

Balanced Scorecard dan Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tuban

Balanced Scorecard and Performance of Tuban Regency Regional Drinking Water Company (PDAM)

Affandi Dwi Rahmanto*

Universitas Sunan Bonang, Jl. DR. Wahidin Sudirohusodo No.798, Sidorejo, Kec. Tuban, Kabupaten Tuban, Jawa Timur 62315 Indonesia

DOI. <https://doi.org/10.61656/pmaar.v5i1.122>

ABSTRACT: Many businesses use non-financial and financial measures to evaluate their performance. Financial measurements alone are not enough to measure company performance in the current global competitive environment, so company management must also use non-financial measurements to measure their performance. Currently, the Tuban Regency Regional Drinking Water Company (PDAM) is trying to implement a balanced scorecard to assess its business performance. Based on this background, this research aims to show the advantages of implementing the Balanced scorecard as a benchmark that complements measuring tools that only measure profitability with added dimensions. This will enable management to make the right strategic decisions to achieve company goals. The variables used include company performance as measured by Return on Investment, company financial perspective as measured by Net Profit Margin, customer perspective as measured by the percentage of complaints, and an internal business process perspective as measured by employee productivity. This research uses primary data. Due to a lack of data, learning and growth perspectives were not included. Purposive sampling techniques and multiple linear regression analysis were used to collect data from 2018 to 2022. The t-test results showed that the financial perspective, customer perspective, and internal business process perspective did not influence company performance; however, the financial perspective, customer perspective, and internal business process perspective influenced company performance.

Keywords: company performance, customer perspective, financial perspective, internal business process perspective

ABSTRAK: Banyak bisnis menggunakan pengukuran non-keuangan dan finansial untuk mengevaluasi kinerja mereka. Pengukuran finansial saja tidak cukup untuk mengukur kinerja perusahaan dalam lingkungan persaingan global saat ini, sehingga manajemen perusahaan harus menggunakan pengukuran non-keuangan juga untuk mengukur kinerja mereka. Saat ini, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tuban sedang berusaha menerapkan *Balanced Scorecard* untuk menilai kinerja bisnisnya. Berdasarkan latar belakang ini, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menunjukkan keuntungan dari penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur yang melengkapi alat ukur yang hanya mengukur profitabilitas dengan dimensi yang ditambahkan. Ini akan memungkinkan manajemen membuat keputusan strategis yang tepat untuk mencapai tujuan perusahaan. Variabel yang digunakan termasuk kinerja perusahaan yang diukur dengan Return on Investment; perspektif keuangan perusahaan yang diukur dengan Net Profit Margin; perspektif pelanggan yang diukur dengan prosentase keluhan; dan perspektif proses bisnis internal yang diukur dengan produktivitas karyawan. Penelitian ini menggunakan data primer. Karena kurangnya data, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak disertakan. Teknik purposive sampling dan analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengumpulkan data dari tahun 2018 hingga 2022. Hasil uji t menunjukkan bahwa perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal tidak memengaruhi kinerja perusahaan; namun, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal memengaruhi kinerja perusahaan.

Kata kunci: Kinerja perusahaan, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal.

Article info: Received: 22 December 2023; Revised: 25 January 2024; Accepted: 29 January 2024

Correspondence:

* Affandi Dwi Rahmanto. Email: affandi.sh20@gmail.com

Recommended citation: Rahmanto, A. D., (2024). Balanced Scorecard dan Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tuban, *Public Management and Accounting Review (PMAR)*, 5 (1), pp 1-16.



This is an open access article. *Public Management and Accounting Review* is licensed under the [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi saat ini tampaknya sudah masuk ke tahap revolusi 5.0, dan perusahaan dapat melakukan banyak hal dengan teknologi yang ada. Perkembangan teknologi ini telah meningkatkan persaingan di dunia bisnis. Dalam dunia bisnis yang semakin berkembang dan berubah dengan cepat, informasi telah menjadi harta yang berharga bagi perusahaan dan berguna untuk mengukur kinerjanya. Tidak mengherankan bahwa persaingan informasi sangat penting karena dengan menghasilkan informasi tentang setiap tindakan yang dilakukan oleh perusahaan, data dan gambaran tentang tindakan tersebut dapat diperoleh. Berdasarkan informasi ini, keputusan yang dibuat kemudian akan mempengaruhi kehidupan dan aktivitas umum perusahaan (Herawati, 2019). Kecermatan (ketelitian), penyajian yang tepat waktu (tepat waktu), kelengkapan (lengkap), dan ringkas (ringkas) adalah beberapa komponen yang harus mendukung kualitas informasi yang baik (Pangestu & Hastuti, 2021).

Informasi atas peristiwa—peristiwa yang terjadi di lingkungan perusahaan memberikan umpan balik yang berguna tentang bagaimana membangun manajemen strategik. Informasi atas peristiwa—informasi ini berguna untuk mengukur kinerja perusahaan sepanjang waktu. Perusahaan dapat mencapai tujuan mereka melalui penggunaan pengukuran kinerja, sebuah alat yang memungkinkan perusahaan untuk menilai keberhasilannya sendiri. Pengukuran kinerja merupakan bagian dari sistem yang mendukung keputusan manajemen dengan membandingkan rencana yang dibuat dengan hasil yang dicapai, mengevaluasi kesalahan yang terjadi, dan merekomendasikan perbaikan (Kaplan et al., 2001: 2-3). Dalam manajemen tradisional, pengukuran keuangan adalah alat yang paling umum untuk mengukur kinerja. Meskipun pengukuran keuangan dapat dianggap penting, mereka akan kurang akurat dalam konteks saat ini jika tidak disertai dengan pengukuran non-keuangan. Oleh karena itu, sistem pengukuran baru yang menghubungkan ukuran finansial dan non finansial diperlukan (Basri, 2015). Robert S. Kaplan dan David P. Norton memperkenalkan Balanced Scorecard, alat pengukuran kinerja baru, pada tahun 1990. Menurut Kaplan et al. (2001: 2), Balanced Scorecard menggambarkan misi dan strategi perusahaan dalam serangkaian ukuran yang komprehensif, yang memberikan kerangka kerja untuk pengukuran dan sistem manajemen strategis.

Menurut Mulyadi (2001: 2-3), Balanced Scorecard mengukur kinerja perusahaan atau jasa dari empat sudut pandang: keuangan (financial), pelanggan (customer), proses bisnis internal (internal business process), dan pembelajaran dan pertumbuhan (learning and growth). Tujuan suatu unit usaha tidak hanya diungkapkan dalam ukuran finansial, tetapi juga diungkapkan dalam ukuran seperti

Untuk memberikan layanan air bersih kepada warga Kabupaten Tuban, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tuban adalah badan usaha milik daerah yang harus meningkatkan kinerjanya setiap tahunnya. Laporan laba/rugi PDAM Kabupaten Tuban menunjukkan bahwa beban usaha perusahaan meningkat setiap tahun, yang menyebabkan laba perusahaan hampir setiap tahun mengalami fluktuasi.

Tabel 1. Jumlah Perolehan Laba Bersih Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tuban

No	Tahun	Laba bersih (Rupiah)
1	2022	12.419.373.506
2	2021	12.187.201.118
3	2020	13.039.458.714
4	2019	7.742.046.164
5	2018	3.297.511.602

Sumber: Laporan Laba/Rugi Tahun 2018-2022 PDAM Kabupaten Tuban

Berdasarkan Tabel 1, laba Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tuban pada tahun 2019 sebesar Rp7.742.046.164 mengalami kenaikan lebih dari 50% dari tahun sebelumnya 2018 sebesar Rp. 3.297.511.602. Pada tahun 2020 mengalami kenaikan laba yang sama sehingga memperoleh laba sebesar Rp. 13.039.458.714. Sebaliknya, pada tahun 2021 mengalami penurunan laba sehingga

memperoleh total laba sebesar Rp. 12.187.201.118. Tahun 2022, laba mulai meningkat lagi, meskipun belum sebesar tahun 2020, menjadi sebesar Rp12.419.373.506.

Selain laporan laba rugi Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tuban yang menunjukkan laporan laba bersih perusahaan, diperlukan juga laporan jumlah karyawan yang menunjukkan keluar masuknya karyawan selama beberapa periode. Berdasarkan hasil wawancara, setiap tahunnya mengalami *Employee Turnover*, yaitu perpindahan karyawan dari suatu perusahaan. Semakin tinggi *turnover* artinya tingkat pergantian tenaga kerja perusahaan sering terjadi. Tingkat *employee turnover* yang tinggi akan merugikan perusahaan karena dalam proses merekrut karyawan baru diperlukan berbagai macam biaya seperti : *hiring cost* (biaya perekrutan) dan *training cost* (biaya pelatihan).

Data keluhan perusahaan juga perlu dilihat untuk mengetahui keadaan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tuban secara keseluruhan.

Tabel 2. Jumlah Pengaduan Pelanggan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tuban Periode 2020-2022

No	Tahun	Kwartal	Jumlah Keluhan
1	2022	1	31
2		2	95
3		3	73
4		4	52
5	2021	1	77
6		2	86
7		3	41
8		4	60
9	2020	1	58
10		2	90
11		3	73
12		4	87

Sumber: Data Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Tuban

Tabel 2 menunjukkan jumlah pengaduan pelanggan yang terjadi pada periode 2020-2022, dimana setiap tahunnya mengalami kenaikan pengaduan. Pada tahun 2020 total pengaduan yang ada sebesar 251 pengaduan. Pada tahun 2021 total pengaduan yang ada sebesar 264. Pada tahun 2022 total pengaduan yang ada sebanyak 308 pengaduan. Hal ini harus segera diatas dengan memperbaiki kinerja perusahaan.

Agar dapat mencapai tujuan perusahaan, Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tuban harus meninjau pengukuran kinerja dari perspektif non-finansial dan finansial. *Balanced Scorecard* adalah metode yang tepat untuk mengukur keduanya. Namun, hanya tiga perspektif *Balanced Scorecard*—pandangan keuangan, pandangan pelanggan, dan pandangan proses bisnis internal—digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini. Karena data yang ada tidak mencukupi untuk melakukan penelitian ini—hanya ada 3 data dan 9 data lainnya bernilai 0—perspektif keempat, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, tidak digunakan. Hal ini disebabkan oleh tingkat turnover karyawan yang rendah selama periode tersebut. Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, masalah berikut dapat dirumuskan: RQ: Apakah mungkin untuk menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* yang menggabungkan perspektif dari tiga sudut pandang: keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal sebagai alat untuk mengukur kinerja perusahaan?

Penelitian ini bertujuan untuk meneliti dan membuktikan bahwa menggunakan metode *Balanced Scorecard* yang dilihat dari tiga sudut pandang (keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal) dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Selain itu, penelitian ini memiliki manfaat bagi perusahaan karena memberikan informasi tentang cara merencanakan sistem manajemen strategik untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerja perusahaan. Manfaat kedua adalah untuk universitas karena

memberikan informasi tentang penerapan *Balanced Scorecard* dan materi penelitian untuk mahasiswa di masa mendatang.

KAJIAN LITERATUR

Hasil Penelitian Terdahulu

Studi yang ditulis oleh [Anggraini et al. \(2020\)](#) membahas penerapan *Balanced Scorecard* pada Organisasi Publik. Bagaimana membangun *Balanced Scorecard* meliputi menentukan tujuan strategis, ukuran yang digunakan, target yang ingin dicapai, dan inisiatif, serta mengimplementasikan *Balanced Scorecard* pada organisasi publik. Peneliti menemukan bahwa, setelah mengubah gagasan *Balanced Scorecard* yang awalnya ditujukan untuk organisasi bisnis, gagasan tersebut dapat digunakan pada organisasi publik, antara lain untuk memenuhi misi organisasi publik.

Dengan judul Implementasi Manajemen *Balanced Scorecard* di Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah di Tangerang Selatan, penelitian yang dilakukan oleh [Saihu \(2019\)](#) bertujuan untuk mengetahui seberapa baik pengelolaan pondok pesantren berfungsi dengan menggunakan analisis kinerja *Balanced Scorecard*, yang melihat dari empat sudut pandang: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Peneliti berpendapat bahwa menerapkan konsep *Balanced Scorecard* tidak semudah yang diharapkan karena membutuhkan komitmen dari manajemen pusat dan semua karyawan yang terlibat dalam organisasi perusahaan. Salah satu tingkat kesulitan lain yang paling sering ditemui oleh beberapa perusahaan adalah kekhawatiran bahwa sistem pengendalian manajemen harus diubah sesuai dengan gagasan jangka panjang. Ini dapat diidentifikasi dengan mengukur sejumlah tindakan yang menerjemahkan tujuan perusahaan.

Penelitian oleh [Kim & Rhee \(2012\)](#), dengan judul *An empirical study on the impact of critical success factors on the balanced scorecard performance in Korean green supply chain management enterprises* bertujuan untuk menguji dampak CSF (faktor penentu keberhasilan) GSCM terhadap kinerja BSC (*balanced scorecard*) dengan pemodelan persamaan struktural, menggunakan hasil empiris dari 249 responden perusahaan yang terlibat dalam bisnis GSCM nasional di Korea. Peneliti menyimpulkan bahwa perencanaan dan implementasi merupakan faktor pendahuluan yang dominan dalam penelitian ini, diikuti oleh kolaborasi dengan mitra dan integrasi infrastruktur. Namun, pengaktifan dukungan berdampak negatif terhadap kinerja keuangan, sehingga meningkatkan biaya dan beban. Ditemukan adanya implikasi penting dalam penerapan GSCM.

Penelitian oleh [Quesado et al. \(2018\)](#), dengan judul *Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation* bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis serangkaian keuntungan dan kontribusi yang diperoleh dari penerapan *Balanced Scorecard* (BSC). Studi ini memberikan kontribusi terhadap kondisi pengetahuan saat ini, sejak identifikasi keuntungan dan kontribusi dalam pengenalan dan implementasi BSC bisa memfasilitasi adopsi dan pengembangannya di organisasi yang ingin menerapkan alat ini. Di dalam Selain itu, landasan teori disediakan untuk penelitian selanjutnya, yang membuktikan luasnya penelitian topik yang dipelajari. Hasil penelitiannya BSC lebih dari sekedar evaluasi kinerja sederhana sistem, untuk menjadi alat manajemen strategis sejati yang mampu memperjelas dan menerjemahkan misi dan strategi organisasi, memungkinkan proses komunikasi, penyelarasan strategis dan pembelajaran organisasi..

Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja perusahaan pada suatu periode sangat diperlukan agar manajemen dapat menilai dan mengukur prestasi perusahaan dengan tepat. Selama ini pengukuran kinerja suatu perusahaan hanyalah berfokus pada pengukuran tingkat keuangan saja, dimana hanya menggambarkan kinerja pada satu sisi perusahaan (internal), sedangkan untuk sisi luar dari perusahaan (eskternal) tidak diperhatikan ([Anggraini et al., 2020](#)).

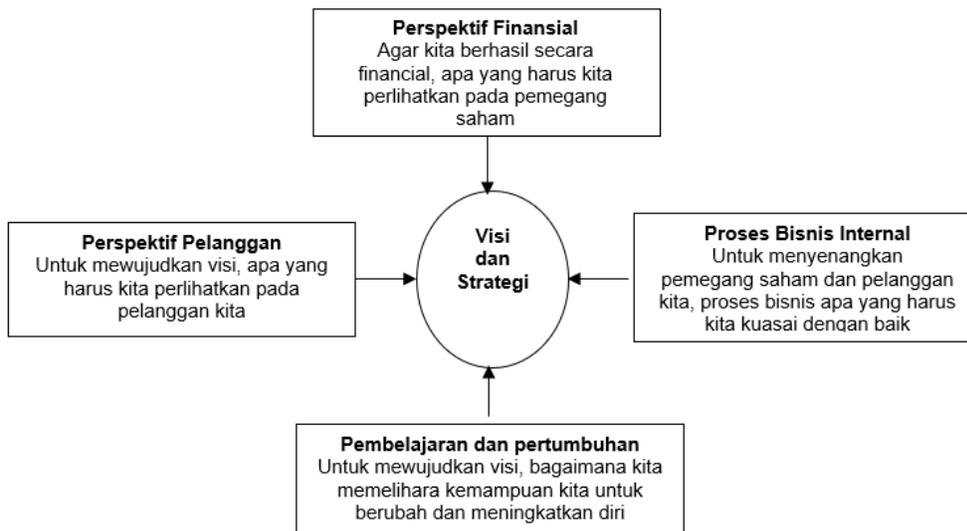
Bisa disamakan dengan performa, yang berasal dari bahasa Inggris. Kinerja, juga disebut kinerja, adalah ukuran seberapa sukses seseorang atau organisasi dalam melaksanakan tugas, fungsi, atau pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Kinerja dapat didefinisikan sebagai efektivitas operasional suatu

organisasi, bagian-bagiannya, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan, menurut Mulyadi (2001: 415-416). Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, kinerja sebenarnya adalah penilaian bagaimana manusia melakukan tugas yang diberikan kepada mereka di dalam organisasi. Pada dasarnya, penilaian kinerja adalah penilaian bagaimana manusia berperilaku saat mereka melakukan tugas yang diberikan kepada mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Namun, kinerja operasi perusahaan adalah kinerja perusahaan dalam menjalankan operasinya dengan tujuan mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya. Menurut Mulyadi (2001: 415), sistem pengukuran kinerja harus mewakili asumsi utama organisasi. Jika tidak, organisasi tidak akan efektif atau produktif lagi. Pengukuran kinerja didasarkan pada dua kriteria informasi: kinerja finansial dan nonfinansial (Anggraini et al., 2020). Pengukuran kinerja finansial menunjukkan kinerja sebagai suatu proses. Informasi nonfinansial dan keputusan manajer lebih menunjukkan kinerja sebagai suatu proses.

Pengukuran kinerja finansial tradisional tidak dapat memberikan informasi secara menyeluruh yang bermanfaat untuk kepentingan perusahaan dan perbaikan terus menerus, karena perkembangan badan usaha menuntut yang lebih kompleks. Karena pengukuran finansial dan nonfinansial saling terkait dan saling melengkapi, pemilihan dan penggunaan salah satu sistem pengukuran kinerja saja dapat menyebabkan informasi yang salah. Oleh karena itu, kedua sistem harus digunakan secara seimbang.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard melengkapi ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (drivers) kinerja masa depan, menurut Kaplan et al. (2001:7). Tujuan dan ukuran scorecard didasarkan pada visi dan strategi perusahaan dengan melihat kinerja dari empat sudut pandang: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Kerangka kerja *Balanced Scorecard* berasal dari empat sudut pandang: finansial, konsumen, bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Visi dan strategi perusahaan diterjemahkan ke dalam serangkaian sasaran dan pengukuran, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 1. dimana masing-masing perspektif memiliki ukuran atau pengukuran yang diperlukan untuk menjalankan visi dan strategi tersebut. Untuk mencapai tujuan perusahaan, *balanced scorecard* dimaksudkan untuk menyediakan suatu kerangka yang dapat mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan. Kerangka ini juga dapat digunakan untuk mengambil tindakan dan inisiatif untuk mencapai tujuan tersebut.



Gambar 1. Rerangka *Balanced Scorecard* untuk menterjemahkan strategi kedalam rerangka operasi
Sumber: Kaplan, Robert S. & Norton, David P., (1996), *Balanced Scorecard* menerapkan strategi bisnis menjadi aksi, terjemahan Piter R. Yosi Pasla, 2000, Penerbit Erlangga, Hal 8.

Menurut Mulyadi (2001:1), *Balanced Scorecard* adalah alat manajemen modern yang dapat membantu perusahaan meningkatkan kinerja keuangan. Karena beberapa alasan, *balanced scorecard*

sebagai alat manajemen modern semakin dibutuhkan oleh perusahaan. Sistem manajemen perusahaan tidak sesuai dengan lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan turbulen (Mulyadi, 2001:24).

Dengan menggunakan *Balanced Scorecard*, perusahaan dapat mengetahui bagaimana berbagai unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi pelanggan (customer value) perusahaan saat ini dan di masa depan. Mereka juga dapat mengetahui bagaimana bisnis internal harus meningkatkan kemampuan untuk investasi dalam sumber daya manusia, sistem, dan prosedur yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

Balanced Scorecard dan Perspektifnya

Dalam *Balanced Scorecard*, misi dan strategi diterjemahkan ke dalam berbagai tujuan dan ukuran dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. (Kaplan et al., 2001: 7).

Perspektif Keuangan

Dalam *Balanced Scorecard*, tujuan dan ukuran keuangan harus menjadi fokus dari semua perspektif scorecard lainnya. Menurut Kaplan et al. (2001: 41), tujuan dan ukuran keuangan harus memainkan peran ganda: mereka harus menentukan kinerja keuangan yang diharapkan dari strategi dan menjadi sasaran akhir dari perspektif lain (pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan). Dalam menetapkan tujuan keuangan, perusahaan mempertimbangkan profitabilitas (Putri & Suryaningrum, 2023). Untuk mencapai tujuan ini, ukuran seperti laba operasi dan margin kotor, yang disesuaikan dengan tingkat investasi yang ditanamkan, dapat digunakan. Ukuran yang digunakan diantaranya:

a. *Return on Investment (ROI)*

Menunjukkan kemampuan dari modal yang diinvestasikan dalam keseluruhan aktiva untuk menghasilkan keuntungan netto (Winarno, 2017). Pengukuran ini menggunakan satuan ukur prosentase (%).

b. *Net Profit Margin*

Menunjukkan besarnya laba bersih setiap rupiah dari penjualan bersih (Winarno, 2017). Pengukuran ini menggunakan satuan prosentase (%).

Perspektif Pelanggan

Menurut Mulyadi (2001: 224), pelanggan adalah setiap orang yang menggunakan produk yang dibuat oleh seseorang atau kelompok. Perusahaan mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar yang akan dimasuki dengan menggunakan *Balanced Scorecard* dari sudut pandang pelanggan. Salah satu sumber yang membantu perusahaan mencapai tujuan keuangan mereka adalah segmen pasar. Dengan menggunakan perspektif pelanggan, bisnis dapat mempertimbangkan berbagai ukuran pelanggan yang penting, seperti kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas, dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran mereka.

Dengan mengandalkan kinerja produk dan inovasi teknologi, perusahaan dapat berfokus pada kapabilitas internal di masa lalu. Namun, bisnis yang tidak memahami kebutuhan pelanggan akan memudahkan pesaing dengan menawarkan barang dan jasa yang lebih baik yang sesuai dengan preferensi pelanggan. Akibatnya, bisnis lebih baik berkonsentrasi pada pelanggan, yang merupakan entitas eksternal dari perusahaan. Setiap unit bisnis harus membuat dan memberikan produk dan jasa yang berharga bagi pelanggan jika mereka ingin mencapai kinerja keuangan jangka panjang yang baik (Kaplan et al., 2001: 55).

Perusahaan harus mengidentifikasi berbagai segmen pasar, termasuk populasi pelanggan yang ada saat ini dan potensial, dan kemudian memilih segmen mana yang akan mereka masuki. Kemudian, mereka harus menentukan proporsi yang akan diberikan kepada segmen mana yang akan mereka masuki dan segmen mana yang akan mereka sasaran. Mengetahui proporsi yang akan diberikan kepada segmen sasaran akan sangat penting untuk mengembangkan tujuan dan perspektif pelanggan. Jadi, dari perspektif pelanggan, *balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan yang spesifik untuk pelanggan dan segmen, yang dapat dikomunikasikan ke seluruh perusahaan (Kaplan et al., 2001: 56).

Ukuran yang digunakan dalam perspektif pelanggan adalah *Number of Complaint*, yaitu untuk mengetahui kepuasan konsumen, dimana jika terdapat banyak keluhan yang masuk dari konsumen, maka menunjukkan pelanggan merasa tidak puas terhadap produk yang dihasilkan oleh perusahaan (Rohmah & Reviandani, 2022). Pengukuran ini menggunakan satuan ukur prosentase (%).

Perspektif Proses Bisnis Internal

Manajer menemukan banyak prosedur penting yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham dari sudut pandang proses bisnis internal. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran dari perspektif keuangan (finansial) dan pelanggan. Mengikuti urutan ini memungkinkan perusahaan memfokuskan pengukuran proses bisnis internal pada cara yang akan mendorong tercapainya tujuan yang ditetapkan untuk para pemegang saham dan pelanggan. Setiap bisnis menjalankan sejumlah prosedur khusus yang dimaksudkan untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan menghasilkan hasil keuangan yang menguntungkan (Kaplan et al., 2001: 80; Malara et al., 2020).

Pengukuran yang dilakukan untuk perspektif bisnis internal adalah *Employee Productivity*. Rumus ini adalah menggunakan per labour hour. Rasio ini perlu diperhatikan karena dengan meningkatnya rasio ini maka produktivitas pekerjaan akan meningkat sehingga biaya dapat ditekan (Kaplan et al., 2001: 102; Sirait et al., 2020). Perlu juga diperhatikan apabila rasio ini sangat tinggi dikhawatirkan pelayanan yang diberikan oleh karyawan sangat cepat tapi menimbulkan ketidakpuasan dari para konsumen. Dalam hal ini menimbulkan kerugian bagi badan usaha yaitu timbulnya image negatif diantara para pelanggan mengenai pelayanan jasa perusahaan. Pengukuran ini menggunakan satuan prosentase (%).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Seperti yang dinyatakan oleh Kaplan et al. (2001: 109), tujuan dari sudut pandang pembelajaran dan pertumbuhan adalah untuk menyediakan infrastruktur yang memungkinkan pencapaian tujuan yang lebih ambisius dari tiga sudut pandang lain. Jelas, investasi dalam peralatan dan klitbang sangat penting, tetapi tampaknya tidak cukup untuk itu saja. *Balanced Scorecard* menekankan pentingnya menanamkan investasi untuk masa depan, bukan hanya dalam bidang investasi konvensional seperti riset, pengembangan, dan peralatan baru. Jika mereka ingin mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang mereka, perusahaan juga harus melakukan investasi dalam infrastruktur pekerja, sistem, dan prosedur (Saharuddin et al., 2019).

Menurut Hom et al. (2017), perpindahan karyawan dari suatu perusahaan didefinisikan sebagai pengukuran yang dilakukan dari sudut pandang proses pembelajaran dan pertumbuhan. Tingkat turnover yang lebih tinggi menunjukkan bahwa perusahaan lebih sering kehilangan karyawan (Sefudin et al., 2014). Ini karena dalam proses merekrut karyawan baru diperlukan sejumlah biaya, termasuk biaya perekrutan dan pelatihan.

Teori yang Melandasi Hubungan antara Perspektif Keuangan dengan Kinerja Perusahaan

Bisnis seharusnya tidak lagi melihat usaha dari sudut pandang keuangan atau kepentingan jangka pendek. Ini karena dengan meningkatkan operasional, keuntungan keuangan akan meningkat sendiri. Pengukuran kinerja keuangan digunakan untuk menentukan apakah strategi, penerapan, dan pelaksanaan bisnis menghasilkan peningkatan yang signifikan. Profitabilitas, pertumbuhan, dan nilai pihak berwenang biasanya merupakan tujuan keuangan perusahaan (Anggraini et al., 2020).

Dalam kaitannya dengan ekonomi moneter, teori Keynes menekankan pentingnya kebijaksanaan stabilitas harga. Investor, pengusaha, dan penerima uang adalah tiga kelompok utama penduduk yang terkena dampak perubahan harga (Nurhaliza & Nofrian, 2023). Untuk mengatasi tantangan inflasi dan deflasi, investor dan penerima uang akan menghadapi tantangan yang sama. Untuk mengatasi keduanya, kebijaksanaan stabilitas harga diperlukan. Kedua, ada dua tingkat bunga: tingkat bunga natural dan tingkat bunga pasar. Jika pengusaha moneter menetapkan tingkat bunga pasar lebih rendah dari tingkat bunga natural, Pengusaha akan meminjam uang setelah mereka melihat bahwa investasi akan menguntungkan, yang berarti investasi meningkat, harga naik, dan sebaliknya. Untuk mencegah depresiasi dan stagnasi ekonomi, campur tangan pemerintah sangat penting (Suryaningrum et al., 2023). Keadaan yang lebih stabil

menunjukkan bahwa tingkat operasional perusahaan lebih lancar, yang berdampak langsung pada kinerja perusahaan.

Teori yang Melandasi Hubungan antara Perspektif Pelanggan dengan Kinerja Perusahaan

Dari sudut pandang pelanggan, manajemen perusahaan bertanggung jawab untuk menemukan dan mendefinisikan pelanggan dan segmen pasarnya. Perspektif ini mencakup beberapa ukuran penting dari hasil yang sukses yang dihasilkan oleh penerapan dan formulasi strategi yang efektif (Kaplan et al., 2001: 55). Efek asimilasi atau efek kontras terjadi sebagai hasil dari kinerja aktual, menurut teori asimilasi-kontras (Robbins, 1994: 84). Ketika ada gap yang besar, konsumen akan memperbesarnya, dan gap akan tersebut. Akibatnya, produk dianggap lebih baik atau lebih buruk daripada yang sebenarnya (teori kontras). Namun, asimilasi teori yang relevan berlaku jika kesenjangannya tidak terlalu besar. Dengan kata lain, ketika rentang deviasi yang dapat diterima dilewati, perbedaan antara kinerja dan ekspektasi akan menjadi sangat besar. Pada titik ini, efek kontras akan mulai berlaku (Saponaro, 2023). Perspektif pelanggan sangat penting untuk memenangkan persaingan global. Kesuksesan dalam mempengaruhi emosi pelanggan berdampak langsung pada kinerja bisnis (Zuniawan et al., 2020).

Teori yang Melandasi Hubungan antara Perspektif Proses Bisnis Internal dengan Kinerja Perusahaan

Fokus pada perspektif proses bisnis internal adalah proses manajemen internal yang harus dilakukan oleh perusahaan. Dengan mengidentifikasi nilai tambahan yang dapat ditawarkan dan memenuhi harapan pemegang saham tentang ROI yang optimal, proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proposisi nilai yang akan menarik dan mempertahankan pelanggan pada segmen pasar (Kaplan et al., 2001: 80).

Teori pertumbuhan perusahaan menyatakan, pertama, Pentingnya mempelajari bagaimana perusahaan-perusahaan mengembangkan keahlian yang bisa meningkatkan legitimasi dimata pemegang saham seperti halnya bagaimana pentingnya mempelajari pengembangan keahlian yang bisa meningkatkan efisiensi teknisnya. Kedua, Untuk meningkatkan kesempatan-kesempatan untuk bertahan, perusahaan-perusahaan baru banyak mengadopsi aturan-aturan dan kode-kode untuk menanamkan atau mengembangkan modal lingkungan usaha yang melingkupinya (Zuniawan et al., 2020).

Menurut Kaplan et al. (2001: 80-83), tingkat pertumbuhan perusahaan dipengaruhi oleh tindakan yang dilakukan dari sudut pandang proses bisnis internal. Perusahaan yang dapat menciptakan manfaat kompetitif dapat mengumpulkan lebih banyak dari sumber keuntungan. Ini berdampak langsung pada kesuksesan kinerja bisnis (Saryanti & Tiningrum, 2020).

METODE PENELITIAN

Model Penelitian

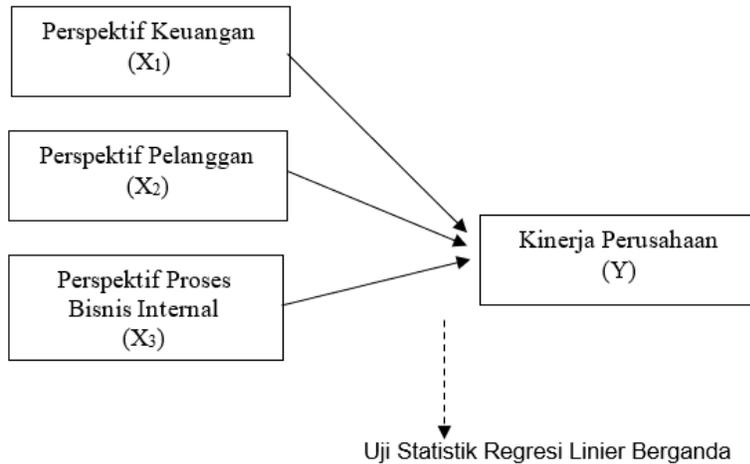
Berdasarkan latar belakang penelitian dan kajian literatur maka model penelitian disarikan pada Gambar 2. Pada Gambar 2 menunjukkan hubungan antara variabel independen – perspektif keuangan, pelanggan, dan proses bisnis internal, dengan variabel dependen adalah kinerja Perusahaan. Berdasarkan Gambar 2 dan teori yang melandasi hubungan antar variabel, maka hipotesis penelitian adalah:

H1: Perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja Perusahaan.

H2: Perspektif pelanggan berpengaruh terhadap kinerja Perusahaan.

H3: Perspektif proses bisnis internal berpengaruh terhadap kinerja Perusahaan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak diteliti karena tidak ada data yang cukup untuk mewakili variabel tersebut. Oleh karena itu, penelitian ini hanya meneliti tiga perspektif dari empat perspektif yang ada pada model *Balance Scorecard*.



Gambar 2. Model Penelitian

Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Penelitian ini menggunakan dua variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Kinerja perusahaan (Y) sebagai variabel terikat diduga dipengaruhi oleh variabel – variabel bebas yaitu Perspektif Keuangan (X₁), Perspektif Pelanggan (X₂), Perspektif Proses Bisnis Internal (X₃).

Definisi variabel – variabel tersebut adalah:

1. Perspektif keuangan (X₁)

Merupakan perspektif yang menggambarkan tujuan jangka panjang suatu perusahaan (secara finansial). Perspektif ini juga menjadi fokus tujuan dan ukuran di semua perspektif scorecard lainnya. Ukuran perpektif keuangan menggunakan; *Net Profit Margin*, menunjukkan besarnya laba bersih setiap rupiah dari penjualan bersih (Winarno, 2017). Pengukuran ini menggunakan satuan prosentase (%).

Rumus:
$$NPM = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\% \dots\dots\dots (1)$$

2. Perspektif Pelanggan (X₂)

Merupakan perspektif yang memfokuskan pada pelanggan dengan mengidentifikasinya beserta segmen pasar dimana bisnis unit tersebut akan bersaing (Kaplan et al., 2001: 59). Ukuran yang digunakan untuk perspektif pelanggan adalah sejumlah keluhan pelanggan (*number of complaint*) (Rohmah & Reviandani, 2022). Tipe skala yang digunakan adalah skala rasio dengan satuan ukur prosentase.

Rumus:
$$\text{Percentage Number of Complaints} = \frac{\text{Total Customer Complaint}}{\text{Total Sales}} \times 100\% \dots\dots\dots (2)$$

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (X₃)

Merupakan ukuran yang digunakan untuk mengukur semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan, baik dari manajemen maupun karyawan, untuk membuat produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan pelanggan dan pemegang saham. Productivity karyawan adalah ukuran yang digunakan (Kaplan et al., 2001: 102). Skala rasio yang digunakan dengan satuan ukuran prosentase (%). Indikator yang digunakan adalah:

Rumus:
$$\text{Employee Productivity} = \frac{\text{Total Pelanggan}}{\text{Jumlah karyawan} \times \text{jumlah jam kerja}} \times 100\% \dots\dots\dots (3)$$

4. Kinerja Perusahaan (Y)

Kinerja perusahaan adalah hasil kerja atau aktivitas yang telah dilakukan oleh suatu perusahaan sesuai dengan rencananya. Return on Investment adalah ukuran yang digunakan untuk menghitung profitabilitas yang berhasil didapat oleh perusahaan setelah investasi dalam aktiva (Putri & Suryaningrum, 2023). Skala rasio dengan ukuran prosentase adalah jenis skala yang digunakan. Indikator yang digunakan adalah:

$$\text{Rumus: ROI} = \frac{\text{Laba bersih setelah pajak}}{\text{Total aktiva}} \times 100\% \dots\dots\dots (4)$$

Teknik Penentuan Sampel

Obyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Tuban, sedangkan yang menjadi populasi dalam penelitian ini yaitu data perusahaan (Laporan Keuangan) sejak tahun 2020-2022, laporan jumlah pelanggan tetap pada tahun 2020-2022, laporan keluhan pelanggan pada tahun 2020-2022, laporan jumlah karyawan dan jumlah jam kerja pada tahun 2020-2022, serta laporan jumlah karyawan yang keluar pada tahun 2020-2022. Data – data tersebut adalah data *time series* yaitu data yang dibuat per triwulan.

Teknik penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*, yaitu suatu metode pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan perorangan atau pertimbangan peneliti dari sebuah populasi, yang mempunyai ciri dan karakteristik yang sama dengan populasi tersebut (Sugiyono, 2018).

Teknik Analisis dan Uji Hipotesis

Studi ini menggunakan regresi linier berganda untuk menunjukkan pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dapat dijelaskan melalui analisis. Berikut adalah bentuk persamaan regresi linier berganda (Sugiyono, 2018)::

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y	= Kinerja Perusahaan
a	= Konstanta (Intercept)
b ₁	= Koefisien regresi perspektif keuangan
b ₂	= Koefisien regresi perspektif pelanggan
b ₃	= Koefisien regresi perspektif proses bisnis internal
b ₄	= Koefisien regresi perspektif pembelajaran dan pertumbuhan
X ₁	= Perspektif keuangan
X ₂	= Perspektif pelanggan
X ₃	= Perspektif proses bisnis internal
e	= Kesalahan

Uji hipotesis dilakukan untuk menganalisa dan menarik kesimpulan terhadap masalah-masalah yang diteliti. Penelitian hipotesis dilakukan untuk mengetahui keterkaitan dan hubungan antara variabel bebas yang ada terhadap variabel terikat serta untuk mengetahui kuat lemahnya pengaruh pada masing-masing variabel bebas (Sugiyono, 2018).

a. Uji kecocokan model dan uji koefisien determinasi R².

b. Uji Signifikan (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas X₁, X₂, X₃, X₄ terhadap variabel terikat Y.

Tahap pengujian akan dilakukan sebagai berikut :

1. Kriteria Hipotesis

Ho : b₁ = 0, artinya X₁ tidak berpengaruh nyata terhadap Y.

Ha : b₁ ≠ 0, artinya X₁ berpengaruh nyata terhadap Y.

Keterangan X₁: variabel bebas 1, 2, 3, dst.....

2. Menentukan tingkat signifikan

Tingkat signifikan yang digunakan dalam penelitian adalah sebesar

5 % dengan derajat (n – k – 1)

Keterangan: n: Jumlah pengamatan

k: Jumlah Variabel

3. Menentukan nilai t hitung

Nilai t hit dapat diperoleh dengan rumus sebagai berikut:

$$t \text{ hitung} = \frac{b_j}{Se(b_j)}$$

Keterangan:

t hitung = t dari hasil perhitungan

bj = koefisien regresi variabel bebas

Se (bj) = standart error koefisien regresi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah suatu data mengikuti sebaran normal atau tidak (Sugiyono, 2018). Dalam penelitian ini uji normalitas yang digunakan adalah uji Kolmogorov Smirnov test.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

No	Variabel Penelitian	Kolmogorov Smirnov	Signifikan
1	Perspektif Keuangan (X ₁)	0,659	0,779
2	Perspektif Pelanggan (X ₂)	0,562	0,910
3	Perspektif Proses Bisnis Internal (X ₃)	0,594	0,872
4	Kinerja Perusahaan (Y)	0,731	0,659

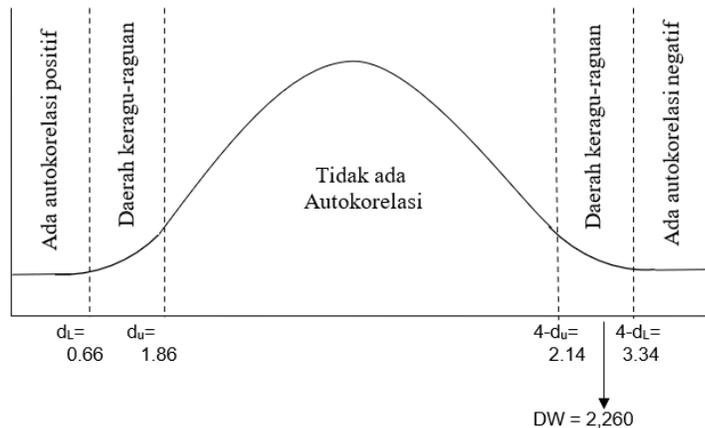
Sumber: Hasil olahan data (2022)

Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa distribusi data pada variabel Perspektif Keuangan (X₁), Perspektif Pelanggan (X₂), Perspektif Proses Bisnis Internal (X₃), dan Kinerja Perusahaan (Y) mengikuti distribusi normal, karena nilai signifikan dari Kolmogorov-Smirnov lebih besar dari 0,05 (sig > 5 %).

Uji Asumsi Klasik

Uji autokorelasi

Nilai Durbin Watson setelah diteliti adalah 2,260 (lampiran 4). Untuk mengetahui adanya gejala autokorelasi maka perlu dilihat pada tabel Durbin Watson (Lampiran 7) dengan jumlah pengamatan (n) = 12 dan jumlah variabel bebas (k) = 3, maka diperoleh nilai $d_u = 1,86$; $(4-d_u) = 2,14$, dan nilai $d_L = 0,66$; $(4-d_L) = 3,34$, maka hasilnya adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Distribusi Daerah Keputusan Autokorelasi

Sumber: Hasil olahan data (2022)

Berdasarkan gambar 2 dapat disimpulkan nilai DW sebesar 2,260 berada pada daerah keragu-raguan sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan telah terbebas dari penyimpangan.

Uji Multikolenieritas

Pembuktian ada atau tidaknya gejala multikolinieritas dapat dilakukan dengan cara menghitung VIF (Variance Inflation Factor). Jika VIF lebih besar dari 10 maka terjadi multikolinieritas, namun bila lebih kecil dari 10 tidak terjadi multikolinieritas.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolenieritas

No	Variabel	Tolerance	VIF
1	Perspektif Keuangan (X_1)	0,871	1,148
2	Perspektif pelanggan (X_2)	0,789	1,268
3	Perspektif Proses Bisnis Internal (X_3)	0,875	1,142

Sumber: hasil olahan data (2022)

Nilai VIF ketiga variabel adalah < 10 sehingga, tidak terjadi multikolenieritas yang tinggi. Dengan demikian asumsi multikolenieritas dapat dipenuhi.

Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas dapat diidentifikasi dengan cara menghitung koefisien korelasi Rank Spearman antara nilai residual dengan seluruh variabel bebas.

Tabel 5. Hasil Uji Rank Spearman

Variabel	Koefisien korelasi Rank Spearman	Tingkat Signifikansi
X_1	0,287	0,366
X_2	0,339	0,281
X_3	0,280	0,379

Sumber: Hasil olahan data (2022)

Berdasarkan tabel 5, dapat dijelaskan bahwa nilai signifikansi pada variabel perspektif keuangan (X_1), perspektif pelanggan (X_2), dan perspektif proses bisnis internal (X_3) lebih besar dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang dihasilkan tidak terjadi heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Linier Berganda

Untuk mendapatkan hasil perhitungan yang akurat, maka perhitungan regresi linier berganda digunakan alat bantu program SPSS 12.0.

Tabel 6 Hasil Analisis Linier Berganda

Variabel	Koefisien regresi	R^2	R
Konstanta	10,639		
Perspektif Keuangan (X_1)	0,630		
Perspektif Pelanggan (X_2)	- 1917,501	0,496	0,704
Perspektif Proses Bisnis Internal (X_3)	0,290		

Sumber: Hasil olahan data (2022)

Berdasarkan tabel 6, secara statistik diperoleh persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 10,639 + 0,630 X_1 - 1917,501 X_2 + 0,290 X_3 \dots\dots\dots (5)$$

Dari persamaan regresi di atas dapat diperoleh penjelasan sebagai berikut:

a = Konstanta = 10,639, menunjukkan besarnya nilai dari kinerja perusahaan (Y). Apabila perspektif keuangan (X_1), perspektif pelanggan (X_2), perspektif proses bisnis internal (X_3) sama dengan nol atau konstan, maka Y sebesar 10,639.

b_1 = koefisien regresi untuk perspektif keuangan (X_1) = 0,630, artinya jika perspektif keuangan naik satu satuan, maka kinerja perusahaan akan naik sebesar 0,630 dengan asumsi variabel perspektif pelanggan (X_2), perspektif proses bisnis internal (X_3) adalah konstan, begitu sebaliknya.

b_2 = koefisien regresi untuk perspektif pelanggan (X_2) = - 1917,501, artinya jika perspektif pelanggan naik satu satuan, maka kinerja perusahaan akan turun sebesar 1917,501 dengan asumsi variabel perspektif keuangan (X_1), perspektif proses bisnis internal (X_3) adalah konstan. Begitu sebaliknya.

b_3 = koefisien regresi untuk perspektif proses bisnis internal (X_3) = 0,290, artinya jika perspektif proses bisnis internal naik satu satuan, maka kinerja perusahaan akan naik sebesar 0,290 dengan asumsi variabel perspektif keuangan (X_1), perspektif pelanggan (X_2) adalah konstan. Begitu sebaliknya.

Nilai R^2 sebesar 0,496 menunjukkan bahwa variabel perspektif keuangan (X_1), perspektif pelanggan (X_2), dan perspektif proses bisnis internal (X_3) tidak mampu menjelaskan perubahan variabel kinerja perusahaan (Y) sebesar 49,6 % dan sisanya sebesar 50,4 % dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Sedangkan korelasi (R) sebesar 0,704 menunjukkan korelasi yang kuat antara perspektif keuangan (X_1), perspektif pelanggan (X_2), perspektif proses bisnis internal (X_3) dengan kinerja perusahaan yaitu sebesar 70,4 %.

Uji Hipotesis

Uji t digunakan untuk menguji hipotesis yang berbunyi “Penerapan *balanced scorecard* yang meliputi tiga perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, diduga dapat dipakai sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan”. Adapun hasil dari uji t adalah sebagai berikut:

Tabel 7. Hasil Uji t

Variabel bebas	t_{hitung}	Sig
Perspektif keuangan (X_1)	2,774	0,024
Perspektif pelanggan (X_2)	-1,163	0,278
Perspektif proses bisnis internal (X_3)	0,211	0,838

Sumber: Hasil olahan data (2022)

Berdasarkan Tabel 7, hasil uji t menyimpulkan bahwa:

1. Perspektif keuangan (X_1) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} sebesar 2,774 dan nilai probabilitas (sig) sebesar 0,024. Karena nilai probabilitas (sig) < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_1 diterima.
2. Perspektif pelanggan (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} sebesar -1,163 dan nilai probabilitas (sig) sebesar 0,278. Karena nilai probabilitas (sig) > 0,05 maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.
3. Perspektif proses bisnis internal (X_3) tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan (Y). Hal ini ditunjukkan dengan nilai t_{hitung} sebesar 0,211 dan nilai probabilitas (sig) sebesar 0,838. Karena nilai probabilitas (sig) > 0,05 maka H_0 diterima dan H_1 ditolak.

Pembahasan Hasil Penelitian

Analisis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa. Perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja keuangan, sedangkan perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Perspektif keuangan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Berpengaruhnya perspektif keuangan terhadap kinerja perusahaan, bisa disebabkan karena Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tuban adalah organisasi sektor publik sebagai satu-satunya perusahaan pengelola dan penyedia jasa air minum bersih bagi masyarakat umum, sehingga labadan penjualan bersihnya cenderung meningkat. Untuk dapat meningkatkan pengaruh perspektif keuangan terhadap kinerja perusahaan perlu dilakukan strategi, salah satu cara adalah dengan melakukan efisiensi biaya usaha dan memberikan pelayanan yang terbaik untuk pelanggan.

Perspektif pelanggan tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Hal ini dapat disebabkan karena Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tuban, belum dapat mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan para pelanggannya. Padahal hal ini dapat meningkatkan laba perusahaan yang akhirnya kinerja perusahaan mengalami peningkatan. Dan perusahaan diharapkan mampu untuk meng-cover kebutuhan pelanggan sehingga jumlah keluhan-keluhan dapat dikurangi.

Kinerja perusahaan tidak dipengaruhi oleh perspektif proses bisnis internal. Hal ini mungkin karena Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tuban mempekerjakan lebih sedikit orang, sehingga PDAM tidak dapat memenuhi semua pelanggannya, yang terus meningkat setiap tahunnya. Menurut Saputri et al. (2021), perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan memengaruhi kinerja perusahaan, sedangkan perspektif keuangan, pelanggan, dan pembelajaran dan pertumbuhan tidak. Namun, menurut Saryanti & Tiningrum (2020), perspektif proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan tidak memengaruhi kinerja perusahaan. Dalam penelitian ini perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak dapat dihitung karena data yang ada terlalu sedikit.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan diskusi yang dilakukan sesuai dengan tujuan hipotesis yang dilaksanakan, dapat ditarik kesimpulan bahwa perspektif keuangan memengaruhi kinerja perusahaan, sedangkan perspektif proses bisnis internal dan pelanggan tidak memengaruhi kinerja perusahaan. Selain itu, karena kekurangan data, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan tidak dapat dievaluasi.

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan. Waktunya singkat, 3 (tiga) tahun dari tahun 2020–2022, dan itu kurang mendukung untuk melakukan penelitian, sehingga peneliti tidak dapat terlibat secara langsung dalam perhitungan dan produksi. Sampai saat ini, penelitian hanya bergantung pada data yang dibuat oleh perusahaan.

Hasil penelitian dapat memberikan beberapa saran. Pertama, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan kinerja dari perspektif non-finansial dan finansial dengan menggunakan *balanced scorecard*. Ini akan memungkinkan perusahaan untuk melihat dari sudut pandang pelanggan, proses bisnis internal, perspektif finansial, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan mereka.

Ucapan Terimakasih

Penulis berterimakasih kepada pimpinan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Tuban yang telah memberi kesempatan untuk meneliti di PDAM Kabupaten Tuban.

Daftar Singkatan

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), Return on Investment (ROI), Return on Assets (ROA), Net profit Margin (NPM), *Balanced Scorecard* (BSC).

Pendanaan

Penelitian ini tidak didanai oleh pihak manapun

Ketersediaan Data

Data dapat diperoleh dengan memberikan informasi alasan kebutuhan data kepada penulis melalui email.

DAFTAR PUSTAKA

Anggraini, A. M., Sari, R. M., & Fristiani, N. (2020). Implementasi Metode *Balanced Scorecard* sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja pada Organisasi Sektor Publik. *JCA (Jurnal Cendekia Akuntansi)*, 1(2), 58–70. <https://doi.org/10.32503/akuntansi.v1i2.1399>

- Basri, Y. M. (2015). Pengukuran Kinerja Non Finansial dalam Meningkatkan Kinerja Finansial: Study Literatur. *Jurnal Akuntansi: Media Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 3(2), 114–126. <https://ja.ejournal.unri.ac.id/index.php/JA/article/view/2694>
- Herawati, H. (2019). Pentingnya Laporan Keuangan untuk Menilai Kinerja Keuangan Perusahaan. *JAZ: Jurnal Akuntansi Unihaz*, 2(1), 16–25. <https://journals.unihaz.ac.id/index.php/jaz/article/view/806>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., Pasla, P. R. Y., Sumiharti, Y., & Kristiaji, W. C. (2001). *Balanced scorecard: Menerapkan strategi menjadi aksi*. Jakarta : Erlangga.
- Kim, J., & Rhee, J. (2012). An empirical study on the impact of critical success factors on the balanced scorecard performance in Korean green supply chain management enterprises. *International Journal of Production Research*, 50(9), 2465–2483. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.581009>
- Malara, J. R., Citraningtyas, G., & Datu, O. S. (2020). Pengukuran Kinerja Instalasi Farmasi Rumah Sakit Advent Manado dengan Metode Balanced Scorecard pada Perspektif Keuangan dan Perspektif Proses Bisnis Internal. *Pharmacon*, 9(4), 512–517. <https://doi.org/10.35799/pha.9.2020.31357>
- Mulyadi, (2001). *Balanced scorecard: alat manajemen kontemporer untuk pelipatganda kinerja keuangan perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nurhaliza, A., & Nofrian, F. (2023). Analisis Pengaruh Uang Elektronik terhadap Kecepatan Perputaran Uang di Indonesia. *Journal of Development Economics and Digitalization*, 2(2), 33–52. <https://ejournal.upnvi.ac.id/jded/article/view/6572>
- Pangestu, P. A., & Hastuti, S. (2021). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pada Koperasi. *Small Business Accounting Management and Entrepreneurship Review*, 1(1), 35–45. <https://doi.org/10.61656/sbamer.v1i1.49>
- Putri, K., & Suryaningrum, D. H. (2023). Analisis Pengaruh Materialitas terhadap Profitabilitas, Solvabilitas, Likuiditas dengan SDGs Sebagai Variabel Mediasi. *Journal of Economic, Public, and Accounting (JEPA)*, 6(1), 28–40. <https://ojs.unsulbar.ac.id/index.php/jepa/article/view/2893>
- Quesado, P., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186–201. <https://doi.org/10.3926/ic.1110>
- Robbins, S. P. (1994). *Teori Organisasi: Struktur, Desain dan Aplikasi*. Alih Bahasa Jusuf Udaya. Jakarta: Arcan.
- Rohmah, L. N., & Reviandani, W. (2022). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan Metode Balanced Scorecard di PT. Ravana Jaya Gresik. *Eqien - Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11(3), 690–701. <https://stiemituttagien.ac.id/ojs/index.php/OJS/article/view/1132>
- Saharuddin, T. S., Satibi, S., & Andayani, T. M. (2019). Analisis Perspektif Pembelajaran Dan Pertumbuhan Dalam Mengukur Kinerja Instalasi Farmasi RSUD A.M. Parikesit Tenggarong Kutai Kartanegara Kalimantan Timur Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal Ilmiah Manuntung*, 5(1), 97–105. <https://doi.org/10.51352/jim.v5i1.234>
- Saihu, S. (2019). Implementasi Manajemen Balanced Scorecard di Pondok Pesantren Jam'iyah Islamiyyah Tangerang Selatan. Mumtaz: *Jurnal Studi Al-Qur'an Dan Keislaman*, 3(1), 1–22. <https://doi.org/10.36671/mumtaz.v3i1.30>
- Saponaro, G. (2023). Risk taking under assimilation and contrast: theory, experiments, and applications. *SSRN Electronic Journal*, October 1, 2022. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4595132>
- Saputri, E. M., Kusuma, I. L., & Prastiwi, I. E. (2021). Pengaruh Pengukuran Balance Scorecard terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT. Indo Veneer Utama). *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 22(1), 204216. <https://doi.org/10.29040/jap.v22i1.2722>
- Saryanti, E., & Tiningrum, E. (2020). Analisis Pengaruh Perspektif-Perspektif Balanced Scorecard terhadap Kinerja Perusahaan pada Perusahaan Daerah Air Minum Karanganyar. *Excellent: Journal of Management, Business, and Education*, 7(1), 25–36. <https://doi.org/10.36587/exc.v7i1.623>

- Sefudin, A., Prasetyono, H., & Sasmoko, A. (2014). Implementasi Balanced Scorecard di Koperasi Karyawan dan Dosen Universitas Indraprasta PGRI (Unindra). *JABE (Journal of Applied Business and Economic)*, 1(1), 31–46. <https://journal.lppmunindra.ac.id/index.php/JABE/article/view/1362>
- Sirait, B. T. R., Wijaya, A. F., & Putra, F. (2020). Critical Success Factors (CSFs) of Balanced Scorecard Implementation in Public Sector Institution (A Study in the Ministry of Foreign Affairs (MoFA) Indonesia). *Jurnal Ilmiah Administrasi Publik*, 006(01), 118–126. <https://doi.org/10.21776/ub.jiap.2020.006.01.14>
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (3rd ed.)*. Bandung: Alfabeta.
- Suryaningrum, D. H., Abdul Rahman, A. A., Meero, A., & Cakranegara, P. A. (2023). Mergers and acquisitions: does performance depend on managerial ability? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 30 (1-23). <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00296-x>
- Winarno, S. heri. (2017). Penilaian Kinerja Keuangan Perusahaan Melalui Analisis Profitabilitas. *Moneter - Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 4(2), 106–112. <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/moneter/article/view/2237>
- Zuniawan, A., Julyanto, O., Suryono, Y. B., & Ikatrinasari, Z. F. (2020). Implementasi Metode Balanced Scorecard untuk Mengukur Kinerja di Perusahaan Engineering (Study Case PT. MSE). *Journal Industrial Servicess*, 5(2), 251–256. <https://doi.org/10.36055/jiss.v5i2.8008>