

Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Madiun Umbul Square di Kabupaten Madiun Berdasarkan Metode Balanced Scorecard
The Performance of Madiun Umbul Square Regional Companies (PD) on The Madiun Regency Based on Balanced Scorecard Method

Evie Titin Marfuah, Sutomo, Anwar
Program Studi Administrasi Negara, FISIP, Universitas Jember
Jln. Kalimantan No. 37, Jember 68121
E-mail: sutomo.fisip@unej.ac.id; evieti2n@gmail.com

Abstract

This aimed to describe the performance of PD. Madiun Umbul Square in 2014 using Balanced Scorecard method. The problem in this research covers financial problems in the form of the decline in the company earnings and nonfinancial problems faced by service management. Municipal companies that have a goal in financial and nonfinancial matter need performance measuring tools to measure the performance aspect of those goals. The research used descriptive type with quantitative approach. The research was focused on the measurement of four variables in Balanced Scorecard i.e. financial perspective, pelanggan perspective, internal business perspective, and learning and growth perspective translated in the performance indicators. The location of research was at PD. Madiun Umbul Square. Informants were selected using purposive and snowball sampling, and the respondents were all employees of PD. Madiun Umbul Square. Data were collected using questionnaire, unstructured interview and documentation. Validity and reliability of data were examined by using product moment correlation and internal consistency. Data were analyzed using descriptive statistical analysis by analyzing the data obtained from the four performance variables in balanced scorecard and described without generalization. The results showed that the performance of PD. Madiun Umbul Square from financial perspective variable was 21.78% with very good performance criteria, from pelanggan perspective variable was 27% with very good performance criteria, from internal business perspective variable was 19.51% with good performance criteria, and from learning and growth perspective variable was 20.21% with good performance criteria. It was concluded that the performance of PD. Madiun Umbul Square in 2014 was in good criteria but had experienced a decrease in performance compared to that in 2013; only pelanggan perspective variable met performance target.

Keywords: *company performance, balanced scorecard method, PD. Madiun Umbul Square*

Pendahuluan

Pemerintahan Daerah memiliki otonomi yaitu kewenangan bagi daerah dalam menjalankan fungsinya berupa pelayanan dan pembangunan serta mengurus rumah tangga. Pemerintah Daerah tidak akan dapat melaksanakan fungsinya dengan efektif dan efisien tanpa biaya yang cukup. Oleh karena itu, faktor keuangan merupakan faktor yang sangat esensial bagi Pemerintah Daerah dalam mengukur tingkat kemampuannya dalam melaksanakan otonomi.

Salah satu sumber potensial keuangan daerah adalah laba dari Perusahaan Daerah. Perusahaan Daerah mempunyai tujuan sebagai sumber pendapatan asli daerah dan pelayanan masyarakat. Pentingnya keberadaan Perusahaan Daerah 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.

Namun, penyakit yang dialami oleh hampir semua BUMD terutama BUMD di luar sektor Keuangan atau Perbankan yaitu BUMD yang berbentuk Perusahaan Daerah adalah permasalahan manajemen birokratis dan rendahnya kinerja yang 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, bahwa “dari 2.000 BUMD hanya 30% yang dapat dinyatakan sehat dan berkinerja baik” (Business Review, 24 Januari 2011 dalam Halim, 2014:219).

Dalam Perda No. 4 Tahun 2012 tentang Perusahaan Daerah Objek Wisata Umbul di Kabupaten Madiun Bab IV Azas, Maksud dan Tujuan, Pasal 6 berisi tujuan pembentukan PD *Madiun Umbul Square* ada dua, yaitu pelayanan di bidang pariwisata kepada masyarakat dan tujuan finansial sebagai sumber PAD. PD *Madiun Umbul Square* mulai beroperasi tahun 2013 namun selama 2 tahun pendirian tersebut belum dapat dicapai dan belum dapat menyettor ke PAD bahkan mengalami penurunan pendapatan pada tahun 2014.

Tabel 1. Laba/Rugi PD *Madiun Umbul Square* (Rupiah)

Tahun	Total Pendapatan	Biaya Operasional	Laba/Rugi
2013	845.812.069	1435414504	-589602435
2014	777.383.396	1.153.867.615	-375484219

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

Tabel 1 menjelaskan bahwa total pendapatan lebih kecil dibandingkan dengan biaya operasional sehingga menjadikan perusahaan mengalami kerugian dan bahkan tidak dapat menyeter ke PAD. Sementara itu, pada tahun 2014 pendapatan PD *Madiun Umbul Square* bahkan mengalami penurunan dibandingkan dengan tahun 2013.

Untuk 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 dan Bapak Dedi menjelaskan bahwa untuk mencapai tujuan dibentuknya PD. *Madiun Umbul Square* tersebut perusahaan mengalami banyak permasalahan. Berikut tabel permasalahan yang dihadapi PD. Madiun Umbul Square dalam memenuhi tujuan pelayanannya.

Tabel 2. Permasalahan nonfinansial dalam pelayanan PD *Madiun Umbul Square*

No	Aspek non finansial	Permasalahan
1	Pelanggan	a. Pola pikir masyarakat masih negatif karena citra wisata Umbul sebelumnya kumuh, kotor, dan kurang terawat. b. Masyarakat mengeluhkan sampah terutama pada <i>event</i> besar dan bau kotoran hewan pada minizoo yang sangat menyengat sehingga mengurangi kenyamanan pelanggan. c. Bagi pihak manajemen, sampah memang masih menjadi masalah terutama karena petugas kebersihan yang kurang terampil dan minimnya tempat sampah
2	Bisnis Internal	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. Kerusakan tersebut menjadikan masyarakat tidak dapat menikmati layanan wisata.
3	Sumber Daya Manusia	Sebanyak 7 dari 51 pegawai tetap mengundurkan diri pada tahun 2015 tanpa diketahui alasannya oleh pihak personalia.

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

Belum tercapainya tujuan dan kendala atau permasalahan yang dihadapi PD *Madiun Umbul Square*

baik secara finansial maupun nonfinansial akan berpengaruh terhadap kinerja keseluruhan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu, eksistensi suatu organisasi dapat dilihat dari kerjanya, sehingga penting untuk dilakukan pengukuran kinerja pada suatu organisasi.

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. Dengan demikian dapat dipandang sebagai alat ukur kinerja yang komprehensif dan berkesinambungan.

Kaplan dan Norton dalam Moeherton (2012:91) menggunakan empat indikator atau standar perspektif *Balanced Scorecard* dari hasil pengembangan perusahaan. Ke empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, bisnis internal, dan pembelajaran pertumbuhan harus dipandang sebagai suatu model template yang bersifat fleksibel, baik dalam jumlah maupun nama yang disesuaikan dengan karakteristik suatu organisasi.

Pertimbangan dari empat perspektif tersebut diaplikasikan dalam pengukuran kinerja pada PD *Madiun Umbul Square* untuk mengetahui bagaimana performa organisasi. Untuk itu, peneliti tertarik untuk mengukur kinerja PD *Madiun Umbul Square* berdasarkan metode *Balanced Scorecard* yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dengan menggunakan empat perspektif kinerja yang penulis jabarkan dalam sepuluh indikator kunci yang disesuaikan dengan bentuk organisasi PD *Madiun Umbul Square*. Pengukuran dilakukan dengan menetapkan besaran target menggunakan sistem target baseline. Hasil pencapaian kinerja ditampilkan dalam skala kriteria kinerja pada masing-masing perspektif sehingga diketahui peningkatan atau penurunan kinerja dibandingkan tahun 2013.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk mengukur kinerja PD *Madiun Umbul Square* dengan metode *Balanced Scorecard* dengan rumusan masalah "bagaimana kinerja perusahaan daerah (PD) *Madiun Umbul Square* di Kabupaten Madiun berdasarkan metode *Balanced Scorecard*?" Adapun tujuan penelitian ini untuk menganalisis dan mendeskripsikan hasil kinerja PD *Madiun Umbul Square* di Kabupaten Madiun berdasarkan metode *Balanced Scorecard*.

Tinjauan Pustaka

Organisasi Sektor Publik

Organisasi merupakan wadah bagi sekumpulan dua atau lebih orang yang mempunyai tujuan yang sama. Berdasarkan tujuan secara garis besar, suatu organisasi dibagi menjadi organisasi swasta dan organisasi publik. Organisasi swasta memiliki tujuan utama memperoleh keuntungan yang maksimal bagi kepentingan pemiliknya, sedangkan organisasi sektor publik menempatkan keuntungan bukan pada prioritas utama, melainkan penyediaan pelayanan yang optimal bagi kebutuhan dan kepentingan publik.

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), organisasi massa, LSM, universitas, dan organisasi nirlaba lainnya.

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 (Mardiasmo, 2005:2).

Perusahaan Daerah

Dibentuknya Perusahaan Daerah merupakan salah satu bentuk penyertaan modal pemerintah daerah kepada perusahaan atau korporasi. 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.

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.”

Manajemen Kinerja

Trewhath dan Newport dalam Winardi (2000:4) menjelaskan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan aktivitas-aktivitas suatu organisasi dalam upaya mencapai suatu koordinasi sumber-sumber daya manusia dan sumber-sumber daya alam dalam pencapaian sasaran secara efektif serta efisien.

Bagi lembaga sektor publik yang bertujuan pada pelayanan publik harus memfokuskan diri pada “kinerja”. 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).

Dalam *Performance Management Handbook* Departemen Energi USA yang dikutip Moehariono (2012:67) dijelaskan bahwa 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).

Konsep Kinerja

Dalam *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy* (Moehariono, 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 serta target yang telah ditetapkan tersebut.

Sementara itu, James B. Whittaker dalam bukunya *The Government Performance Result Act* dikutip oleh Moehariono (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*).

Pengukuran kinerja organisasi sangat bergantung dengan indikator kinerja yang digunakan. Menurut Moehariono (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.

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, pelanggan, proses bisnis/intern, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Menurut Moehariono (2012:90), *Balanced Scorecard* adalah suatu sistem manajemen strategis 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.

Kaplan dan Norton menggunakan empat standar perspektif BSC dari hasil pengembangan perusahaan, yang terdiri atas: (1) Perspektif Finansial, (2) Perspektif Pelanggan, (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 nama yang disesuaikan dengan karakteristik suatu organisasi.

1. Perspektif Keuangan

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.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan dalam *balanced scorecard*, 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 yang meliputi kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan baru, profitabilitas pelanggan dan pasar serta pangsa rekening di segmen 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

Model utama proses bisnis internal meliputi inovasi, operasi, dan 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.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif keempat *balanced scorecard* yaitu pembelajaran dan bertumbuh untuk 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. Dalam membangun *Balanced Scorecard* di berbagai layanan dan manufaktur organisasi telah mengungkapkan tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yang mencakup: (a) kemampuan karyawan, (b) kemampuan sistem informasi, dan (c) motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan.

Metode Penelitian

Definisi operasional variabel digunakan untuk mendefinisikan variabel yang digunakan secara lebih operasional sehingga jelas bagaimana mengukur variabel tersebut. Variabel yang diteliti merupakan empat perspektif yang berangkat dari teori *Balanced Scorecard*. Masing-masing variabel tidak saling mempengaruhi satu dengan yang lain dianalisis secara mandiri, tidak saling dikorelasikan.

Variabel Perspektif Finansial

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.

1. Rasio Likuiditas

yaitu 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*.

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

2. Rasio Solvabilitas

yaitu untuk mengukur sejauh mana aktiva perusahaan dibiayai dengan utang dan mengukur kemampuan perusahaan untuk membayar seluruh kewajibannya. Rasio solvabilitas dapat diketahui dari rumus berikut.

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

3. Rasio Profitabilitas

adalah suatu ukuran organisasi yang harus profitabel untuk melangsungkan hidupnya. Untuk mengukur profitabilitas PD *Madiun Umbul Square*, peneliti menggunakan alat ukur *return on investment* (ROI) dan *return on equity* (ROE).

$$\text{Return on investment} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Assets}} \times 100$$

$$\text{Return on Equity} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100$$

Variabel Perspektif Pelanggan

Istilah pelanggan dapat mencakup pembeli yang berulang kali (*repeat buyer*) dan *one time buyer* (sekali beli). Dalam penelitian ini variabel pelanggan diukur dengan menggunakan satu indikator yaitu retensi pelanggan.

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

Variabel Perspektif Bisnis Internal

Dalam penelitian ini, untuk mengukur kinerja dari perspektif bisnis internal, peneliti menggunakan pengukuran proses inovasi dan proses operasi layanan. 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 sedangkan proses operasi pelayanan untuk mengukur seberapa besar tingkat kualitas pelayanan yang telah diberikan kepada pelanggan.

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

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

Variabel Perspektif Pembelajaran Pertumbuhan

Dalam penelitian ini, perspektif pembelajaran pertumbuhan diukur dengan tiga indikator yaitu kepuasan dan motivasi kerja pegawai yang diketahui dari metode kuesioner serta pelatihan atau diklat pegawai yang diukur dengan berapa kali organisasi melakukan pelatihan atau diklat kepada karyawan.

Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Lokasi penelitian di Perusahaan Daerah (PD) *Madiun Umbul Square* di Kabupaten Madiun.

Fokus penelitian ini untuk mengetahui kinerja PD *Madiun Umbul Square* dengan menggunakan metode *Balanced Scorecard*. Dalam penelitian ini, penentuan informan dilakukan dengan menggunakan *purposive sampling dan Snowball*. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, wawancara tidak terstruktur, dan dokumentasi. Responden dalam penelitian adalah seluruh pegawai PD *Madiun Umbul Square* untuk memperoleh data tentang kepuasan dan motivasi pegawai.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik analisis data statistik deskriptif. Teknik analisis statistik deskriptif tersebut digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dari empat variabel yang digunakan. Peneliti sebatas mendeskripsikan masing-masing variabel dan tidak mencari hubungan antarvariabel.

Uji validitas dengan formula hitung menggunakan *product moment correlation* dan uji Reliabilitas dengan formula hitung *Cronbach's Alpha* yang menggunakan bantuan program *Microsoft Excel 2007* dan program *SPSS 16.0*. Hasil uji validitas 16 butir instrumen kepuasan kerja dan 10 butir instrumen motivasi kerja diketahui valid dengan harga kritik di atas 0,3. Berdasarkan uji reliabilitas diketahui dari nilai *cronbach's alpha* kepuasan kerja sebesar 0,796 dan motivasi kerja sebesar 0,817.

Hasil dan Pembahasan

Deskripsi Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian menjadi fokus dimana peneliti melakukan penelitian, yaitu di PD *Madiun Umbul Square* yang merupakan salah satu BUMD baru yang bergerak pada sektor wisata. PD *Madiun Umbul Square* terletak di Jalan Pesanggrahan Umbul, Desa Glonggong, Kecamatan Dolopo, Kabupaten Madiun dan berjarak 20 km dari Kota Madiun ke arah selatan.

Tabel 3. Kronologi sejarah perkembangan wisata PD. *Madiun Umbul Square*

No	Periode	Deskripsi Kronologi
1.	1873-1945	PD <i>Madiun Umbul Square</i> awalnya dikenal dengan nama LOJI UMBUL yaitu sebagai tempat peristirahatan pejabat Belanda
2.	1945-1975	LOJI UMBUL diubah menjadi tempat wisata umbul oleh pemerintah sebagai aset pemerintah
3.	1975-1990	Pengelolaan wisata umbul diserahkan kepada pihak swasta yang berada pada masa jayanya di bawah pengelolaan seorang pengusaha yaitu Bu Tosinem
4.	1990-2011	Pengelolaan wisata Umbul diteruskan oleh anak Bu Tosinem yaitu Bapak Wasis, namun wisata umbul terbengkalai dengan menjamurnya tempat wisata sejenis
5.	2011-2012	Wisata umbul terbengkalai dan pada masa transisi sebelum diadakannya BUMD, Umbul dikelola secara bersama-sama oleh beberapa dinas terkait
6.	2012-Sekarang	Wisata umbul diubah menjadi BUMD dengan nama PD <i>Madiun Umbul Square</i> yang diresmikan pada tanggal 07 Januari 2012

Sumber: PD. Madiun Umbul Square (2015)

Visi PD *Madiun Umbul Square*

"Mewujudkan *Madiun Umbul Square* sebagai tujuan wisata utama keluarga yang representatif di Kabupaten Madiun pada tahun 2018"

Misi PD *Madiun Umbul Square*

1. merealisasikan *Madiun Umbul Square* sebagai tujuan wisata pendidikan (Edutourism);
2. merealisasikan fungsi *Madiun Umbul Square* sebagai wahana wisata budaya;
3. merealisasikan pemberdayaan masyarakat di sekitar *Madiun Umbul Square*;
4. merealisasikan capaian target untuk menunjang Pendapatan Asli Daerah (PAD).

Maksud dan Tujuan

Maksud dan tujuan PD *Madiun Umbul Square* di Kabupaten Madiun terdapat pada Pasal 6 Perda No. 4 Tahun 2012 yang menyebutkan bahwa PD Objek Wisata Umbul dibentuk dengan maksud untuk menyelenggarakan pengelolaan kepariwisataan yang representatif dan profesional dengan tujuan memberikan pelayanan kepada masyarakat di bidang kepariwisataan dengan memperhatikan aspek ekonomi serta sebagai sumber Pendapatan Asli Daerah.

Pelanggan PD *Madiun Umbul Square*

Hingga sekarang, tiga tahun berdiri, PD *Madiun Umbul Square* mengalami perubahan dalam pendefinisian pelanggan atau pengunjungnya. Pada tahun 2013 pembagian klasifikasi pengunjung hanya dengan perbedaan jenis usia, sehingga pengunjung dibedakan menjadi pengunjung anak-anak dan pengunjung dewasa. Untuk tahun 2014, pengunjung yang datang diklasifikasikan berdasarkan sistem masuknya yaitu pengunjung reguler atau umum, pengunjung rombongan marketing, dan pengunjung paket tiket.

Tabel 4. Jumlah pengunjung keseluruhan PD *Madiun Umbul Square* tahun 2013,2014 dan 2015

No	Tahun	Jumlah Pengunjung
1	2013	69.988 orang
2	2014	93.843 orang
3	2015	146.055 orang

Sumber: PD. Madiun Umbul Square (2015)

Kuangan PD *Madiun Umbul Square*

Dalam *Balanced Scorecard* terdapat perspektif keuangan yang mendasari organisasi dalam melihat kinerja terutama bagi organisasi yang mengejar nilai profit. Perspektif keuangan banyak digunakan organisasi untuk menilai kinerja organisasi dan berguna untuk memenuhi kepentingan para *stakeholder* yang terlibat.

1. Pendapatan PD Madiun Umbul Square

Tabel 5. Pendapatan PD Madiun Umbul Square (Rupiah)

Jenis Pendapatan	2013	2014
Pendapatan tiket masuk	663.462.750	572.342.000
Pendapatan rombongan	0	0
Pendapatan wahana	0	83.043.700
Pendapatan paket wisata	5.000.000	6.579.270
Pendapatan sewa gedung	3.150.000	1.750.000
Pendapatan sewa lapak	10.000.000	8.650.000
Pendapatan event	140.223.500	79.662.850
Pendapatan lain-lain	23.975.819	26.335.576
Jumlah	845.812.069	777383396

Sumber: Laporan Keuangan PD. Madiun Umbul Square 2013, 2014 (2015, belum audit)

2. Laba/ Rugi PD Madiun Umbul Square

Pada tahun 2013 dan 2014 PD Madiun Umbul Square masih belum mendapatkan laba dari proses usaha yang dilakukan. Hal tersebut karena pendapatan usaha yang diperoleh tidak lebih banyak daripada biaya operasional/ administrasi yang dikeluarkan.

Tabel 6. 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)

3. Total Aktiva, Aktiva Lancar, dan Hutang Lancar

Aktiva merupakan akun aset yang dimiliki oleh setiap organisasi yang tercantum dalam laporan keuangan tahunannya.

Tabel 7. Akun Aktiva PD Madiun Umbul Square Tahun 2013 dan 2014 (Rupiah)

No	Tahun	Aktiva lancar	Hutang lancar	Total aktiva
1	2013	554.707.263	254.637.148	12.235.042.713
2	2014	176.789.183	231.252.470	15.681.560.219

Sumber: Laporan Keuangan PD. Madiun Umbul Square 2013,2014 (2015, belum audit)

Operasi dan Inovasi Pelayanan Pengunjung

1. Operasi Pelayanan

Operasi pelayanan yang diberikan oleh PD Madiun Umbul Square berkaitan dengan sektor bisnis yang dikelola yaitu sektor jasa. Operasi pelayanan terdiri atas

dua, yaitu pelayanan reguler dan pelayanan paket. Pelayanan reguler dilakukan dengan membayar secara terpisah antara biaya loket masuk dan biaya penggunaan wahana, yang pengunjung dapat memilah wahana mana saja yang hendak digunakan.

2. Inovasi Pelayanan

Inovasi bagi PD Madiun Umbul Square merupakan hal yang penting bagi organisasi. Inovasi dimaknai sebagai suatu upaya yang harus dilakukan organisasi untuk tetap menjaga kenangan pengunjung terhadap wisata yang disediakan. Dengan begitu, PD Madiun Umbul Square akan sering dikunjungi dan bahkan semakin banyak yang mengunjungi.

Pegawai PD Madiun Umbul Square

1. Jumlah Pegawai

Pegawai PD Madiun Umbul Square berasal dari sebagian pegawai yang sebelum didirikan sudah bekerja di tempat tersebut, sebagian lagi pegawai baru yang direkrut berdasarkan penetapan direktur dan proses seleksi yang disetujui oleh Bupati dan Badan Pengawas. Peraturan kepegawaian sudah tercantum dalam Perda No.4 Tahun 2012 termasuk pengangkatan, pemberhentian, dan gaji pegawai.

Tabel 8. Pegawai PD Madiun Umbul Square

No	Status Pegawai	Tahun	
		2013	2014
1	Pegawai <i>freeline</i>	-	-
2	Pegawai magang	-	-
3	Pegawai tetap	31	51
	Jumlah	31	51

Sumber: PD Madiun Umbul Square (2015)

2. Pendidikan dan Pelatihan Pegawai

Pendidikan dan pelatihan pegawai merupakan upaya bagi PD Madiun Umbul Square untuk meningkatkan kemampuan pegawai terutama dalam meningkatkan pelayanan secara langsung kepada pengunjung. Diklat dilakukan setiap tahun dengan diikuti oleh Kepala Divisi yaitu diklat pengelolaan wisata berupa workshop Pokdarwis dan Sapta Pesona. Pelatihan yang dilakukan PD Madiun Umbul Square pada tahun 2013 ada satu yaitu diklat pokdarwis dan sapta pesona. Untuk tahun 2014 ada dua yaitu diklat pokdarwis dan sapta pesona dan pemberian motivasi dengan mendatangkan pembicara dari pihak luar.

3. Kepuasan dan Motivasi Pegawai

Kepuasan pegawai digunakan untuk mengetahui sejauhmana pegawai merasa puas dengan kondisi dan lingkungan kerja. Sementara itu, motivasi yaitu seberapa besar karyawan merasakan motivasi atau termotivasi dalam perusahaan. Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja dan motivasi pegawai, penulis menyebarkan kuesioner kepada sampel 61 pegawai pada PD Madiun Umbul Square. Dari hasil kuesioner didapatkan total skor sejumlah 3708 poin dari 16

pertanyaan yang diajukan untuk kepuasan dan total skor 2337 poin dari 10 pertanyaan yang diajukan untuk motivasi pegawai. Dari hasil analisis diketahui skor rata-rata kepuasan kerja pegawai secara individu adalah 60,8 dengan tingkat kepuasan kerja pegawai adalah 'Cukup Puas'. Sedangkan skor rata-rata motivasi kerja pegawai secara individu adalah 38,3 dengan tingkat motivasi kerja secara individual adalah 'cukup termotivasi'.

Penentuan Bobot dalam perspektif *Balanced Scorecard*

Untuk melakukan pengukuran kinerja penentuan bobot sangat penting sebagai persentase besaran dari indikator yang digunakan sebagai pengukuran. Dalam penelitian ini digunakan alat kuesioner yang diberikan kepada setiap pegawai PD *Madiun Umbul Square* untuk menetapkan besaran bobot.

Untuk mengetahui persentase tiap perspektif digunakan rumus berikut.

$$\text{Bobot } x = \frac{\sum \text{skor perspektif } x}{\sum \text{skor seluruh jawaban}} \times 100\%$$

Tabel 9. Pembobotan keempat perspektif *Balanced Scorecard* PD *Madiun Umbul Square*

No	Perspektif	Skor	Bobot	
1.	Perspektif Keuangan	187	= 187/722 x 100% = 25,9	26%
2.	Perspektif Pelanggan	196	= 196/722 x 100% = 27,1	27%
3.	Perspektif Bisnis Internal	168	= 168/722 x 100% = 22,6	23%
4.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	176	= 176/722 x 100% = 24,4%	24%
	Jumlah Skor	722	Total Bobot	100%

Sumber: Data lapangan, diolah

Pengukuran Kinerja PD *Madiun Umbul Square* Berdasarkan Metode *Balanced Scorecard*

Pengukuran kinerja yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan perbandingan terhadap target kinerja yang dilakukan dalam periode tahunan. Ukuran atau besaran target yang digunakan adalah Target *Baseline* yaitu target yang ditetapkan sama dengan target di masa lalu atau tahun sebelumnya.

Tabel 10. Besaran Target Baseline PD. *Madiun Umbul Square*

No	Indikator kinerja Kunci	Target	
		2013	2014
I	Financial		
1.	Return on Investment	4,82 %	4,82%
2.	Return on Equity	4,92 %	4,92 %
3.	Current Ratio	217,84%	217,84%
4.	Rasio hutang atas modal	2,13 %	2,13%
II	Pelanggan		

5.	Retensi Pelanggan	100%	100%
III	Proses Bisnis Internal		
6.	Proses Inovasi Pelayanan	100%	100%
7.	Proses Operasi Pelayanan	169,70%	167,70%
IV	Pembelajaran dan Pertumbuhan		
8.	Pelatihan atau Diklat	1/thn	1/thn
9.	Kepuasan Kerja Pegawai	*	*
10.	Motivasi Kerja Pegawai	*	*

Sumber: Data diolah oleh penulis (2016)

Catatan: Penentuan besaran target tahun t = target tahun t-1. Sedangkan Kuesioner diolah untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja pegawai PD. *Madiun Umbul Square* sebanyak satu kali survei dengan menggunakan satu waktu tertentu dan tidak bertingkat.

Kinerja PD. *Madiun Umbul Square* Tahun 2014 Berdasarkan Metode *Balanced Scorecard*

Untuk mengetahui kinerja PD *Madiun Umbul Square* pada tahun 2014 digunakan 4 perspektif yang dijabarkan dalam 10 indikator yang diukur.

1. Pada perspektif finansial, PD *Madiun Umbul Square* memperoleh skor kinerja sebesar 21,78% dari target kinerja sebesar 26%. Dari 100% target kinerja perspektif finansial hanya dapat memenuhi 83,76%. Sebesar 16,23% tidak dapat terpenuhi karena indikator *Current Ratio* yang masih rendah. Jika dibandingkan dengan tahun 2013, besarnya nilai *Current Ratio* menurun dengan capaian hanya 35,09%. Jika dilihat dari sisi ROI keuntungan yang negatif diperbandingkan dengan total aktiva mencerminkan bahwa investasi yang dikeluarkan tidak sebanding dengan keuntungan yang diperoleh. Begitu pula dengan ROE bahwa modal yang dikeluarkan belum dapat memberikan timbal balik secara finansial.
2. Pada perspektif pelanggan, PD *Madiun Umbul Square* tahun 2014 mampu meningkatkan jumlah pengunjung sebanyak 87.730 atau 21,39% dari kunjungan awal tahun 2013 sebanyak 72.271 pengunjung. Hal tersebut terlihat dari banyaknya kunjungan secara reguler juga oleh pihak lembaga pendidikan baik dari tingkat SD maupun SMP. Cakupan promosi yang dilakukan juga sudah meluas ke beberapa daerah seperti Nganjuk, Wonogiri, Pacitan dan Trenggalek.
3. Pada perspektif proses bisnis internal, kinerja PD *Madiun Umbul Square* memperoleh skor kinerja sebesar 19,51% dari 23% bobot kinerja. Indikator Proses Inovasi Pelayanan menunjukkan bahwa kemampuan organisasi dalam mengadakan inovasi pelayanan menurun dibandingkan dengan inovasi tahun 2013 dengan pencapaian 70,58% dari target 100% sedangkan pada indikator proses operasi pelayanan, pencapaian kinerja tahun 2014 hanya mencapai 87,35% dan pada proses operasi pelayanan terkendala dengan pendapatan yang lebih rendah yaitu 778.383.396

- dari pendapatan tahun 2013 sebesar 854.812.069.
- Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, kinerja PD *Madiun Umbul Square* memperoleh skor kinerja 20,21% dari bobot skor 24%. PD *Madiun Umbul Square* masih sangat minim dalam pengadaan dan pelaksanaan diklat atau pendidikan bagi pegawainya. Tingkat kepuasan dan tingkat motivasi pegawai mencapai hasil rata-rata atas yaitu 75,98% kepuasan kerja dan 76,62% motivasi kerja namun tidak cukup untuk mencapai target 100% yang telah ditentukan.

Tabel 11. Skor kinerja PD Madiun Umbul Square, 2014

No	Perspektif Kinerja	Bobot skor kinerja	Capaian Skor Kinerja	Kriteria
1	Perspektif Keuangan	26%	21,78%	Sangat baik
2	Perspektif Pelanggan	27%	27%	Sangat baik
3	Perspektif Bisnis Internal	23%	19,51%	Baik
4	Perspektif pembelajaran pertumbuhan	24%	20,21%	Baik

Sumber: Hasil pengumpulan data, diolah (2016)

Dari hasil pengukuran kinerja tahun 2014 dengan target berupa pencapaian tahun 2013 diketahui bahwa kinerja PD *Madiun Umbul Square* sangat baik. Jika dibandingkan dengan permasalahan awal bahwa target PAD yang tidak tercapai bahkan organisasi yang merugi menjadikan hasil pengukuran tersebut tidak sesuai. Namun, jika dilihat bahwa seimbang dalam proporsi 4 perspektif, masing-masing perspektif sebesar 25%. Dalam hal ini faktor finansial mendapatkan proporsi 26% sehingga secara keseluruhan dibandingkan faktor nonkeuangan, maka perspektif *pelanggan*, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan sebesar 74% menjadikan hasil pengukuran secara keseluruhan tinggi. Selain itu, pengukuran kinerja dilakukan dengan membandingkan dengan tahun sebelumnya sehingga hasil pengukuran terdeskripsi baik tetapi beberapa perspektif menurun dibandingkan tahun sebelumnya.

Kesimpulan

Berdasarkan pengukuran kinerja Perusahaan Daerah (PD) *Madiun Umbul Square* dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja perusahaan jika dilihat dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* sebagai berikut.

- Perspektif Keuangan pada PD *Madiun Umbul Square* mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya 2013, yaitu dari total bobot kinerja 26% tercapai 21,78%, namun masih dalam kriteria kinerja sangat baik.
- Perspektif Pelanggan 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 pelanggan mengalami peningkatan 21,39% dari pencapaian tahun 2013.

- Perspektif Proses Bisnis Internal pada kinerja PD *Madiun Umbul Square* memiliki hasil kinerja baik yaitu memperoleh skor kinerja sebesar 19,51% dari 23% bobot kinerja.
- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan pada kinerja PD *Madiun Umbul Square* mencapai skor kinerja sebesar 20,21% dari skor bobot kinerja 24% dengan kriteria kinerja baik.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian, penulis dapat memberikan beberapa saran sebagai berikut.

- Dari 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 harus diperbaiki terutama pada indikator *current ratio* yang hanya tercapai 35,09%.
- Hasil pengukuran perspektif pelanggan sangat baik dengan capaian penuh 27% dari target bobot kinerja. Indikator dalam perspektif ini hanya satu yaitu dari retensi pelanggan yang hendaknya ditambah dengan indikator pelanggan lainnya sehingga upaya mengenal pelanggan dalam memperoleh kepuasan dari layanan wisata yang diberikan sehingga dapat dimaksimalkan.
- 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 dengan rancangan yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan atau pasar.
- 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 pelanggan.

Daftar Pustaka

Buku

- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Jakarta:Kencana
- Kaplan, Robert S & Norton, David P. 1996. *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*. United State of America: Harvard Business School Press Boston Massachusetts.
- Mahmudi. 2010. *Manajemen Keuangan Daerah*. Jakarta: Erlangga
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: ANDI.
- Moehersono. 2012. *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama (IKU) Bisnis dan Publik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard, Alat Manajemen*

Kontemporer untuk Melipatgandakan Kinerja Keuangan Perusahaan. Jakarta: Salemba Empat
Winardi. 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen, Cetakan Kedua.* Jakarta: PT. Rineka Cipta.

Produk Hukum

UU No. 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah
Perda No. 4 Tahun 2012 tentang Perusahaan Daerah Objek Wisata Umbul di Kabupaten Madiun.