

**Analisis *Balance Scorecard* sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan pada
Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtanadi Medan**

Khaira Zahra Nasution¹, Rabiatul Adawiyah², Sri Rahayu²

Universitas Islam Negeri Sumatera Utara

khairazahranasution@gmail.com , SriRahayu011200@gmail.com , rabiadawiyah01@gmail.com

Abstrak

Metode *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. Maka tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui bagaimana kinerja PDAM Tirtanadi Medan jika dilihat dari konsep *Balance Scorecard*. Jenis penelitian yang dilakukan peneliti adalah penelitian deskriptif kuantitatif. Hasil menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahun 2018-2020 kinerja PDAM Tirtanadi Medan 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: Analisis, Balance, Scorecard, Kinerja

Abstract

The balanced scorecard method can be used in evaluating PDAM performance by taking into account four aspects, namely financial aspects, customer aspects, internal business aspects and growth and learning aspects. So this research objective is to find out how the performance of PDAM Tirtanadi Medan is seen from the Balance Scorecard concept. The type of research conducted by researchers is quantitative descriptive research. The results show that the results show that in 2018-2020 the overall performance of PDAM Tirtanadi Medan is quite good, this is indicated by the scorecard values generated from each perspective, namely the financial perspective, customer perspective, internal business process perspective and learning perspective and growth.

Keywords: Analysis, Balance Sheet, Scorecard, Performance

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.

PDAM adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih. Tujuan dibentuknya PDAM adalah untuk mencakupi 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 Tirtanadi Medan 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. Namun dalam pengelolaannya PDAM Tirtanadi Medan 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.

Metode *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 Tirtanadi Medan 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. Maka tujuan penelitian ini adalah Untuk mengetahui bagaimana kinerja PDAM Tirtanadi Medan jika dilihat dari konsep *Balance Scorecard*.

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 .

TINJAUAN PUSTAKA

Balance 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 kedalam istilah-istilah nyata bagi seluruh karyawan, untuk memfokuskan perhatian dari seluruh organisasi, dan untuk memantau keberhasilan atau kegagalan dari implelementasi 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.

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), 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.

Kinerja perusahaan

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. 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

METODE 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. Penelitian ini dilakukan di kantor PDAM Tirtanadi Medan yang beralamat di jalan Jl. Sisingamangaraja No.1, Ps. Baru, Kec. Medan Kota, Kota Medan, Sumatera Utara 20212.

HASIL DAN PEMBAHASAN

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:

| 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:

| 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 pemerolehan pelanggan | 6,25% | 0,1% | 0,1% | 0,1% | 0,1% | Buruk |
| | b. Profitabilitas pelanggan | 6,25% | 3,2% | 3,6% | 3,3% | 3,4% | Cukup baik |

| | | | | | | | |
|---|------------------------------------|-------|-------|-------|--------|-------|-------------|
| | c. Retensi pelanggan | 6,25% | 6,25% | 6,25% | 6,25% | 6,25% | Sangat baik |
| | d. Kepuasan pelanggan | 6,25% | 137 | 74 | 57 | 90 | Baik |
| 3 | Proses bisnis internal | | | | | | |
| | a. Efisiensi produksi | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | Sangat baik |
| | b. Tingkat kehilangan air | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | Sangat Baik |
| | c. Jam operasi layanan | 5% | 13 | 14 | 15 | 14 | Baik |
| | d. Tekanan air sambungan pelanggan | 5% | 5% | 5% | 5% | 5% | Baik |
| | e. Penggantian meter air | 5% | 0,4% | 0,2% | 0,1% | 0,2% | Buruk |
| 4 | Pertumbuhan dan pembelajaran | | | | | | |
| | a. Tingkat produktifitaskaryawan | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | 8,3% | Sangat baik |
| | b. Tingkat retensi karyawan | 8,3% | 0% | 0% | 0% | 0% | Sangat baik |
| | c. Kepuasan karyawan | 8,4% | | | | 8,4% | Sangat baik |
| | Total | 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.

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 Tirtanadi Medan dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan tersebut. Kinerja keuangan dalam perspektif balance scorecard pada PDAM Tirtanadi Medan 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 Tirtanadi Medan 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 Tirtanadi Medan 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 dikategorikan 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 Tirtanadi Medan 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 purna jual dalam layanan purna 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:

1) Efisiensi produksi

Efisiensi produksi digunakan untuk menunjukkan sejauh mana perusahaan dalam memanfaatkan kapasitas terpasangnya. Jika nilai efisiensi produksi 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 Tirtanadi Medan dari tahun

2018-2020 menunjukkan bahwa perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi dalam melakukan produksi.

2) 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.

3) Jam operasi pelayanan

Adalah indikator yang mengukur sejauh mana perusahaan mempertahankan pelayanan pengaliran air kepada pelanggannya. Perusahaan PDAM Tirtanadi Medan 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.

4) 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.

5) Penggantian meter air pelanggan

Penggantian meter air pelanggan yang terjadi di PDAM Tirtanadi kota Medan 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 Tirtanadi Medan 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 Tirtanadi Medan 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 Tirtanadi Medan 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.

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 menunjukan hasil yang sangat baik, meskipun ada beberapa kekurangan yang perlu diperbaiki.

DAFTAR PUSTAKA

Anwar, S. (2011). *Metodologi Penelitian Bisnis, Disertai contoh Proposal Penelitian Bidang Ilmu Ekonomi dan Manajemen*. Jakarta: Selemba Empat.

- Effendy, A. (2019). Analisis Bauran Pemasaran Dalam Meningkatkan Volume Penjualan Azka Toys Pamulang Tangerang Selatan. *Jurnal Ilmiah Feasible (JIF)*, 20-35.
- Galib, M. (2018). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Menggunakan Pendekatan Balance Scorecard Pad Apt BosowaPropertindo. *Jurnal Ekonomi Islam*, 32-45.
- Husain, R. (2018). Pengaruh Aspek Pengukuran Kinerja Dalam Balance Scorecard Terhadap Daya Saing Perusahaan Pdam Kota Makassar. *Jurnal akuntansi dan ekonomi akreditasi*, 18-24.
- Manguluang, A. (2010). *Metodologi Penelitian*. Padang: Ekasakti Press.
- Purba, A. (2020). Analisis Metode Balance Scorecard Terhadap Pengukuran Kinerja Perusahaan Pt Golden Teknik Sidoarjo 2013-2015. *Jurnal Ekonomi* , 1-16.
- Saputr. (2018). Topik Balance Scorecard Dalam Literature Akuntansi Di Indonesia. *Studi Bibliografi*, 15-30.
- Suhaya. (2018). Penerapan Balance Scorecard Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan. *Jurnal Al-zahra*, 21-36.
- Wahyuni, S. (2011). Analisis Balanced Scorecard sebagai alat Pengukuran kinerja pada PT. Semen Bosowa Maros. *Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Hassanudin*.