

## Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi

Eneng Wina Agustina<sup>1</sup>, Mas Nur Mukmin<sup>2</sup>, Maria Magdalena Melani<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Djuanda

<sup>1</sup>winaa969@gmail.com. <sup>2</sup>mas.nur.mukmin@unida.ac.id. <sup>3</sup>maria.magdalena@unida.ac.id

### Abstract

*The purpose of this study was to determine the performance of PDAM Tirta Jaya Mandiri, Sukabumi Regency in the overall perspective of the Balanced Scorecard. The data used in this research include financial reports for 2019-2021, customer data, employee data and other supporting data. Data analysis in this study used a quantitative descriptive method. The results of this study show the performance of each perspective, the financial perspective shows poor performance, the customer perspective shows fairly good performance, the internal business process perspective shows poor performance, and the learning and Growth perspective shows good performance. The average score obtained is 0.29, which is 5 scores out of the 17 indicators used. This shows that the overall performance of PDAM Tirta Jaya Mandiri is measured using The. balanced scorecard method for the 2019-2021 period categorized in the "Enough" criteria because it is located in the area between 0-0.6. So that the company can maintain indicators from the four perspectives that are already in the "Good" category and improve several company performance indicators that are still "Less". Such as Return On Assets, Current Ratio, Long-Term Debt To Asset, Customer Acquisition and Operations Process.*

*Keywords: Analysis, Performance Measurement, Balanced Scorecard.*

### Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui kinerja pdam tirta jaya mandiri kabupaten sukabumi dalam keseluruhan perspektif *Balanced Scorecard*. Data yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya laporan keuangan tahun 2019-2021, data pelanggan, data karyawan dan data pendukung lainnya. Analisis Data dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan kinerja dari masing-masing perspektif, pada perspektif keuangan menunjukkan kinerja kurang baik, perspektif pelanggan menunjukkan kinerja cukup baik, perspektif, proses bisnis internal menunjukkan kinerja kurang baik, dan Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, menunjukkan kinerja yang baik. Rata-rata skor yang diperoleh sebesar 0,29, merupakan 5 skor dari 17 indikator yang digunakan. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja pdam tirta Jaya mandiri secara keseluruhan diukur Dengan menggunakan metode balanced scorecard periode 2019-2021 dikategorikan dalam kriteria "Cukup" karena terletak pada daerah antara 0-0,6. Sehingga perusahaan dapat mempertahankan indikator dari keempat perspektif yang sudah dalam kategori "Baik" dan meningkatkan beberapa indikator kinerja perusahaan yang masih "Kurang". Seperti *Return On Asset, Current Ratio, Long-Term Debt To Asset, Akuisisi Pelanggan dan Proses Operasi*.

Kata kunci: Analisis, Pengukuran Kinerja, *Balanced Scorecard*

© 2024 Jurnal Pustaka Aktiva

## 1. Pendahuluan

Kinerja merupakan hasil dari kegiatan. Yang telah dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk Mengetahui Tingkat Keberhasilan yang di dapat perusahaan berdasarkan kriteria yang telah. Ditetapkan Pengukuran kinerja perusahaan menjadi salah satu faktor penting bagi manajemen dalam mengukur keberlangsungan dan tujuan perusahaan (Sustainable) baik dalam menghasilkan manfaat jangka, pendek maupun jangka panjang.

Pengukuran kinerja merupakan usaha yang dilakukan pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil kegiatan yang telah dilaksanakan oleh pusat pertanggung jawaban yang dibandingkan dengan tolak ukur yang diterapkan. Sebuah perusahaan dikatakan sustainable apabila bisa menginvestasikan dan mengelola asset intelektual mereka, karena asset memungkinkan perusahaan untuk membangun hubungan baik dengan konsumen dan area pasar yang dapat dilayani dengan efektif dan efisien.

PDAM Tirta Jaya Mandiri merupakan perusahaan daerah yang bergerak di bidang pendistribusian air bersih di daerah Kabupaten Sukabumi. PDAM Tirta Jaya Mandiri merupakan perusahaan daerah yang

memiliki peran penting yang berfungsi melayani kebutuhan hidup masyarakat sekaligus memperoleh dana dari masyarakat melalui perolehan keuntungan untuk Digunakan kembali dalam membangun Sarana serta perasarana bagi pertumbuhan ekonomi daerah serta memberikan kontribusi kepada Pemerintah Daerah dalam bentuk memberikan sebagian keuntungan sebagai pemasukan Pendapatan Asli Daerah (PAD). Dalam mempertahankan keberlangsungan dan tujuan perusahaan Pdam tirta jaya mandiri Kabupaten. Sukabumi terus melakukan perbaikan terhadap kinerjanya demi memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggan dan dapat meningkatkan laba/rofit perusahaan dengan cara, melakukan evaluasi setiap satu bulan sekali dengan cabang direksi, cara ini dilakukan untuk meningkatkan pemasangan sambung rumah pelanggan dan memperbaiki pelayanan kepada pelanggan, tidak hanya itu perusahaan juga melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan. Rencana Kerja dan Anggaran (RAK), membahas terkait target anggaran pendapatan dan realisasi pendapatan yang ingin dicapai sampai tahun 2021 adalah seperti tabel 1.

Tabel 1 Target Anggaran Pendapatan dan Realisasi Pendapatan Perumda Air Minum Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi Tahun 2018-2021

	Target Anggaran Pendapatan	Realisasi Pendapatan	Selisih
Tahun	Rp. 86.609.000.000	Rp. 67.424.166.000	22,15 %
2018	Rp. 133.779.000.000	Rp. 71.833.450.000	46,30 %
2019	Rp. 77.934.606.000	Rp. 77.943.605.000	0,24 %
2020	Rp. 92.408.891.000	Rp. 82.738.722.000	10,46 %

Dari tabel 1 terlihat bahwa Pendapatan air selama empat tahun berturut-turut belum mencapai target yang diharapkan. Hal ini disebabkan Karena perusahaan belum memenuhi target dalam meningkatkan pertumbuhan pelanggan dan kualitas pelayanan masih belum baik dan maksimal, yaitu ketepatan dalam produksi air yang masih melebihi waktu yang sudah ditentukan kemudian sering terjadi kebocoran pada pipa distribusi sehingga berdampak ada saluran air menjadi tidak berjalan dan kuliatas air yang belum memenuhi standar karena masih banyak ditemukan air yang kotor/keruh, sehingga pelanggan merasa kurang puas atas kualitas pelayanan yang di berikan perusahaan dan itu akan berdampak pada keberlangsungan hidup perusahaan dimasa mendatang. Oleh karena itu perusahaan harus memikirkan, pentingnya! pelayanan' kepada

pelanggan secara lebih baik dan lebih matang. Dengan adanya kualitas pelayanan yang baik di suatu perusahaan maka akan terciptanya kepuasan bagi para konsumennya.

Menurut Syawaludin (2019), kepuasan pelanggan sangat berpengaruh terhadap volume penjualan, karena setiap pelanggan yang telah puas, maka pelanggan tersebut tidak akan berpindah dan akan melakukan pembelian ulang sehingga akan meningkatkan volume penjualan.

PDAM Tirta Jaya Mandiri telah melakukan pengukuran kinerja untuk mencapai tujuan yang diharapkan untuk keberlangsungan perusahaan dimasa mendatang yaitu dengan menggunakan metode evaluasi yang mengacu pada peraturan Kepmendagri (Keputusan Menteri Dalam Negeri) No 47 tahun 1999 dan BPPSPAM (Badan

Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum) mengenai pedoman penilaian kinerja PDAM. Pengukuran kinerja yang digunakan PDAM hanya megacu pada tiga aspek saja yaitu, keuangan, operasional dan administrasi. Apabila dikaitkan dengan metode evaluasi yang digunakan PDAM terlihat belum semua proses manajemen terintegrasi dalam pengeukuran kinerja perusahaan. Alat ukur yang digunakan tidak melibatkan semua aspek yang ada dalam sebuah organisasi terutama yang bersifat kualitatif. Contohnya belum terukur aspek pertumbuhan dan pembelajaran serta aspek pelanggan yang merupakan bagian integral dari proses manajemen perusahaan. Kedua perspektif tersebut masuk kedalam aspek-aspek yang terdapat dalam salah satu Metode pengukuran kinerja Perusahaan yaitu Balanced Scorecard yang memperlihatkan keseimbangan antara keuangan dan non keuangan dan digunakan untuk mengukur efesiensi dan efektivitas strategi perusahaan. Dengan empat perspektif yaitu perspektif keuangan pelanggan Proses Bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan pengukuran keempat perspektif dalam balanced scorecard, diharapkan manajemen perusahaan akan lebih mudah dalam mengukur kinerja perusahaan dengan tetap mempertimbangkan tujuan dan keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang.

Penelitian ini ruang lingkup Penelitian dibatasi hanya mengukur kinerja dengan Metode Balanced Scorecard! Karena metode ini merupakan sistem pengukuran yang tidak hanya satu sisi saja atau salah satu perspektif saja akan tetapi lebih Detail Atau menyeluruh karena idelanya Suatu masalah Yang dipecahkan harus diselidiki Dari berbagai macam hal yang mempengaruhinya.

Theory agency merupakan konsep yang; menjelaskan hubungan Kontraktual Antara principal dan agent, dimana pihak principal adalah pihak yang memberian kewenangan kepada agent untuk, melakukan semua Kegiatan Atas nama principal/dalam kapasitasnya sebagai pengambil keputusan. Agency Teory dalam penelitian ini pada dasarnya membahas suatu hal mengenai kesepakatan antar pemilik modal dengan manajer untuk mengelola suatu perusahaan dan sebagai pengambil keputusan. Keterkaitan antara teori keagenan dengan Balanced Scorecard yaitu Balanced scorecard dapat digunakan sebagai. alat pengukuran Kinerja perusahaan untuk mengoptimalkan laba melalui perspektif keuangan dan non keuangan. Principal dapat memantau atau mengawasi kinerja perusahaan yang dikelola oleh agent melalui balanced scorecard untuk mengetahui apakah kinerjanya telah sesuai dengan target yang ditetapkan.

Akuntansi keuangan merupakan suatu bidang yang berhubungan dengan pelaporan keuangan yang

terutama ditunjukan kepada pemakai eksternal atau pihak luar perusahaan, informasi keuangan yang disajikan mencakup suatu kesatuan ekonomi suatu perusahaan secara keseluruhan Dunia [1]

Moherino (2012:95) Kinerja atau Performance Merupakan sebuah gambaran mengenai Tingkat Pencapaian pelaksanaan suatu Program, kegiatan dalam mewujudkan tujuan serta visi misi suatu perusaha. Dan dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tindakan totalitas hasil kerja yang dicapai suatu perusahaan dari sumber daya yang dimiliki dalam melaksanakan kegiatan sesuai dengan strategi yang sudah ditetapkan.

Mahsun (2013:161) Pengukuran kinerja merupakan suatu Aktivitas penilaian Pencapaian target-target tertentu dari tujuan perusahaan Berbagai macam model sistem pengukuran kinerja Modern yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan Namun semakin bagus sebuah model pengukuran, kinerja akan semakin menuntut kelengkapan data dan kemampuan pimpinan dalam pengambilan keputusan [2]. Seperti yang disampaikan oleh Kaplan dan Norton bahwa kriteria dalam memilih model pengukuran kinerja Perusahaan, saat ini tidak lagi terbatas pada aspek finansial saja, tapi meluas pada aspek non keuangan [3].

Balanced Scorecard merupakan suatu metode atau alat ukur untuk mengukur kinerja dan dapat menerjemahkan visi dan misi dan strategi menjadi aksi kedalam berbagai tujuan dan ukuran: dalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan pelanggan Proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan [3].

Keempat perspektif Balanced Scorecard tersebut dipandang sebagai satuan model yang bersifat flaksibel yang memberi keseimbangan suatu tujuan jangka pendek dan jangka panjang antara Hasil yang di inginkan dan faktor pendorong tercapainya hasil tersebut.

## 2. Metode Penelitian

Objek penelitian ini adalah PDAM Tirta Jaya Mandiri, yang beralamat di Jln. Karang Tengah, Cireundeu Ciheulang Tonggong, Kec. Cibadak Kab. Sukabumi. Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif kuantitatif triangulasi. Variabel dalam penelitian ini adalah. Variabel Tunggal yaitu implementasi balanced scorecard dalam pengukuran kinerja perusahaan PDAM tirta jaya mandiri berdasarkan kinerja Perspektif keuangan, pelanggan proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam melakukan penyusunan atas penelitian ini. Metode pengumpulan data yaitu: (1). Studi Pustaka, (2). Studi Lapangan.

Data dalam penelitian ini data primer dan sekunder menggunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif triangulasi. Metode skala pengukuran dalam penelitian ini Menggunakan Skala Likert. Skala likert di gunakan untuk mengukur sikap pendapat dan Persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial yang didata dari skala ordinal. Penelitian melakukan teknik pengujian data untuk memastikan bahwa data tersebut memenuhi persyaratan untuk diolah menurut metode statistik. Teknik pengujian data meliputi uji validitas dan uji reliabilitas untuk menguji bagaimana nilai instrumen dalam penelitian akankah bernilai valid dan reliabel. Metode Analisis data menggunakan empat perspektif! Balanced Scorecard yaitu, Perspektif Keuangan Pelanggan, Proses bisnis internal serta Pembelajaran dan pertumbuhan.

**3. Hasil dan Pembahasan**

PDAM Tirta Jaya Mandiri merupakan perusahaan daerah yang bergerak di bidang pendistribusian air bersih di daerah Kabupaten Sukabumi dengan volume yang cukup, mutu yang baik dan kontinue Suplai Air Bersih yang; sudah melayani 27 kecamatan di daerah kabupaten sukabumi yang memiliki tugas untuk melaksanakan kegiatan pelayanan akan kebutuhan air bersih bagi masyarakat.

**3.1 Pengukuran Kinerja Perusahaan dalam Persektif Keuangan**

Dalam Balanced Scorecard, persektif keuangan tetap menjadi perhatian penting, karena ukuran keuangan merupakan sebuah ikhtisar dari konsekuensi ekonomi atas keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Berikut data laporan kuangan PDAM Tirta Jaya Mandiri.

Terdapat lima rasio keuangan yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan yang terdiri dari, *Return On Asset, Current Ratio, Return On Equity, Net Profit Margin dan Long-Term Debt To Asset.*

**3.1.1 Return On Asset**

Return on assets: (ROA) adalah kemampuan organisasi dalam menghasilkan keuntungan/laba dengan keseluruhan aktiva yang dimiliki organisasi. Dihitung Menggunakan Rumus.

$$Return\ On\ Asset = \frac{Laba\ Bersih}{Total\ Aset} \times 100\% \dots\dots\dots (1)$$

Dari tabel Return On Asset periode 2019-2021 mengalami kenaikan disetiap tahunnya pada tahun 2019 dan 2021 mengalami kenaikan sebesar 0,95%

dan 1,14% hal disebabkan meningkatnya pendapatan yang dimiliki perusahaan baik dari pendapatan air maupun pendapatan non air dan meningkatnya laba perusahaan, dengan menghasilkan nilai rata-rata 2,95 %. Namun nilai rata-rata ROA masih dibawah standar rata-rata industri yaitu diatas 10% hal ini mengindikasikan bahwa aktiva yang dimiliki perusahaan dalam menghasilkan laba bersih terlihat masih rendah. Sehingga dikategorikan kurang baik.

**3.1.2 Current Ratio**

Current Ratio atau rasio lancar merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang segera jatuh tempo dengan menggunakan total aset lancar yang tersedia. Current Ratio dapat dihitung menggunakan rumus.

$$Current\ Ratio = \frac{Aset\ Lancar}{Kewajiban\ Lancar} \times 100\% \dots\dots\dots (2)$$

Hasil analisis perhitungan Current Ratio periode 2019-2021 mengalami fluktuatif disetiap tahunnya, pada tahun 2019 mengalami kenaikan sebesar 96,49% Hal ini disebabkan karena kewajiban lancar mengalami penurunan dari asset lancar yaitu penurunan pada utang pajak, beban dibayar dimuka dan kewajiban lancar lain-lain. kemudian mengalami penurunan pada tahun 2021 sebesar 61,43 % dengan memperoleh nilai rata-rata sebesar 75,70 % yang menunjukkan nilai Current Ratio masih dibawah rata-rata standar industri yaitu diatas 100%. hal ini mengindikasikan bahwa aktiva lancar yang dimiliki perusahaan belum mencukupi dalam membayar kewajiban lancar perusahaan sehingga tidak likuid. Dan dikategorikan dalam keriteria kurang baik.

**3.1.3 Return On Equity**

Return On Equity adalah rasio untuk mengukur laba bersih sesudah pajak dengan modal sendiri Rasio ini menunjukkan efesiensi penggunaan modal perusahaan, semakin tinggi rasio ini semakin baik pula hasil yang akan diperoleh perusahaan. Dihitung menggunakan rumus.

$$Return\ On\ Equity = \frac{Laba\ Bersih}{Jumlah\ Ekuitas} \times 100\% \dots\dots\dots (3)$$

Hasil analisis perhitungan Return On Equity pada periode 2019-2021 mengalami kenaikan setiap tahunnya, pada tahun 2020 mengalami kenaikan sebesar 10,19% kemudian pada tahun 2021 mengalami kenaikan menjadi 10,69% hal ini dikarenakan modal yang ditanam oleh pemegang saham memberikan keuntungan dari laba yang diperoleh perusahaan. Dengan memperoleh nilai rata-rata 10,83% yaitu masih diatas rata-rata industri sebesar 10%, hal ini mengindikasikan bahwa

perusahaan mampu mengelola modal secara efektif dari investasi yang ditanamkan oleh pemilik saham perusahaan. Sehingga dikategorikan dalam kriteria baik.

#### 3.1.4 Net Profit Margin

Rasio ini akan menunjukkan dan menghitung kemampuan organisasi dalam menghasilkan laba bersih pada tingkat penjualan tertentu. Net Profit margin juga mempresentasikan kemampuan organisasi dalam menekan biaya-biaya yang digunakan organisasi. Dihitung menggunakan rumus.

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (4)$$

Hasil analisis perhitungan Net Profit Margin periode 2019-2021 mengalami kenaikan disetiap tahunnya, dengan memperoleh nilai rata-rata 27,72% yaitu diatas nilai rata-rata industri sebesar 20%, hal ini dikarenakan meningkatnya pendapatan yang diperoleh perusahaan, baik pendapatan air maupun pendapatan non air serta meningkatnya laba bersih setelah pajak.

#### 3.1.5 Long-Term Debt To Asset

Rasio ini merupakan rasio antara hutang jangka panjang dengan Modal Sendiri dan hasil perhitungannya menunjukkan seberapa besar bagian setiap modal sendiri dijadikan. Jaminan/ untuk hutang jangka panjang. Dihitung menggunakan rumus.

$$\text{TDtDER} = \frac{\text{Long Term Debt}}{\text{Equity}} \times 100\% \quad \dots\dots\dots (5)$$

Hasil analisis perhitungan long-term debt to asset ratio periode 2019-2021 mengalami penurunan setiap tahunnya, Pada tahun 2020 mengalami penurunan dengan memperoleh nilai 6,04 kali dan 2021 memperoleh nilai 4,43 kali, hal ini dipengaruhi oleh ekuitas yang naik cukup signifikan dari tahun-tahun sebelumnya, dapat dikatakan bahwa utang jangka panjang Perusahaan memiliki nilai rendah dari nilai ekuitas (modal) yang dimiliki oleh perusahaan.

### 3.2 Pengukuran Kinerja Perusahaan dalam Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif ini, kemampuan perusahaan dalam memenangkan pilihan customer menjadi penentuan kelangsungan hidup dan pertumbuhan. Dalam penelitian ini, perspektif pelanggan akan diukur dengan tiga tolak ukur, retensi pelanggan, akuisisi pelanggan dan kepuasan pelanggan.

#### 3.2.1 Akuisisi Pelanggan

Indikator akuisisi pelanggan bertujuan untuk mengukur tingkat kemampuan pdam tirta jaya mandiri untuk menarik pelanggan baru. Tabel 8 adalah hasil akuisisi pelanggan PDAM Tirta Jaya Mandiri selama tiga tahun terakhir.

Hasil analisis perhitungan Akuisisi Pelanggan selama periode 2019-2021 mengalami penurunan disetiap tahunnya. Pada tahun 2019 perusahaan memperoleh pelanggan baru sebesar 17,55 %, namun terjadi penurunan ditahun 2020 sebesar 11,91% dan pada tahun 2021 terjadi penurunan yang cukup signifikan menjadi 3,17% yang berada dibawah rata-rata industri sebesar 15% sehingga dikategorikan kurang baik.

#### 3.2.2 Retensi Pelanggan

Indikator ini bertujuan untuk mengukur tingkat kemampuan PDAM Tirta Jaya Mandiri dalam menjaga hubungan baik dan mempertahankan pelanggannya.

Hasil analisis perhitungan Retensi Pelanggan selama periode 2019-2021 mengalami kenaikan disetiap tahunnya. Pada tahun 2019 memperoleh nilai sebesar 82,44% kemudian terjadi kenaikan di tahun 2020 sebesar 88,04% dan tahun 2021 menjadi 96,11% yang berada diatas rata-rata industri 80% Sehingga di kategorikan baik.

#### 3.2.3 Kepuasan Pelanggan

Sementara untuk tingkat kepuasan pelanggan dapat dilihat pada data pengaduan/ keluhan dari pelanggan seperti pada tabel 10.

Dari tabel 10 terlihat tingkat pengaduan/keluhan dari pelanggan selama periode 2019-2021 mengalami fluktuasi sehingga dapat disimpulkan bahwa pelanggan merasa kurang puas atas pelayanan yang diberikan perusahaan.

### 3.3 Pengukuran Kinerja Perusahaan dalam Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal ini menunjukkan gambaran kinerja proses pelayanan yang diberikan PDAM Tirta Jaya Mandiri kepada customernya. Dalam penelitian ini, perspektif proses bisnis internal akan diukur dengan dua tolak ukur pengembangan yang dilakukan perusahaan atau tahap inovasi dan proses operasi.

#### 3.3.1 Inovasi

Proses inovasi dinilai dengan mengidentifikasi keinginan pelanggan dan melakukan proses perencanaan produk/jasa yang sesuai dengan keinginan pelanggan. Dalam menjalankan proses bisnisnya, PDAM Tirta Jaya Mandiri telah melakukan beberapa Inovasi dalam memenuhi

kebutuhan pelanggan. Inovasi yang dilakukan yaitu PDAM Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi memberikan kemudahan bagi masyarakat yang berpenghasilan rendah (MBR) yang selama ini kesulitan mendapatkan air bersih dengan memberikan program pemasangan bersubsidi. Selain itu PDAM Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi, bisa melakukan pembayaran secara online, tujuannya agar mempermudah pelanggan dalam melakukan pembayaran secara online dan tidak hanya di kantor kas cabang saja. Kemudian melakukan pendekatan kepada masyarakat melalui sosialisasi air minum, tujuannya agar menarik minat masyarakat produk PDAM.

### 3.3.2 Proses Operasi

Proses operasi merupakan suatu proses untuk mengukur ketercapaian perusahaan dalam meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan terhadap pelanggan. Dalam penilaian Perspektif Proses Bisnis Internal terdapat empat sasaran tolak ukur pengukuran perusahaan. Yaitu, efisiensi produksi, tingkat kehilangan air, tekanan air Sambung Rumah, dan penggantian meter air.

Berdasarkan data perhitungan tabel 11 dapat dilihat bahwa kinerja perusahaan dalam proses operasi dengan empat tolak ukur. Efisiensi produksi dari tahun 2019-2021 mengalami fluktuasi disetiap tahunnya sebesar 60,89%. 60,50%. Dan 65,82% yang berada diatas rata-rata industri sebesar 60% sehingga dikategorikan cukup baik. Pada tingkat kehilangan air mengalami fluktuasi tiga tahun terakhir yakni sebesar 22,62%. 50,58%. Dan 22,05% yakni kurang dari rata-rata industri dibawah 30% dikategorikan kurang baik. Untuk penggantian meter air mengalami fluktuatif disetiap tahunnya dengan memperoleh nilai sebesar 0,25%. 9,08% dan 5,80% kurang dari rata-rata industri dibawah 5% dan dikategorikan dalam kriteria kurang baik Dan untuk tekanan air sambung rumah dari tahun 2019-2021 mengalami naik turun pada tahun 2019 memperoleh nilai sebesar 96,75%. Tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 84,44% dan pada tahun 2021 mengalami kenaikan sebesar 93,96% kurang dari nilai rata-rata industri dibawah 20% sehingga dikategorikan kurang baik.

### 3.3 Pengukuran Kinerja Perusahaan dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yang diukur adalah insfratuktur yang memungkinkan bagi perusahaan untuk mencapai Sasaran pada ketiga perspektif sebelumnya yang diukur menggunakan tiga tolak ukur yaitu, retensi karyawan, produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan.

### 3.3.1 Retensi Karyawan

Tujuan dari retensi karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas dan dimiliki perusahaan selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan Harta tak berwujud (intangible asset) yang tak ternilai bagi perusahaan.

Hasil analisis perhitungan retensi karyawan selama periode 2019-2021 mengalami fluktuatif, pada tahun 2021 mengalami kenaikan sebesar 7,0% hal ini disebabkan karena ada beberapa karyawan yang mengundurkan diri dan ada beberapa yang dirumahkan oleh perusahaan.

### 3.3.2 Produktivitas Karyawan

Produktivitas merupakan hasil pengaruh dari peningkatan keahlian, inovasi, serta perbaikan proses internal. Tujuannya Adalah Menghubungkan output yang dihasilkan para Pekerja terhadap jumlah keseluruhan pekerja.

Hasil analisis perhitungan produktivitas karyawan selama periode 2019-2021 mengalami kenaikan setiap tahunnya. Pada tahun 2019 memperoleh nilai 10,61% dan terjadi kenaikan ada tahun 2020 sebesar 12,19% kemudian untuk tahun 2021 mengalami kenaikan sebesar 15,83% yang berada diatas rata-rata industri sebesar 15% sehingga dikategorikan dalam kriteria baik.

### 3.3.3 Kepuasan Karyawan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan digunakan untuk menjadi alat ukur kunci buat menilai retensi karyawan, produktivitas karyawan dan kepuasan karyawan, dengan demikian perusahaan dapat memperoleh manfaat yang baik bagi perusahaan. Berdasarkan hasil deskriptif statistik analisis mengenai kepuasan karyawan dari hasil kuesioner yang disebar pada 64 karyawan PDAM Tirta Jaya mandiri memperoleh skor 4.940 yang berada pada interval "Puas" yaitu 4136 – 5180. Oleh karena itu pengukuran kinerja dengan tolak ukur kepuasan karyawan dikategorikan dalam kriteria baik.

### 3.4 Uji validitas

Uji validitas dilakukan dengan menghitung kolerasi antar masing-masing butir pertanyaan dengan skor Total pada masing-masing variabel, nilai tersebut kemudian di bandingkan dengan nilai r tabel. Untuk mengetahui tingkat kevalidan instrumen maka penulis dalam uji validitas menggunakan alat statistik terhadap 19 butir pertanyaan untuk kuesioner kepuasan karyawan sebanyak 64 karyawan PDAM Tirta Jaya Mandiri. Penelitian ini digunakan taraf signifikan ( $\alpha$ )= 5% dengan N=64, sehingga nilai r tabel ialah 0,244. Adapun hasil uji

validitas dari kuesioner yang digunakan adalah seperti tabel 14.

Berdasarkan tabel 14 diketahui bahwa setiap item pernyataan memiliki koefisien r, hitung yang lebih besar dari r tabel yaitu 0,244, oleh karena itu maka dapat dikatakan bahwa seluruh butir kuesioner valid.

3.5 Hasil Uji Reliabilitas

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.922	19

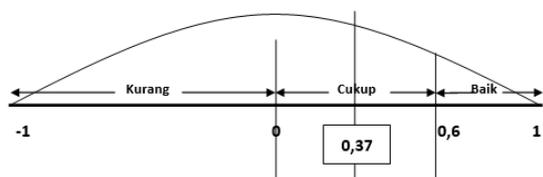
Gambar 1 Hasil Uji Reliabilitas Indeks Kepuasan Karyawan

Berdasarkan gambar 1 dapat disimpulkan bahwa indeks kepuasan karyawan dikatakan reliabel karena memiliki nilai Cronbach's Alpha lebih dari 0,6.

3.6 Hasil Kinerja PDAM Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi dengan Metode *Balanced Scorecard*

Setelah data tersaji, langkah selanjutnya adalah menilai seberapa baik kinerja PDAM Tirta Jaya Mandiri dengan memberikan bobot pada setiap tolak ukur yang digunakan untuk mengukur setiap perspektif balanced scorecard yang terbagi atas 16 tolak ukuran strategis. Setiap tolak ukur diberi skor atau penilaian sberdasarkan rating scale -1, 0, dan 1 dengan kriteria kurang (skala 0-1), cukup (skala 0) dan baik (skala 1).

Total skor *Balanced Scorecard* yang diperoleh PDAM Tirta Jaya mandiri Kabupaten Sukabumi adalah 6 dari 16 ukuran kinerja. Sehingga rata-rata skor keseluruhan perspektif yang diperoleh adalah  $6/16 = 0,37$



Gambar 2 Rating Scale Kinerja PDAM Tirta Jaya Mandiri

Berdasarkan gambar 2 dapat diketahui bahwa kinerja PDAM Tirta Jaya Mandiri, Kabupaten Sukabumi dengan metode *Balanced Scorecard* pada periode 2019-2021 yang diperoleh adalah 0.37 yang terletak diantara 0 sampai dengan 0,6.

4. Kesimpulan

Kinerja PDAM Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi dalam perspektif keuangan yang diukur dengan Return On Asset, Current Ratio, Gross Profit Margin, dan Profit Margin secara keseluruhan dikategorikan “kurang”. Return On Asset dan Current Ratio dikategorikan dalam kriteria “Kurang” Dan untuk Return On Equity Dikatagorikan kriteria “Baik” dan Net Profit Margin menunjukkan hasil kriteria “Baik” karena menunjukkan hasil yang meningkat selama periode 2019-2021. Long-Term Debt To Equity Ratio menunjukkan hasil kriteria "Cukup“.

Kinerja PDAMm Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi dalam Perspektif Pelanggan yang diukur dengan retensi pelanggan, akuisisi pelanggan, dan kepuasan pelanggan, secara keseluruhan dikategorikan dalam kriteria “Cukup”. Hasil pengukuran retensi pelanggan dikategorikan dalam kriteria “Baik” karena selama periode perhitungan mengalami kenaikan. Sedangkan untuk akuisisi pelanggan dikategorikan dalam kriteria “Kurang” karena selama periode 2019-2021 mengalami penurunan setiap tahunnya. Dan kepuasan karyawan dikategorikan kriteria “Cukup”

Kinerja PDAM Tirta Jaya Mandiri Kabupaten Sukabumi dalam perseptkif proses bisnis internal yang diukur dengan inovasi, dan. Proses. Operasi, secara keseluruhan dikategorikan “Kurang”. Pada tahap inovasi PDAM Tirta Jaya Mandiri telah memenuhi beberapa kebutuhan dan keinginan pelanggan sehingga tolak ukur inovasi dikategorikan “Baik”. Sedangkan untuk proses operasi dikategorikan dalam keriteria “Kurang”

Kinerja Pdam Tirta Jaya Mandiri Kabuapten Sukabumi dalam perspektif. Pembelajaran dan Pertumbuhan yang di ukur dengan retensikaryawan, produktivitas karyawan, dan kepuasan karyawan dikategorikan dalam kriteria “Baik”. Untuk retensi karyawan dikategorikan “Cukup” hal ini disebabkan pada tahun 2021 terjadi pengurangan karyawan. Sedangkan untuk produktivitas karyawan dikategorikan dalam kriteria “Baik” karena selama periode 2019- 2021 mengalami peningkatan. Dan untuk kepuasan karyawan menunjukkan hasil pada level “Puas”

Kinerja perusahaan dalam perspektif keuangan dengan menggunakan Return On Asset,Current Ratio, Return On Equity, Profit margin, dan Long-Term Debt To Equity yang masih rendah, perusahaan disarankan untuk meningkatkan pendapatan operasi melalui asset lancar, dengan cara mengoptimalkan penggunaan asset dan efesiensi biaya operasi, sehingga nantinya dapat meningkatkan pendapatan dari segi penjualan maupun dari segi keseluruhan aktiva, yaitu melalui peningkatan mutu pelayanan dan memperluas jaringan distribusi.

Kinerja perspektif pelanggan perusahaan disarankan untuk dapat meningkatkan akuisisi pelanggan dengan cara memperluas jaringan distribusi sehingga dapat meningkatkan cakupan pelayanan dan dapat meningkatkan pertumbuhan pelanggan, dan untuk retensi pelanggan dan kepuasan pelanggan disarankan perusahaan dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan, sehingga dapat membuat pelanggan puas akan pelayanan yang diberikan dan dapat meningkatkan akuisisi pelanggan.

Kinerja perspektif. Proses Bisnis Internal, perusahaan disarankan untuk meningkatkan proses operasi yaitu dengan cara meningkatkan efektivitas dan efisiensi produksi kepada pelanggan.

Kinerja perspektif. Pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan disarankan untuk mengefektifkan karyawan yang sudah ada agar lebih meningkatkan kuantitas dan kualitas pelayanan, kemudian mendesain kembali proses pengembangan karyawan dengan melakukan kegiatan diklat/pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan agar meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan.

Tabel 2 Data Perhitungan Kinerja dalam Perspektif Keuangan

No	Keterangan	Tahun		
		2019	2020	2021
1.	Aset Lancar	Rp. 43.470.731.907	Rp. 49.050.918.227	Rp. 55.518.996.723
2.	Total Aset	Rp. 212.782.715.207	Rp. 237.309.042.717	Rp. 237.501.298.459
3.	Penjualan	Rp. 77.921.571.313	Rp. 81.457.104.264	Rp. 88.109.119.992
4.	Kewajiban jangka Pendek	Rp. 6.657.983.260	Rp. 5.083.448.854	Rp. 9.053.752.924
5.	Kewajiban Jangka Panjang	Rp. 11.892.118.580	Rp. 13.246.296.827	Rp. 11.234.687.704
6.	Total Hutang	Rp. 18.460.101.840	Rp. 18.329.745.681	Rp. 20.288.440.628
7.	Jumlah Ekuitas	Rp. 194.322.613.367	Rp. 218.979.297.036	Rp. 253.212.857.831
8.	Laba Kotor	Rp. 42.110.756.891	Rp. 40.421.060.716	Rp. 46.896.476.061
9.	Laba Bersih	Rp. 1.821.102.841	Rp. 2.232.163.422	Rp. 2.707.084.359

Sumber : Laporan Keuangan PDAM Tirta jaya Mandiri

Tabel 3 Rasio *Return On Asset* PDAM Tirta Jaya Mandiri

Tahun	Laba Bersih	Aset Lancar	ROA	Rata-rata Industri
2019	Rp. 1.821.102.841	Rp. 212.782.715.207	0,86 %	10 % (BPPSPAM)
2020	Rp. 2.232.163.422	Rp. 237.309.042.717	0,96 %	
2021	Rp. 2.707.084.329	Rp. 237.501.298.459	1,14 %	
Nilai Rata-rata			2,95 %	

Sumber : Data diolah penulis 2022

Tabel 4 Rasio *Curret Ratio* PDAM Tirta Jaya Mandiri

Tahun	Aset Lancar	Kewajiban Lancar	CR	Rata-rata Industri
2019	Rp. 43.470.731.907	Rp. 6.657.983.260	66,18 %	100 % (BPPSPAM)
2020	Rp. 49.050.918.227	Rp. 5.083.448.854	96,49 %	
2021	Rp. 55.518.996.723	Rp. 9.053.752.924	61,43 %	
Nilai Rata-rata			75,70 %	

Sumber : Data diolah penulis 2022

Tabel 5 Rasio *Return On Equity* PDAM Tirta Jaya Mandiri

Tahun	Laba Bersih	Jumlah Ekuitas	ROE	Rata-rata Industri
2019	Rp. 1.821.102.841	Rp. 194.322.613.367	9,37 %	10 % (BPPSPAM)
2020	Rp. 2.232.163.422	Rp. 218.979.297.036	10,19 %	

2021	Rp. 2.707.084.359	Rp. 253.212.857.831	10,69 %
Nilai Rata-rata			10,83 %

Sumber : Data diolah penulis 2022

Tabel 6 Rasio *Net Profit Margin* PDAM Tirta Jaya Mandiri

Tahun	Laba Bersih	Asset Ekuitas	ROE	Rata-rata Industri
2019	Rp. 1.821.102.841	Rp. 194.322.613.367	9,18 %	20 % (BPPSPAM)
2020	Rp. 2.232.163.422	Rp. 218.979.297.036	10,19 %	
2021	Rp. 2.707.084.359	Rp. 253.212.857.831	10,69 %	
Nilai Rata-rata			10,83 %	

Sumber : Data diolah penulis 2022

Tabel 7 Rasio *Long-Term Debt To Asset* PDAM Tirta Jaya Mandiri

Tahun	Kewajiban Jangka Panjang	Jumlah Ekuitas	LTDtER	Rata-rata Industri
2019	Rp. 11.892.118.580	Rp. 194.322.613.367	61,19 %	100 % (BPPSPAM)
2020	Rp. 13.246.296.827	Rp. 218.979.297.036	60,49 %	
2021	Rp. 11.234.687.704	Rp. 253.212.857.831	44,36 %	
Nilai Rata-rata			55,34 %	

Sumber : Data diolah penulis 2022

Tabel 8 Akuisisi Pelanggan PDAM Tirta Jaya Mandiri

Tahun	Jumlah Pelanggan Baru	Jumlah Pelanggan	Rata-rata
2019	9.162	52.192	17,55 %
2020	7.058	59.250	11,91 %
2021	1.946	61.196	3,17 %
Nilai Rata-rata			10,74 %

Sumber : Data diolah penulis 2022

Tabel 9 Retensi Pelanggan PDAM Tirta Jaya Mandiri

Tahun	Jumlah Pelanggan Lama	Jumlah Pelanggan	Rata-rata
2019	43.030	52.192	82,44 %
2020	52.192	59.250	88,04 %
2021	59.250	61.196	96,82 %
Nilai Rata-rata			89,11 %

Sumber : Data diolah penulis 2022

Tabel 10 Keluhan/Pengaduan Pelanggan PDAM Tirta Jaya Mandiri

No	Jenis Pengaduan	2019	2020	2021
1.	Kerusakan Pipa	30	48	50
2.	Air Macet	48	38	30
3.	Kualitas Air	40	47	35
4.	Pipa Distributor Bocor	30	32	38
5.	Mater Air Rusak	18	11	10
6.	Pemakaian Melonjak	20	24	18

7.	Aliran Air Kecil	19	18	23
8.	Pemutusan Sambungan	27	18	20
9.	Pindah Meter	17	20	16
10.	Ball Vale Bocor	20	16	30
11.	Pembayaran Melonjak	15	20	10
12.	Air Mati	45	50	48
13.	Penggantian Kran Air	38	35	40
14.	Ganti Meter Air	50	42	35
15.	Bocor pada instalatur	45	30	35
<b>Total</b>		<b>444</b>	<b>449</b>	<b>408</b>

Sumber : Data diolah Penulis 2022

Tabel 11 Proses Operasi PDAM Tirta Jaya Mandiri

No	Keterangan	Tahun			Rata-rata
		2019	2020	2021	
1.	Efisienasi Produksi	60,89 %	60,50 %	65,82 %	62,40 %
2.	Tingkat Kehilangan Air	22,62 %	50,58 %	22,05 %	31,75 %
3.	Penggantian Meter Air	0,25 %	9,08 %	5,80 %	5,07 %
4.	Tekanan Air SR	96,75 %	84,44 %	93,96 %	91,71 %

Sumber : Data diolah penulis 2022

Tabel 12 Retensi Karyawan PDAM Tirta Jaya Mandiri

Tahun	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan	Rata-rata
2019	0	181	0 %
2020	0	183	0 %
2021	12	171	7,0 %
	Nilai Rata-rata		7,0 %

Sumber : Data diolah penulis 2022

Tabel 13 Produktivitas Karyawan PDAM Tirta Jaya Mandiri

Tahun	Laba Bersih	Jumlah Karyawan	Rata-rata
2019	1.821.102.841	181	10,61 %
2020	2.232.163.422	183	12,19 %
2021	2.707.084.359	171	15,83 %
	Nilai Rata-rata		17,87 %

Sumber : Data diolah penulis 2022

Tabel 14 Produktivitas Karyawan PDAM Tirta Jaya Mandiri

Indikator			Item	rhitung	rtabel	Keterangan
Keterlibatan keputusan	Karyawan	dalam pengambilan	1	0,255	0,244	Valid
			2	0,594	0,244	Valid
Dukungan yang diberikan kepada karyawan			3	0,502	0,244	Valid
			4	0,871	0,244	Valid
			5	0,777	0,244	Valid
			6	0,743	0,244	Valid

	7	0,708	0,244	Valid
	8	0,635	0,244	Valid
	9	0,742	0,244	Valid
	10	0,677	0,244	Valid
	11	0,750	0,244	Valid
	12	0,770	0,244	Valid
Kepuasan karyawan secara keseluruhan	13	0,756	0,244	Valid
	14	0,625	0,244	Valid
	15	0,606	0,244	Valid
	16	0,658	0,244	Valid
	17	0,648	0,244	Valid
	18	0,659	0,244	Valid
	19	0,388	0,244	Valid

Tabel 15 Hasil Kinerja PDAM Tirta Jaya Mandiri dengan Metode *Balanced Scorecard*

Perspektif	Ukuran Kinerja	Kriteria	Rating	Kinerja perspektif
<b>Perspektif Keuangan</b>	<i>Return On Asset</i>	Kurang	-1	Kurang
	<i>Current Ratio</i>	Kurang	-1	
	<i>Return On Equity</i>	Baik	1	
	<i>Long Term Debt Equity</i>	Cukup	0	
	<i>Net Profit Margin</i>	Baik	1	
<b>Perspektif Pelanggan</b>	Retensi pelanggan	Baik	1	Kurang
	Akuisisi Pelanggan	Kurang	-1	
	Kepuasan Pelanggan	Kurang	-1	
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>		Baik	1	Kurang
	Inovasi Operasi			
	Efisiensi Produksi	Cukup	0	
	Tingkat Kehilangan Air	Kurang	-1	
	Tekanan Air SR	Kurang	-1	
	Penggantian meter Air	Kurang	-1	
<b>Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan</b>	Retensi Karyawan	Cukup	0	Baik
	Produktivitas Karyawan	Baik	1	
	Kepuasan Karyawan	Baik	1	
<b>Total</b>			6	

Sumber : Data diolah penulis 2022

**Daftar Rujukan**

- [1] Jensen, Micheal C. and Smith Jr. 1984. *The Modern Theory Os Corporate Finance*. Mc.Graw-Hill
- [2] Mahsun, Mohamad. 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta : BPFYogyakarta.
- [3] Kaplan, dan Norton, 2016. *Balanced Scorecard: Menerjemahkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- [4] Abhimantara, Wayan Purwa dan Suryanawa, I Ketut 2016. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Sistem Informasi Akuntansi . *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*.14.3. Hal: 1782-1809. ISSN: 2302-8559.
- [5] Ade, Sanjaya. 2011. *Model-model Pembelajaran*. Jakarta : Bumi Aksara.
- [6] Ainun Jariah. 2020. Analisis Balanced Scorecard, Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Air Minum. *Jurnal Akuntansi Industri (2022)* Vol. 10 No. 286 – 97
- [7] American Accounting Association. (2001). SEC Auditor Independence Requirements. *AA Financial Accounting Standards Committee* vol: 15, no: 4, hal: 373-386.
- [8] Arikunto, S 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- [9] Asriyani. (2012). *Pengukuran Kinerja Dengan Balanced Scorecard/ pada PT. Hadji Kalla, cabang Cokroaminoto Makasar*.
- [10] Dunia, Firdaus A. 2013. *Pengantar Akuntansi Edisi Keempat*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- [11] Endah Susilowati. 2015. Pengaruh Karakteristik Perusahaan dan Auditor Terhadap Audit Delay (Studi Kasus Pada Perusahaan Hotel Restoran dan Pariwisata di Bursa Efek Indonesia). *Jurnal Akuntansi*. Volume XIX, No. 03 September 2015 : 449-461.
- [12] Firdaus Ahmad Dunia, Wasilah Abdullah, Catur Sasongko, 2018 *Akuntansi Biaya*. Edisi ke-4. Jakarta: Salemba Empat.
- [13] Fikri Henandra, 2020. Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Sistem Pengukuran Kinerja pada Komprasi Simpan Pinjam (KSP). *Jurnal Penelitian Ekonomi Dan Akuntansi*, Volume I No. 1. ISSN 2502 - 3764 Gie. (2020, Februari 19). Pengertian Laporan Keuangan, Contoh dan Fungsinya. Retrieved from accurate.id :<https://accurate.id/akuntansi/pengertianlaporan-keuangan-contoh-dan-fungsinya>.
- [14] Herry, S.E, M.Si. (2016). *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- [15] Hery, 2017. *Balanced Scorecard for Business*. Jakarta: PT Grasindo
- [16] Ikatan Akuntan Indonesia. 2015. *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No.1: Penyajian Laporan Keuangan*. Jakarta: IAI
- [17] Jesen, M, dan W.Mackling, 1976. "Theory: Of The Firm: Managerial behavior, agency coxt and ownership structur", *Journal of Finance Economic* 3 305-360.
- [18] Kaplan, and Norton, 2001. *The Strategy Focused Organization How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* Massachusetts Harvard Business School Press.
- [19] Kasmir, 2018. *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada
- [20] Koesomowidjojo, Suci R.M, 2017. *Balanced Scorecard: Model Pengukuran Kinerja dengan Empat Perspektif*. Jakarta : Raih Asa Sukses.
- [21] Lestari, Sri, 2016. *Pengukuran Kinerja dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Gombong Tahun 2013 dan 2014*. Skripsi Sarjana, Fakultas Ekonomi Universitas, Negeri" Yogyakarta, Yogyakarta.
- [22] Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. UPPSTIM YKPNN Yogyakarta.
- [23] Moehariono. 2012. "Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi". Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- [24] Mulyadi. 2014. *Sistem Terpadu Pengelolaan Kinerja Personel Berbasis Balanced Scorecard* Cetakan ketiga. UPPSTIM YKPN. Yogyakarta.
- [25] Nazir, Moh. (2013). *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- [26] Saryanti, I. dan Tiningrum, E. 2020. Analisis Pengaruh Perspektif- Perspektif Balanced Scorecard Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Karanganyar. Vol 7, no 1
- [27] Pasolong, Harbani. 2010. *Teori Administrasi Publik*, Alfabeta, Bandung.
- [28] Purwaji, Agus, *Pengantar Akuntansi 2*, Jakarta: Salemba Empat, 2018.
- [29] Pratiwi, Tia Rizna, Herry Goenawan Soedarsa, dan Made Diah Ratna, 2018. Analisis Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard Periode 2013-2014 (Studi Kasus pada Hotel Sahid Bandar Lampung). *JURNAL Akuntansi & Keuangan*, Vol. 9, No. 2, September, hal 14-23, ISSN: 2087- 2054.
- [30] Ratih Nur Cahyanty, Trivosa Aprilia Novadiani, 2019. Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan menggunakan Metode Balanced Scorecard (BSC) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). *Jurnal Ekonomi*, Vol. 7 Nomor 2 September 2019 ISSN 2337 – 9340
- [31] Rivai Dan Ella Sagala, (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk! Perusahaan*, Rajawali Pers, Jakarta.
- [32] Simbolon, Freddy. (2015). Perbandingan Sistem Pengukuran Kinerja Perusahaan . *Binus Bussines Review*. Vol. 6. No. 1, pp. 91-100.
- [33] Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D.*: Alfabeta,
- [34] Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- [35] Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- [36] Sugiyono (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- [37] Suhendang (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Pada PT.Wijaya Karya Industri Periode 2016-2018). *JURNAL AKUNIDA*, Vol 1 Desember 2019 ISSN 2442-3033
- [38] Suwarjono. (2015). *Teori Akuntansi Perekayasaan Pelaporan Keuangan*. Yogyakarta : BPEE- Yogyakarta
- [39] Trihastuti, Kristianingsih. (2011). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Scorecard". Skripsi. Universitas Negeri Semarang

-----