi Januari-Februari 1992. Selanjutnya teori *Balanced Scorecard* telah berkembang dengan pesat, pada tahun 1996 Kaplan dan Norton merevisi *Balanced Scorecard* yang telah mereka bangun itu. Di sana muncul istilah *Strategy Map* (Peta Strategi). Sehingga revisi *Balanced Scorecard* dengan konsep *Strategy Map* disebut sebagai *Balanced Scorecard* Generasi Kedua. Perbedaan yang signifikan dengan

⁷ Sukmadi, *Pengantar Ekonomi Bisnis* (Bandung: Humaniora Utama Press, 2010), hlm. 203.

Balanced Scorecard Generasi Pertama yaitu bahwa *Balanced Scorecard* Generasi Kedua mempunyai “hubungan sebab akibat” di antara berbagai sasaran strategis yang disebut dengan *Strategy Map*. Fokus *Balanced Scorecard* Generasi Kedua berfokus pada manajemen.⁸ Metode *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan cara menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain tetap memberikan penekanan terhadap pencapaian finansial, *Balanced Scorecard* juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut secara *balanced* (berimbang).⁹ Dengan demikian, *Balanced Scorecard* adalah alat manajemen untuk menjaga keseimbangan antara indikator finansial dan non-finansial, indikator kinerja masa lampau, masa kini, dan masa depan, indikator internal dan eksternal serta indikator yang bersifat *Leading (Cause/Drivers)* dan *Lagging (Effect/Outcome)* sehingga dari pengukuran tersebut dapat diperoleh informasi yang lengkap mengenai situasi perusahaan.

Metode *Balanced Scorecard* digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dengan cara menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam seperangkat ukuran menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Selain tetap memberikan penekanan terhadap pencapaian finansial, *Balanced Scorecard* juga memuat faktor pendorong kinerja tercapainya tujuan finansial tersebut secara *balanced* (berimbang).

⁸ Suwardi Luis, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), hlm. 16-18.

⁹ Robert S. Kaplan dan David P. Norton, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, alih bahasa: Peter R. Yosi Pasla (Jakarta: Erlangga, 2000), hlm. 2.

Dalam menerapkan strategi bisnis dengan pendekatan *Balanced Scorecard* terlihat menjadi sangat penuh strategis, dalam artian *Balanced Scorecard* dapat dilihat sebagai model untuk memahami keadaan pasar secara lebih realistis dan aplikatif. Dalam konsep *Balanced Scorecard* ada empat kajian yang dilihat yaitu perspektif pelanggan (*customer*), keuangan (*financial*), bisnis internal (*internal business*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) dengan target bersifat jangka panjang.¹⁰

Perspektif pelanggan merupakan faktor utama yang harus ditentukan terlebih dahulu untuk mencapai keberhasilan dalam memenuhi asumsi model pengelolaan berbasis BSC. Setelah itu, baru perspektif keuangan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Keempat perspektif tersebut harus bersinergi satu sama lain. Sebaik-baiknya model pengelolaan yang hanya berfokus pada kualitas produk, profesionalisme dan kreativitas kerja SDM, dan mengandalkan kecanggihan strategi pendanaan, tanpa didasari fokus terhadap langganan, akan sulit untuk mencapai kinerja optimal.¹¹

Untuk pengadaan, pengelolaan dan pengembangan air bersih maka pemerintah telah membentuk Badan Usaha yang sering dikenal dengan nama Perusahaan Daerah Air Minum atau sering disebut dengan PDAM. PDAM ini pengelolaannya diserahkan sepenuhnya kepada Pemerintah Daerah Tingkat II di masing-masing daerah. Sebagai perusahaan yang bersifat monopolis, PDAM diharapkan disamping sebagai pelayanan masyarakat, sekaligus juga dapat

¹⁰Irham Fahmi, *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 226.

¹¹Harmono, *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard Pendekatan Teori, Kasus, dan Riset Bisnis* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 81.

memberikan kontribusi bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD) secara nyata. PDAM Kabupaten Banyumas merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih. Salah satu tugas pokok PDAM adalah menyelenggarakan pengelolaan dan pelayanan air bersih di wilayah kerjanya.¹²

PDAM Kabupaten Banyumas termasuk Perusahaan Daerah Air Minum yang memiliki kinerja yang baik sesuai dengan visinya yaitu menjadi PDAM Profesional yang berkinerja sangat baik, memuaskan dan terus berkembang. PDAM Kabupaten Banyumas pernah memiliki jumlah pelanggan yang terbanyak di tahun 2013.¹³ Sebagaimana yang tertera dalam grafik berikut:

Grafik 1. Menggambarkan Tentang Perkembangan Jumlah Pelanggan Aktif PDAM Kabupaten Banyumas dari Tahun ke Tahun



Sumber: Dokumen PDAM yang diolah

¹² Rohmatul 'Azizah C, Implementasi Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Sistem *Balanced Scorecard* (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun), *Skripsi Tidak Diterbitkan*, Malang, Universitas Islam Negeri (UIN), 2009.

¹³ Wahyono, Kepala Bagian Pelayanan Umum PDAM Tirta Satria Kab. Banyumas, *Wawancara* tanggal 14 Maret 2014.

Hal ini sesuai dengan Surat Keputusan Nomor 043/SKEP-DPP/XI/2013 dengan penerima “*PERPAMSI AWARD 2013*” sebagai PDAM Terbaik Kedua untuk kategori “PDAM Kabupaten dengan pelanggan 50.000 s.d 100.000”. Dalam Musyawarah antar Perusahaan Air Minum Nasional (*Mapamnas*) XII di kota Palembang yang berlangsung dari tanggal 27-29 November 2013. PDAM Kabupaten Banyumas memperoleh Penghargaan Persatuan Perusahaan Air Minum Seluruh Indonesia (*Perpamsi Award*) 2013 untuk kategori “3 PDAM Kabupaten Terbaik Kelompok Pelanggan 50.000 s.d. 100.000”. Dalam kategori tersebut PDAM Kabupaten Banyumas sebagai terbaik pertama dan diikuti PDAM Kabupaten Wonosobo sebagai terbaik ketiga. Ini membuktikan bahwa PDAM Tirta Satria mampu bersaing dengan Industri Perusahaan Air Minum lainnya di Banyumas.¹⁴

Penyusun memilih PDAM sebagai obyek penelitian adalah bahwa pengukuran dan penilaian kinerja yang berdasarkan Audit BPKP yang terdiri dari aspek keuangan, operasional, dan administrasi saja. Oleh karena itu penyusun mencoba untuk mengaplikasikan pengukuran dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*, supaya di dalam penilaian kinerja tersebut dapat berimbang antara kinerja keuangan dan non keuangan, dan dapat diukur apakah visi, misi, dan strategi yang dijalankan sudah terealisasi sesuai keinginan.

Penyusun mengambil obyek penelitian pada PDAM Kabupaten Banyumas, yaitu diharapkan dapat memberikan pemahaman tentang bagaimana penilaian kinerja perusahaan dengan *Balanced Scorecard* dapat diterapkan secara

¹⁴Wahyono, Ketua Bagian Umum PDAM Tirta Satria Kab. Banyumas, *Wawancara* tanggal 21 April 2014.

nyata disesuaikan dengan teori yang ada, sehingga apa yang dihasilkan penyusun dalam penelitian ini dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan maupun bagi penyusun dan dapat memberikan nilai tambah bagi perusahaan maupun bagi penyusun dan dapat juga diaktivasikan oleh PDAM.

Berdasarkan alasan di atas penyusun tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Manajemen Pengukuran dan Penilaian Kinerja Perusahaan Menggunakan *Balanced Scorecard* (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Satria Kabupaten Banyumas)”

B. Penegasan Istilah

Untuk menghindari adanya kesalahan perspektif dalam memahami judul penelitian ini, maka akan dijelaskan beberapa istilah yang berkaitan dengan judul penelitian, istilah-istilah tersebut antara lain:

1. Manajemen

Manajemen adalah usaha mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian.¹⁵

2. Pengukuran dan Penilaian Kinerja

Pengukuran atau penilaian kinerja merupakan proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi (*mission accomplishment*) melalui hasil-hasil yang ditampilkan berupa

¹⁵Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah Edisi Revisi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hlm. 3.

produk, jasa, ataupun suatu proses. Setiap kegiatan organisasi harus diukur dan dinyatakan keterkaitannya dengan visi dan misi organisasi. Produk dan jasa akan kehilangan nilai apabila kontribusi produk dan jasa tersebut tidak dikaitkan dengan pencapaian visi dan misi organisasi.¹⁶

Penilaian kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Penilaian kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan organisasi untuk meningkatkannya. Salah satu diantaranya adalah melalui penilaian kinerja.¹⁷

3. Perusahaan

Perusahaan adalah kegiatan ekonomi yang dilakukan oleh satu atau sekelompok orang dalam wadah kelembagaan formal di tempat tertentu yang diorganisasikan dan dijalankan secara teratur dan berkesinambungan untuk membuat, menyediakan, mendistribusikan barang atau jasa bagi masyarakat luas yang mau dan mampu membeli.¹⁸

4. *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 suatu organisasi atau skor individu. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja

¹⁶Indra Bastian, *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar* (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm. 275.

¹⁷Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Grasindo, 2002), hlm. 195.

¹⁸Sukmadi, *Pengantar Ekonomi Bisnis* (Bandung: Humaniora, 2010), hlm. 18.

organisasi/individu diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal.¹⁹ Perspektif yang terdapat dalam *Balanced Scorecard* mencakup perspektif pelanggan, perspektif keuangan, perspektif bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

5. Ekonomi Islam

Ekonomi Islam merupakan sekumpulan dasar-dasar umum ekonomi yang disimpulkan dari Al-Qur'an dan Hadits dan merupakan bangunan perekonomian yang didirikan atas landasan dasar-dasar tersebut dengan lingkungan dan masanya. Dari pengertian di atas, dapat dijelaskan bahwa kajian dan pembahasan ekonomi Islam berdimensi kerakyatan dengan sistem yang dibangun merupakan representasi dari ajaran dan nilai-nilai Islam. Adapun kepentingan atau tujuan dari sistem ekonomi Islam merupakan bentuk "ijtihad" dari penerjemahan ajaran agama (*maqāṣid syarī'ah*) pada wilayah normatif agar dapat dipraktekkan menjadi sistem yang aplikatif pada wilayah sosial (kerakyatan).²⁰

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengukuran dan penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* di Perusahaan Daerah Air Minum (BUMD) Tirta Satria Kabupaten Banyumas?

¹⁹Irham, Fahmi, *Manajemen Strategis Teori dan Aplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), hlm. 225.

²⁰Ahmad Dahlan, *Pengantar Ekonomi Islam* (Purwokerto, STAIN Press, 2009), hlm. 41-42.

2. Bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan (SWOT) pengukuran penilaian kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* di Perusahaan Daerah Air Minum (BUMD) Tirta Satria Kabupaten Banyumas?
3. Bagaimana pengukuran dan penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dalam perspektif Ekonomi Islam di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Satria Kabupaten Banyumas?

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan penelitian penilaian kinerja pada PDAM Tirta Satria tahun 2013 jika dinilai dengan metode *Balanced Scorecard* berdasarkan rumusan masalah diatas adalah:

1. Untuk mengetahui hasil penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* di PDAM Tirta Satria.
2. Untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan hambatan (SWOT) penilaian kinerja dengan metode *Balanced Scorecard* di PDAM Tirta Satria.
3. Melalui penelitian penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* diharapkan dapat bermanfaat:

a. Bagi Penyusun

- 1) Menambah khazanah keilmuan tentang metode *Balanced Scorecard*.
- 2) Penerapan dari ilmu yang telah diperoleh penyusun selama perkuliahan.
- 3) Dapat membedakan manfaat penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* dengan penilaian kinerja keuangan.

- 4) Memperluas wawasan, pengetahuan dan pengalaman penyusun untuk berfikir secara kritis dan sistematis dalam menghadapi permasalahan yang terjadi.
 - 5) Dapat berfikir kritis untuk menganalisa hasil penelitian.
 - 6) Mengetahui secara detail materi dan objek yang diteliti.
- b. Bagi Perusahaan
- 1) Diharapkan dengan adanya penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* dapat dijadikan alternatif alat penilaian kinerja selanjutnya.
 - 2) Diharapkan dapat membantu eksekutif perusahaan dalam mengidentifikasi strategi, visi dan misi perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan.
 - 3) Diharapkan perusahaan dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan kinerja perusahaan.
 - 4) Sebagai bahan evaluasi dan pertimbangan kebijakan perusahaan dimasa yang akan datang.
- c. Bagi Pembaca
- 1) Menambah khazanah keilmuan mengenai penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard*.
 - 2) Dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya.

E. Telaah Pustaka

Telaah pustaka merupakan kajian tentang teori-teori yang diperoleh dari pustaka-pustaka yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan. Akan

dikemukakan beberapa teori dan hasil penelitian yang relevan dengan penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard*.

Dalam buku yang berjudul *Manajemen Kinerja* yang ditulis oleh Surya Darma memberikan pengertian bahwa Manajemen Kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh para manajer. Pada dasarnya manajemen kinerja adalah suatu proses yang dilaksanakan secara sinergi antara manajer, individu dan kelompok terhadap suatu pekerjaan di dalam organisasi.²¹

Dalam buku yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* yang ditulis oleh Veithzal Rivai memberikan pengertian bahwa kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki. Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya.²²

Dalam buku yang berjudul *Manajemen Kinerja* yang ditulis oleh Wibowo memberikan pengertian bahwa kinerja merupakan terjemahan dari kata *performance*, secara etimologi *performance* berasal dari kata *to perform* yang

²¹ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), hlm. 1.

²² Veithzal Rivai, dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik Edisi Kedua* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm. 604.

berarti menampilkan atau melaksanakan. *Performance* dapat diartikan hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.²³

Dalam buku yang berjudul *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua* yang ditulis oleh Mahmudi memberikan pengertian bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan, termasuk informasi atas efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa perbandingan hasil kegiatan dengan target, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan. Dalam hal ini penting untuk ditentukan apakah tujuan pengukuran adalah untuk menilai hasil kinerja (*performance outcome*) ataukah menilai perilaku (*personality*). Oleh karena itu, suatu organisasi seharusnya membedakan antara *outcome* (hasil), perilaku (proses), dan alat pengukur kinerja yang tepat. Pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan, yaitu perilaku (proses), *output* (produk langsung suatu aktivitas/program), dan *outcome* (*value added* atau dampak aktivitas/program). Perilaku, hasil, dan nilai tambah merupakan variabel

²³Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Rajawali Pers, 2007), hlm. 7.

yang tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung satu dengan lainnya. Ketiga hal itu sangat penting dalam manajemen kinerja.²⁴

Dalam buku yang berjudul *Islamic Human Capital* yang ditulis oleh Veithzal Rivai memberikan pengertian bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian prestasi merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.²⁵

Dalam buku yang berjudul *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar* yang ditulis oleh Indra Bastian memberikan pengertian bahwa pengukuran atau penilaian kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dengan demikian, penerapan skema indikator kinerja membutuhkan artikulasi misi, tujuan, sasaran, dan hasil program yang dapat diukur dan jelas manfaatnya. Tujuan dan sasaran biasanya ditetapkan menurut hasil atau *outcome* dari setiap program yang dilaksanakan. Melalui pengukuran kinerja organisasi, dasar pengambilan keputusan yang *reasonable* dapat dikembangkan dan dipertanggungjawabkan. Akurasi keputusan juga dapat dihasilkan dengan dukungan informasi yang kuat.²⁶

Marihot Tua Efendi Hariandja memberikan pengertian bahwa Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya.

²⁴ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN), hlm. 6-7.

²⁵ Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital Dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Islami* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 634.

²⁶ Indra Bastian, *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar* (Jakarta: Erlangga, 2005), hlm. 275.

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja adalah memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Sehingga penilaian kinerja dapat menjadi landasan untuk penilaian sejauh mana kegiatan MSDM seperti perekrutan, seleksi, penempatan, dan pelatihan dilakukan dengan baik, dan apa yang akan dilakukan kemudian seperti dalam penggajian, perencanaan karier.²⁷

Dalam buku yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* yang ditulis oleh Veithzal Rivai memberikan pengertian bahwa *Balanced Scorecard* suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. *Balanced Scorecard* memberi kerangka kerja untuk penerjemahan strategi ke dalam kerangka operasional.²⁸

Dalam buku yang berjudul *Swot Balanced Scorecard* yang ditulis oleh Freedy Rangkuti memberi pengertian bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu teknik yang banyak digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. *Balanced Scorecard* hanya memberikan suatu kemungkinan bagi manajemen untuk mengukur kinerja, namun mengarahkan program setelah suatu skenario dibuat

²⁷ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Grasindo, 2002), hlm. 195.

²⁸ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik Edisi Kedua* (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hlm. 606.

dalam perencanaan. *Balanced Scorecard* juga merupakan alat yang sangat menekankan budaya partisipasi setiap anggota organisasi atau komunitas. Alat ini juga memastikan bahwa semua program senantiasa hadir dan dikembangkan untuk menopang pencapaian visi dan misi organisasi atau komunitas.²⁹

Dalam buku yang berjudul *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi* yang ditulis oleh Sony Yuwono dkk, memberikan pengertian bahwa *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Pengukuran kinerja tersebut memandang unit bisnis dari empat perspektif, yaitu perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis dalam perusahaan, serta proses pembelajaran dan pertumbuhan. Melalui mekanisme sebab akibat (*cause and effect*), perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya sebagai driver (*lead indicators*).³⁰

Dalam buku yang berjudul *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard* yang ditulis oleh Mulyadi memberikan pengertian bahwa *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: yaitu kartu skor (*scorecard*) dan berimbang (*balanced*). Pada tahap eksperimen awal, *Balanced Scorecard* merupakan kartu skor yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan eksekutif di masa

²⁹ Freedy Rangkuti, *Swot Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011), hlm. 75.

³⁰ Sony Yuwono, dkk, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002), hlm. 8.

depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk melakukan evaluasi atas kinerja eksekutif. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari dua perspektif: keuangan dan nonkeuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern. Oleh karena eksekutif akan dinilai kinerja mereka berdasarkan kartu skor yang dirumuskan secara berimbang, eksekutif diharapkan akan memusatkan perhatian dan usaha mereka pada ukuran kinerja nonkeuangan dan ukuran jangka panjang.³¹

Penelitian sebelumnya tentang *Balanced Scorecard* dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.

Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Judul skripsi	Metode Analisis	Tolok Ukur	Hasil
1.	Nurul Ulfah, <i>Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard Di Bank Syariah (Studi Pada BPRS Khasanah Ummat Banyumas)</i>	Metode analisis kualitatif dalam bentuk deskriptif.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif Keuangan: Peningkatan Pendapatan Laba dan Pertumbuhan DPK. 2. Perspektif Pelanggan: Indeks Kepuasan Pelanggan dan Pertumbuhan Jumlah Pelanggan (<i>Customer Retention</i>). 3. Perspektif Proses Bisnis Internal: <i>Customer Pick Up dan Customer Complain</i>. 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: Indeks Kepuasan Karyawan dan Indeks Motivasi Karyawan. 	Pengukuran kinerja BPRS Khasanah Ummat Banyumas secara keseluruhan dikategorikan baik (<i>good</i>) dengan total skor 87,09%, yang terdiri dari 15,8% perspektif pertumbuhan dan pembelajaran 21,25% perspektif bisnis internal, 24,04 perspektif pelanggan dan 26% dari perspektif keuangan. ³²
2.	Okny Silvianingrum, <i>Pengukuran Kinerja PT</i>	Metode analisis yang digunakan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspektif Keuangan <i>a. Likuiditas: Current Ratio dan Working Capital to Total Asset.</i> 	Kinerja PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi (DAOP) V Purwokerto dinilai sudah baik bila diukur dengan <i>balanced</i>

³¹Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Berbasis Balanced Scorecard* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2007), hlm.3.

³²Nurul Ulfah, *Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard (Studi Pada BPRS Khasanah Ummat Banyumas)*, *Skripsi Ekonomi Islam Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri, Purwokerto*, 2013

	Kereta Api Indonesia Daerah Operasi (DAOP) V Purwokerto Dengan Menggunakan Rerangka <i>Balanced Scorecard</i>	adalah <i>trend least square</i> dengan persamaan $Y = a + bX$	<p>b. <i>Solvabilitas</i></p> <p>c. <i>Rentabilitas: ROI dan Net Profit Margin.</i></p> <p>2. Perspektif Pelanggan: Pangsa pasar, Pemerolehan pelanggan, Kesetiaan pelanggan, Tingkat kepuasan pelanggan dan <i>Profitabilitas</i> pelanggan.</p> <p>3. Perspektif Proses Bisnis Internal: Pelayanan dan Produktifitas.</p> <p>4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: Kepuasan Karyawan, Sistem Informasi yang tersedia dan Produktifitas Karyawan.</p>	<i>scorecard</i> sehingga hasilnya diterima. ³³
3.	Hendro Astrin Pratomo, Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode <i>Balanced Scorecard</i> Studi pada PDAM Banyumas	Metode analisis yang digunakan adalah metode <i>trend least square</i> dengan model persamaan $Y = a + bX$	<p>1. Perspektif Keuangan: <i>ROI</i>, Tingkat pertumbuhan pendapatan, Efisiensi biaya, Profit margin, Likuiditas, Solvabilitas dan Rentabilitas.</p> <p>2. Perspektif Pelanggan: Pangsa Pasar, Pemerolehan pelanggan, Kesetiaan pelanggan dan <i>Profitabilitas</i> pelanggan.</p> <p>3. Perspektif Proses Bisnis Internal: Pelayanan dan Produktifitas.</p> <p>4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: Kepuasan Karyawan dan Sistem Informasi.</p>	Kinerja PDAM Banyumas sudah baik dilihat dari empat perspektif dalam <i>Balanced Scorecard</i> dimana nilai b masing-masing indikator dalam setiap perspektif banyak yang bernilai $b > 0$ (positif) atau dalam bentuk keadaan baik. Sehingga semua hipotesis yang diajukan diterima. ³⁴
4.	Rohmatul Azizah Cahyaningtyas, Implementasi Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Sistem <i>Balanced Scorecard</i> Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Madiun	Metode analisis kualitatif deskriptif	<p>a. Perspektif Pelanggan: <i>Customer Acquisition, Customer Retention, Customer Satisfaction.</i></p> <p>b. Perspektif Proses Bisnis Internal: <i>Yield Rate, Manufacturing Cycle Effectiveness, Layanan Purna Jual.</i></p>	Pada perspektif pelanggan, visi, misi yang berkaitan dengan peningkatan pelanggan dan kemampuan mempertahankan pelanggan mengalami peningkatan dan Pada perspektif bisnis internal, kinerja perusahaan masih kurang baik karena masih belum bisa meminimalisir masalah kebocoran atau kehilangan air. Akan tetapi untuk masalah layanan purna jual dan produksi memiliki kinerja yang baik. ³⁵

³³Oky Silvianingrum, Pengukuran Kinerja PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi (DAOP) V Purwokerto Dengan Menggunakan Rerangka *Balanced Scorecard*, *Skripsi Fakultas Ekonomi UMP*, Purwokerto, 2007

³⁴Hendro Astrin Pratomo, Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Pada PDAM Banyumas), *Skripsi Fakultas Ekonomi UMP*, Purwokerto, 2007

³⁵Rohmatul 'Azizah C, Implementasi Kinerja Sektor Publik Dengan Sistem *Balanced Scorecard* (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Madiun), *Skripsi Tidak Diterbitkan*, Madiun, Universitas Islam Negeri Malang, 2009

F. Sistematika Pembahasan

Penyusunan skripsi pada halaman awal terdiri dari halaman judul, halaman pernyataan keaslian, halaman nota dinas pembimbing, kata pengantar, pedoman transliterasi, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, daftar grafik, daftar bagan dan abstrak skripsi. Pada bagian selanjutnya akan dibahas per bab yang terdiri dari lima bab, yakni:

Bab pertama berisi pendahuluan. Pada bab pendahuluan akan dibahas mengenai latar belakang masalah, penegasan istilah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, telaah pustaka, dan sistematika penyusunan skripsi.

Bab kedua membahas tinjauan umum tentang manajemen berbasis kinerja, penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard*. Pembahasan dibagi menjadi beberapa point. Point pertama membahas pengertian manajemen berbasis kinerja, penilaian perusahaan (kinerja) dan segala sesuatu yang berhubungan dengan kinerja perusahaan, dan kelemahan kinerja tradisional. Pada point kedua membahas pengertian *Balanced Scorecard* dan segala sesuatu yang berhubungan dengan *Balanced Scorecard*, pembahasan mengenai aspek-aspek penilaian dalam *Balanced Scorecard*. Point ketiga membahas tentang PDAM (BUMD).

Bab ketiga membahas mengenai metode penelitian. Dalam bab ini akan dibahas mengenai alur pemikiran penelitian, jenis penelitian, sumber data, metode pengumpulan data, metode pengolahan dan analisis data. Metode dan alat

penilaian yang digunakan penyusun untuk penelitian dan menganalisis hasil penelitian.

Bab keempat ada dua point besar yang akan dibahas pada bab ini yakni penilaian kinerja atau perusahaan di PDAM Tirta Satria menggunakan *Balanced Scorecard* sekaligus berisi hasil penelitian dan analisisnya. Masing-masing point dibagi menjadi dua subpoint. Point pertama berisi subpoint tentang gambaran mengenai subjek penelitian dan subpoint tentang hasil yang diperoleh dari pengukuran dan penilaian kinerja perusahaan menggunakan *Balanced Scorecard* di PDAM Tirta Satria. Point kedua membahas analisis penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* dengan menganalisis hasil penilaian kinerja melalui analisis deskriptif kualitatif dan analisis SWOT.

Bab kelima merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran-saran mengenai apa yang harus dilakukan penyusun berikutnya jika akan membahas *Balanced Scorecard*.

Pada bagian akhir penyusunan skripsi, disertai dengan daftar pustaka, lampiran-lampiran dan daftar riwayat hidup.

IAIN PURWOKERTO

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari pembahasan dan analisis yang telah dikemukakan pada bab-bab sebelumnya, maka penyusun dapat menyimpulkan hasil manajemen pengukuran dan penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* di PDAM Tirta Satria Kab. Banyumas adalah sebagai berikut:

1. *Balanced Scorecard* merupakan suatu metode atau alat manajemen perusahaan yang digunakan untuk mengukur dan menilai kinerja perusahaan secara seimbang berdasarkan empat perspektif antara lain: perspektif pelanggan, keuangan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran dan penilaian kinerja berbasis *Balanced Scorecard* dimulai dari penerjemahan visi dan misi ke dalam tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Dari tujuan itulah dapat dibuat beberapa sasaran strategik, tolak ukur, target yang ingin dicapai perusahaan dan pembobotan skor. Manajemen pengukuran dan penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* menghasilkan skor total 80,98% yang dikategorikan Baik. Perspektif Pelanggan memberikan skor tertinggi, yaitu sebesar 21,74%. Kontribusi dari perspektif keuangan yaitu 19,99%, perspektif bisnis internal memberikan kontribusi sebesar 21,25% dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mendapatkan skor terendah yaitu 18%.

Adapun keunggulan dalam mengukur dan menilai kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*, antara lain lebih fokus, lebih terukur, dan lebih terperinci dari pada pengukuran yang telah diterapkan di PDAM Tirta Satria Kab. Banyumas selama tahun 2011-2013, karena metode *Balanced Scorecard* juga mengutamakan kinerja non keuangan selain dari pada kinerja keuangan.

2. Kekuatan, Kelemahan, Ancaman, dan Peluang (Analisis SWOT)

Setelah penyusun paparkan tentang kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang maka dapat disimpulkan manajemen yang dapat dijadikan rekomendasi perusahaan dalam pelaksanaan manajemen pengukuran dan penilaian kinerja, manajemen tersebut antara lain:

- a. Manajemen SO, Ada peningkatan dan pertumbuhan jumlah pelanggan di setiap tahunnya, sehingga PDAM Tirta Satria mendapatkan penghargaan dari *PERPAMSI AWARDS* dan karena banyak pelanggan yang tetap bertahan di PDAM Tirta Satria sehingga hampir mengungguli PDAM lainnya.
- b. Manajemen ST, Banyaknya pelanggan yang tetap bertahan di PDAM Tirta Satria sehingga perlu adanya tambahan dana sebagai tunjangan insentif karyawan dalam strategi menciptakan loyalitas pelanggan.
- c. Manajemen WO, Pesaing dari PDAM lainnya dimungkinkan semakin banyak hal ini dapat diatasi jika karyawan memiliki tanggung jawab yang tinggi dan berusaha bekerja keras untuk menyelesaikan tugas dan berusaha meningkatkan kemampuan untuk perkembangan PDAM

sehingga peningkatan laba bertambah dan peningkatan pelanggan setiap tahunnya selalu bertambah.

- d. Manajemen WT, Pesaing dari PDAM lainnya semakin banyak. Sehingga perlu adanya dana yang lebih besar untuk insetif karyawan sehingga realisasi yang belum mencapai target secepatnya dapat tercapai.
3. Manajemen Pengukuran dan Penilaian Kinerja Perusahaan Menggunakan *Balanced Scorecard* dalam perspektif Ekonomi Islam.

Pengukuran dan penilaian kinerja menggunakan metode *Balanced Scorecard* terdiri dari empat aspek yaitu aspek pelanggan, keuangan, proses bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran.

- 1) Perspektif pelanggan: perusahaan mampu memperhatikan kebutuhan, keluhan pelanggannya serta berusaha melakukan pelayanan yang memuaskan seperti bersikap sopan, berkata sopan, dan bersikap lemah lembut terhadap pelanggannya. Hal ini sesuai dengan al-Qur'an surat Al-An'am ayat 152.
- 2) Perspektif keuangan: Dalam tuntutan ajaran Islam perusahaan dituntut untuk melakukan proses pencatatan atau pembukuan dalam melakukan setiap transaksi, agar data keuangan dapat dipergunakan dengan akurat sesuai dengan prinsip transparan, obyektivitas dan keadilan. Hal ini sesuai dengan al-Qur'an surat Ali-Imran ayat 159.
- 3) Perspektif proses bisnis internal: Dalam perspektif ini perusahaan melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting karena proses internal tersebut memiliki nilai-nilai yang diinginkan pelanggan. PDAM

Tirta Satria dalam kegiatan operasionalnya salah satunya yaitu memproduksi air minum yang berkualitas, aman, sehat serta halal. Karena dalam pandangan Islam segala sesuatu harus dilakukan dengan benar tidak boleh asal-asalan dalam memproduksinya karena hal ini untuk kesejahteraan masyarakat banyak. Hal ini sesuai dengan al-Qur'an surat Al-Baqarah ayat 282.

- 4) Persepektif pertumbuhan dan pembelajaran: Manfaat terpenting dari penilaian kinerja karyawan yaitu untuk dapat menetapkan keputusan-keputusan penempatan karyawan secara obyektif dan adil karena kesalahan penempatan karyawan akan menimbulkan masalah yang besar bagi suatu perusahaan. Hal ini sesuai dengan al-Qur'an surat Al-an'am ayat 132.

B. Saran

Dari kesimpulan diatas, penyusun dapat memberikan beberapa saran kepada pihak-pihak di bawah ini:

1. Bagi PDAM Tirta Satria
 - a. Untuk mengukur dan menilai kinerja perusahaan sebaiknya PDAM Tirta Satria juga menggunakan *Balanced Scorecard* sebagai alat ukurnya selain daripada yang sudah diterapkan.
 - b. Dalam perspektif pelanggan, guna meningkatkan citra PDAM Tirta Satria Kab. Banyumas sebagai perusahaan yang berorientasi pada pelayanan

hendaknya lebih meminimalisir keluhan pelanggan dengan melakukan survei kepuasan pelanggan setiap bulannya.

- c. Perlu adanya perbaikan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang merupakan pondasi untuk menciptakan kesuksesan tiga perspektif kinerja lainnya.

2. Bagi para pembaca

Bagi pembaca yang akan meneliti lebih jauh tentang manajemen pengukuran dan penilaian kinerja menggunakan *Balanced Scorecard*, sebaiknya perancangan alur penelitian dilakukan secara matang sebelum melakukan penelitian sehingga dalam data yang diperoleh sesuai dengan apa yang dibutuhkan pada penelitian.

Untuk sasaran strategik, tolok ukur, ukuran hasil dan pencapaian target pada masing-masing perspektif *Balanced Scorecard* dilakukan secara cermat agar hasilnya

DAFTAR PUSTAKA

- Aminudin Aziz, Fathul, *Manajemen dalam Perspektif Islam*, Cilacap: Pustaka El-Bayan, 2012
- Astrin Pratomo, Hendro, *Penilaian Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Metode *Balanced Scorecard* (Studi Pada PDAM Banyumas)*, *Skripsi Fakultas Ekonomi UMP*, Purwokerto, 2007
- Azizah C, Rohmatul, *Implementasi Pengukuran Kinerja Sektor Publik Dengan Sistem *Balanced Scorecard* (Studi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Madiun)*, *Skripsi Tidak Diterbitkan*, Malang, Universitas Islam Negeri (UIN), 2009
- Bangun, Wilson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012.
- Baqir Ash Shadr, Muhammad, *Buku Induk Ekonomi Islam Iqtishaduna*, Jakarta: Zahra, 2008.
- Bastian, Indra, *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*, Jakarta: Erlangga, 2005
- Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik dan Ilmu Sosial Lainnya*, Jakarta: Kencana, 2009
- Cahyono, Bambang Tri, 1996, *Manajemen Keuangan*, IPWI, Jakarta
- Chapra, Umar, *Epistemologi Ilmu Ekonomi Islam*, Jakarta: Aqwam Media Profetika, 2010.
- Dahlan, Ahmad, *Pengantar Ekonomi Islam*, Purwokerto: STAIN Press, 2009.
- Dharma, Surya, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.
- Fahmi, Irham, *Manajemen Strategi Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta, 2013
- Freedy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1997.
- Gasperz, Vincent, *Sistem Manajemen Terintegrasi: *Balanced Scorecard* dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002
- Guntur, Effendi M, *Transformasi Manajemen Pemasaran dan Membangun Citra Negara*, Jakarta: Sagung Seto, 2010

- Halim, Abdul, *Manajemen Keuangan Sektor Publik*, Jakarta: Salemba Empat, 2014
- Handoko Hani, T, *Manajemen Edisi 2*, Yogyakarta: BPFE, 2001.
- Harmono, *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard Pendekatan Teori, Kasus, dan Riset Bisnis*, Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Hasan, Iqbal, *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004.
- Hasibuan, Malayu S.P, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Huda, Nurul dkk, *Keuangan Publik Islami Pendekatan Teoritis dan Sejarah*, Jember: Kencana, 2012.
- Indriantoro, Nur dkk, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, Yogyakarta: BPFE, 1999
- Koentjaraningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat*, Edisi Ketiga, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1994
- Kotler, Philip, *Manajemen Pemasaran di Indonesia*, Jakarta: Salemba Empat, 2006
- Luis Suwardi, dkk, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007.
- M. Gozali, Dodi, *Communication Measurement Konsep dan Aplikasi Pengukuran Kinerja Public Relations*, Bandung; Remaja Rosdakarya, 2005.
- Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik Edisi Kedua*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2010.
- Mahsun, Mohamad, *Akuntansi Sektor Publik Edisi Kedua*, Yogyakarta: BPFE, 2006
- Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, Yogyakarta: ANDI, 2002
- Moleong, Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- Muhammad Baqir Ash Shadr, *Buku Induk Ekonomi Islam Iqtishaduna*, Jakarta: Zahra, 2008.
- Mulyadi, *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2007.
- Rangkuti, Freddy, *Swot Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011.

- Rivai, Veithzal, dkk, *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2005.
- Rivai, Veithzal, *Islamic Human Capital Dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Islami*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2009
- Rivai, Veithzal., dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik Edisi Kedua*, Jakarta: Rajawali Pers, 2013.
- Rochaety Eti, dkk, *Kamus Istilah Ekonomi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- S. Kaplan, Robert dkk, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, alih bahasa: Peter R Yusi Pasla , Jakarta: Erlangga, 2000.
- Salam, Abdus, *Manajemen Insani Dalam Bisnis*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014.
- Sarwono, Jonathan, *Teknik Jitu Memilih Prosedur Analisis Skripsi*, Jakarta: Kompas Gramedia, 2014
- Silvianingrum, Oky, *Pengukuran Kinerja PT Kereta Api Indonesia Daerah Operasi (DAOP) V Purwokerto Dengan Menggunakan RerangkaBalanced Scorecard*, Skripsi Fakultas Ekonomi UMP, Purwokerto, 2007
- Suad Husnan, *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2006.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung: Alfabeta, 2013
- Suhendra, *Manajemen Organisasi Dalam Realita Kehidupan*, Bandung: Mandar Maju, 2008.
- Sukmadi, *Pengantar Ekonomi Bisnis*, Bandung: Humaniora Utama Press, 2010.
- Tisnawati Sule, Ernie dkk, *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana, 2005.
- Tjiptono, Fandy, *Pemasaran Jasa*, Malang: Banyumedia, 2007
- Ulfah, Nurul, *Analisis Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard di B. Syariah (Studi Pada BPRS Khasanah Ummat Banyumas)*, Purwoke Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri.
- Umar, Husein, *Metode Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis, Edisi Kedua* Jakarta: Rajawali Pers, 2011.
- _____, *Metode Riset Akuntansi Terapan* , Jakarta: Ghalia Indonesia, 2003

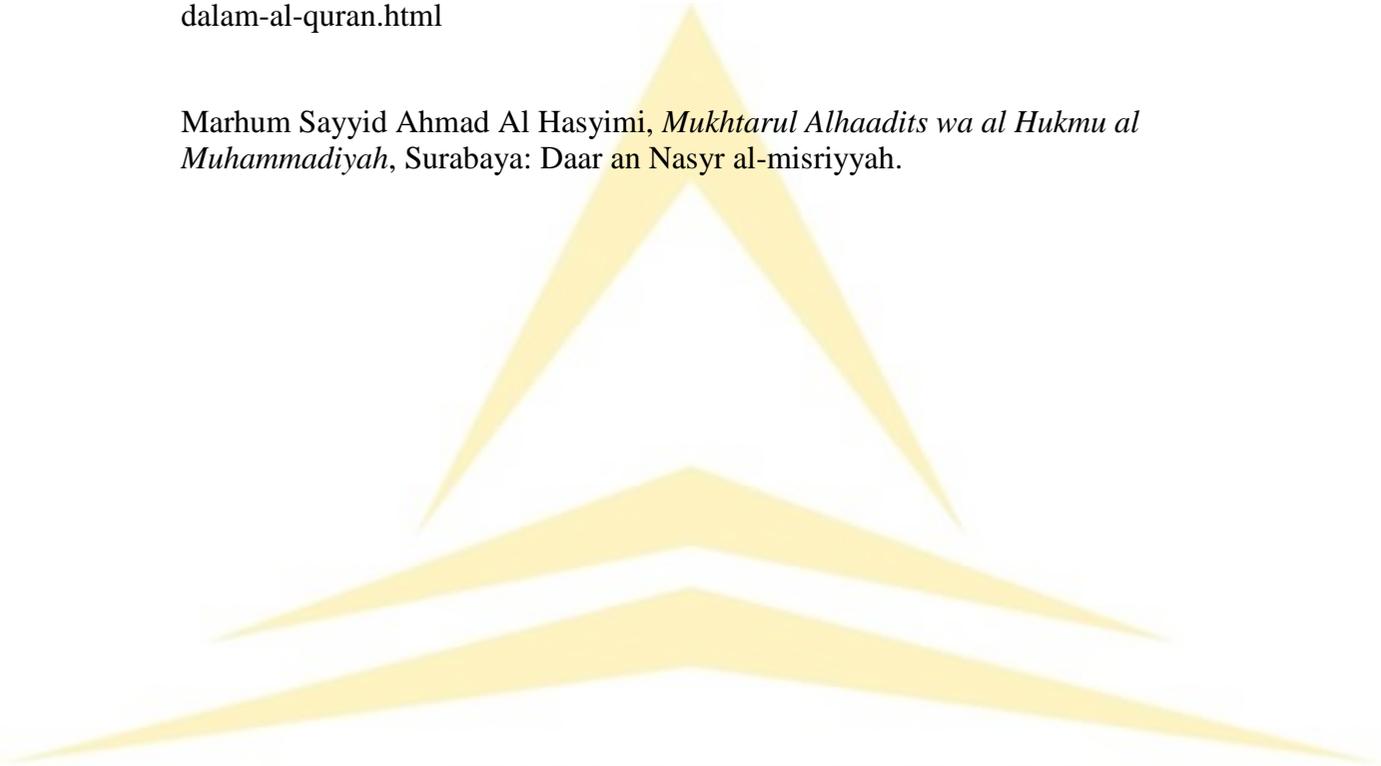
Widjaja Tunggal, Amin, *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta: Rineka Cipta, 1993.

Yuwono, Sony dkk, *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006.

SUMBER NON BUKU

Muhammad Ridwan, <http://ridwan030.blogspot.com/2013/10/manajemenorganisasi-dalam-al-quran.html>

Marhum Sayyid Ahmad Al Hasyimi, *Mukhtarul Alhaadits wa al Hukmu al Muhammadiyah*, Surabaya: Daar an Nasyr al-misriyyah.



IAIN PURWOKERTO