

**ANALISIS BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT  
PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
(PDAM) KABUPATEN TAKALAR**

**SKRIPSI**



**AINUN JARIAH  
105731134417**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
MAKASSAR  
2022**

**KARYA TUGAS AKHIR MAHASISWA**

**JUDUL PENELITIAN:**

**ANALISIS BALANCE SCORECARD SEBAGAI ALAT**

**PENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA**

**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM**

**(PDAM) KABUPATEN TAKALAR**

**SKRIPSI**

**Disusun dan Diajukan**

**Oleh:**

**AINUN JARIAH**

**NIM 105731134417**

**Untuk Memenuhi Persyaratan Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada  
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas  
Muhammadiyah Makassar**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI FAKULTAS  
EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR MAKASSAR**

**2022M/1443H**

24/05/2022

1 cap  
smb. Alumn

P/0278/ AKT/220  
JAR  
a'

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO**

**Berbuat baiklah tanpa perlu alasan.**

### **PERSEMBAHAN**

**Puji syukur kepada Allah SWT atas Ridho-Nya serta karunianya sehingga skripsi ini telah terselesaikan dengan baik.**

**Alhamdulillah Rabbil'amin,**

**Skripsi ini saya persembahkan kepada kedua orang tua tercinta  
Orang-orang yang saya sayang dan Almamaterku**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar



**LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul Penelitian : " Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Takalar".

Nama Mahasiswa : **Ainun Jariah**

No. Stambuk/ NIM : 105731134417

Program Studi : **Akuntansi**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**

Perguruan Tinggi : **Universitas Muhammadiyah Makassar**

*Telah diujikan serta dipertahankan di hadapan penguji pada **Ujian Skripsi** yang dilaksanakan pada tanggal 26 Februari 2022 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Ruangannya IQ 7.1 Gedung Iqra Unismuh Makassar.*

Makassar, Februari 2022

Menyetujui

Pembimbing I

Pembimbing II

**Dr. Hi. Ruliaty.MM.**  
NIDN 0009095406

**Muhammad Nasrun.S.ST..M.Si..Ak.CA.CSP.CPA**  
NIDN 0928068103

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Akuntansi

**Dr. H. Andi Jam'an, SE.,M.Si**  
NBM. 651507

**Mira, SE.,M.Ak**  
NBM. 1286844



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar



**LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI**

Skripsi atas Nama **AINUN JARIAH**, NIM : **105731134417**, diterima dan disahkan oleh Panitia Ujian Skripsi berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor: 005/SK-Y/62201/091004/2022 M, Pada tanggal 25 Rajab 1443 H/ 26 Februari 2022 M, sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar **Sarjana Akuntansi** pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

01 Syakban 1443 H  
Makassar,  
04 Maret 2022 M

**PANITIA UJIAN**

1. Pengawas Umum : Prof. Dr. Ambo Asse, SE.,MM  
(Rektor Unismuh Makassar) (.....)
2. Ketua : Dr. H. Andi Jam'an, SE.,M.Si  
(Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis) (.....)
3. Sekretaris : Agusdiwana Suarni, SE.,M.Acc  
(WD I Fakultas Ekonomi Dan Bisnis) (.....)
4. Penguji : 1. Dr. Muchriana Muchran, SE.,MM.,Ak.,CA (.....)  
2. Mira, SE.,M.Ak.AK (.....)  
3. Andi Arman, SE.,M.Si.,AK.CA (.....)  
4. Wa Ode Rayyani, SE.,M.Si.Ak.CA (.....)

Disahkan Oleh,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Makassar

**Dr. H. Andi Jam'an, SE.,M.Si**

**NBM : 651507**



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR**

*Jl. Sultan Alauddin No. 295 gedung iqra Lt. 7 Tel. (0411) 866972 Makassar*



**SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ainun Jariah  
Stambuk : 105731134417  
Jurusan : Akuntansi  
Judul Penelitian : "Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Pdam Kabupaten Takalar".

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan saya bersedia menerima sanksi apabila pernyataan ini tidak benar.

Makassar, 04 Maret 2022

Yang Membuat Pernyataan



**Ainun Jariah**  
NIM 105731134417

Diketahui Oleh:



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

**Dr. H. Andi Jam'an, SE.,M.Si**  
NBM : 651507

Ketua Program Studi Akuntansi

**Mira, SE.,M.Ak**  
NBM : 1286844

## KATA PENGANTAR



Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayah yang tiada henti diberikan kepada hambanya. Shalawat dan salam tak lupa penulis kirimkan kepada Rasulullah Muhammad SAW beserta para keluarga, sahabat dan para pengikutnya. Merupakan nikmat yang tiada ternilai manakala penulisan skripsi yang berjudul Analisis Balance scorecard sebagai alat pengukur kinerja perusahaan pada perusahaan daerah air minum (PDAM) Kabupaten Takalar.

Skripsi yang penulis buat ini bertujuan untuk memenuhi syarat dalam menyelesaikan program sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Teristimewa dan terutama penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada kedua orang tua penulis bapak Idris dan ibu Rusni yang senantiasa memberi harapan, semangat, perhatian, kasih sayang, dan doa tulus tak pamrih. Dan saudara-saudariku tercinta yang senantiasa mendukung dan memberikan semangat hingga akhir studi ini. Dan seluruh keluarga besar atas segala pengorbanan, dukungan dan doa restu yang telah diberikan demi keberhasilan penulis menuntut ilmu. Semoga apa yang telah mereka berikan kepada penulis menjadi ibadah dan cahaya penerang kehidupan di dunia dan di akhirat.

Penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Begitu pula

penghargaan yang setinggi-tingginya dan terima kasih banyak disampaikan dengan hormat kepada:

1. Bapak **Prof. Dr. H. Ambo Asse, M.Ag** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak **Dr. H. Andi Jam'an, SE., M.Si**, selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
3. Ibu **Mira SE.,M.Ak** selaku ketua program studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar
4. Ibu **Dr.Hj.Ruliaty,MM** selaku pembimbing I yang senantiasa meluangkan waktunya membimbing dan mengarahkan penulis sehingga skripsi selesai dengan baik
5. Bapak **Muhammad Nasrun,S.St.,M.Si** selaku pembimbing II yang berkenan membantu selama dalam penyusunan skripsi hingga ujian skripsi.
6. Bapak/Ibu, asisten Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang tak kenal lelah banyak meluangkan ilmunya kepada penulis selama mengikuti kuliah.
7. Direktur dan seluruh karyawan PDAM kabupaten Takalar
8. Segenap Staf dan Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.
9. Teristimewa dan terutama penulis sampaikan ucapan terima kasih kepada orang tua penulis **Ayahanda Idris** dan **Ibunda Rusni** yang senantiasa memberikan harapan, semangat, perhatian dan kasih sayang

serta doa yang tulus.

10. Rekan-rekan mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi Angkatan 2017 dan terkhusus untuk akuntansi J dan kelas AKM2 2017 yang selalu belajar bersama dan tidak sedikit bantuannya dan dorongan dalam aktivitas studi penulis.
11. Terima kasih teruntuk kerabat yang tidak bisa saya tulis satu-persatu yang telah memberikan semangat, kesabaran, motivasi, dan dukungan sehingga penulis dapat merampungkan penulisan skripsi ini.

Akhirnya, sungguh penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih sangat jauh dari kesempurnaan oleh karena itu, kepada semua pihak utamanya pembaca yang budiman, penulis senantiasa mengharapkan saran dan kritiknya demi kesempurnaan skripsi ini.

Mudah-mudahan skripsi yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi semua pihak utamanya kepada almamater kampus biru Universitas Muhammadiyah Makassar.

Billahi Fisabilil Haq Fasbabiql Khairat, Wassalamualaikum Wr. Wb

**Penulis,**

**Ainun Jariah**

## ABSTRAK

**Ainun Jariah, 2022.** “Analisis *Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Takalar”. Skripsi, Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar. Dibimbing Oleh Ruliaty Dan Muhammad Nasrun.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendiskripsikan tingkat kinerja PDAM kabupaten Takalar pada masing-masing perspektif dalam *balance scorecard*. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kuantitatif. Data yang diolah adalah laporan keuangan perusahaan dan kuesioner yang disebar kepada karyawan perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahun 2018-2020 kinerja PDAM kabupaten Takalar secara keseluruhan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai *scorecard* yang dihasilkan dari masing-masing perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

**Kata kunci:** *balance scorecard*, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

## ABSTRACT

**Ainun Jariah, 2022.** "Balance Scorecard Analysis as a Gauge of Company Performance in Takalar Regency Drinking Water District (PDAM) Company". Thesis, Accounting Study Program, Faculty of Economics and Business University of Muhammadiyah Makassar. Guided by Ruliaty and Muhammad Nasrun.

This research aims to analyze and describe the performance level of Takalar district PDAM on each perspective in the balance scorecard. The type of research used is quantitative research. The data processed is the company's financial statements and questionnaires distributed to company employees.

The results showed that in 2018-2020 the overall performance of Takalar district PDAM was quite good, it was shown by the scorecard value generated from each perspective, namely financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning and growth perspective.

**Keywords:** balance scorecard, financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and growth and learning perspective

## DAFTAR ISI

|  |            |
|--|------------|
| <b>SAMPUL</b> .....                            | <b>i</b>   |
| <b>HALAMAN SAMPUL</b> .....                    | <b>ii</b>  |
| <b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN</b> .....             | <b>iii</b> |
| <b>LEMBAR PERSETUJUAN</b> .....                | <b>iv</b>  |
| <b>LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI</b> .....         | <b>v</b>   |
| <b>SURAT PERNYATAAN KEAHLIAN SKRIPSI</b> ..... | <b>vi</b>  |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                    | <b>vii</b> |
| <b>ABSTRAK</b> .....                           | <b>x</b>   |
| <b>ABSTRACT</b> .....                          | <b>xi</b>  |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                        | <b>xii</b> |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                      | <b>xiv</b> |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                     | <b>xv</b>  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....                   | <b>xvi</b> |
| <b>BAB I. PENDAHULUAN</b> .....                | <b>1</b>   |
| A. Latar belakang .....                        | 1          |
| B. Rumusan masalah .....                       | 5          |
| C. Tujuan penelitian .....                     | 5          |
| D. Manfaat penelitian .....                    | 5          |
| <b>BAB II. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....          | <b>7</b>   |
| A. Tinjauan teori .....                        | 7          |
| 1. Balance scorecard .....                     | 7          |
| a. Pengertian balance scorecard .....          | 7          |
| b. Keunggulan balance scorecard .....          | 9          |
| c. Perspektif balance scorecard .....          | 11         |

|  |            |
|--|------------|
| 2. Kinerja perusahaan .....                          | 16         |
| a. Pengertian kinerja .....                          | 16         |
| b. Tujuan dan manfaat pengukuran kinerja.....        | 18         |
| c. Karakteristik sistem pengukuran kinerja .....     | 19         |
| d. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja .....     | 20         |
| B. Penelitian terdahulu .....                        | 24         |
| C. Kerangka pemikiran .....                          | 34         |
| <b>BAB III. METODE PENELITIAN .....</b>              | <b>35</b>  |
| A. Jenis penelitian .....                            | 35         |
| B. Lokasi dan waktu penelitian.....                  | 35         |
| C. Defenisi operasional variabel dan pengukuran..... | 35         |
| D. Populasi dan sampel .....                         | 39         |
| E. Teknik pengumpulan data .....                     | 40         |
| F. Teknik analisis data .....                        | 40         |
| <b>BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>             | <b>45</b>  |
| A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....               | 45         |
| B. Hasil Analisis Data.....                          | 61         |
| C. Pembahasan Hasil Penelitian.....                  | 87         |
| <b>BAB V. PENUTUP.....</b>                           | <b>96</b>  |
| A. Kesimpulan .....                                  | 96         |
| B. Saran.....  | 96         |
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>                           | <b>98</b>  |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>                         | <b>101</b> |

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 2.1 penelitian terdahulu .....  | 22 |
| Tabel 3.1 kriteria kinerja perusahaan .....   |    |
| Tabel 4.1 langkah-langkah penerapan balance scorecard .....                         | 53 |
| Tabel 4.2 defenisi dan formula KPI .....  | 57 |
| Tabel 4.3 hasil pengukuran perspektif keuangan .....                                | 61 |
| Tabel 4.4 hasil pengukuran perspektif pelanggan .....                               | 64 |
| Tabel 4.5 laporan pengaduan pelanggan .....   | 65 |
| Tabel 4.6 hasil pengukuran perspektif proses bisnis internal .....                  | 69 |
| Tabel 4.7 hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan .....            | 72 |
| Tabel 4.8 indeks kepuasan pegawai pada unsur peran anda .....                       | 73 |
| Tabel 4.9 indeks kepuasan pegawai pada unsur lingkungan<br>dan sarana kerja .....   | 74 |
| Tabel 4.10 indeks kepuasan pegawai pada unsur supervise<br>dan hubungan kerja ..... | 75 |
| Tabel 4.11 indeks kepuasan pegawai pada unsur peluang peningkatan karir ..          | 76 |
| Tabel 4.12 indeks kepuasan pegawai pada unsur gaji dan tunjangan .....              | 77 |
| Tabel 4.13 nilai kinerja akhir balance scorecard .....                              | 78 |
| Tabel 4.14 hasil pengukuran kinerja perusahaan .....                                | 78 |

## DAFTAR GAMBAR

|   |    |
|---|----|
| Gambar 2.1 kerangka pikir .....                 | 30 |
| Gambar 4.1 struktur organisasi perusahaan ..... | 43 |



## DAFTAR LAMPIRAN

|  |    |
|--|----|
| Lampiran 1 laporan keuangan perusahaan .....   | 86 |
| Lampiran 2 laporan ikhtisar rekening air ..... | 90 |



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Pada era sekarang dunia bisnis semakin kompetitif, Peningkatan dunia bisnis yang semakin kompetitif menyebabkan perubahan besar dalam persaingan, produksi, pemasaran, pengelolaan sumber daya manusia dan penanganan transaksi antara perusahaan dengan pelanggan dan perusahaan dengan perusahaan lain. Persaingan yang bersifat global dan tajam menyebabkan terjadinya kemerosotan laba yang diperoleh perusahaan-perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat dunia yang mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta efisiensi biaya (Bone & Sholihin,2018).

PDAM adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih. Tujuan dibentuknya PDAM adalah untuk mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih, yang meliputi penyediaan, pengembangan pelayanan sarana dan prasarana serta distribusi air bersih, tujuan lainnya adalah untuk mengembangkan perekonomian guna menunjang pembangunan daerah dengan memperluas lapangan pekerjaan, serta mencari laba sebagai sumber utama pembiayaan bagi daerah.

Perusahaan daerah air minum kabupaten Takalar (PDAM Takalar) adalah salah satu badan usaha milik daerah yang mengemban tugas dan kewajiban untuk mengelola air minum untuk kepentingan masyarakat/pelanggan dan juga

dihadapkan pada tuntutan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi pelanggan. Kegiatan utama PDAM Takalar adalah sebagai penyedia air bersih harus dilaksanakan karena PDAM satu-satunya perusahaan yang diberikan wewenang untuk mengupayakan pemenuhan kebutuhan air bersih bagi masyarakat. Dalam mengupayakan pemenuhan air bersih PDAM Takalar membentuk cabang-cabang diwilayah kerja agar mampu memberikan penyediaan air bersih secara maksimal kepada masyarakat.

Namun dalam pengelolaannya PDAM kabupaten Takalar belum sesuai dengan harapan masyarakat. Masyarakat belum mendapatkan pelayanan yang optimal, karena masih banyaknya keluhan masyarakat yang berkaitan dengan air mati, kotor, dan juga berkaitan dengan pipa yang bocor.

Fenomena yang terjadi pada perusahaan PDAM kabupaten Takalar adalah pengukuran kinerja masih Berdasarkan Keputusan Menteri dalam Negeri Nomor 47 tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) indikator yang diukur hanya menggunakan tiga aspek yaitu aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Pada tahun 2017 kinerja perusahaan pada aspek keuangan dengan bobot 22,60 dan pada tahun 2018 mengalami penurunan dengan bobot 22,50, aspek operasi pada tahun 2017 dengan bobot 20,43 dan pada tahun 2018 meningkat dengan bobot 22,60, aspek administrasi pada tahun 2017 dengan bobot 10,83 dan pada tahun 2018 meningkat dengan bobot nilai 11,25. Namun *balance scorecard* bisa digunakan dalam penilaian kinerja PDAM dengan memperhatikan empat aspek yaitu aspek keuangan, aspek pelanggan, aspek bisnis internal dan aspek pertumbuhan dan pembelajaran. Penilaian dengan menggunakan metode *balance scorecard* lebih

kompleks dan rinci dalam menilai aspek keuangan dan non keuangan sehingga dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses penilaian kinerja. Maka dari itu perlu dilakukan pengukuran kinerja PDAM kabupaten Takalar yang berdasarkan pada aspek keuangan dan non keuangan yang berguna untuk melihat kinerja PDAM kabupaten Takalar jika diukur berdasarkan konsep *balance scorecard*.

*Balance scorecard* memiliki keistimewaan yaitu mengukur kinerja dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Oleh karena itu maka *balance scorecard* dianggap sesuai dengan iklim usaha saat ini. Pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *balance scorecard* pada perusahaan diharapkan dapat menjadi pemicu peningkatan kinerja perusahaan.

Oleh karena itu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan metode *balance scorecard* dilakukan oleh beberapa peneliti. Diantaranya Mukhar Galib dan Muhammad Hidayat (2018) tentang Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan *balance scorecard* Pada PT Bosowa Propertindo. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa penerapan konsep *balance scorecard* telah mengantarkan perusahaan dapat berproses dengan baik dan fakta empiris juga membuktikan bahwa prinsip-prinsip pengukuran kinerja melalui *balance scorecard* telah terinternalisasi dengan baik pada organisasi dan anggota organisasi .

Penelitian yang dilakukan oleh Endang Saryanti dan Erna Tiningrum (2020) tentang Analisis pengaruh perspektif-perspektif *balance scorecard*

terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan daerah air minum karanganyar. Hasil penelitian tersebut menunjukkan pada uji f menunjukkan pengaruh positif terhadap perspektif-perspektif *balance scorecard* sedangkan hasil uji t menunjukkan perspektif keuangan berpengaruh negative tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, perspektif pelanggan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan, perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja perusahaan, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan Putri Widyawati (2015) tentang analisis *balance scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan PT Adhi Karya (Persero) Tbk sudah dapat menerjemahkan visi dan misinya dan dituangkan kedalam 5 (lima) strategi. Dimana kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang dilakukan pada perusahaan PT. Adhi Karya (Persero) Tbk mendapatkan skor 2,27 diantara (0,06 -1,00) yaitu dengan kriteria Kinerja Perusahaan Baik. Apabila perusahaan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* sebagai alat ukur dalam pencapaian strategi perusahaan, hal ini bisa membawa dampak baik di masa yang akan datang dari sisi finansial maupun non-finansial. Hal ini terkait dengan perspektif yang ada dalam *balanced scorecard* yang mampu mengukur kinerja perusahaan dalam hal keuangan dan juga harta yang tidak tampak, serta harta intelektual seperti sumber daya manusia serta dapat merefleksikan kebutuhan masing-masing pemangku kepentingan.

Dari hasil penelitian diatas terdapat hasil penelitian yang tidak konsisten antara penelitian yang satu dengan yang lainnya. Sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian ulang untuk membahas masalah tersebut dengan objek penelitian yaitu pada perusahaan Daerah Air minum (PDAM) kabupaten takalar dengan menggunakan variabel perspektif *balance scorecard* yaitu perspektif keuangan,perspektif pelanggan,perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Berdasarkan masalah yang dipaparkan maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “ Analisis *Balance Scorecard* Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Takalar.”

#### **B. Rumusan masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana kinerja PDAM kabupaten Takalar jika menggunakan konsep *balance scorecard*?

#### **C. Tujuan penelitian**

Untuk mengetahui bagaimana kinerja PDAM kabupaten Takalar jika dilihat dari konsep *Balance Scorecard*

#### **D. Manfaat penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat secara teoritis dan praktis sebagai berikut:

1. Diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan acuan serta dapat digubakan untuk menambah wawasan,pengetahuan, dan pemahaman mengenai judulyang diteliti.

2. Diharapkan dapat digunakan sebagai acuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan memberikan gambaran tentang pentingnya *balance scorecard* sebagai solusi yang baik untuk mengukur kinerja perusahaan



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan teori

##### 1. *Balance scorecard*

###### a. Pengertian *Balanced scorecard*

Menurut Gaspersz (2013:464), *balanced scorecard* merupakan kerangka kerja manajemen terintegrasi, mencakup semua faktor yang mendefinisikan organisasi, proses-proses operasional, dan hasil-hasil kinerja yang jelas dan terukur. Menurut William (2012:55), *balanced scorecard* merupakan alat untuk menerjemahkan strategi yang dipilih menjadi serangkaian ukuran kinerja yang saling terkait, untuk mengkomunikasikan strategi ke dalam istilah-istilah nyata bagi seluruh karyawan, untuk memfokuskan perhatian dari seluruh organisasi, dan untuk memantau keberhasilan atau kegagalan dari implementasi strategi.

*Balance Scorecard* adalah suatu pendekatan untuk mengukur kinerja perusahaan yang akan menilai kinerja keuangan dan kinerja non keuangan. Pemikiran dari *balanced scorecard* adalah mengukur kinerja serta target perusahaan dari empat sudut berbeda. Selama ini ukuran itu secara formal hanya untuk keuangan seperti menggunakan *balanced sheet* dan *income statement* atau dengan menghitung rasio-rasio keuangan seperti rasio likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas perusahaan. Pada konsep *balanced scorecard* tidak hanya aspek keuangan saja yang menjadi tolak ukur kinerja perusahaan, ada tiga sudut pengukuran lain yang juga diperhitungkan yaitu, pelanggan,

bisnis internal perusahaan, serta pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced scorecard* merupakan suatu kerangka kerja, suatu bahasa yang mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi kepada seluruh karyawan tentang kunci penentu sukses saat ini dan masa datang. (Regina Bella Titaria Rakian,2021).

*Balance Scorecard* merupakan alat pengukuran kinerja yang mengintegrasikan *good corporate governance* dengan *good performance management information*. *Balance Scorecard* diciptakan untuk mengatasi kelemahan sistem pengukuran kinerja yang sebelumnya hanya berfokus pada aspek keuangan saja. *Balance Scorecard* lebih komprehensif dan seimbang karena meliputi (a) Aspek keuangan (*finance*), (b) Aspek pelanggan (*customer*), (c) Aspek bisnis internal (*internal business*) dan (d) Aspek pembelajaran dan Pertumbuhan (*growth and learning*), (Sumarsan, 2011).

Dengan *balance scorecard*, tujuan suatu perusahaan tidak hanya dinyatakan dalam ukuran keuangan saja tetapi dapat juga dinyatakan dalam ukuran dimana perusahaan dapat menciptakan nilai terhadap pelanggan yang ada pada masa ini dan masa yang akan datang dan bagaimana perusahaan harus mampu meningkatkan kemampuannya seperti investasi kepada manusia, sistem, dan prosedur yang dibutuhkan dalam peningkatan kinerja perusahaan untuk masa yang akan datang.

Oleh Mukhtar galib (2018) Sebagai sistem manajemen, *Balance Scorecard* dapat dimanfaatkan manajemen untuk melaksanakan berbagai proses manajerial yang penting dalam organisasi yaitu:

1. *Balance Scorecard* dapat digunakan sebagai alat untuk menjabarkan visi, misi serta strategi perusahaan sehingga mempermudah manajemen dalam mengarahkan perusahaan dalam mencapai tujuan.
  2. Manajemen dapat mengkomunikasikan dan mengaitkan tujuan strategi dengan himpunan tolak ukur pendukungnya.
  3. Manajemen dapat merencanakan, menentukan target, dan menyesuaikan inisiatif strategis.
  4. Menyempumakan umpan balik dan proses pembelajaran strategis.
- b. Keunggulan *balance scorecard*

Mulyadi (2011) mengatakan bahwa ada beberapa keunggulan utama *balanced scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategis diantaranya yaitu komprehensif, koheren, seimbang, dan terukur. Penjelasan keempat karakteristik tersebut sebagai berikut.

1. Komprehensif

*Balanced scorecard* bersifat komprehensif atau menyeluruh karena kerangka ini memperluas perspektif tentang perencanaan strategic. Mungkin sebelumnya evaluasi perusahaan hanya terbatas pada perspektif keuangan, namun telah meluas ke beberapa perspektif lainnya seperti pelanggan, proses, pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan perspektif ke beberapa hal yang bersifat nonkeuangan bermanfaat untuk menghasilkan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berkesinambungan serta membuat organisasi bisa masuk ke lingkungan bisnis yang kompleks. Strategi-strategi tersebut

ditetapkan ke dalam setiap perspektif yang memperluas lingkup bisnis perusahaan sehingga misi dan visi perusahaan bisa tercapai.

## 2. Koheren

*Balance scorecard* membuat setiap karyawan harus menjalin hubungan sebab-akibat (*casual relationship*) kepada berbagai sasaran strategic yang dihasilkan dalam perencanaan. Setiap sasaran strategic yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus memiliki hubungan kasual dengan sasaran keuangan secara langsung dan tidak langsung. Strategi dan sasaran di berbagai perspektif yang koheren bisa memperbaiki kinerja keuangan bagi perusahaan yang akan memasuki iklim bisnis yang penuh rintangan.

## 3. Seimbang

*Balance scorecard* menjelaskan tentang tujuan dan cara pencapaian tujuan tersebut secara seimbang. Setiap perspektif memiliki tujuan yang hendak dicapai yaitu *financial returns* yang berlipat ganda dalam jangka panjang yang menjadi tujuan utama bagian keuangan. Tujuan kedua yang ingin dicapai yaitu dari *perspektif customers*, produk dan jasa yang memiliki *best value* untuk customer. Tujuan ketiga dari perspektif bisnis yaitu *cost effective* sehingga pengeluaran perusahaan yang minimum bisa menghasilkan keuntungan yang besar.

#### 4. Terukur

Sasaran strategik harus bisa diukur sehingga berbagai sasaran strategik yang dihasilkan oleh sistem bisa tercapai sesuai rencana. *Balanced scorecard* juga bisa mengukur berbagai sasaran strategik yang sulit diukur oleh kerangka kerja lainnya seperti perspektif customer, proses bisnis/internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Sasaran ketiga perspektif non keuangan bisa ditentukan ukurannya supaya tujuan perusahaan bisa tercapai. Catatan atas laporan keuangan yang meliputi manajemen kas dan laporan arus kas juga bisa dinilai oleh *balance scorecard*.

##### c. Perspektif *Balance Scorecard*

###### 1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Menurut Gaspersz (2013:500), perspektif finansial membangun suatu *balanced scorecard* harus mengaitkan unit-unit bisnis kepada tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus untuk tujuan-tujuan strategik dan ukuran-ukuran dalam setiap perspektif yang lain dari *balanced scorecard*. Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *balanced scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan. Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Ukuran kinerja keuangan memberikan informasi sebagai dasar

untuk menilai apakah strategi perusahaan, implementasi serta pelaksanaannya memberikan kontribusi pada peningkatan laba perusahaan. Oleh karenanya, laporan keuangan sebagai hasil akhir dari sebuah proses akuntansi sangatlah penting bagi pengukuran kinerja perusahaan.

Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu :

1. Bertumbuh (growth)

Perusahaan yang sedang bertumbuh berada pada awal siklus hidup perusahaan. Mereka menghasilkan produk dan jasa yang memiliki potensi pertumbuhan. Untuk memanfaatkan potensi ini, mereka harus melibatkan sumber daya yang cukup banyak untuk mengembangkan dan meningkatkan berbagai produk dan jasa baru, membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasi, infrastruktur dan jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan global dan memelihara serta mengembangkan hubungan yang erat dengan pelanggan. Tujuan finansial keseluruhan perusahaan dalam tahap pertumbuhan adalah persentase tingkat pertumbuhan pendapatan, dan tingkat pertumbuhan penjualan di berbagai pasar sasaran, kelompok pelanggan dan wilayah.

## 2. Tahap Bertahan (Sustain)

Setelah melalui tahap pertumbuhan, perusahaan akan berada dalam tahap bertahan, situasi dimana unit bisnis masih memiliki daya tarik bagi penanaman investasi dan investasi ulang, tetapi diharapkan mampu menghasilkan pengembalian modal yang cukup tinggi. Kebanyakan unit bisnis di tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Ukuran ini menganggap investasi modal di dalam unit bisnis sudah tetap (givens /exogenous). Ukuran yang digunakan untuk unit bisnis seperti ini menyelaraskan laba akuntansi dengan tingkat investasi yang ditanamkan, ukuran seperti pengembalian investasi, return on capital employed dan nilai tambah ekonomis yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja unit bisnis tahap ini.

## 3. Tahap Penuaian ( harvest )

Dalam tahap kedewasaan dalam siklus hidupnya, tahap dimana perusahaan ingin "menuai" investasi yang dibuat pada dua tahap berikutnya. Bisnis tidak lagi membutuhkan investasi yang besar cukup untuk pemeliharaan peralatan dan kapabilitas, bukan perluasan atau pembangunan berbagai kapabilitas baru. Setiap proyek investasi harus memiliki periode pengembalian investasi yang definitif dan singkat.

Tujuan utamanya adalah memaksimalkan arus kas kembali ke korporasi. Tujuan finansial keseluruhan untuk bisnis pada tahap menuai adalah arus kas operasi (sebelum depresiasi ) dan penghematan berbagai kebutuhan modal kerja.

## 2. Perspektif Pelanggan (*Customers Perspective*)

Pada perspektif ini, perusahaan melakukan identifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki, dimana perusahaan akan beroperasi dan kemudian mengukur kinerja berdasarkan target segmen tersebut. Segmen pasar merupakan sumber yang menjadi komponen penghasil tujuan keuangan perusahaan. Segmen yang telah mereka pilih ini mencerminkan keberadaan pelanggan tersebut sebagai sumber pendapatan mereka.

Dalam perspektif ini para manajer dalam mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing dengan berbagai ukuran kinerja unit bisnis di dalam sasaran masing-masing. Jika perusahaan ingin mencapai kinerja keuangan yang memuaskan dan unggul dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menjanjikan suatu produk atau jasa yang bernilai bagi konsumen. Tetapi tentu perusahaan tidak mampu memenuhi semua keinginan konsumen, oleh karena itu perlu dilakukan segmentasi pasar. Jadi perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar dimana mereka akan berkompetisi (Mulyadi, 2014).

### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga proses bisnis utama yaitu proses inovasi, proses operasi dan layanan purna jual.

#### 1. Inovasi

Inovasi sebagai gelombang panjang penciptaan nilai di mana perusahaan pertama kali menemukan dan mengembangkan pasar baru, pelanggan baru, serta kebutuhan yang sedang berkembang dan yang tersembunyi dari pelanggan yang ada saat ini. Kemudian dengan melanjutkan gelombang panjang penciptaan dan pertumbuhan nilai, perusahaan merancang dan mengembangkan produk dan jasa baru yang memungkinkan menjangkau pasar dan pelanggan baru dan memuaskan kebutuhan pelanggan yang baru teridentifikasi.

#### 2. Operasi

Proses operasi merupakan gelombang pendek penciptaan nilai di dalam perusahaan. Dimulai dengan diterimanya pesanan pelanggan dan diakhiri dengan penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan. Proses ini menitikberatkan

kepada penyampaian produk dan jasa kepada pelanggan yang ada secara efisien, konsisten dan tepat waktu.

### 3. Layanan purna

Jual Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai aktivitas perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan serta proses pembayaran. Dalam proses inovasi, unit bisnis meneliti kebutuhan pelanggan yang sedang berkembang atau yang masih bersembunyi, dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang akan memenuhi kebutuhan tersebut. Proses operasi, langkah utama kedua dalam rantai nilai internal generik, adalah tempat dimana produk dan jasa diproduksi dan disampaikan kepada pelanggan. Proses ini secara historis telah menjadi fokus sebagian besar sistem pengukuran kinerja perusahaan.

*Balanced Scorecard* menghendaki manajer untuk memberikan perhatian penting pada berbagai aktivitas serta proses bisnis yang membawa pengaruh besar terhadap kepuasan pelanggan. Untuk menentukan tolak ukur kinerja bagi perspektif ini, manajemen perusahaan pertama-pertama perlu mengidentifikasi proses bisnis internal yang terdapat di dalam perusahaan (Mulyadi, 2014).

### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kaplan dan Norton dikutip dalam Sanida (2017:29), mengungkapkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran adalah proses mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun

perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *balanced scorecard*.

Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu:

1. Tingkat Kepuasan Karyawan

Kepuasan karyawan merupakan suatu prakondisi untuk meningkatkan produktivitas, kualitas pelayanan kepada konsumen, dan kecepatan bereaksi. Kepuasan karyawan menjadi hal yang penting khususnya bagi perusahaan jasa.

2. Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan)

Retensi karyawan adalah kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerjapekerja terbaiknya untuk terus berada dalam organisasinya. Perusahaan yang telah melakukan investasi dalam sumber daya manusia akan sia-sia apabila tidak mempertahankan karyawannya untuk terus berada dalam perusahaannya.

3. Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan hasil dari pengaruh rata-rata peningkatan keahlian dan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah menghubungkan output

yang dihasilkan para pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

#### 4. Kinerja perusahaan

##### a. Pengertian kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang telah dicapai seseorang dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya Anwar Mangkunegara (2011:67).

Menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Hamali (2016) kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Menurut Wirawan (2015) kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yaitu energi manusia jika dikinetikkan atau dipekerjakan akan menghasilkan keluaran kerja.

Menurut sutrisno (2016), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta

kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Dalam sistem pengukuran kinerja, terdapat beberapa elemen kunci sebagai berikut:

1. Perencanaan dan penetapan tujuan
2. Bisnis proses organisasi telah terdefinisi dengan jelas
3. Pengembangan indikator kuantitatif dan kualitatif yang relevan dengan tujuan organisasi
4. Pemantauan dan pelaporan hasil kinerja secara formal
5. Adanya upaya perubahan (perbaikan dan peningkatan) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Tujuan dan manfaat pengukuran kinerja

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan (Soraya Hanuma, 2010).

Tujuan sistem pengukuran kinerja yaitu:

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih top down dan bottom down.
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan nonfinansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
3. Untuk mengakomodasikan pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta motivasi untuk mencapai goal congruence.

4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Menurut Mulyadi dalam Syamsul Bahri (2014), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dalam buku Vincent Gaspersz (2013:588), menyatakan bahwa : pengukuran memainkan peranan penting bagi peningkatan suatu kemajuan (perubahan) kearah yang lebih baik. Dalam manajemen modern, pengukuran terhadap fakta-fakta akan menghasilkan data. Yang kemudian apabila data tersebut dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat. Informasi tersebut nantinya akan berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam pengambilan keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi

c. Karakteristik sistem pengukuran kinerja

Menurut Gaspersz (2011:181), karakteristik yang biasa digunakan oleh organisasi dalam menerapkan *balanced scorecard* untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja mereka adalah:

1. Biaya yang dikeluarkan untuk pengukuran kinerja tidak lebih besar daripada manfaat yang diterima.
2. Pengukuran harus dimulai pada permulaan program *balanced scorecard*. Berbagai masalah yang berkaitan dengan kinerja beserta kesempatan-kesempatan untuk meningkatkannya harus dirumuskan secara jelas.
3. Pengukuran harus terkait langsung dengan tujuan-tujuan strategis yang dirumuskan kisi strategis dan harus memiliki paling sedikit satu pengukuran.
4. Pengukuran harus sederhana serta memunculkan data yang mudah untuk digunakan, mudah dipahami, dan mudah melaporkannya.
5. Pengukuran harus dapat diulang terus-menerus, sehingga dapat diperbandingkan.
6. Pengukuran harus dilakukan pada sistem secara keseluruhan, yang menjadi ruang lingkup *balanced scorecard*.
7. Pengukuran harus dapat digunakan untuk menetapkan target, mengarah ke peningkatan kinerja di masa mendatang.
8. Ukuran-ukuran kinerja dalam program *balanced scorecard* yang diukur itu seharusnya telah dipahami secara jelas oleh semua individu yang terlibat.

9. Pengukuran seharusnya melibatkan semua individu yang berada dalam proses terlibat dengan program *balanced scorecard*.
10. Pengukuran harus akurat, dapat diandalkan, dapat diverifikasi sehingga dapat diterima dan dipercaya sebagai sah (valid) oleh mereka yang akan menggunakannya.
11. Pengukuran harus berfokus pada tindakan korektif dan peningkatan, bukan sekadar pada pemantau (monitoring) atau pengendalian.

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Kasmir (2016:189)

1. Kemampuan dan Keahlian  
Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan Seseorang yang memiliki  
pengetahuan mengenai pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik.
3. Rancangan Kerja  
Rancangan pekerjaan akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
4. Kepribadian  
Kepribadian atau karakter yang dimiliki seseorang karyawan.
5. Motivasi Kerja  
Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Kepemimpinan

Perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

7. Gaya Kepemimpinan

Gaya atau cara seorang pemimpin dalam mengatur bawahannya.

8. Budaya Organisasi

Kebiasaan atau norma yang berlaku oleh suatu organisasi atau perusahaan.

9. Kepuasan Kerja

Perasaan puas atau perasaan senang setelah melakukan pekerjaan.

10. Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat kerja.

11. Loyalitas

Kesetiaan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Keterikatan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan.

13. Disiplin Kerja

Menjalankan aktivitas pekerjaan sesuai dengan ketepatan waktu.

## B. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1  
Penelitian terdahulu

| No  | Nama Peneliti      | Judul  | Variabel Penelitian                                | Hasil Penelitian  |
|-----|--------------------|--|--|---|
| 1 . | Mukhtar galib 2018 | Analisis kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan n Balance Scorecard pada Pt Bosowa Propertindo | Balance Scorecard, key performance indicator (KPI) | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Balance Scorecard telah mengantarkan perusahaan dapat berproses dengan baik hal ini tergambar dari hasil pencapaian nilai akhir Balance Scorecard pada level 3,195 nilai ini ada pada kriteria kinerja telah mencapai standar target |

|   |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
|   |  |  |   | yang ditentukan oleh perusahaan.   |
| 2 | Ahmad Prayudi dan Mariana Tanjung 2018 | Analisis kinerja perusahaan dengan metode balance scorecard pada Pt Ria Busana Medan | Metode balance scorecard, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pembelajaraan dan pertumbuhan | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan menggunakan metode kinerja balance scorecard menunjukkan hasil yang sudah baik, karena tercapainya beberapa peningkatan tiap tahunnya pada perusahaan ini baik dari segi keuangan, pelanggan, produk dan karyawan. |
| 3 | Suhaya 2019                            | Penerapan balance scorecard  | Manggunakannya kuantitatif  | Perspektif keuangan, perspektif  |

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
|   |   | dalam<br>meningkat<br>kan<br>kinerja<br>perusaha<br>an  | deskriptif, uji<br>validitas, uji<br>reliabilitas,<br>uji asumsi<br>klasik, uji<br>parsial, uji<br>simultan, dan<br>uji koefisien<br>determinasi. | pelanggan, perspe<br>ktif proses bisnis<br>internal, perspektif<br>pembelajaran dan<br>pertumbuhan<br>berpengaruh<br>positif dan<br>signifikan<br>terhadap kinerja<br>perusahaan.  |
| 4 | Pratiwi<br>dan Elok<br>kurniawa<br>n 2019 | Analisa<br>penerapa<br>n Balance<br>Scorecard<br>terhadap<br>kinerja<br>perusaha<br>an pada<br>Pt<br>Malindo<br>Feedmill<br>Tbk | Uji validitas<br>dan<br>reabilitas<br>data<br>kuisisioner   | Hasil analisis<br>penilaian kinerja<br>keuangan dengan<br>penilaian rasio-<br>rasio keuangan<br>mendapatkan<br>hasil positif, hasil<br>penilaian pada<br>analisis kinerja<br>perusahaan<br>, menunjukkan<br>hasil yang baik,<br>dari segi<br>perspektif internal |

|   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
|   |   |   |   | bisnis juga<br>menunjukkan<br>hasil yang baik,<br>dari segi<br>perspektif<br>pembelajaran dan<br>pertumbuhan<br>menunjukkan<br>hasil yang cukup<br>baik.  |
| 5 | Endang<br>suryanti<br>dan Erna<br>Tiningrum<br>2020 | Analisa<br>pengaruh<br>perspektif-<br>perspektif<br>balance<br>scorecard<br>terhadap<br>kinerja<br>perusaha<br>an pada<br>perusaha<br>an daerah<br>air minum<br>karangany | Perspektif-<br>perspektif<br>balance<br>scorecard | Perspektif<br>keuangan<br>berpengaruh<br>negative pada<br>kinerja<br>perusahaan, dan<br>perspektif<br>pelanggan, proses<br>bisnis internal,<br>perspektif<br>pembelajaran dan<br>pertumbuhan<br>berpengaruh<br>positif terhadap |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
|   |  | ar   |  | kinerja perusahaan.  |
| 6 | Putu Youdhitia Saraswati Ni Kadek Sinarwati, dkk. 2014 | Analisis Kinerja dengan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Buleleng | Pendekatan balance scorecard                                     | Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja Perusahaan sudah cukup baik, hal tersebut ditunjukkan dengan nilai Scorecard masing-masing perspektif |
| 7 | Putri qurota aini 2020                                 | Analisis metode balance scorecard terhadap pengukuran kinerja perusahaan                       | Mengukur kinerja dengan menggunakan perspektif balance scorecard | Perspektif keuangan menunjukkan hasil yang kurang baik dari perhitungan rasio leverage, rasio aktivitas, dan rasio                               |

|  |  |          |  |                       |
|--|--|----------|--|-----------------------|
|  |  | an Pt    |  | profitabilitas tetapi |
|  |  | Golden   |  | pada pada             |
|  |  | Teknik   |  | perhitungan rasio     |
|  |  | Sidoarjo |  | likuiditas            |
|  |  | Tahun    |  | menunjukkan           |
|  |  | 2013-    |  | hasil yang baik,      |
|  |  | 2015     |  | dalam perspektif      |
|  |  |          |  | pelanggan             |
|  |  |          |  | menunjukkan           |
|  |  |          |  | hasil yang kurang     |
|  |  |          |  | baik dalam            |
|  |  |          |  | mempertahankan        |
|  |  |          |  | pelanggan,            |
|  |  |          |  | perspektif proses     |
|  |  |          |  | bisnis internal       |
|  |  |          |  | menunjukkan           |
|  |  |          |  | hasil yang baik       |
|  |  |          |  | walaupun              |
|  |  |          |  | keterampilan          |
|  |  |          |  | karyawan              |
|  |  |          |  | mengalami             |
|  |  |          |  | penurunan ,           |
|  |  |          |  | perspektif            |
|  |  |          |  | pertumbuhan dan       |
|  |  |          |  | pembelajaran          |

|   |                                    |  |  |  |
|---|------------------------------------|--|--|--|
|   |                                    |  |  | tergolong kategori baik pada produktifitas karyawan dan pelatihan karyawan.  |
| 8 | Lusi asmarani dan agussalim m 2020 | Pengaruh penerapan balance scorecard terhadap kinerja manajemen pada Pt Bpr Gantol Nagari 1954 Lubuk Alung | Perspektif keuangan(X), kinerja manajemen (Y1) | Pada perspektif keuangan,perspektif pelanggan,perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan hasil yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajemen. |
| 9 | Mhatius Tandionto                  | Penerapan  | Metode deskriptif                              | Penerapan balanced   |

|  |         |   |  |  |
|--|---------|---|--|--|
|  | ng 2011 | <p>Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Yang Memadai" (Sebuah Studi Pada Perusahaan Bio Tech Sarana di Bandung)</p> |  | <p>scorecard yang terjadi di Bio Tech Sarana termasuk dalam kategori baik, karena dari hasil 100% responden yang telah diteliti oleh penulis, sebanyak 36,67% responden yang menyatakan baik dan sebanyak 30% responden yang menyatakan cukup serta hanya sebanyak 30% responden lainnya yang paling sedikit menyatakan kurang baik. Hal ini dapat terlihat dari hasil</p> |
|--|---------|---|--|--|

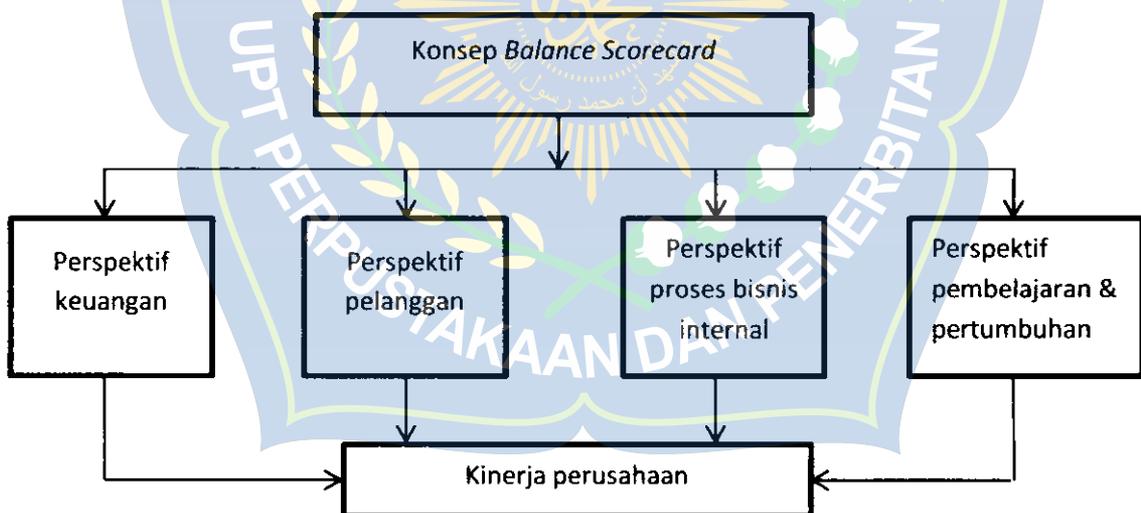
|    |   |  |                                    |  |
|----|---|--|------------------------------------|--|
|    |   |  |                                    | <p>interval kelas</p> <p>penerapan</p> <p>balanced</p> <p>scorecard.</p> <p>Penerapan</p> <p>balanced</p> <p>scorecard pada</p> <p>Bio Tech Sarana</p> <p>itu sendiri dapat</p> <p>disimpulkan</p> <p>bahwa</p> <p>penerapannya</p> <p>telah berjalan</p> <p>dengan baik dan</p> <p>sesuai dengan</p> <p>yang diharapkan</p> <p>oleh</p> <p>perusahaan</p> |
| 10 | Ami<br>Dhatul<br>Solichah<br>Moch.<br>Dzulkirom<br>Muhamm | Analisis<br>Balanced<br>Scorecard<br>Sebagai<br>Sarana<br>Pengukur | Perspektif<br>balance<br>scorecard | <p>Hasil pengukuran</p> <p>kinerja PG</p> <p>Pesantren Baru</p> <p>menggunakan</p> <p>Balanced</p> <p>Scorecard</p>  |

|  |                          |  |  |  |
|--|--------------------------|--|--|--|
|  | <p>ad Saifi<br/>2015</p> | <p>an Kinerja<br/>Perusaha<br/>an (Studi<br/>Kasus<br/>pada<br/>Pabrik<br/>Gula<br/>Pesantren<br/>Baru<br/>Kediri)</p> |  | <p>menunjukkan<br/>bahwa kinerja<br/>perusahaan<br/>dilihat dari<br/>perspektif<br/>keuangan baik,<br/>namun dalam<br/>ketiga perspektif<br/>yang lain masih<br/>cukup baik<br/>karena<br/>perusahaan<br/>belum mampu<br/>mempertahankan<br/>pelanggan tiap<br/>tahunnya serta<br/>adanya<br/>penurunan<br/>produksi justru<br/>menambah<br/>jumlah pekerja<br/>sehingga kurang<br/>efisien dalam<br/>proses produksi.</p> |
|--|--------------------------|--|--|--|

### C. Kerangka pemikiran

Kerangka pikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Bila dalam penelitian ada variabel moderator dan intervening, maka juga perlu dijelaskan, mengapa variabel itu ikut dilibatkan dalam penelitian. Oleh karena itu pada setiap paradigma penelitian harus didasarkan pada kerangka pikir, Sugiyono,(2010:60).

Berdasarkan uraian diatas, maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terhadap kinerja perusahaan, Variabel yang dirumuskan dalam penelitian ini dapat dirumuskan menjadi kerangka pikir sebagai berikut:



GAMBAR 2.1 KERANGKA PIKIR

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### A. Jenis penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan peneliti adalah penelitian deskriptif kuantitatif, analisa kuantitatif dalam penelitian ini dilakukan melalui perhitungan-perhitungan angka-angka yang ada dalam tiap-tiap perspektif *balance scorecard* untuk menganalisa antara target yang telah ditetapkan dengan pencapaiannya.

#### B. Lokasi dan waktu penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor PDAM Tirta Dharma Kabupaten Takalar. Penelitian ini berlangsung pada bulan november 2021 sampai pada bulan desember 2021.

#### C. Defenisi operasional dan variabel penelitian

Menurut Sugiyono (2017:38) mengemukakan bahwa variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulan. Menurut Sugiyono (2010, hlm.58) bahwa "Operasionalisasi variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya."

Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

##### 1. Kinerja perspektif keuangan

Penilaian kinerja keuangan perusahaan yaitu untuk mengetahui kemampuan perusahaan menghasilkan laba selama periode tertentu.

Rasio yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Current ratio

Kemampuan untuk membayar hutang yang segera harus dipenuhi dengan aktiva lancar. Merupakan aset jangka pendek (aktiva lancar) dibagi dengan hutang jangka pendek (hutang lancar), dinyatakan dalam persen.

b. Profit margin

Merupakan keuntungan bersih dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persentase.

c. Operating ratio

Merupakan biaya operasi dibagi dengan penjualan bersih, dan dinyatakan dalam persen. Biaya operasi sendiri terdiri dari harga pokok penjualan ditambah dengan biaya usaha.

d. Return on investment (ROI)

Kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan bersih. Merupakan rasio keuntungan bersih terhadap total aset dinyatakan dalam persen.

Untuk menghitung rasio dalam perspektif keuangan digunakan laporan keuangan tahunan perusahaan, yaitu laporan keuangan PDAM Kabupaten Takalar tahun 2018 sampai tahun 2020. Selanjutnya hasil dari

perhitungan rasio dibandingkan antara periode satu dengan periode yang lain, apakah ada rasio tersebut terdapat kenaikan atau penurunan kinerja.

## 2. Kinerja perspektif pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan, pengukuran yang dilakukan meliputi: akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan.

### a. Tingkat pemerolehan pelanggan

Akuisisi pelanggan mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru, merupakan jumlah pelanggan baru dibagi jumlah keseluruhan pelanggan dinyatakan dengan persen.

### b. Tingkat retensi pelanggan

Retensi pelanggan mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama, merupakan jumlah pelanggan lama dibagi jumlah pelanggan dinyatakan dalam persen.

### c. Tingkat kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan. Diukur dengan melihat data pengaduan pelanggan perusahaan.

### d. Tingkat profitabilitas pelanggan

Profitabilitas pelanggan mengukur seberapa besar keuntungan – keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk atau jasa kepada para pelanggan, merupakan keuntungan jasa/produk dibagi total pendapatan dinyatakan dalam persen.

## 3. Kinerja perspektif proses bisnis internal

Adapun ukurannya sebagai berikut:

- a. Inovasi, yaitu untuk mengetahui jumlah produk/jasa yang ditawarkan dibandingkan jumlah produk/jasa perusahaan yang telah ada.
- b. Layanan purna jual, yaitu untuk mengetahui bagaimana tindakan perusahaan dalam berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada konsumen dalam berbagai bentuk layanan.
- c. Operasi, dalam proses operasi menurut BPPSPAM (2014) yaitu:
  1. Efisiensi produksi efisiensi produksi (faktor pemanfaatan produksi) digunakan untuk mengukur efisiensi sistem produksi.
  2. Tingkat kehilangan air, digunakan untuk mengukur sistem distribusi terhadap penjualan air.
  3. Jam operasi layanan, digunakan untuk mengukur efisiensi sistem secara keseluruhan dan kaitannya dengan kontinuitas pelayanan.
  4. Tekanan air pada sambungan pelanggan, digunakan untuk mengukur jumlah Pelanggan yang dilayani dengan tekanan sesuai dengan standar minimal.
  5. Penggantian meter air pelanggan, digunakan untuk mengukur tingkat ketelitian meter air pelanggan.
4. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif ini bertujuan mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar dan mendorong pertumbuhannya. Adapun pengukurannya sebagai berikut:

- a. Kepuasan karyawan, mengukur tingkat kepuasan karyawan, pengukuran dilakukan dengan survey kepuasan karyawan

menggunakan kuesioner yang akan dibagikan kepada karyawan PDAM kabupaten Takalar.

- b. Retensi karyawan, merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan selama mungkin pekerja yang diminati perusahaan dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah karyawan pada tahun 2018 sampai tahun 2020.
- c. Produktivitas karyawan, untuk mengetahui produktivitas karyawan dalam periode tertentu dengan membandingkan keuntungan dengan jumlah karyawan selama tahun 2018 sampai tahun 2020.

#### **D. Populasi dan sampel**

##### **1. Populasi**

Menurut Arikunto (2013:173) populasi adalah keseluruhan dari subjek penelitian. Jadi yang dimaksud dengan populasi individu yang memiliki sifat yang sama walaupun prosentase kesamaan itu sedikit, atau dengan kata lain seluruh individu yang akan dijadikan objek penelitian. Sedangkan Sugiyono (2013:117) populasi adalah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.

Dalam penelitian ini, peneliti mengambil populasi pada Perusahaan Daerah Air Minum kabupaten Takalar. Objek penelitian digunakan untuk mendukung teknik pengukuran variable-variabel dalam penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah pelanggan dan karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Takalar.

##### **2. Sampel**

rikunto (2013:174 ) berpendapat bahwa sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Sedangkan menurut sugiyono (2013: 118) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.

Dalam penelitian ini sample yang diambil oleh peneliti adalah 30 responden untuk karyawan

### **E. Teknik pengumpulan data**

Menurut Sugiyono, (2012) "Dalam Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling utama dalam penelitian, karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data, tanpa mengetahui teknik pengumpulan data, maka peneliti tidak akan mendapatkan data yang memenuhi standar data yang ditetapkan.

Digunakan beberapa teknik dalam mengumpulkan data, yaitu:

#### **1. Kuesioner**

Menurut sugiyono (2014:135) kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.

Kesioner disebar kepada karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Takalar.

#### **2. Dokumentasi**

Teknik ini dilakukan dengan pengumpulan data dan dokumen yang ada dilokasi penelitian.

### **F. Teknik analisis data**

Teknik analisa data adalah "Mendesripsikan teknik analisis apa yang digunakan oleh peneliti untuk menganalisa data yang telah dikumpulkan."

(Sanusi Anwar, 2011): yaitu Pengumpulan data, Reduksi data, Penyajian data dan Penarikan kesimpulan. Adapun Pengumpulan data menurut Effendy, A. A. (2019), yaitu "Mengumpulkan data di lokasi penelitian dengan melakukan observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan menentukan strategi mengumpulkan data yang dipandang tepat dan untuk menentukan fokus serta pendalaman data pada proses pengumpulan data berikutnya."

Sebelum melakukan pengukuran kinerja terlebih dahulu harus ditentukan bobot atau tingkat kepentingan PDAM Kabupaten Takalar terhadap masing-masing perspektif Balanced Scorecard. Pemberian bobot menggunakan asumsi bahwa Balanced Scorecard memberikan keseimbangan kepada keempat perspektif, dimana keempat perspektif tersebut dipandang sama pentingnya bagi perusahaan. Dengan menggunakan asumsi tersebut maka pemberian bobot keempat perspektif ditetapkan sebesar 25% untuk setiap perspektif.

Setelah pemberian bobot dilakukan pengukuran kinerja pada setiap perspektif balance scorecard, kemudian hasil dari pengukuran kinerja tersebut dapat dihitung dengan rumus:

$$\text{Pencapaian} = \frac{\text{hasil yang diperoleh pada periode (Y)}}{\text{target}} \times 100\%$$

Setelah dilakukan perhitungan pencapaian pada setiap perspektif, langkah berikutnya adalah menghitung total skor kinerja yang dihasilkan dari setiap ukuran hasil keempat perspektif tersebut.

Selanjutnya skor yang diperoleh dengan analisis deskriptif persentase dikonsultasikan dengan tabel kriteria sebagai berikut:

Tabel 3.1

Kriteria kinerja perusahaan

| SKOR      | KRITERIA    |
|-----------|-------------|
| >84%-100% | Sangat baik |
| <68%-84%  | Baik        |
| <52%-68%  | Cukup baik  |
| <36%-52%  | Kurang baik |
| <20%-36%  | Tidak baik  |

Dalam usaha mencari dan mengumpulkan data untuk penelitian ini, maka peneliti menggunakan teknik analisis sebagai berikut :

mengukur kinerja masing-masing perspektif yaitu:

#### 1. Prespektif Keuangan

$$a. \text{ Current Ratio} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}} \times 100\%$$

$$b. \text{ Profit Margin} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

$$c. \text{ Operating Ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{beban usaha}}{\text{penjualan bersih}} \times 100\%$$

$$d. \text{ Return On Investment} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

#### 2. Perspektif pelanggan

$$a. \text{ Tingkat Pemerolahan Pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

$$b. \text{ Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

c. Tingkat Kepuasan Pelanggan= menggunakan data pengaduan pelanggan PDAM Takalar

$$d. \text{ Tingkat Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{pendapatan bersih}} \times 100\%$$

#### 3. Perspektif Bisnis Internal

1. Inovasi = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut.
2. Layanan Purna Jual = Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar oleh pelanggan

### 3. Operasi

Untuk mengukur ketercapaian perusahaan dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan meningkatkan kualitas perusahaan digunakan ukuran sebagai berikut :

$$a. \text{efisiensi produksi} = \frac{\text{kapasitas produksi}}{\text{kapasitas terpasang}} \times 100\%$$

$$b. \text{tingkat kehilangan air} = \frac{\text{distribusi air-air terjual}}{\text{distribusi air}} \times 100\%$$

$$c. \text{jam operasi layanan} = \frac{\text{waktu distribusi air ke pelanggan}}{365}$$

$$d. \text{tekanan air} = \frac{\text{jumlah pelanggan yang terlayani dengan tekanan} > 0,7 \text{ ba}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

$$e. \text{penggantian meter} = \frac{\text{jumlah meter yang diganti}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

### 4. Perspektif pertumbuhan dan perkembangan

$$a. \text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Total skor}}{\text{Jumlah Karyawan} \times \text{Jumlah Pertanyaan}} \times 100\%$$

$$b. \text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah Karyawan yang Keluar}}{\text{Total Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

$$c. \text{Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Jumlah Karyawan}} \times 100\%$$

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menilai kemampuan PDAM Kabupaten Takalar dalam mengelola sumber daya manusia. Tingkat kepuasan pegawai diukur dengan menggunakan kuesioner yang diadopsi dari BPKP (2007) dan digunakan kembali oleh Prayogi

(2011) dengan menggunakan skala likert lima jenjang untuk mengukur seberapa besar kepuasan pegawai PDAM Kabupaten Takalar. Jumlah sampel yang diambil adalah 30 responden. Skor dari tiap jawaban yang diberikan responden ditentukan menurut Sugiyono (2015:94) jika skor 1 untuk sangat tidak setuju (STS), skor 2 untuk kurang setuju (KS), skor 3 untuk cukup setuju atau netral (N), skor 4 untuk setuju (S), skor 5 untuk sangat setuju (SS).

Selanjutnya setelah mendapatkan hasil jawaban dari kuesioner tersebut, dilakukan analisis dengan menghitung rata-rata jawaban berdasarkan skoring setiap jawaban dari responden. Berdasarkan skor yang telah ditetapkan dapat dihitung berdasarkan jumlah responden pelanggan. Dimana responden pegawai sebanyak 30, maka jumlah skor maksimal untuk seluruh item =  $5 \times 30 = 150$  (seandainya semua responden menjawab SS) dan skor minimum untuk seluruh item =  $1 \times 30 = 30$  (seandainya semua responden menjawab STS). Berdasarkan pemberian skor tersebut nantinya jawaban keseluruhan responden akan dapat digambarkan dengan jelas berdasarkan total skor kepuasan pegawai yang diperoleh.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Gambaran Umum Objek Penelitian

##### 1. Profil PDAM Tirta Dharma Kabupaten Takalar

Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Dharma kabupaten Takalar Provinsi Sulawesi Selatan senantiasa berupaya untuk untuk tetap eksis dalam memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggannya. Sebagai satu satunya perusahaan air minum yang melayani penduduk di kabupaten takalar dan sekiranya secara khusus, dan provinsi sulawesi selatan secara umum, PDAM Tirta Dharma harus mampu mengikuti perkembangan-perkembangan yang terjadi di daerah- daerah tersebut. Namun, dengan adanya keterbatasan sumber daya dan kapasitas produksi maka perlu dilakukan analisa terhadap pemenuhan kebutuhan air minum penduduk di daerah kabupaten takalar dan provinsi sulawesi selatan secara keseluruhan. Perlu juga dilakukan peningkatan pengelolaan perusahaan dengan sistem menejemen yang baik dan professional agar dapat memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat di masa yang akan datang. Untuk itu, diperlukan penyusunan program-program kerja, anggaran dan perencanaan strategis yang terpadu agar dapat digunakan oleh pihak menejemen sebagai bahan referensi dalam pengambilan keputusan dan pengembangan perusahaan. Program-program dan perencanaan tersebut berguna untuk memberi arah terhadap perkembangan dan perbaikan perusahaan.

Beberapa dasar pendukung dalam penyusunan Business Plan PDAM Takalar dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia NO.16 tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum.
2. Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia (KEPmendagri) No: 47 tahun 1999 tertanggal 31 Mei 1999 tentang Dasar Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Indonesia.
3. Surat Keputusan Direksi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Takalar Provinsi No: 463/KPTS/PDAM-TKL/V/2015 tertanggal 01 Mei 2015 tentang Pembentukan Tim Business Plan PDAM Takalar tahun 2015-2019.

## 2. Visi, Misi dan Tujuan

PDAM Sebagai sebuah organisasi, PDAM Kabupaten Takalar memiliki visi, misi dan tujuan yang akan dicapai.

### A. VISI

Terdepan dalam pelayanan dan menjadi perusahaan yang mandiri, sehat, mampu mensejahterahkan karyawan serta menjadi kebanggaan warga "Butta Panranuangku".

### B. MISI

1. Meningkatkan kinerja perusahaan menuju pelayanan berorientasi 4 k.
2. Mengoptimalkan SPAM yang ada.
3. Meningkatkan dan memelihara ketersediaan pasokan air baku.
4. Meningkatkan cakupan pelayanan air minum.

5. Meningkatkan kompetensi dan motivasi kerja karyawan PDAM Tirta Dharma.

Misi nomor 1 dan 2 menunjukkan keinginan perusahaan untuk meningkatkan pelayanan baik dari segi kualitas, kuantitas, kontinuitas dan keterjangkauan terhadap pelanggan PDAM Tirta Dharma.

Misi nomor 3 dan 4 menggambarkan maksud PDAM Tirta Dharma yang mempunyai keinginan kuat untuk meningkatkan cakupan pelayanan dan mempermudah akses layanan air minum untuk di wilayah Kabupaten Takalar

Misi nomor 5 merupakan perwujudan dan keinginan perusahaan yang kuat untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, dalam rangka memberikan pelayanan yang terbaik (Standar PDAM).

### C. TUJUAN

Untuk memberikan arah pelaksanaan kegiatan peningkatan pelayanan air minum agar sejalan dengan Visi dan Misi PDAM. Untuk memudahkan evaluasi kegiatan yang ditetapkan dan memudahkan penyusunan program baru yang dapat mengakomodasi deviasi yang terjadi. Tujuan yang dimaksud dalam hal ini merupakan penjabaran dari pernyataan misi dan merupakan hasil akhir yang akan dicapai dalam kurung waktu tertentu.

Berdasarkan misi di atas PDAM Kabupaten Takalar mendefinisikan tujuannya sebagai berikut:

**Misi:** Meningkatkan kinerja perusahaan.

**Tujuan :** meningkatkan profitabilitas perusahaan dengan cara optimalisasi pendapatan dan efisiensi biaya.

**Misi:** Mengoptimalkan SPAM yang ada.

**Tujuan:** mengoptimalkan jaringan dan instalasi yang sudah ada dan mengurangi tingkat kehilangan air untuk penambahan cakupan pelayanan. Meningkatkan kuantitas, kualitas dan kontinuitas dalam rangka optimalisasi terhadap SPAM yang ada.

**Misi:** Meningkatkan ketersediaan air baku.

**Tujuan:** dalam rangka pemenuhan penambahan cakupan pelayanan di semua sistem unit IKK, PDAM perlu melakukan alternatif penambahan sumber air baku, dan memelihara stabilitas penggunaan sumber yang saat ini telah dimanfaatkan oleh PDAM. Ketersediaan sumber produksi baru untuk pengembangan cakupan telah ada layanan air minum.

**Misi:** Meningkatkan cakupan pelayanan air minum.

**Tujuan:** menambah jumlah pelanggan atau meningkatkan cakupan pelayanan dengan pencapaian kuantitas, kontinuitas dan keterjangkauan.

**Misi:** Meningkatkan kompetensi dan motivasi kerja karyawan PDAM.

**Tujuan:** menciptakan SDM yang terampil, terlatih dan handal serta mampu melaksanakan kebijakan perusahaan. Meningkatkan dedikasi dan loyalitas pegawai terhadap perusahaan.

### 3. Tugas Pokok dan Fungsi

Tugas pokok dan fungsi dari PDAM Kabupaten Takalar berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Takalar No. 4 Tahun 2002, adalah sebagai berikut:

#### a. Tugas pokok

PDAM mempunyai tugas menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan, dan pelayanan umum.

#### b. Fungsi

Fungsi yang harus dijalankan oleh PDAM antara lain memberikan pelayanan umum/ jasa kepada masyarakat dalam rangka pemenuhan kebutuhan air bersih serta menyelenggarakan pemanfaatan umum. Disamping itu PDAM juga berfungsi untuk mengelola pendapatan meskipun bukan pencari laba.

### 4. Struktur Organisasi

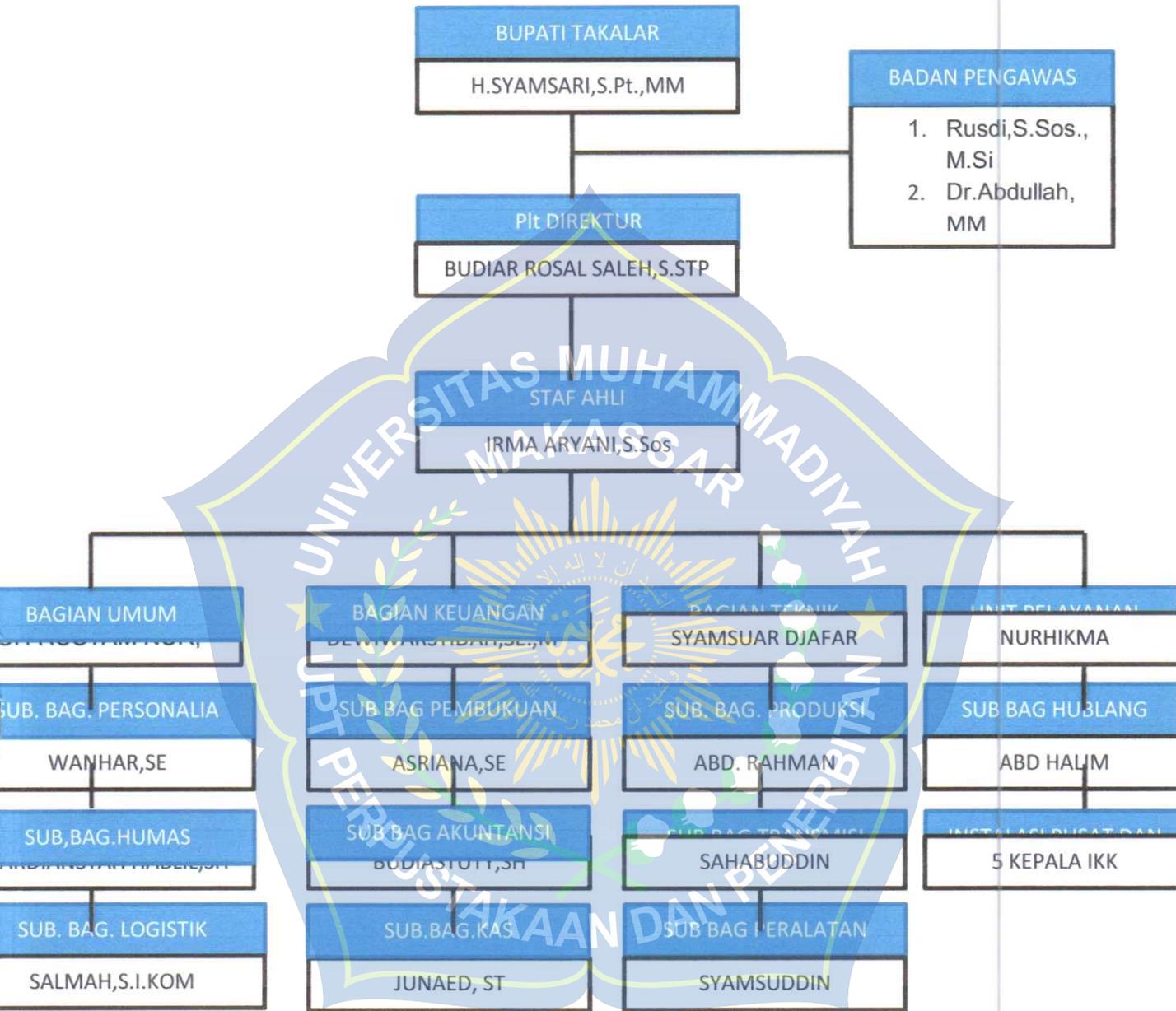
PDAM sebagai Badan Usaha Milik Daerah, dipimpin oleh seorang Direktur yang bertanggung jawab kepada Bupati melalui Badan Pengawas, Keanggotaan Badan Pengawas sebanyak-banyaknya 3 (tiga) orang yang ditunjuk oleh Pemerintah Kabupaten yang pengangkatan dan pemberhentian ditetapkan dengan keputusan Bupati.

PDAM diselenggarakan atas azas Manajemen Ekonomi Perusahaan dalam kesatuan Sistem Pembinaan Ekonomi Indonesia berdasarkan Pancasila yang menjamin kelangsungan demokrasi ekonomi yang berfungsi sebagai alat untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan peningkatan alat Pendapatan Asli Daerah.

Tugas pokok PDAM adalah menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang menyangkut aspek sosial, ekonomi, dan pelayanan umum. Untuk melaksanakan tugas pokok tersebut pada pasal 3 keputusan ini, PDAM mempunyai fungsi :

- a. Pengurusan dan pengelolaan air minum sesuai dengan kebijaksanaan umum Pemerintah Kabupaten.
- b. Pelaksanaan dan Penyelenggaraan segala usaha guna mewujudkan peningkatan pelayanan penyediaan air minum untuk masyarakat Kabupaten Takalar.
- c. Perencanaan pengelolaan air minum dan pengembangan jaringan pelanggan untuk meningkatkan pelayanan air minum secara umum dan merata menurut kemampuan perusahaan.

D. Bagan Struktur Organisasi PDAM Tirta Dharma sebagai berikut



Gambar 4.1

struktur organisasi perusahaan

Tugas masing-masing bagian tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

A. Direktur

- 1) Direktur memimpin pelaksanaan tugas pokok dan fungsi sebagaimana dimaksud dalam pasal 3 dan 4 keputusan ini.
- 2) Direktur wajib memimpin dan mengelola PDAM secara profesional sehingga dapat mendatangkan kontribusi pendapatan pada daerah.
- 3) Dalam memimpin pelaksanaan tugas pokok dan fungsi tersebut Direktur mempunyai tugas sebagai berikut :
  - a. Memimpin dan mengendalikan semua kegiatan Perusahaan.
  - b. Merencanakan dan menyusun program kerja Perusahaan 5 (lima) tahunan dan tahunan.
  - c. Melaksanakan dan pengelolaan kekayaan PDAM.
  - d. Melaksanakan pembinaan administrasi umum, teknik, keuangan, kepegawaian serta melaksanakan pengawasan dan pengembangan PDAM.
  - e. Menyelenggarakan administrasi umum dan keuangan serta kegiatan teknik PDAM.
  - f. Mewakili PDAM baik didalam maupun diluar pengadilan.
  - g. Menyampaikan laporan secara berkala mengenai seluruh kegiatan PDAM kepada Bupati melalui Badan Pengawas.
  - h. Mengevaluasi kinerja PDAM.
  - i. Menyelesaikan kewajiban PDAM yang menjadi tanggungjawabnya.

#### B. Bagian Administrasi Umum dan Keuangan

Bagian Administrasi Umum dan Keuangan mempunyai tugas menyelenggarakan urusan dibidang administrasi umum, ketatausahaan,

kepegawaian, perabot dan perlengkapan PDAM serta penyelenggaraan urusan dibidang pembukuan keuangan, anggaran dan pelaporan. Bagian Administrasi Umum dan Keuangan terdiri dari:

- 1) Sub Bagian Administrasi Umum, Kepegawaian dan Perlengkapan:
  - a. Melaksanakan dan menyelenggarakan administrasi umum, ketatausahaan yang meliputi surat menyurat, ekspedisi, kearsipan, rumah tangga, menyusun statistik, pendataan, perjalanan dinas pimpinan perjalanan dinas pegawai dan urusan protocol.
  - b. Melaksanakan urusan administrasi kepegawaian, kesejahteraan pegawai dan pembinaan staf PDAM.
  - c. Menyusun dan menginventerisasi barang-barang milik Perusahaan dan aset lain milik atau kekayaan PDAM.
  - d. Menyusun proses data, analisa data dan menyiapkan bahan untuk Pimpinan.
  - e. Melaksanakan pemeliharaan, perawatan barang-barang inventaris dan pelaporan barang-barang PDAM.
  - f. Melaksanakan pengaturan pemakaian barang inventaris, pakaian dinas dan kendaraan dinas untuk operasional PDAM.
  - g. Melaksanakan pengawasan dan pengamanan barang milik PDAM.
  - h. Melaksanakan pengadaan/pembelian barang dan jasa yang dibutuhkan PDAM.
  - i. Melaksanakan penyelenggaraan administrasi pengadaan barang, perabot, dan perlengkapan untuk kepentingan PDAM.

- j. Melaksanakan dan menyelenggarakan pembukuan, penyediaan penerimaan, penyimpanan dan distribusi pengeluaran barang.
- k. Melaporkan kegiatan secara berkala kepada atasannya.

2) Sub Bagian Pembukuan Keuangan, Anggaran dan Pelaporan mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan administrasi dan pengelolaan keuangan PDAM.
- b. Menyusun laporan keadaan keuangan PDAM.
- c. Menyusun evaluasi pelaksanaan kegiatan Perusahaan di bidang keuangan.
- d. Menyusun rencana kerja, rencana pendapatan dan anggaran belanja PDAM.
- e. Menyusun perencanaan pendapatan dan pengeluaran PDAM.
- f. Menetapkan target pendapatan PDAM.
- g. Membuat rencana anggaran dan pendapatan tiap tahun serta rencana pembukuannya.
- h. Melaksanakan dan menyelenggarakan pemeriksaan keuangan, verifikasi dan pertanggungjawaban keuangan PDAM.
- i. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan anggaran perusahaan dan mengoptimalkan pendapatan.
- j. Menyetorkan bagian dari laba bersih PDAM kepada Pemerintah Daerah melalui Kas Daerah setiap tahunnya sesuai ketentuan yang berlaku.

- k. Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh atasannya.

### C. Bagian Teknik

Bagian teknik mempunyai tugas melaksanakan urusan dibidang perencanaan teknik, teknik produksi, transmisi, distribusi, sambungan pelanggan, peralatan meter air, mekanikal, elektrikal dan pengolahan air serta kajian laboratorium. Bagian Teknik terdiri dari:

1. Sub Bagian Perencanaan Teknik mempunyai tugas :
  - a. Melaksanakan pendataan dan inventarisasi sumber air baku dan air permukaan di Kabupaten Takalar yang akan diproduksi PDAM Tirta Dharma.
  - b. Melaksanakan peningkatan kualitas dan kuantitas pengelolaan produk air minum secara optimal.
  - c. Melaksanakan pengumpulan data calon pelanggan untuk perencanaan pengembangan pelayanan air minum.
  - d. Melaksanakan pengawasan pelaksanaan pemasangan dan atau rehabilitasi sistem penyediaan air minum.
  - e. Merencanakan dan melaksanakan progam pengembangan sistem transmisi maupun rehabilitasi.
  - f. Melaksanakan pengawasan pelaksanaan pekerjaan pengembangan maupun rehabilitasi sistem dan pelayanan sambungan kepada pelanggan.
2. Sub Bagian Transmisi, Distribusi dan Sambungan Pelanggan mempunyai tugas :

- a. Melaksanakan pengawasan dan pengendalian aliran air pada pipa transmisi, distribusi dan sambungan pelanggan.
  - b. Melaksanakan survey dan pengendalian kebocoran pada pipa transmisi, distribusi dan sambungan kepada pelanggan.
  - c. Melaksanakan pengawasan dan mengadakan pengecekan bangunan pada jalur transmisi dan distribusi.
  - d. Melaksanakan pengecekan instalasi sambungan pelanggan serta menghimpun data sambungan pelanggan yang berada pada daerah pelayanan.
  - e. Merencanakan program peningkatan pipa transmisi dan bangunan, peningkatan sistem distribusi dan perlengkapan serta peningkatan pelayanan kepada masyarakat.
  - f. Melaksanakan penanggulangan penyadapan liar, sambungan liar dan menganbil tindakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
  - g. Melaksanakan pengawasan dan mengadakan pengecekan bangunan pada jalur transmisi, distribusi dan sambungan pelanggan.
  - h. Melaksanakan pengawasan pemasangan atau perbaikan pada jalur transmisi, distribusi dan sambungan pelanggan.
3. Sub Bagian Peralatan Meter, Mekanikal dan Elektrikal mempunyai tugas sebagai berikut:
- a. Menyelenggarakan pembuatan dan perawatan alat-alat tehnik perbengkelan.
  - b. Melaksanakan pengawasan pemasangan dan atau perbaikan peralatan teknis perbengkelan.

- c. Memberikan bimbingan teknis kepada petugas lapangan tentang penggunaan akan peralatan tehnik perbengkelan.
  - d. Melaksanakan pengujian, perbaikan, perawatan dan penyimpanan meter air.
  - e. Melaksanakan pengawasan dan perawatan serta pendataan peralatan meter air, administrasi, penelitian dan standarisasi
  - f. Mengadakan pengujian terhadap alat-alat teknik.
  - g. Melaksanakan perawatan dan perbaikan Mekanikal dan Eletrikal sesuai ketentuan perusahaan.
  - h. Menghimpun dan menyusun data kondisi Mekanikal dan Eletrikal.
  - i. Melaksanakan pengawasan pelaksanaan dan pemasangan / perbaikan Mekanikal dan Elektrial
4. Sub Bagian Pengolahan Air dan Labororium mempunyai tugas sebagai berikut:
- a. Melaksanakan penyusunan data statistik produksi dan distribusi air secara berkala.
  - b. Melaksanakan pengolahan air baku yang diproduksi perusahaan untuk disalurkan pada pelanggan.
  - c. Melaksanakan pengendalian kualitas dan kuantitas produksi air.
  - d. Melaksanakan perawatan dan pemeliharaan bangunan sumber dan instalasi.
  - e. Melaksanakan penelitian secara berkala berdasarkan analisa laboratorium untuk mengendalikan mutu air yang memenuhi kualitas standar kesehatan.

- f. Melaksanakan pengawasan dan pemeliharaan peralatan laboratorium.
- g. Menyusun dan merencanakan program peningkatan kualitas dan kuantitas air.
- h. Menganalisa debit air dan sumber air permukaan untuk peningkatan produksi pengolahan air PDAM.

#### D. Bagian Hubungan Pelanggaran

Bagian Hubungan Pelanggan mempunyai tugas menyelenggarakan urusan pemasaran produk dan hubungan masyarakat serta perhitungan pemakaian air penagihan pemakaian air oleh pelanggan serta pengaduan dari pelanggan. Bagian Hubungan Pelanggan terdiri dari:

1. Sub Bagian Rekening dan Penagihan mempunyai tugas:
  - a. Mengurus dan mengelola data para pelanggan.
  - b. Mengadakan perhitungan pemakaian air, merencanakan, membuat, meneliti, mengatur dan mengawasi perputaran rekening air, non air dan denda.
  - c. Melaksanakan penyelesaian pengaduan pelanggan tentang rekening pemakaian air.
  - d. Menyelenggarakan dan melaksanakan penagihan rekening penagihan air dan denda dari pelanggan yang belum membayar sampai dengan batas waktu yang ditentukan.
  - e. Mengawasi kelancaran penagihan piutang air, non air.
  - f. Menyelenggarakan pelayanan administrasi yang berhubungan dengan penagihan rekening air minum.

2. Sub Bagian Hubungan Masyarakat dan Pengaduan Pelanggan mempunyai tugas:
  - a. Menyelenggarakan dan melaksanakan pemasaran produk PDAM.
  - b. Menyelenggarakan dan melaksanakan penyuluhan dan sosialisasi tentang peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan PDAM.
  - c. Melaksanakan dokumentasi hukum kegiatan PDAM.
  - d. Menerima pengaduan dan laporan dari masyarakat.
  - e. Menyampaikan laporan pengaduan kepada Direktur melalui Kepala Bagian Hubungan Pelanggan untuk ditindak lanjuti.
  - f. Melaksanakan dan memberikan informasi kondisi sambungan rumah/pelanggan.
- E. Cabang perusahaan  
Cabang Perusahaan melaksanakan tugas pokok dan fungsi PDAM Untuk melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pasal 22 Cabang Perusahaan mempunyai tugas:
  1. Mengadakan koordinasi dengan semua bagian agar dicapai hasil kerja yang efektif dan efisien.
  2. Melaksanakan pembinaan, pengendalian dan mengevaluasi kegiatan Cabang Perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya.
  3. Merencanakan dan menyusun mengenai pengembangan pelayanan Cabang Perusahaan ke Unit Kecamatan.
  4. Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan administrasi keuangan Cabang Perusahaan.
  5. Melaksanakan teknik operasional di daerah kerjanya.

6. Melaksanakan pembinaan dibidang pelayanan pada unit untuk kecamatan.
  - a. Cabang Unit PDAM Tirta Dharma Daerah Kabupaten Takalar:
    1. Pusat Pattallasang.
    2. IKK Polut.
    3. IKK Galesong.
    4. IKK Sanrobone.
    5. IKK Marbo.
    6. IKK Polsel.

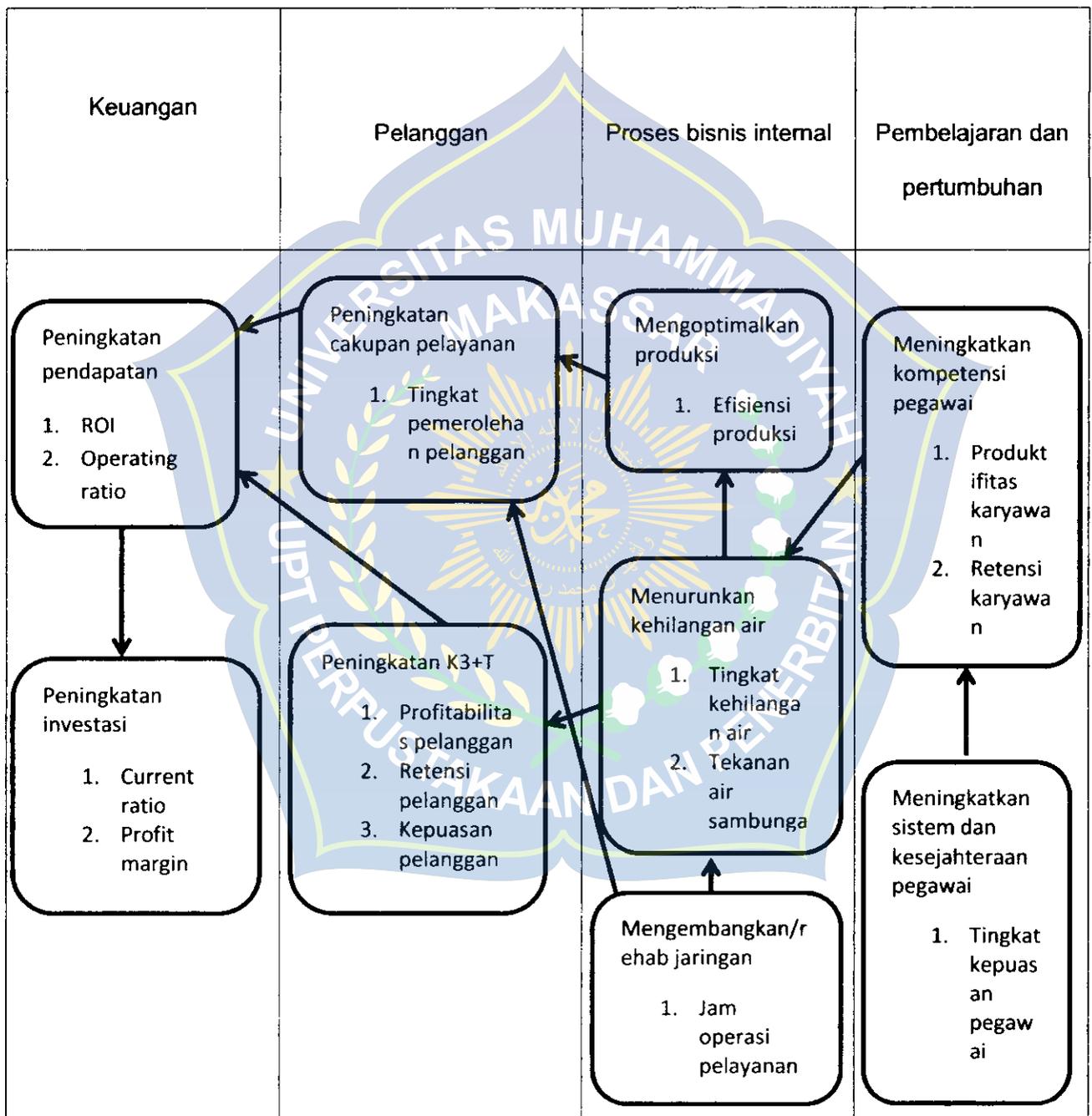


## B. Hasil Penelitian

### a. Implementasi dan target KPI dalam balance scorecard

Tabel 4.1

Langkah-langkah penerapan Balance scorecard



Tabel 4.2

## Defenisi dan formula KPI

| pers      | KPI                           | BOBOT | Defenisi   | Formula                                |
|-----------|-------------------------------|-------|--|--|
| KEUANGAN  | ROI                           | 6,25% | Menggambarkan keseluruhan aktiva untuk menghasilkan laba bersih  | Laba bersih/ total aktiva              |
|           | Profit margin                 | 6,25% | Menunjukkan keuntungan yang diperoleh dari perusahaan  | Laba bersih/penjualan                  |
|           | Operating ratio               | 6,25% | Menunjukkan sejauh mana perusahaan dapat melakukan pengendalian biaya operasi dan peningkatan pendapatan | HPP+beban usaha/penjualan              |
|           | Current ratio                 | 6,25% | Menggambarkan kemampuan perusahaan untuk membayar hutang jangka pendek                                   | Aktiva lancar/hutang lancar            |
| PELANGGAN | Tingkat pemerolehan pelanggan | 6,25% | Mengukur seberapa banyak perusahaan menarik pelanggan baru   | Jumlah pelanggan baru/jumlah pelanggan |
|           | Profitabilitas pelanggan      | 6,25% | Mengukur seberapa besar keuntungan perusahaan dari penjualan produk/jasa                                 | Laba bersih/pendapatan bersih          |

|                        |                                 |       |   |   |
|------------------------|---------------------------------|-------|---|---|
| PROSES BISNIS INTERNAL |                                 |       | kepada pelanggan  |   |
|                        | Retensi pelanggan               | 6,25% | Mengukur sejauh mana perusahaan dapat mempertahankan pelanggan lama                                 | Jumlah pelanggan lama/jumlah pelanggan                |
|                        | Kepuasan pelanggan              | 6,25% | Mengukur sejauh mana pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan                              | Menggunakan data pengaduan pelanggan                  |
|                        | Efisiensi produksi              | 5%    | Menunjukkan sejauh mana perusahaan memanfaatkan kapasitas terpasang                                 | Kapasitas produksi/kapasitas terpasang                |
|                        | Tingkat kehilangan air          | 5%    | Menunjukkan sejauh mana perusahaan mampu mengendalikan penjualan produknya                          | Distribusi air-air terjual/distribusi air             |
|                        | Jam operasi layanan             | 5%    | Untuk mengukur efisiensi sistem secara keseluruhan dan kaitannya dengan sistem pelayanan perusahaan | Waktu distribusi air ke pelanggan/jumlah hari setahun |
|                        | Tekanan air sambungan pelanggan | 5%    | Untuk mengukur sejauh mana perusahaan mampu mempertahankan pelayanan dan kualitasnya                | Jumlah pelanggan yang terlayani dengan tekanan >0,7   |

|                              |                                |      |  |   |
|------------------------------|--------------------------------|------|--|---|
|                              |                                |      |  | bar/jumlah<br>pelanggan                                   |
|                              | Penggantian meter air          | 5%   | Digunakan untuk menilai perusahaan telah mampu melakukan pergantian meter agar akurasi meter pelanggan lebih terjamin                        | Jumlah meter yang diganti/jumlah karyawan                 |
| PERTUMBUHAN DAN PEMBELAJARAN | Tingkat produktifitas karyawan | 8,3% | Untuk mengetahui produktifitas karyawan dengan membandingkan keuntungan dengan jumlah karyawan   | Laba bersih/jumlah karyawan                               |
|                              | Tingkat retensi karyawan       | 8,3% | Untuk mengetahui kemampuan perusahaan mempertahankan pekerja dengan membandingkan jumlah karyawan yang keluar dengan jumlah seluruh karyawan | Jumlah karyawan yang keluar/total jumlah karyawan         |
|                              | Kepuasan karyawan              | 8,4% | Untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan   | Menggunakan data kuesioner yang dibagikan kepada karyawan |

b. Pengukuran kinerja perspektif keuangan

Perspektif keuangan mengukur kinerja keuangan perusahaan, menunjukkan kontribusi strategi perusahaan terhadap peningkatan laba. Dalam pengukuran perspektif keuangan ini digunakan perhitungan terhadap:

1. ROI:

$$\text{return on investment} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{total aktiva}} \times 100\%$$

Tahun 2018

$$\text{return on investment} = \frac{(2.925.176.451)}{39.342.167.310} \times 100\% = 7,43\%$$

Tahun 2019

$$\text{return on investment} = \frac{(3.253.640.845)}{37.478.547.061} \times 100\% = 8,68\%$$

Tahun 2020

$$\text{return on investment} = \frac{(3.372.764.235)}{36.892.364.131} \times 100\% = 9,14\%$$

2. Profit margin

$$\text{profit margin} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{penjualan}} \times 100\%$$

Tahun 2018

$$\text{profit margin} = \frac{(2.925.176.451)}{14.728.359.701} \times 100\% = 19,86\%$$

Tahun 2019

$$\text{profit margin} = \frac{(3.253.640.845)}{14.539.579.700} \times 100\% = 22,37\%$$

Tahun 2020

$$\text{profit margin} = \frac{(3.372.764.235)}{16.365.705.878} \times 100\% = 20,60\%$$

### 3. Operating ratio

$$\text{operating ratio} = \frac{\text{HPP} + \text{beban usaha}}{\text{penjualan bersih}} \times 100\%$$

Tahun 2018

$$\text{operating ratio} = \frac{17.871.060.198}{14.728.359.701} \times 100\% = 121,33\%$$

Tahun 2019

$$\text{operating ratio} = \frac{17.575.885.552}{14.539.579.700} \times 100\% = 120,88\%$$

Tahun 2020

$$\text{operating ratio} = \frac{19.642.196.928}{16.365.705.878} \times 100\% = 120,02\%$$

### 4. Current ratio

$$\text{current ratio} = \frac{\text{aktiva lancar}}{\text{hutang lancar}} \times 100\%$$

Tahun 2018

$$\text{current ratio} = \frac{7.968.512.965}{69.252.509} \times 100\% = 11.506,46\%$$

Tahun 2019

$$\text{current ratio} = \frac{7.386.453.998}{59.273.104} \times 100\% = 12.461,73\%$$

Tahun 2020

$$\text{current ratio} = \frac{8.049.340.936}{197.854.409} \times 100\% = 4.068,31\%$$

**Tabel 4.3**  
**Hasil pengukuran perspektif keuangan**

| No | Indikator       | Tahun      |            |           | Rata-Rata |
|----|-----------------|------------|------------|-----------|-----------|
|    |                 | 2018       | 2019       | 2020      |           |
| 1. | ROI             | 7,43%      | 8,68%      | 9,14%     | 8,41%     |
| 2. | Profit margin   | (19,86%)   | (22,37%)   | (20,60%)  | (20,94%)  |
| 3. | Operating ratio | 121,31%    | 120,88%    | 120,02%   | 120,74%   |
| 4. | Current ratio   | 11.506,46% | 12.461,73% | 4.068,31% | 9.345,50% |

Sumber: Data sekunder yang diolah

ROI merupakan rasio perbandingan antara laba bersih setelah pajak dan total aktiva . berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa ROI tahun 2018 sebesar 7,43%, tahun 2019 sebesar 8,68% atau mengalami peningkatan sebesar 1,25% dari tahun sebelumnya. ROI pada tahun 2020 sebesar 9,14% meningkat sebesar 0,64% dari tahun sebelumnya. Dengan rata-rata total ROI pada tahun 2018 sampai pada tahun 2020 sebesar 8,41%. Hal ini menunjukkan pemakaian total sumber daya perusahaan pada tahun 2018 sampai tahun 2020 dapat dikatakan efektif karena setiap tahunnya nilai ROI mengalami peningkatan. Pada *Profit*

*margin* didapatkan persentase yang bernilai negatif, hal ini disebabkan karena perusahaan mengalami kerugian pada selang waktu tahun 2018 sampai dengan tahun 2020. Namun demikian kita melihat adanya tren naik yaitu 2.51% pada tahun 2019 namun pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 1,77%. Meskipun persentase pada *Profit Margin* negative, akan tetapi pada tahun 2018 ke tahun 2019 mengalami kenaikan yang cukup stabil yang tentu sangat berdampak positif bagi keberlangsungan perusahaan rata-rata profit margin pada tahun 2019-2020 sebesar 20,94%. Pada *Operating ratio* terjadi penurunan pada tahun 2019 yaitu 0,45%. Sedangkan pada tahun 2020 turun dengan angka 0,86%. Walaupun penurunan pada tahun 2019 tidak sebesar pada tahun 2020, namun hal ini menunjukkan bahwa perusahaan semakin efisien dalam membelanjakan pengeluaran. Pada *Current ratio* mengalami tren positif yaitu mengalami angka kenaikan sebesar 955,27% pada tahun 2019 dan mengalami penurunan sebesar 8.393,42% pada tahun 2020.

### c. Pengukuran perspektif pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan ini terdapat beberapa ukuran yang digunakan, yaitu tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan.

#### 1. Tingkat pemerolehan pelanggan

$$\text{tingkat pemerolehan pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan baru}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Tahun 2018

$$\text{tingkat pemerolehan pelanggan} = \frac{1.005}{16.325} \times 100\% = 6,15\%$$

Tahun 2019

$$\text{tingkat pemerolehan pelanggan} = \frac{1.120}{17.445} \times 100\% = 6,42\%$$

Tahun 2020

$$\text{tingkat pemerolehan pelanggan} = \frac{1.258}{18.703} \times 100\% = 6,72\%$$

## 2. Tingkat retensi pelanggan

$$\text{tingkat retensi pelanggan} = \frac{\text{jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Tahun 2018

$$\text{tingkat retensi pelanggan} = \frac{15.320}{16.325} \times 100\% = 93,84\%$$

Tahun 2019

$$\text{tingkat retensi pelanggan} = \frac{16.325}{17.445} \times 100\% = 93,57\%$$

Tahun 2020

$$\text{tingkat retensi pelanggan} = \frac{17.445}{18.703} \times 100\% = 93,27\%$$

## 3. Tingkat profitabilitas pelanggan

$$\text{tingkat profitabilitas pelanggan} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{pendapatan bersih}} \times 100\%$$

Tahun 2018

$$\text{profitabilitas pelanggan} = \frac{(2.925.176.451)}{14.728.359.701} \times 100\% = 19,86\%$$

Tahun 2019

$$\text{profitabilitas pelanggan} = \frac{(3.253.640.845)}{14.539.579.700} \times 100\% = 22,37\%$$

Tahun 2020

$$\text{profitabilitas pelanggan} = \frac{(3.372.764.235)}{16.365.705.878} \times 100\% = 20,60\%$$

**Tabel 4.4**

**Hasil pengukuran perspektif pelanggan**

| No | Indikator                | Tahun  |        |        | Rata-Rata |
|----|--------------------------|--------|--------|--------|-----------|
|    |                          | 2018   | 2019   | 2020   |           |
| 1. | Pemerolehan pelanggan    | 0,62%  | 0,64%  | 0,67%  | 0,67%     |
| 2. | Retensi pelanggan        | 93,84% | 93,57% | 93,27% | 93,27%    |
| 3. | Profitabilitas pelanggan | 19,86% | 22,37% | 20,60% | 20,60%    |

Sumber: Data sekunder yang diolah

Dari hasil pengukuran Perspektif Pelanggan dapat kita lihat dari persentase Pemerolehan Pelanggan terjadi kenaikan mulai dari tahun 2018 hingga 2020. Pada tahun 2018 naik sebesar 0,62%, sedangkan pada tahun 2019 sebesar 0,64% dan pada tahun 2020 sebesar 0,67%. Kenaikan ini disebabkan karena jumlah pelanggan baru PDAM Kabupaten Takalar mengalami kenaikan secara progresif dari tahun 2018 hingga 2020. Sedangkan pada persentase Retensi Pelanggan berbanding terbalik dengan Pemerolehan Pelanggan. Hal ini disebabkan banyaknya pelanggan pasif yang kemudian dilakukan pemutusan oleh perusahaan karena telah menunggak lebih dari tiga bulan. Pada persentase Profitabilitas Pelanggan dijumpai angka negatif, hal ini terjadi karena perusahaan mengalami kerugian. Akan tetapi kalau dilihat sebenarnya mengalami kenaikan

persentase yang berarti bahwa pelanggan semakin memberikan profit bagi perusahaan, dan ini merupakan hal yang positif bagi perusahaan.

Sementara untuk tingkat kepuasan pelanggan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 4. 5**

**Laporan pengaduan pelanggan**

| No  | Jenis Pengaduan       | 2018 | 2019 | 2020 | Rata-Rata |
|-----|-----------------------|------|------|------|-----------|
| 1.  | Kerusakan pipa        | 5    | 3    | 4    | 4         |
| 2.  | Pelanggan mau diputus | 2    | 1    | 0    | 1         |
| 3.  | Air macet             | 25   | 10   | 8    | 14        |
| 4.  | Aliran kecil          | 6    | 2    | 2    | 3         |
| 5.  | Kualitas air          | 11   | 5    | 4    | 6         |
| 6.  | Pipa distribusi bocor | 38   | 25   | 20   | 27        |
| 7.  | Kondisi gilir         | 2    | 4    | 2    | 2         |
| 8.  | Pemakaian melonjak    | 25   | 11   | 9    | 15        |
| 9.  | Putus sementara       | 5    | 2    | 1    | 2         |
| 10. | Sambung kembali       | 4    | 2    | 0    | 2         |
| 11. | Pindah meter          | 10   | 7    | 6    | 7         |
| 12. | Meter rusak           | 4    | 2    | 1    | 2         |
|     |                       | 137  | 74   | 57   | 90        |

Sumber: Data sekunder yang diolah

Dalam penelitian ini, kepuasan pelanggan dilihat dari data Pengaduan Pelanggan yang terjadi selama kurun waktu tahun 2018 sampai tahun 2019. Dari data di atas dapat dilihat bahwa secara keseluruhan angka pengaduan pelanggan mengalami penurunan, dari tahun 2018 sejumlah 137 aduan, kemudian 74 pada tahun 2019 dan 57 pada tahun 2020. Dari data tersebut dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa pelanggan dapat dikatakan merasa semakin puas dengan adanya angka pengaduan yang semakin menurun.

d. Pengukuran perspektif proses bisnis internal

1. Inovasi

Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan atau dapat juga dengan melihat inovasi apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan selama jangka waktu tersebut. Pada PDAM Kabupaten Takalar dapat dilihat beberapa inovasi yang dilakukan oleh perusahaan. Antara lain adalah inovasi dalam menangani masalah kebocoran, baik kebocoran fisik maupun non fisik. Dalam hal ini perusahaan telah melakukan beberapa upaya antara lain : membentuk zona kebocoran, hingga perubahan sistem administrasi yang berbasis komputerisasi. Hal ini memiliki tujuan utama yaitu memberikan pelayanan yang prima bagi pelanggan.

2. Layanan purna jual

Dalam layanan purna jual ini perusahaan memberikan beberapa pelayanan prima antara lain telah dilaksanakannya sistem online mulai dari pendaftaran, perhitungan rekening, pembayaran rekening, Dll. Hal ini semata-mata untuk memberikan

pelayanan kepada pelanggan dengan harapan me ndapat rasa puas dari pelanggan .

### 3. Operasional

Dalam penilaian perspektif internal bisnis perusahaan dengan menggunakan BSC, terdapat 5 sasaran yang dijadikan tolak ukur pengukuran perusahaan, yaitu efesiensi produksi, tingkat kehilangan air, jam operasional layanan, tekanan air sambungan pelanggan, dan pergantian meter air. Untuk mengukur ketercapaian perusahaan dalam meningkatkan kualits pelayanan dan meningkatkan kualitas perusahaan digunakan ukuran sebagai berikut :

#### 1. Efisiensi produksi

$$efisiensi\ produksi = \frac{\text{kapasitas produksi}}{\text{kapasitas terpasang}} \times 100\%$$

Tahun 2018

$$efisiensi\ produksi = \frac{5.134.253}{5.991.840} \times 100\% = 85,68\%$$

Tahun 2019

$$efisiensi\ produksi = \frac{5.213.080}{5.860.284} \times 100\% = 88,95\%$$

Tahun 2020

$$efisiensi\ produksi = \frac{5.522.595}{6.122.705} \times 100\% = 90,19\%$$

#### 2. Tingkat kehilangan air

$$tingkat\ kehilangan\ air = \frac{\text{distribusi air} - \text{air terjual}}{\text{distribusi air}} \times 100\%$$

Tahun 2018

$$\text{tingkat kehilangan air} = \frac{1.888.519}{5.614.797} \times 100\% = 33,63\%$$

Tahun 2019

$$\text{tingkat kehilangan air} = \frac{1.694.258}{5.251.200} \times 100\% = 32,56\%$$

Tahun 2020

$$\text{tingkat kehilangan air} = \frac{2.177.018}{6.153.695} \times 100\% = 35,57\%$$

3. Jam operasi pelayanan

$$\text{jam operasi layanan} = \frac{\text{waktu distribusi air ke pelanggan}}{365}$$

Tahun 2018

$$\text{jam operasi layanan} = \frac{4.907}{365} = 13$$

Tahun 2019

$$\text{jam operasi layanan} = \frac{5.015}{365} = 14$$

Tahun 2020

$$\text{jam oprasi layanan} = \frac{5.478}{365} = 15$$

4. Tekanan air sambungan pelanggan

$$\text{tekanan air} = \frac{\text{jumlah pelanggan yang terlayani dengan tekanan} > 0,7 \text{ ba}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Tahun 2018

$$\text{tekanan air} = \frac{6.060}{16.325} \times 100\% = 37,12\%$$

Tahun 2019

$$\text{tekanan air} = \frac{8.856}{17.445} \times 100\% = 50,76\%$$

Tahun 2020

$$\text{tekanan air} = \frac{9.903}{18.703} \times 100\% = 52,94\%$$

5. Penggantian meter air pelanggan

$$\text{penggantian meter} = \frac{\text{jumlah meter yang diganti}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

Tahun 2018

$$\text{penggantian meter} = \frac{300}{16.325} \times 100\% = 1,83\%$$

Tahun 2019

$$\text{penggantian meter} = \frac{185}{17.445} \times 100\% = 1,06\%$$

Tahun 2020

$$\text{penggantian meter} = \frac{151}{18.703} \times 100\% = 0,80\%$$

**Tabel 4.6**

**Hasil pengukuran perspektif proses bisnis internal**

| NO | INDIKATOR              | TAHUN  |        |        | RATA-RATA |
|----|------------------------|--------|--------|--------|-----------|
|    |                        | 2018   | 2019   | 2020   |           |
| 1. | Efisiensi produksi     | 85,68% | 88,95% | 90,19% | 88,27%    |
| 2. | Tingkat kehilangan air | 33,63% | 32,56% | 35,57% | 33,92%    |

|    |                                 |        |        |        |        |
|----|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| 3. | Jam operasi layanan             | 13     | 14     | 15     | 14     |
| 4. | Tekanan air sambungan pelanggan | 37,12% | 50,76% | 52,94% | 46,94% |
| 5. | Penggantian meter air           | 1,83%  | 1,06%  | 0,80%  | 1,23%  |

Sumber: data sekunder yang diolah

Dalam penilaian perspektif bisnis internal perusahaan dengan menggunakan BSC, terdapat 5 sasaran utama yang dijadikan tolak ukur pengukuran perusahaan, yaitu efisiensi produksi, tingkat kehilangan air, jam operasional layanan, tekanan air, dan penggantian meter air. Efisiensi produksi merupakan perbandingan kapasitas produksi terhadap kapasitas terpasang, terjadi penurunan efisiensi produksi pada tahun 2018 sebesar 33,63% menurun menjadi 32,56% pada tahun 2019 dan meningkat pada tahun 2020 sebesar 35,57%, ini berarti penurunan kapasitas produksi yang menyebabkan efisiensi produksi menurun. Tingkat kehilangan air merupakan indikator yang menunjukkan sejauhmana manajemen mampu mengendalikan penjualan air minum melalui sistem distribusi perpipaan. Dapat diketahui tingkat kehilangan air meningkat dari tahun 2018 sebesar 66,36% menjadi 67,92% pada tahun 2019 kemudian pada tahun 2020 menurun sebesar 64,62% yang berarti terjadi kebocoran pipa yang belum terdeteksi dan kerusakan meteran air sehingga air yang keluar tidak terdeteksi oleh perusahaan. Jam operasi pelayanan merupakan salah satu indikator yang digunakan untuk mengetahui sejauhmana PDAM mampu mempertahankan pelayanan pengaliran air kepada pelanggannya dengan tingkat pelayanan kontinyu 1 x 24 jam perharinya. Terjadi peningkatan jam kerja operasional yang sebesar 13 jam pada tahun 2018 meningkat menjadi 14 jam

untuk tahun 2019 dan kembali meningkat pada tahun 2020 menjadi 15 jam, ini berarti manajemen PDAM meningkatkan pelayanan pengaliran air kepada pelanggan untuk meningkatkan kualitas pelayanannya. Tekanan air sambungan pelanggan merupakan indikator yang digunakan untuk melengkapi indikator jam operasional pelayanan dan indikator kualitas air dalam upaya untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pelayanannya dengan kualitas air minum, dapat diketahui tekanan air pada tahun 2018 sebesar 37,12% yang meningkat menjadi 50,76% pada tahun 2019 dan kembali meningkat pada tahun 2020 sebesar 52,94%. Penggantian meter air merupakan tingkat antisipasi perusahaan melakukan penggantian meter air atau kalibrasi alat sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Penggantian meter air pada tahun 2018 sebesar 1,83% menurun menjadi 1,065% pada tahun 2019 dan menurun pada tahun 2020 sebesar 0,80%, yang berarti perusahaan meningkatkan pelayanannya dengan mengatasi keluhan atau permintaan penggantian meter air guna untuk meningkatkan profit perusahaan.

e. Perhitungan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Pengukuran terhadap Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan dapat dilakukan melalui ukuran sebagai berikut :

1. Produktifitas karyawan

$$\text{produktifitas karyawan} = \frac{\text{laba bersih}}{\text{jumlah karyawan}}$$

Tahun 2018

$$\text{produktifitas karyawan} = \frac{(2.925.176.451)}{110} = 26.592.513$$

Tahun 2019

$$\text{produktifitas karyawan} = \frac{(3.253.640.845)}{128} = 25.419.069$$

Tahun 2020

$$\text{produktifitas karyawan} = \frac{(3.372.764.235)}{143} = 23.585.763$$

## 2. Retensi karyawan

$$\text{retensi karyawan} = \frac{\text{jumlah karyawan yg keluar}}{\text{total jumlah karyawan}} \times 100\%$$

Tahun 2018

$$\text{retensi karyawan} = \frac{0}{110} \times 100\% = 0\%$$

Tahun 2019

$$\text{retensi karyawan} = \frac{0}{128} \times 100\% = 0\%$$

Tahun 2020

$$\text{retensi karyawan} = \frac{0}{143} \times 100\% = 0\%$$

**Tabel 4. 7**

**Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan**

| Ukuran | Tahun |      |      | Rata-rata |
|--------|-------|------|------|-----------|
|        | 2018  | 2019 | 2020 |           |
|        |       |      |      |           |

|                        |                 |                 |                 |                 |
|------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Produktifitas karyawan | Rp.(26.592.513) | Rp.(25.419.069) | Rp.(23.585.763) | Rp.(25.199.115) |
| Retensi karyawan       | 0%              | 0%              | 0%              | 0%              |

Sumber: Data sekunder yang diolah

Pada pengukuran Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan produktivitas karyawan mengalami penurunan pada tahun 2018 sampai pada tahun 2020. Sedangkan untuk retensi karyawan 0% pada tahun 2018 sampai tahun 2020, hal ini dikarenakan tidak ada karyawan yang keluar pada tahun tersebut.

Kemudian pengukuran untuk kepuasan karyawan dapat dilihat dibawah ini :

1. Peran anda

Analisis terhadap skor indeks pada unsur peran anda menggambarkan bahwa aspek peran anda dapat menentukan performa kinerja pegawai pada PDAM Takalar yang terlihat pada tabel berikut.

Tabel 4.8

**Indeks kepuasan pegawai pada unsur peran anda**

| NO | PERTANYAAN                                | SKOR |
|----|---|------|
| 1. | Pemahaman atas tanggung jawab pekerjaan   | 4,40 |
| 2. | Keikutsertaan dalam pengambilan keputusan | 3,33 |
| 3. | Kebanggaan atas jabatan                   | 3,80 |
| 4. | Kebanggaan sebagai pegawai PDAM           | 4,56 |

|                   |                                    |      |
|-------------------|------------------------------------|------|
| 5.                | Kemauan untuk memajukan perusahaan | 4,33 |
| Indeks peran anda |                                    | 4,08 |

Sumber: data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, PDAM memperoleh nilai indeks kepuasan pegawai sebesar 4,08 yang termasuk dalam kategori puas. Dalam unsur peran anda, responden yang memberikan nilai kepuasan tertinggi yaitu pada pertanyaan kebanggaan sebagai pegawai PDAM Kota Pekalongan, dengan nilai indeks sebesar 4,56 dari nilai maksimal 5 dengan kategori puas. Sedangkan untuk kepuasan pegawai yang terendah pada unsur peran anda adalah pada keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, yang memperoleh nilai indeks sebesar 3,33 dari nilai maksimal 5 yang termasuk dalam kategori cukup puas.

## 2. Lingkungan dan sarana kerja

Analisis terhadap skor indeks pada unsur lingkungan dan sarana kerja menggambarkan bahwa aspek tersebut dapat menentukan performa kinerja pegawai pada PDAM Takalar yang terlihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.9**

**Indeks kepuasan pegawai pada unsur lingkungan dan sarana kerja**

| NO | PERTANYAAN  | SKOR |
|----|---|------|
| 1. | Kondisi fisik ruang kerja                         | 3,70 |
| 2. | Ketersediaan dan kelengkapan sarana dan prasarana | 4,03 |
| 3. | Ketersediaan dan kesiapan alat                    | 3,96 |

|                                    |                   |      |
|------------------------------------|-------------------|------|
|                                    | keselamatan kerja |      |
| Indeks lingkungan dan sarana kerja |                   | 3,89 |

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, PDAM memperoleh nilai sebesar 3,89 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Pada unsur lingkungan dan sarana kerja ini, responden memberikan nilai kepuasan tertinggi pada ketersediaan dan kelengkapan sarana dan prasarana dengan nilai indeks sebesar 4,03 dari nilai maksimal 5 dengan kategori puas. Sedangkan untuk penilaian terendah yang diberikan oleh responden terdapat pada unsur kondisi fisik ruang kerja, dengan nilai indeks sebesar 3,70 dari nilai maksimal 5 dengan kategori cukup puas.

### 3. Supervisi dan hubungan kerja

Analisis terhadap skor indeks pada unsur supervisi dan hubungan kerja menggambarkan bahwa aspek tersebut dapat menentukan performa kinerja pegawai pada PDAM Takalar yang terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.10**

#### **Indeks kepuasan pegawai pada unsur supervisi dan hubungan kerja**

| NO | PERTANYAAN  | SKOR |
|----|---|------|
| 1. | Dukungan Direksi, Badan Pengawas dan Pemerintah Kota Pekalongan atas kegiatan serikat pegawai | 4,40 |
| 2. | Kepercayaan pimpinan atas tugas pokok pegawai   | 4,30 |
| 3. | Hubungan kedinasan dan non kedinasan  | 4,41 |
| 4. | Kemudahan komunikasi dengan atasan  | 4,03 |

|    |  |      |
|----|--|------|
| 5. | Transparansi pemberian sanksi atau penghargaan | 3,90 |
|    | Indeks supervisi dan hubungan kerja            | 4,20 |

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, PDAM memperoleh nilai indeks sebesar 4,20 yang termasuk dalam kategori puas. Kepuasan pegawai pada unsur supervisi dan hubungan kerja yang memperoleh nilai indeks tertinggi adalah pada unsur hubungan kedinasan dan non kedinasan, yang memperoleh nilai indeks sebesar 4,41 dari nilai maksimal 5 dengan kategori puas. Sedangkan penilaian terendah yang diberikan responden yaitu pada unsur transparansi dan keadilan pemberian sanksi atau penghargaan, dengan nilai indeks sebesar 3,90 dari nilai maksimal 5 dengan kategori cukup puas.

#### 4. Peluang peningkatan karir

Analisis terhadap skor indeks pada unsur peluang peningkatan karir menggambarkan bahwa aspek tersebut dapat menentukan performa kinerja pegawai pada PDAM Takalar yang terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.11**

#### **Indeks kepuasan pegawai pada unsur peluang peningkatan karir**

| NO | PERTANYAAN                                   | SKOR |
|----|--|------|
| 1. | Sistem dan aturan peningkatan karir pegawai  | 3,93 |
| 2. | Penempatan pegawai                           | 3,76 |
| 3. | Kesempatan yang adil untuk menempati jabatan | 4,10 |
| 4. | Pelayanan bagian umum                        | 4,13 |

|                                  |      |
|----------------------------------|------|
| Indeks peluang peningkatan karir | 3,98 |
|----------------------------------|------|

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, PDAM memperoleh nilai indeks sebesar 3,98 yang termasuk dalam kategori puas. Pada unsur peluang peningkatan karir ini, responden memberikan nilai kepuasan tertinggi pada unsur sistem pelayanan bagian umum, dengan nilai indeks sebesar 4,13 dengan kategori puas. Sedangkan penilaian terendah yang diberikan responden adalah pada unsur penempatan pegawai, dengan nilai indeks sebesar 3,76 dengan kategori cukup puas.

#### 5. Gaji dan tunjangan

Analisis terhadap skor indeks pada unsur gaji dan tunjangan menggambarkan bahwa aspek tersebut dapat menentukan performa kinerja pegawai pada PDAM Takalar yang terlihat pada tabel berikut.

**Tabel 4.12**

#### **Indeks kepuasan pegawai pada unsur gaji dan tunjangan**

| NO | PERTANYAAN  | SKOR |
|----|---|------|
| 1. | Sistem pemberian gaji dan tunjangan                           | 4,33 |
| 2. | Kesesuaian gaji dan tunjangan dengan tugas dan tanggung jawab | 4,46 |
| 3. | Kesetaraan gaji dan tunjangan dgn PDAM sejenis                | 4,15 |
| 4. | Tunjangan kesehatan dan tunjangan hari tua                    | 4,50 |
| 5. | Sistem dan aturan pendidikan dan pelatihan                    | 4,46 |

|                           |   |      |
|---------------------------|---|------|
| 6.                        | Penugasan pendidikan dan pelatihan                            | 4,10 |
| 7.                        | Kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan           | 4,11 |
| 8.                        | Penempatan pegawai setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan | 4,13 |
| Indeks gaji dan tunjangan |   | 4,28 |

Sumber: Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel di atas, PDAM Takalar memperoleh nilai indeks sebesar 4,28 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Kepuasan pegawai yang tertinggi terdapat pada unsur tunjangan kesehatan dan tunjangan hari tua, dengan nilai indeks sebesar 4,50 dari nilai maksimal 5 dengan kategori puas. Sedangkan untuk penilaian terendah yang diberikan responden pada unsur gaji dan tunjangan adalah penugasan pendidikan dan pelatihan yang memperoleh nilai indeks sebesar 4,10 dari nilai maksimal 5 dengan kategori tidak puas.

C. Hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan metode balance scorecard

Dari beberapa pengukuran yang telah dilakukan maka dapat diketahui nilai akhir kinerja balance scorecard yang dapat mencerminkan kategori kinerja yang telah ditetapkan sebagaimana dalam tabel berikut:

**Tabel 4.13**

**Nilai kinerja akhir balance scorecard**

| NILAI      | KATEGORI    |
|------------|-------------|
| >84%-<100% | Sangat baik |
| <68-84%    | Baik        |
| <52-<68%   | Cukup baik  |

|           |             |
|-----------|-------------|
| <36%-<52% | Kurang baik |
| <20%-36%  | Buruk       |

Berdasarkan pengukuran, analisis terhadap hasil penilaian kinerja dengan menggunakan pendekatan balance scorecard yang telah dilakukan, maka tingkat kinerja PDAM kabupaten Takalar secara keseluruhan dapat dilihat dalam tabel berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil pengukuran balance scorecard**

| NO | JENIS PERSPEKTIF DAN UKURAN | BOBOT STANDAR | TAHUN |       |       | RATA-RATA | KET         |
|----|-----------------------------|---------------|-------|-------|-------|-----------|-------------|
|    |                             |               | 2018  | 2019  | 2020  |           |             |
| 1. | Perspektif keuangan         |               |       |       |       |           |             |
|    | a. ROI                      | 6,25%         | 1,1%  | 1,3%  | 1,4%  | 1,3%      | Kurang baik |
|    | b. profit margin            | 6,25%         | 3,2%  | 3,6%  | 3,3%  | 3,4%      | Cukup baik  |
|    | c. operating ratio          | 6,25%         | 6,25% | 6,25% | 6,25% | 6,25%     | Sangat baik |
|    | d. current ratio            | 6,25%         | 6,25% | 6,25% | 6,25% | 6,25%     | Sangat baik |
| 2. | Perspektif pelanggan        |               |       |       |       |           |             |
|    | a. Tingkat                  | 6,25%         | 0,1%  | 0,1%  | 0,1%  | 0,1%      | Buruk       |



|                             |      |       |       |        |       |             |
|-----------------------------|------|-------|-------|--------|-------|-------------|
| b. Tingkat retensi karyawan | 8,3% | 0%    | 0%    | 0%     | 0%    | Sangat baik |
| c. Kepuasan karyawan        | 8,4% |       |       |        | 8,4%  | Sangat baik |
| <b>TOTAL</b>                | 100% | 50,1% | 50,9% | 50,25% | 58,8% | Cukup baik  |

berdasarkan tabel diatas hasil pengukuran kinerja balance scorecard pada PDAM kabupaten Takalar secara keseluruhan mengalami peningkatan dari tahun 2018 sampai pada tahun 2020 dan dikategorikan cukup baik.

### C. Pembahasan

Dengan menggunakan perspektif keuangan dan non keuangan diharapkan PDAM kabupaten Takalar dapat meningkatkan kinerja tidak hanya berfokus pada aspek keuangan saja, tetapi juga dapat melengkapi aspek-aspek tersebut dengan memperhatikan ukuran pelanggan, proses bisnis internal dan ukuran pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan, sehingga ukuran kinerja yang selama ini telah digunakan dapat lebih disempurnakan lagi untuk kemajuan perusahaan. Empat perspektif tersebut mempunyai hubungan antara satu dengan yang lainnya yang penjabarannya merupakan suatu tujuan strategis yang menyeluruh dan saling berhubungan. Untuk mempermudah pembahasan hasil penelitian, maka selanjutnya akan dijelaskan hasil pengujian perspektif balance scorecard yang dimulai dari perspektif keuangan sampai perspektif proses bisnis internal sebagai berikut:

## 1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi PDAM kabupaten Takalar dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan tersebut. Kinerja keuangan dalam perspektif balance scorecard pada PDAM Kabupaten Takalar menganalisis kinerja keuangan yang akan diuraikan dalam penelitian ini adalah ROI, profit margin, current ratio dan operating ratio untuk tahun 2018 sampai tahun 2020 sebagai berikut:

### a. ROI

Rata-rata rasio ROI perusahaan untuk tahun 2018-2020 adalah sebesar 1,3%. Rasio ini dinilai buruk karena jauh dibawah nilai standar bobot yang ditetapkan yaitu 6,25%.

### b. Profit margin

Rata-rata rasio profit margin untuk tahun 2018-2020 adalah sebesar 3,4%. Rasio ini dikategorikan cukup baik karena nilai rata-rata profit margin hampir mencapai bobot nilai standar yang telah ditetapkan yaitu 6,25%.

### c. Operating ratio

Rata-rata ratio operating ratio untuk tahun 2018-2020 adalah 6,25%. Rasio ini dinilai sangat baik karena penjualan bersih perusahaan mampu menutupi seluruh beban usaha yang dimiliki perusahaan.

### d. Current ratio

Rata-rata current ratio untuk tahun 2018-2020 adalah 6,25%. Rasio ini dinilai sangat baik karena current ratio mencapai bobot nilai standar yang telah ditetapkan.

## 2. Perspektif pelanggan

Penilaian kinerja PDAM Kabupaten Takalar untuk perspektif pelanggan diukur melalui empat indikator yaitu tingkat pemerolehan pelanggan, profitabilitas pelanggan, retensi pelanggan, dan tingkat kepuasan pelanggan. Untuk pengukuran indikator tingkat kepuasan pelanggan peneliti menggunakan data pengaduan pelanggan PDAM kabupaten Takalar tahun 2018-2020. Hasil pengukuran sebagai berikut

### a. Tingkat pemerolehan pelanggan

Untuk tingkat pemerolehan pelanggan penilaian kinerja dinilai buruk dengan nilai rata-rata 0,1%, karena bobot nilai yang telah ditetapkan adalah 6,25%.

### b. Profitabilitas pelanggan

Untuk tingkat profitabilitas pelanggan dijumpai nilai yang negatif, hal ini terjadi karena perusahaan mengalami kerugian. Namun kalau dilihat sebenarnya mengalami kenaikan persentase yang berarti bahwa pelanggan semakin memberikan profit bagi perusahaan dan ini merupakan hasil yang positif bagi perusahaan, hasil pengukuran kinerja mencapai nilai rata-rata 3,4% yang di kategorikan cukup baik.

### c. Retensi pelanggan

Untuk tingkat retensi pelanggan dengan nilai rata-rata 6,25% pada tahun 2018-2020 dan dikategorikan sangat baik. Hal ini karena perusahaan mampu mempertahankan pelanggan lama yang telah dimiliki perusahaan dan terus berupaya menambah pelanggan baru setiap tahunnya.

d. Kepuasan pelanggan

Untuk tingkat kepuasan pelanggan pada PDAM kabupaten Takalar dikategorikan sangat baik karena data pengaduan pelanggan pada tahun 2018-2020 di Perusahaan setiap tahunnya mengalami penurunan tingkat pengaduan.

3. Pengukuran perspektif proses bisnis internal

a. Inovasi

Ada beberapa inovasi yang telah dilakukan perusahaan untuk meningkatkan performa perusahaan. perusahaan telah mengembangkan sistem informasi dan sistem administrasi yang berbasis komputerisasi sehingga memudahkan dalam menyajikan informasi yang dibutuhkan oleh manajemen.

b. Layanan prima jual dalam layanan prima jual perusahaan telah memberikan pelayanan prima yaitu dengan dilaksanakannya sistem online mulai dari pengaduan pelanggan dan pendaftaran. Perusahaan juga telah menyediakan loket-loket penagihan diluar kantor pusat dan juga ada beberapa loket tertentu melalui kerja sama yang terhubung secara online ke pusat server untuk memudahkan pembayaran tagihan air kepada pelanggan.

c. Operasional perusahaan

Analisis kinerja yang akan diuraikan dalam operasional perusahaan sebagai berikut:

a. Efisiensi produksi

Efisiensi produksi digunakan untuk menunjukkan sejauh mana perusahaan dalam memanfaatkan kapasitas terpasangnya. Jika

nilai efisiensi produksi <60% atau dibawah dari standar efisiensi produksi yang ditetapkan BPPSPAM maka kinerja perusahaan termasuk dalam kategori tidak baik, sedangkan jika >60% termasuk dalam kategori baik. Peningkatan efisiensi produksi yang terjadi di perusahaan setiap tahunnya mengalami peningkatan karena setiap tahun jam operasi pelayanan juga meningkat. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dengan adanya peningkatan efisiensi produksi PDAM kabupaten Takalar dari tahun 2018-2020 menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi dalam melakukan produksi.

b. Tingkat kehilangan air

Tingkat kehilangan air menunjukkan sejauh mana manajemen perusahaan mampu mengendalikan penjualan produknya berupa air minum melalui sistem perpipaan. Untuk tingkat kehilangan air yang terjadi dalam perusahaan pada tahun 2019 mengalami penurunan sedangkan untuk tahun 2020 mengalami peningkatan. Semakin meningkatnya tingkat kehilangan air disebabkan karena pembaca meter yang kurang akurat, pencurian air pada pipa transmisi, meter air yang rusak.

c. Jam operasi pelayanan

Adalah indikator yang mengukur sejauh mana perusahaan mempertahankan pelayanan pengaliran air kepada pelanggannya. Perusahaan PDAM kabupaten Takalar pada tahun 2018-2020 jam pelayanan setiap tahunnya meningkat. Peningkatan jam operasi layanan dikarenakan semakin bertambahnya jumlah pelanggan

dan perusahaan tetap berusaha menambah jam operasi layanan pada setiap sumber mata air. Dengan meningkatnya jumlah operasi layanan setiap tahunnya maka perusahaan berusaha untuk meningkatkan pelayanan yang diberikan kepada pelanggannya.

d. Tekanan air pada sambungan pelanggan

Tekanan air pada sambungan pelanggan digunakan untuk mengetahui sejauh mana perusahaan telah mampu mempertahankan pelayannya. Pada tahun 2018 sampai pada tahun 2020 tekanan air pada sambungan pelanggan mengalami peningkatan dan dikategorikan sangat baik dikarenakan setiap tahun perusahaan terus berupaya meningkatkan jumlah pelanggan yang terlayani dengan tekanan air sebesar 0,7 bar.

e. Penggantian meter air pelanggan

Penggantian meter air pelanggan yang terjadi di PDAM kabupaten Takalar pada tahun 2018-2020 setiap tahunnya mengalami penurunan dan dikategorikan kurang baik, karena nilai rata-rata dibawah bobot nilai yang ditetapkan. Perusahaan setiap tahunnya berupaya mengganti meter air pelanggan kedalam meter air yang akurat dan terbaru, sehingga tidak ada lagi meter air pelanggan yang tidak layak digunakan atau tidak akurat.

Proses bisnis internal perusahaan secara keseluruhan berjalan dengan baik, namun perusahaan harus memikirkan inovasi yang lebih optimal untuk mengurangi tingkat kehilangan air dan penanganan

untuk seluruh keluhan pelanggan agar pelanggan semakin merasa puas dan percaya kepada perusahaan.

#### 4. Pengukuran perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Penilaian kinerja PDAM Kabupaten Takalar untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan 3 indikator yaitu produktivitas karyawan, retensi karyawan dan kepuasan karyawan, kepuasan karyawan diukur dengan penyebaran kuesioner kepada pegawai untuk mengetahui persepsi pegawai atas 5 unsur. Analisis kinerja yg digunakan yaitu:

##### a. Produktifitas karyawan

Produktifitas karyawan yang terjadi di PDAM kabupaten Takalar untuk tahun 2018-2020 setiap tahunnya mengalami penurunan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan belum memberikan pelayanan kepada pelanggan sehingga perusahaan masih mengalami kerugian

##### b. Retensi karyawan

Tingkat retensi karyawan pada perusahaan PDAM kabupaten takalar setiap tahunnya tidak ada perubahan karena pada tahun tersebut tidak ada pegawai yang pensiun atau berhenti bekerja hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berhasil membina hubungan yang baik dengan para karyawan sehingga para karyawan memiliki loyalitas terhadap perusahaan.

##### c. Tingkat kepuasan karyawan

Hasil responden terhadap kuesioner yang telah dibagikan yaitu:

##### 1. Peran anda (karyawan)

Indeks kepuasan karyawan dari unsur peran karyawan mencapai nilai rata-rata 4,08% yang termasuk dalam kategori sangat puas. Hal ini berarti karyawan sudah memahami tanggung jawab pekerjaan dan mau untuk memajukan perusahaan.

## 2. Lingkungan dan sarana kerja

Indeks kepuasan pegawai dari unsur lingkungan dan kepuasan kerja mencapai nilai 3,89% yang termasuk dalam kategori puas. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai sudah puas dengan kondisi fisik ruang kerja dan ketersediaan sarana dan prasarana kerja sehingga menunjang kenyamanan dan keefektifan mereka dalam bekerja.

## 3. Supervise dan hubungan kerja

Indeks kepuasan pegawai dari unsur supervise dan kepuasan kerja mencapai nilai 4,20 yang termasuk dalam kategori sangat puas. Hal ini menunjukkan adanya hubungan linear yang baik antara atasan dan bawahan dalam berkerja, atasan dapat mengarahkan bawahan dengan baik serta bawahan dapat berkomunikasi dengan menerima arahan dengan baik.

## 4. Peluang peningkatan karir

Indeks kepuasan pegawai dari unsur peluang dan peningkatan karir mencapai nilai 3,98 yang termasuk dalam kategori puas. Hal ini menunjukkan perusahaan telah mampu menerapkan sistem karir yang baik untuk pegawai sehingga memotivasi mereka untuk bekerja dengan sebaik-baiknya agar mendapatkan peluang karir yang lebih baik.

#### 5. Gaji dan tunjangan

Indeks kepuasan pegawai dari unsur gaji dan tunjangan mencapai nilai 4,28% yang termasuk dalam kategori sangat puas. Hal ini berarti perusahaan telah menerapkan sistem pemberian gaji dan tunjangan yang layak untuk pegawai sehingga mendorong pegawai untuk bekerja yang maksimal untuk perusahaan.

Berdasarkan tingkat kepuasan pegawai atas lima unsur diatas yang menunjukkan kategori puas dan sangat puas, maka pegawai tentunya akan bekerja optimal untuk meningkatkan performa kerja dan meningkatkan proses bisnis internal perusahaan.



## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu Current Ratio, Profi Margin, Operating Ratio, diperoleh hasil bahwa kinerja perusahaan bisa dikatakan baik, Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap tingkat pemerolehan pelanggan, tingkat retensi pelanggan, tingkat profitabilitas pelanggan, serta tingkat kepuasan pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang baik, dan hanya retensi pelanggan yang mengalami penurunan. Hasil pengukuran Perspektif Internal Bisnis, yaitu inovasi perusahaan dan layanan purna jual, secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik, dan untuk pengukuran mengenai operasi perusahaan juga baik. Hasil pengukuran perpektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan cukup. Sementara tingkat kepuasan karyawan juga menunjukkan hasil yang sangat baik, meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki.

#### **B. SARAN**

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, saran-saran yang diajukan bagi penelitian-penelitian selanjutnya adalah :

1. Perusahaan harusnya mulai mempertimbangkan aspek kinerja non keuangan

2. Dari segi peningkatan pelayanan kepada para pelanggan harus ditingkatkan kembali agar para pelanggan semakin puas dan loyal terhadap perusahaan yang nantinya akan berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan perusahaan.
3. Masih menggunakan data yang terbatas, sehingga untuk penelitian berikutnya, diharapkan dapat menggunakan data yang lebih lengkap.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agussalim Manguluang, 2010. Metodologi Penelitian, Ekasakti Press, Padang.
- Aini, P.Q., dan Sutjahyani, D. 2020. Analisis Metode Balance Scorecard Terhadap Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt Golden Teknik Sidoarjo Tahun 2013-2015. Vol.5, hal 53-62.
- Alimuddin, A., Falani, A. Z., Mudjanarko, S. W., dan Limantara, A. D. 2019. Analisis Pengaruh Penerapan Perspektif Balance Scorecard Terhadap Peningkatan Kinerja Umkm. Vol.4, no. 1.
- Asmaran, L. dan Agussalim, M. 2020. Pengaruh Penerapan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Manajemen Pada Pt Bpr Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung. Vol. 2, no. 4.
- Carter, William K. 2012. Akuntansi Biaya. Buku pertama edisi ke-14. Salemba Empat. Jakarta.
- Effendy, A. A. (2019). "Analisis Bauran Pemasaran Dalam Meningkatkan Volume Penjualan Azka Toys Pamulang Tangerang Selatan." Jurnal Ilmiah Feasible (JIF), 1(1).
- Galib, M. dan Hidayat, M. 2018. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard Pada Apt Bosowa Propertindo. Vol. 2, no. 1.
- Gaspersz, V. (2013). All-in-one Key Performance Indicators and Balanced Scorecard, Malcolm Baldrige, Lean Six Sigma Supply Chain Management. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama
- Husain, R. A. dan Pura, R. 2018. Pengaruh Aspek Pengukuran Kinerja Dalam Balance Scorecard Terhadap Daya Saing Perusahaan Pdam Kota Makassar. Jurnal akuntansi dan ekonomi akreditasi nomor 21.
- Hamali, A. Y. (2016). Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia-Cetakan Pertama. Yogyakarta: CAPS Prayuda, A. dan Tanjung, M. 2018. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balance Scorecard Pada Pt Ria Busana Medan. Vol.4, no. 2.

- Nurmagfira, D., Modding, B., Dan Mursalim, M.2019. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance Scorecard. Vol. 2.no. 4.
- Prayuda, A, dan Tanjung, M. 2018. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balance Scorecard Pada Pt Ria Busana Medan. Vol.4, no. 2.
- Saryanti, I.dan Tiningrum, E. 2020. Analisis Pengaruh Perspektif-Perspektif Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Karanganyar. Vol 7, no 1
- Saputri, M, A. 2021. Topik Balance Scorecard Dalam Literature Akuntansi Di Indonesia: Studi Bibliografi. Vol. 8, no. 1.
- Sugiyono,P,D.2010. metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D Bandung:alpabeta.
- Sugiyono. 2012. "Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D." Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2017. Metode Penelitian Kombinasi : Mixed Methods.Bandung: Alfabeta.
- Suhaya. 2019. Penerapan Balance Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Vol.2, no. 4.
- Sanusi Anwar, 2011. "Metodologi Penelitian Bisnis, Disertai contoh Proposal Penelitian Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen." Jakarta: Salemba Empat.
- Sumarsan, Thomas. 2011. Sistem Pengendalian Manajemen: Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja. Jakarta: PT Indeks.
- Pratiwi, dan Kurniawan, E.2019. Analisa Penerapan Balance Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan Pad Apt Malindo Feedmill Tbk. Vol 14 (1), hal 65-84.
- Wahyuni, Sri. 2011. Analisis Balanced Scorecard sebagai alat Pengukuran kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros.Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Hassanudin

Wirawan. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian :Aplikasi Dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.





**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN TAKALAR**  
**LAPORAN LABA RUGI**  
**UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2020 DAN 2019**  
(Dinyatakan Dalam Rupiah Penuh, Kecuali Ditajikan Lain)

| Uraian   | Catatan | 31 Desember 2020       | 31 Desember 2019       |
|--|---------|------------------------|------------------------|
| <b>PENDAPATAN OPERASIONAL</b>                  |         |                        |                        |
| Pendapatan Penjualan Air                       | D.1     | 14.468.239.450         | 12.686.620.700         |
| Pendapatan Non Air                             | D.2     | 1.897.466.428          | 1.852.959.000          |
| <b>Jumlah Pendapatan Operasional</b>           |         | <b>16.365.705.878</b>  | <b>14.539.579.700</b>  |
| <b>BEBAN OPERASIONAL</b>                       |         |                        |                        |
| Beban Sumber Air                               | D.3     | 1.260.283.666          | 1.250.214.625          |
| Beban Pengolahan Air                           | D.4     | 5.522.595.156          | 5.213.990.080          |
| Beban Transmisi dan Distribusi                 | D.5     | 6.153.695.708          | 5.251.200.846          |
| Beban Administrasi dan Umum                    |         | 908.122.389            | 5.860.480.001          |
| <b>Jumlah Beban Operasional</b>                |         | <b>13.844.696.919</b>  | <b>17.575.885.552</b>  |
| <b>LABA (RUGI) OPERASIONAL</b>                 |         | <b>(3.276.491.054)</b> | <b>(3.036.305.852)</b> |
| <b>PENDAPATAN/BIAYA NON OPERASIONAL</b>        |         |                        |                        |
| Pendapatan Non Operasional                     |         | 175.333.534            | 173.333.534            |
| Beban Non Operasional                          |         | (2.769.150)            | (34.748.527)           |
| <b>Jumlah Pendapatan/Biaya Non Operasional</b> |         | <b>(96.273.185)</b>    | <b>(217.331.993)</b>   |
| <b>LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK</b>               |         | <b>(3.372.764.235)</b> | <b>(3.253.640.845)</b> |
| Takiran Beban Pajak Penghasilan                |         | (3.372.764.235)        | (3.253.640.845)        |
| <b>LABA (RUGI) SETELAH PAJAK</b>               |         | <b>(3.372.764.235)</b> | <b>(3.253.640.845)</b> |

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN TAKALAR

Direktur

*Lihat - Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan*

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
 MAKASSAR  
 UPT PERPUSTAKAAN DAN PENERBITAN**

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN TAKALAR  
NERACA

PER 31 DESEMBER 2020 DAN 2019  
(Dinyatakan Dalam Rupiah Penuh, Kecuali Disajikan Lain)

| Uraian                                | Catatan | 31 Desember 2020      | 31 Desember 2019      |
|---------------------------------------|---------|-----------------------|-----------------------|
| <b>ASET</b>                           |         |                       |                       |
| <b>ASET LANCAR</b>                    |         |                       |                       |
| Kas dan Setara Kas                    | ✓ C.1   | 3.481.710.861         | 3.191.261.543         |
| Investasi Jangka Pendek               | C.2     | 500.000.000           | 1.000.000.000         |
| Piutang Usaha                         | ✓ C.3   | 6.327.983.525         | 5.332.919.028         |
| Akum. Penyisihan Piutang Usaha        |         | (3.360.864.522)       | (2.589.845.026)       |
| Piutang Usaha Bersih                  |         | 2.967.119.003         | 2.743.074.002         |
| Piutang Pajak Lainnya                 | C.4     | 38.785.000            | -                     |
| Persediaan                            | C.5     | 1.061.726.093         | 452.118.453           |
| <b>Jumlah Aset Lancar</b>             |         | <b>8.049.340.936</b>  | <b>7.386.453.998</b>  |
| <b>ASET TIDAK LANCAR</b>              |         |                       |                       |
| Aset Tetap                            |         | 29.968.842.395        | 28.839.357.299        |
| Akumulasi Penyusutan                  |         | (39.264.197.000)      | (34.747.264.237)      |
| <b>Aset Tetap Bersih</b>              |         | <b>28.846.025.394</b> | <b>30.092.093.062</b> |
| Aset Tak Berwujud                     |         | 69.628.340            | 669.628.340           |
| Akumulasi Amortisasi                  |         | (69.628.340)          | (669.628.340)         |
| <b>Nilai Buku Aset Tidak Lancar</b>   |         | <b>-</b>              | <b>-</b>              |
| <b>TOTAL ASET</b>                     |         | <b>36.895.364.131</b> | <b>37.478.547.061</b> |
| <b>KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>          |         |                       |                       |
| <b>KEWAJIBAN JANGKA PENDEK</b>        |         |                       |                       |
| Hutang Non Usaha                      |         | 1.000.000.000         | 59.273.104            |
| Hutang Pendek                         |         | 30.000.000            | -                     |
| <b>Jumlah Kewajiban Jangka Pendek</b> |         | <b>1.030.000.000</b>  | <b>59.273.104</b>     |
| <b>KEWAJIBAN JANGKA PANJANG</b>       |         |                       |                       |
| <b>EKUITAS</b>                        |         |                       |                       |
| Penyertaan Saham Takwa                |         | 36.895.364.131        | 37.478.547.062        |
| Penyertaan Pemerintah Desa/RT/RS      |         | 0                     | 67.147.784            |
| Akumulasi Laba Utang/Tabung Lain      |         | (3.608.136)           | (1.43.090.291)        |
| Labz (Rugi) Tahun Berjalan            |         | (2.764.235)           | (3.250.845)           |
| <b>Jumlah Ekuitas</b>                 |         | <b>36.697.509.722</b> | <b>37.478.547.061</b> |
| <b>TOTAL KEWAJIBAN &amp; EKUITAS</b>  |         | <b>36.895.364.131</b> | <b>37.478.547.061</b> |

Takalar, 23 Maret 2021

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KABUPATEN TAKALAR

*(Signature)*

*(Signature)*

*(Signature)*

Lihat : Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN TAKALAR**  
**LAPORAN LABA RUGI**  
**UNTUK TAHUN YANG BERAKHIR 31 DESEMBER 2019 DAN 2018**  
**(Dinyatakan Dalam Rupiah Penuh, Kecuali Disajikan Lain)**

| Uraian   | Catatan | 31 Desember 2019       | 31 Desember 2018       |
|--|---------|------------------------|------------------------|
| <b>PENDAPATAN OPERASIONAL</b>                  |         |                        |                        |
| Pendapatan Penjualan Air                       | D.1     | 12.686.620.700         | 12.851.172.000         |
| Pendapatan Non Air                             | D.2     | 1.852.959.000          | 1.877.187.701          |
| <b>Jumlah Pendapatan Operasional</b>           |         | <b>14.539.579.700</b>  | <b>14.728.359.701</b>  |
| <b>BEBAN OPERASIONAL</b>                       |         |                        |                        |
| Beban Sumber Air                               | D.3     | 770.214.625            | 1.618.611.062          |
| Beban Pengolahan Air                           | D.4     | 2.713.902.180          | 4.339.664.406          |
| Beban Transmisi dan Distribusi                 | D.5     | 5.251.200.144          | 5.614.797.469          |
| Beban Administrasi dan Umum                    | D.6     | 5.860.284.681          | 17.977.987.261         |
| <b>Jumlah Beban Operasional</b>                |         | <b>14.595.601.630</b>  | <b>17.549.060.198</b>  |
| <b>LABA(RUGI) OPERASIONAL</b>                  |         | <b>(3.036.110.530)</b> | <b>(3.142.700.497)</b> |
| <b>PENDAPATAN/BEBAN NON OPERASIONAL</b>        |         |                        |                        |
| Pendapatan Non Operasional                     |         | 1.033.534              | 1.328.192.384          |
| Beban Non Operasional                          |         | (441.433.807)          | (10.668.338)           |
| <b>Jumlah Pendapatan/Biaya Non Operasional</b> |         | <b>(224.355.893)</b>   | <b>217.524.047</b>     |
| <b>LABA(RUGI) SEBELUM PAJAK</b>                |         | <b>(3.260.470.526)</b> | <b>(2.925.176.451)</b> |
| Taksiran Beban Pajak Penghasilan               |         |                        |                        |
| <b>LABA(RUGI) SETELAH PAJAK</b>                |         | <b>(3.260.470.526)</b> | <b>(2.925.176.451)</b> |

Takar, 26 Februari 2020

PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
KABUPATEN TAKALAR

Jamaluddin, SE  
Direktur

Lihat : Catatan atas laporan keuangan merupakan bagian tidak terpisahkan dari laporan keuangan secara keseluruhan

|                                      | 2019                   | 2020                  |
|--------------------------------------|------------------------|-----------------------|
| <b>ASSET</b>                         | <b>2.780.743.982</b>   | <b>2.780.743.982</b>  |
| Ases Tetap                           | 452.118.453            | 452.118.453           |
| Ases Tetap Lancar                    | 7.368.493.988          | 7.368.493.988         |
| <b>ASSET LANCAR</b>                  |                        |                       |
| Ases Tetap                           | B 5 C 5 84.832.332.299 | 81.931.654.515        |
| Akumulasi Penyusutan                 | (54.747.068.917)       | (50.652.908.923)      |
| Ases Tetap Bersih                    | 30.085.263.382         | 31.278.655.592        |
| Ases Tak Berwujud                    | 669.628.340            | 669.628.340           |
| Akumulasi Amortisasi                 | (669.628.340)          | (574.829.587)         |
| Nilai Buku Ases Tidak Lancar         |                        | 84.988.763            |
| <b>TOTAL ASET</b>                    | <b>37.471.717.380</b>  | <b>39.342.167.310</b> |
| <b>KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>         |                        |                       |
| <b>KEWAJIBAN JANGKA PENDEK</b>       |                        |                       |
| Hutang Non Usaha                     |                        | 69.252.509            |
| Jumlah Kewajiban Jangka Pendek       | 59.273.104             | 69.252.509            |
| <b>KEWAJIBAN JANGKA PANJANG</b>      |                        |                       |
| <b>EKUITAS</b>                       |                        |                       |
| Penyertaan Pemilik Takalar           | 1.443.152.308          | 1.564.482.308         |
| Penyertaan Pemerintah Pusat (100%)   | 1.148.399.784          | 1.148.399.784         |
| Dana Hibah                           |                        |                       |
| Akumulasi Laba (Rugi) Tahun Berjalan | (28.114.790.840)       | (28.114.790.840)      |
| Laba (Rugi) Tahun Berjalan           | (269.470.526)          | (2.925.176.451)       |
| Jumlah Ekuitas                       | 37.412.444.276         | 39.272.914.801        |
| <b>TOTAL KEWAJIBAN &amp; EKUITAS</b> | <b>37.471.717.380</b>  | <b>39.342.167.310</b> |

Takalar, 28 Februari 2020

PERUSAHAAN SARBAN AIR BENDUNG  
KAMPUNG BANGKALAN

*Lihat : Catatan atas laporan keuangan dan laporan keuangan lainnya yang berkaitan dengan laporan keuangan ini terdapat dalam laporan keuangan yang bersangkutan.*



- 1. SOSIAL
  - 2. SOSIAL
  - 3. ROMAN
  - 4. KEMAH
  - 5. INS
  - 6. MUDA
  - 7. NIA
  - 8. NIA
  - 9. ONE
  - 10. MEL
  - 11. KUDA
  - 12. RUMAH
- JUMLAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH  
 MAKASSAR  
 UPT PERPUSTAKAAN DAN PENERBITAN





Terkait surat Per...  
November 2021 perihal

Nama  
Tempat Tanggal Lahir  
Jenis Kelamin  
Program Studi

Bahasa yang bersangkutan dengan  
Materi, Teknik, dengan judul

"Penelitian Balance Scorecard Sebagai  
Pengaruh Kabupaten Takalar"

Penelitian yang dilaksanakan selama  
12 Desember 2021. Serta di harapkan  
berdasarkan data Perusahaan.

Berikan hasil penelitian atas perhatian





PE Perpus...  
Menerangkan...

Nama  
NIM  
Program Studi

Dengan ini

|    |    |
|----|----|
| No |    |
| 1  | Ba |
| 2  | Ba |
| 3  | Ba |
| 4  | Ba |
| 5  | Ba |

Ditandatangani oleh...

Ditandatangani oleh...

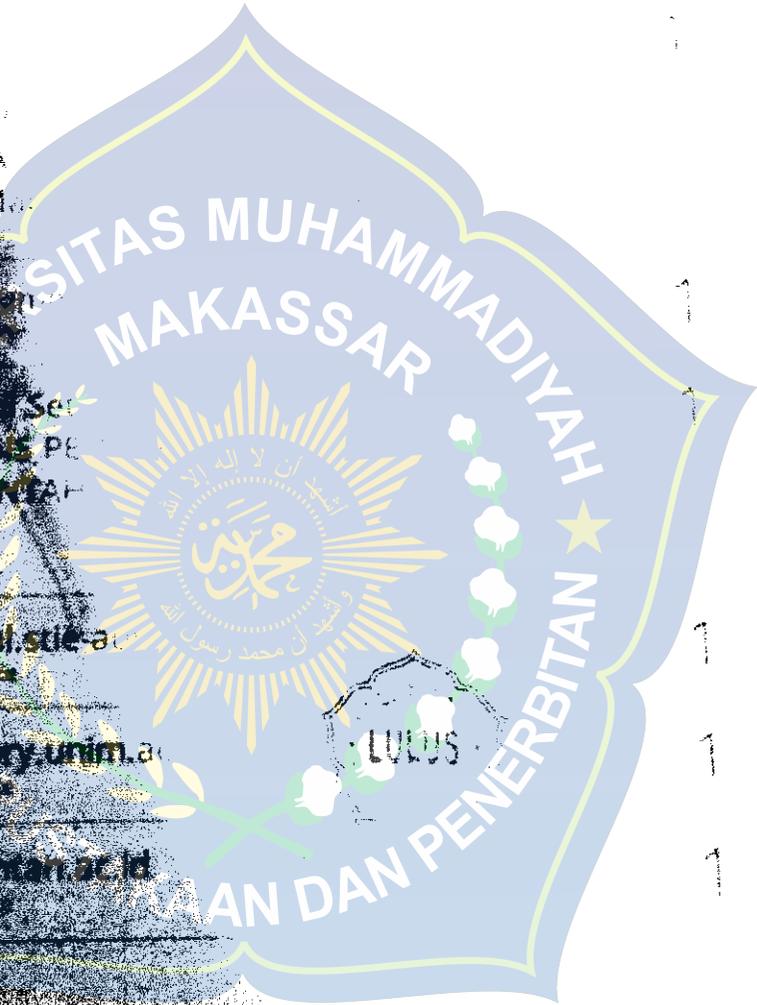
Ditandatangani oleh...

Ditandatangani oleh...

...  
...  
...  
...



- Lia Hana PERUSAHAAN SWASTA Jurnal Media Publikasi
- eprints.unim.ac.id Internet Source
- Ade Budi Setiawan "ANALISIS PEMERINTAH 2020" Publikasi
- e-journal.stie-a.com Internet Source
- repository.unim.ac.id Internet Source
- jurnal.unm.ac.id Internet Source



BAB II Ainun jariah - 105731134417

ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

15%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

12%

STUDENT PAPERS

RELEVANT SOURCES

|   |  |    |
|---|--|----|
| 1 | Submitted to Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur<br>Student Paper | 4% |
| 2 | Submitted to Universitas Jenderal Soedirman<br>Student Paper                           | 2% |
| 3 | Submitted to Sriwijaya<br>Student Paper  | 1% |
| 4 | Submitted to Universitas Jember<br>Student Paper                                       | 1% |
| 5 | konsultasiskripsi.com<br>Internet Source   | 1% |
| 6 | textid123dok.com<br>Internet Source  | 1% |
| 7 | Submitted to Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya<br>Student Paper                     | 1% |
| 8 | docplayer.info<br>Internet Source  | 1% |
| 9 | fekoool.com  |    |



10

 [digin](#) [rep](#) [www](#) [digilib.its](#) [core.ac.uk](#) [anzdoc.com](#) [dspace.uli.ac.id](#) [lib.uli.ac.id](#) [mullaramdaniaksya4b](#) [repository.uin-suska.ac.id](#)            

SMERIT

NECESSARY DOCUMENTS

|  |   |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> repository     | 2 |
| <input checked="" type="checkbox"/> docplayer      | 2 |
| <input checked="" type="checkbox"/> journal online | 2 |
| <input checked="" type="checkbox"/> jurnal online  | 2 |



7  
SIMILARITY INDEX

RESEARCHER'S NAME

core id  
XXXXXXXXXX

lib.unm  
XXXXXXXXXX

Exclude pages

Exclude bibliography



0%

SECURITY WIDE

SECURITY WIDE



## BIOGRAFI PENULIS



**Ainun Jariah** panggilan Ainun lahir di Takalar pada tanggal 11 September 1999. Penulis adalah anak tunggal dari pasangan suami istri Bapak Idris dan Ibu Rusni. Penulis sekarang bertempat tinggal di Takalar, Sulawesi Selatan. Pendidikan yang ditempuh penulis yaitu SDN no 142 inpres Lassang II lulus tahun 2011, SMPN 2 Polut lulus tahun 2014, SMAN 1 Bajeng lulus tahun 2017.

Penulis melanjutkan pendidikan Perguruan Tinggi di Universitas Muhammadiyah Makassar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi sampai sekarang. Sampai dengan penulisan skripsi ini penulis masih terdaftar sebagai mahasiswa Program S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar.

