

## PENGARUH ASPEK PENGUKURAN KINERJA DALAM BALANCED SCORECARD TERHADAP DAYA SAING PERUSAHAAN PDAM KOTA MAKASSAR

**Rifki Anugrah Husain**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya  
[rifkianugrahusain@gmail.com](mailto:rifkianugrahusain@gmail.com)

**Rahman Pura**

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Makassar Bongaya  
[sahman\\_aslam@yahoo.com](mailto:sahman_aslam@yahoo.com)

---

### Informasi Artikel

### **Abstract**

Tanggal Masuk:  
11 Februari 2020

Tanggal Revisi:  
25 Februari 2020

Tanggal Diterima:  
10 Agustus 2020

Publikasi On line:  
1 Maret 2021

*Balanced Scorecard (BSC) is basically a management system for companies to invest in the long term. The purpose of this research is measuring and analysis the effect of financial, customer, internal business, and growth and learning perspectives in performance using the Balanced Scorecard approach on business competitiveness of PDAM Makassar City. This research uses a quantitative approach and is a type of descriptive research. The sample used in this study was 20 employes and 20 customers of PDAM Makassar City. To test the hypothesis, multiple linear analysis was tested using SPSS version 22.00. The results of this study indicate there is a significant positive relationship between in the that financial, customer, internal business, and growth and learning perspectives in performace using the Balanced Scorecard approach Balanced Scorecard on the competitiveness of PDAM Makassar City.*

*Key Words: Balanced Scorecard, Competitiveness*

### **Abstrak**

*Balanced Scorecard (BSC) pada dasarnya merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengukur dan menganalisis pengaruh perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelaran dan pertumbuhan dalam pengukuran kinerja balanced scorecard terhadap daya saing PDAM Kota Makassar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan merupakan jenis penelitian deskriptif. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 20 orang karyawan dan 20 orang pelanggan PDAM Kota Makassar. Untuk menguji hipotesis, dilakukan pengujian analisis linear berganda dengan menggunakan SPSS versi 22.00. Hasil dari penelitian ini menunjukkan terdapat Perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran dalam pengukuran kinerja Balanced Scorecard berpengaruh positif signifikan terhadap daya saing perusahaan.*

*Key Words: Balanced Scorecard, Daya Saing*

## **PENDAHULUAN**

Perkembangan teknologi dan informasi yang semakin canggih dan pesat mengharuskan perusahaan untuk selalu melakukan pembenahan. Peningkatan teknologi akan memacu perusahaan untuk menciptakan daya saing secara terus menerus, sehingga dapat eksis dalam menghadapi persaingan global. Menurut Gaspersz (2002:290) menjelaskan bahwa dalam kondisi lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen perusahaan memerlukan suatu sistem penilaian kinerja yang ampu menilai kinerja seluruh komponen kunci yang ada dalam perusahaan, Sistem tersebut diharapkan mampu mengetahui kondisi perusahaan dalam bidang usahanya. Dengan informasi yang diperoleh dari sistem pengukuran kinerja tersebut, pihak manajemen menentukan langkah-langkah strategis untuk mengantisipasi perkembangan terkini. Peningkatan daya saing perusahaan dicapai melalui perbaikan kualitas secara terus-menerus sehingga perusahaan mampu menghasilkan produk yang sesuai desain atau spesifikasi yang telah ditetapkan. Daya saing berhubungan

dengan bagaimana efektivitas suatu organisasi di pasar persaingan, dibandingkan organisasi lainnya yang menawarkan produk atau jasa-jasa yang sama atau sejenis. Perusahaan yang mampu menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas baik adalah perusahaan yang efektif dalam arti mampu bersaing.

Oleh karena itu, manajemen perusahaan harus memperoleh informasi yang akurat sehingga tepat dalam mengambil keputusan dalam rangka memperbaiki kinerja perusahaan sebagai upaya untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Upaya untuk memperbaiki kinerja perusahaan maka perlu diterapkan pengukuran kinerja dengan pendekatan *Balanced Scorecard*. Karena pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* bukan hanya mengukur kinerja dari aspek keuangan saja akan tetapi termasuk dalam aspek non keuangan. Hal ini berbeda dengan pengukuran kinerja tradisional yang selama ini diterapkan oleh perusahaan, yakni hanya mengandalkan aspek keuangan. Pengukuran kinerja tradisional tidak akan mampu bersaing, karena sistem pengukuran kinerja yang hanya mempertimbangkan kinerja keuangan sehingga memiliki kelemahan yaitu ketidakmampuan perusahaan untuk mengukur kinerja aset tak berwujud berupa kemampuan sumber daya manusia. Aset tak berwujud demikian sangat menentukan perkembangan perusahaan pada masa kini dan masa depan. Devani & Setiawarnan (2015) mengatakan bahwa pengukuran kinerja tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari sisi keuangan saja karena dianggap tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat pada perusahaan. Sistem penilaian kinerja yang kompleks dan mampu mengukur kinerja keuangan dan non keuangan disebut dengan *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* mengubah pendapat bahwa hal *Intangible* juga berperan dalam kemajuan organisasi sehingga perusahaan harus menginvestasikan dan mengelola aset intelektual mereka (Kartika & Ardianto, 2013).

Menurut Sugesti (2017) menjelaskan bahwa keunggulan penerapan *Balanced Scorecard* dapat dijadikan sebagai dasar dalam perbaikan strategi dan keunggulan bersaing. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Lokatili & Devie (2013) menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara *Balanced Scorecard* dengan keunggulan bersaing. Sistem penilaian kinerja *Balanced Scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja yang diperkenalkan oleh S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992, yaitu suatu penilaian kinerja yang berorientasi pada pelanggan strategis ke masa depan. Lebih lanjut Gaspersz (2002:2) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* pada dasarnya merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang, yang terdiri dari empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Sehubungan dengan *Balanced Scorecard* merupakan sistem manajemen berinvestasi jangka panjang, maka pengukuran kinerja ini dapat memberikan informasi yang akurat kepada manajemen untuk menyusun strategi dalam menciptakan daya saing perusahaan.

Kemudian Lokatili & Devie (2013) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara penggunaan *Balanced Scorecard* terhadap keunggulan bersaing dan kinerja perusahaan. Namun dalam penelitian tersebut hanya menguji variabel independen *Balanced Scorecard* tidak melakukan pengujian yang terdapat dalam perspektif-perspektif *Balanced Scorecard*. Selanjutnya penelitian yang dilakukan Mulia & Eva (2017) melakukan penelitian analisis pengukuran kinerja PDAM Delta Tirta dengan metode *Balanced Scorecard* pada perspektif pelanggan di Kabupaten Sidoarjo, hasil penelitiannya menyatakan bahwa kinerja pada PDAM Delta Tirta dengan metode *Balanced Scorecard* pada perspektif pelanggan secara keseluruhan menunjukkan hasil kurang baik atau dibawah nilai cukup. Dalam penelitian tersebut hanya melakukan pengukuran kinerja pada perspektif pelanggan sedangkan dalam *Balanced Scorecard* terdapat empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Maka dari itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan dalam pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* terhadap daya saing PDAM Kota Makassar.

## TINJAUAN PUSTAKA / KAJIAN TEORITIS

### Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja menurut Mahmudi (2015:7) meliputi aktivitas penetapan serangkaian ukuran atau indikator kinerja yang memberikan informasi sehingga memungkinkan bagi unit kerja sektor publik untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan *output* dan *outcome* terhadap masyarakat. Pengukuran kinerja perusahaan sangat penting digunakan untuk membandingkan kinerja perusahaan pada periode lalu dan periode yang akan datang, sehingga dapat diketahui kinerja mengalami perbaikan atau sebaliknya mengalami

penurunan (Handayani, 2011). Pengukuran kinerja ini bermanfaat untuk manajer unit kerja dalam memonitoring dan memperbaiki kinerja dan berfokus pada tujuan organisasi dalam rangka memenuhi tautan akuntabilitas publik. Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personel dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi & Setiawan, 2002:14). Lebih lanjut Mardiasmo (2002:123) ada dua informasi yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja yaitu informasi finansial dan non finansial.

### **Balanced Scorecard**

Kaplan & Norton (2000:2) mengemukakan bahwa *Balanced Scorecard* merupakan penilaian kinerja yang berorientasi pada pelanggan strategis ke masa depan. Sejalan dengan penelitian Trihastuti (2012) bahwa *Balanced Scorecard* sebagai alat pengukuran kinerja yang tidak hanya mengukur kinerja dari segi keuangan tetapi juga dari segi non keuangan yang terdiri dari empat perspektif yang saling melengkapi dan mempunyai hubungan sebab akibat. Lebih lanjut Gaspersz (2002:3) menjelaskan *Balanced Scorecard* pada dasarnya merupakan sistem manajemen bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam jangka panjang yang terdiri dari empat perspektif yaitu finansial, pelanggan, bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Kemudian Sugesti (2017) dan Alimudin (2017) menjelaskan *Balanced Scorecard* adalah sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan yang melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan pada empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, proses pembelajaran dan pertumbuhan.

#### 1. Perspektif Finansial (Keuangan)

Pengukuran kinerja keuangan akan menunjukkan apakah perencanaan dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar bagi keuntungan perusahaan. Gaspersz (2002:38) mengatakan bahwa perspektif kinerja keuangan diukur melalui strategi peningkatan nilai pemegang saham. Strategi ini terdiri dari : (a) Strategi peningkatan penerimaan, terdiri dari strategi perluasan pasar (peningkatan pangsa pasar) dan strategi peningkatan nilai bagi pelanggan. Strategi ini akan meningkatkan penerimaan melalui penjualan produk perusahaan dan peningkatan pangsa pasar. (b) Strategi peningkatan produktivitas, yaitu strategi peningkatan efektivitas biaya dan strategi peningkatan utilitas aset.

Pengukuran kinerja dalam perspektif finansial, manajemen harus mempertimbangkan tahap-tahap dalam siklus bisnis, yaitu :

- a. Perusahaan berada pada tahap awal pertumbuhan, memiliki produk (barang/jasa) yang bertumbuh secara signifikan/potensi pertumbuhan terbaik, sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif finansial yang dilakukan dapat difokuskan pada pertumbuhan penerimaan, penghasilan atau keuntungan positif, peningkatan penjualan dan pangsa pasar.
- b. Perusahaan berada pada tahap keberlangsungan, memiliki produk (barang/jasa) yang bertumbuh stabil, sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif finansial yang dilakukan dapat difokuskan pada peningkatan pendapatan operasional, peningkatan tingkat pengembalian investasi (ROI) dan peningkatan keuntungan kotor (*gross margin*).
- c. Perusahaan pada tahap kematangan, memiliki produk (barang/jasa) yang tumbuh secara lambat, sehingga strategi dan pengukuran dalam perspektif finansial dapat difokuskan pada pengelolaan arus kas, nilai tambah ekonomis (*Economic Value Added*) dan nilai tambah kas (*cash value added*)

#### 2. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan merupakan indikator pemacu (*leading indicator*), jadi jika pelanggan tidak puas mereka akan mencari produsen lain yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Perspektif pelanggan bertujuan untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan. Pengukuran nilai pelanggan terdiri dari: (a) Atribut produk (barang dan jasa), pengukurannya terdiri dari kualitas, harga, waktu penyerahan, fungsi produk, (b) Image, yang merupakan reputasi dari produk (barang/jasa atau perusahaan), (c) Hubungan, yang berkaitan dengan tanggung jawab, daya tanggap, keramah-tamahan, sopan santun

#### 3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini memungkinkan manajer untuk mengetahui seberapa baik bisnis mereka berjalan dan apakah produk atau jasa mereka telah sesuai dengan spesifikasi pelanggan (Rumintjap, 2013). Dalam proses bisnis internal, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif

finansial). Untuk meningkatkan proses-proses internal perusahaan menggunakan model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen utama, yaitu :

- a. Proses inovasi  
Proses mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan tersebut. Misalnya meluncurkan produk baru, menambah *features* baru pada produk yang telah ada.
- b. Proses operasional  
Proses mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan dalam proses operasional serta mengembangkan solusi masalah yang terdapat dalam proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus sehingga meningkatkan produk berkualitas tepat waktu.
- c. Proses pelayanan  
Proses ini berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan pada kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi.

#### 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Proses pertumbuhan dan pembelajaran ini bersumber dari faktor sumber daya manusia, sistem dan prosedur organisasi. Tujuan perspektif ini adalah menyediakan infrastruktur yang memungkinkan tujuan ambisius dalam tiga perspektif lainnya dapat dicapai dan merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif Balanced Scorecard yang pertama (Sari & Endang, 2015). Beberapa perspektif yang termasuk dalam proses pertumbuhan dan pembelajaran adalah pelatihan pegawai dan budaya perusahaan yang berhubungan dengan perbaikan individu organisasi. Ukuran dalam perspektif ini, perusahaan melihat tolak ukurnya menjadi beberapa, yaitu:

- a. Kepuasan Pekerja. Tolak ukur yang digunakan dalam mengukur kepuasan pekerja adalah dengan *Number Of Employee Absteinism*. Ini digunakan untuk mengukur komitmen dan kepuasan pekerja di perusahaan.
- b. Retensi Pekerja. Tujuan retensi pekerja adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Para pekerja yang bekerja dalam jangka yang lama dan loyal membawa nilai perusahaan, pengetahuan tentang berbagai proses organisasional dan diharapkan sensitivitasnya terhadap kebutuhan para pelanggan.
- c. Produktivitas Pekerja. Tujuan produktivitas pekerja untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Gaspersz (2002:56) menyatakan bahwa tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan yang ambisius dalam ketiga perspektif itu tercapai. Terdapat tiga kategori yang sangat penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan yaitu (1) kompetensi karyawan, (2) infrastruktur teknologi dan (3) kultur perusahaan.

#### Daya Saing Perusahaan

Perusahaan yang tidak mempunyai daya saing akan ditinggalkan oleh pasar. Karena tidak memiliki daya saing berarti tidak memiliki keunggulan, dan tidak unggul berarti tidak ada alasan bagi suatu perusahaan untuk tetap *survive* di dalam pasar persaingan untuk jangka panjang. Perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif harus terus melakukan perbaikan-perbaikan dalam proses bisnis internalnya sehingga dapat menghasilkan produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan konsumen (Nugrahayu & Endang, 2015). Daya saing berhubungan dengan bagaimana efektivitas suatu organisasi di pasar persaingan, dibandingkan dengan organisasi lainnya yang menawarkan produk atau jasa-jasa yang sama atau sejenis. Perusahaan-perusahaan yang mampu menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas baik adalah perusahaan yang efektif dalam arti akan mampu bersaing.

Menurut Muhardi (2007:40) dimensi daya saing suatu perusahaan terdiri dari biaya (*cost*), kualitas (*quality*), waktu penyampaian (*delivery*), dan fleksibilitas (*flexibility*).

- a. **Biaya** adalah dimensi daya saing operasi yang meliputi empat indikator yaitu biaya produksi, produktifitas tenaga kerja, penggunaan kapasitas produksi dan persediaan. Unsur daya saing yang terdiri dari biaya merupakan modal yang mutlak dimiliki oleh suatu perusahaan yang mencakup pembiayaan produksinya, produktifitas tenaga kerjanya, pemanfaatan kapasitas produksi perusahaan dan adanya cadangan produksi

(persediaan) yang sewaktu-waktu dapat dipergunakan oleh perusahaan untuk menunjang kelancaran perusahaan tersebut.

- b. **Kualitas** seperti yang dimaksudkan oleh Muhardi adalah merupakan dimensi daya saing yang juga sangat penting, yaitu meliputi berbagai indikator diantaranya tampilan produk, jangka waktu penerimaan produk, daya tahan produk, kecepatan penyelesaian keluhan konsumen, dan kesesuaian produk terhadap spesifikasi desain. Tampilan produk dapat tercermin dari desain produk atau layanannya, tampilan produk yang baik adalah yang memiliki desain sederhana namun mempunyai nilai yang tinggi. Jangka waktu penerimaan produk dimaksudkan dengan lamanya umur produk dapat diterima oleh pasar, semakin lama umur produk di pasar menunjukkan kualitas produk tersebut semakin baik. Adapun daya tahan produk dapat diukur dari umur ekonomis penggunaan produk .
- c. **Waktu** penyampaian merupakan dimensi daya saing yang meliputi berbagai indikator diantaranya ketepatan waktu produksi, pengurangan waktu tunggu produksi, dan ketepatan waktu penyampaian produk. Ketiga indikator tersebut berkaitan, ketepatan waktu penyampaian produk dapat dipengaruhi oleh ketepatan waktu produksi dan lamanya waktu tunggu produksi.
- d. **Fleksibilitas** merupakan dimensi daya saing operasi yang meliputi berbagai indikator diantaranya macam produk yang dihasilkan, kecepatan menyesuaikan dengan kepentingan lingkungan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing adalah :

a. Lokasi

Memperhatikan lokasi usaha sangat penting untuk kemudahan pembeli dan menjadi faktor utama bagi kelangsungan usaha. Lokasi usaha yang strategis akan menarik perhatian pembeli. Letak atau lokasi akan menjadi sangat penting untuk memenuhi kemudahan pelanggan dalam berkunjung, konsumen tentu akan mencari jarak tempuh terpendek. Walau tidak menutup kemungkinan konsumen dari jarak jauh juga akan membeli, tapi persentasenya kecil.

b. Harga

Menurut Sunarto (2004:206) Harga adalah jumlah dari seluruh nilai yang ditukar konsumen atas manfaat-manfaat memiliki atau menggunakan produk atau jasa tersebut. Harga menentukan apakah sebuah supermarket, minimarket, atau swalayan banyak dikunjungi konsumen atau tidak. Faktor harga juga berpengaruh pada seorang pembeli untuk mengambil keputusan. Harga juga berhubungan dengan diskon, pemberian kupon berhadiah, dan kebijakan penjualan.

c. Pelayanan

Program pelayanan/*service* seringkali menjadi pokok pemikiran pertama seorang pengelola supermarket/minimarket. Pelayanan melalui produk berarti konsumen dilayani sepenuhnya melalui persediaan produk yang ada, produk yang bermutu. Pelayanan melalui kemampuan fisik lebih mengacu kepada kenyamanan peralatan (*trolley* atau keranjang belanja), tempat parkir yang nyaman, penerangan ruangan yang baik, juga keramahan dari karyawan.

d. Mutu atau kualitas

Keyakinan untuk memenangkan persaingan pasar akan sangat ditentukan oleh kualitas produk yang dihasilkan perusahaan. Kualitas produk ditunjukkan oleh kesesuaian spesifikasi desain dengan fungsi atau kegunaan produk itu sendiri, dan juga kesesuaian produk dengan spesifikasi desainnya. Jadi suatu perusahaan memiliki daya saing apabila perusahaan itu menghasilkan produk yang berkualitas dalam arti sesuai dengan kebutuhan pasarnya.

e. Promosi

Semakin sering suatu supermarket / swalayan melakukan promosi, semakin banyak pengunjung dalam memenuhi kebutuhannya. Promosi bisa dilakukan melalui berbagai iklan baik di media cetak, elektronik, maupun media lain.

Daya usaha untuk memperoleh keunggulan bersaing menurut Kotler & Gary (2001:295) yaitu dengan nilai membangun hubungan pelanggan yang didasarkan pada:

a. Nilai pelanggan

Nilai bagi pelanggan merupakan perbedaan antara nilai total bagi pelanggan dan biaya total pelanggan terhadap penawaran pemasaran ('laba' bagi pelanggan)

b. Kepuasan pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah sejauh mana kinerja yang diberikan oleh sebuah produk sepadan dengan harapan pembeli. Jika kinerja produk kurang dari yang diharapkan, maka pembelinya

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar. Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan Kuantitatif dengan metode deskriptif. Data dikumpul menggunakan teknik kuesioner. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari dua kelompok yaitu pegawai/karyawan dan pelanggan PDAM Kota Makassar. Sampel penelitian terdiri dari 20 karyawan dan 20 pelanggan. Teknik analisis data menggunakan analisis Regresi Linear Berganda. Dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + e$$

Keterangan

- Y : Daya saing perusahaan
- X<sub>1</sub> : Perspektif keuangan
- X<sub>2</sub> : Perspektif pelanggan
- X<sub>3</sub> : Perspektif proses bisnis internal
- X<sub>4</sub> : Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran
- α : Konstanta
- β : Koefisien regresi
- e : error term

## HASIL PENELITIAN

### Analisis Koefisien Regresi

Hasil perhitungan koefisien regresi pengaruh aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan dalam pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* terhadap daya saing PDAM Kota Makassar dapat dilihat dalam tabel SPSS berikut ini :

**Tabel 1**  
**Koefisien Regresi**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Unstandardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	T	Sig
1	(Constant)	-14.717	4.553		-3.232	.006
	Total_X1	.354	.138	.323	2.568	.021
	Total_X2	.247	.076	.289	3.261	.005
	Total_X3	.332	.137	.271	2.423	.029
	Total_X4	.770	.134	.748	5.748	.000

Data Diolah, 2019

### Pengujian Hipotesis

#### 1. Pengaruh perspektif keuangan dalam *Balanced Scorecard* terhadap daya saing

Hasil Uji Regresi Linear Berganda menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 2,568 dengan signifikan sebesar 0,021. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (2,568 > 2,144) atau nilai signifikan lebih besar dari 0,05 (0,021 < 0,05), sehingga hipotesis pertama ( $H_{a1}$ ) dinyatakan diterima. Dengan demikian, pada tingkat kepercayaan 95% perspektif keuangan ( $X_1$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap daya saing perusahaan (Y) PDAM Kota Makassar. Hasil penelitian ini memberikan makna bahwa semakin baik kinerja keuangan maka daya saing perusahaan semakin meningkat. Perusahaan yang memiliki kinerja keuangan yang baik maka daya saing perusahaan semakin baik..

#### 2. Pengaruh perspektif pelanggan dalam *Balanced Scorecard* terhadap daya saing

Hasil Uji Regresi Linear Berganda menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 3,261 dengan nilai signifikan sebesar 0,005. Nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  (3,261 > 2,144) atau nilai signifikan lebih besar dari 0,05 (0,005 < 0,05),

sehingga hipotesis kedua ( $H_{a2}$ ) dinyatakan diterima. Artinya dengan tingkat kepercayaan 95% perspektif Pelanggan ( $X_2$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap daya saing perusahaan (Y) PDAM Kota Makassar. Hasil penelitian memberikan pengertian bahwa semakin loyal pelanggan maka daya saing perusahaan semakin meningkat. Pelanggan yang loyal akan selalu setia terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Dia tidak akan berpaling terhadap perusahaan lain. Sehingga perusahaan yang mempunyai pelanggan yang loyal maka daya saing perusahaan tersebut semakin meningkat. Oleh karena itu, perusahaan harus memberikan pelayanan yang terbaik terhadap pelanggannya.

**3. Pengaruh perspektif proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* terhadap daya saing**

Hasil Uji Regresi Linear Berganda menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 2,423 dengan nilai signifikan sebesar 0,029. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $2,423 > 2,144$ ) atau signifikan lebih besar dari 0,05 ( $0,029 < 0,05$ ), sehingga hipotesis ketiga ( $H_{a3}$ ) dinyatakan diterima. Artinya dengan tingkat kepercayaan 95% perspektif Proses Bisnis Internal ( $X_3$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap daya saing perusahaan (Y) PDAM Kota Makassar. Semakin baik perusahaan memperbaiki proses bisnis maka daya saing perusahaan semakin meningkat. Upaya perusahaan untuk selalu melakukan inovasi bisnis maka akan mendorong kinerja yang semakin baik sehingga hal ini berimplikasi terhadap peningkatan daya saing perusahaan.

**4. Pengaruh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* terhadap daya saing**

Hasil Uji Regresi Linear Berganda menunjukkan  $t_{hitung}$  sebesar 5,748 dengan signifikan sebesar 0,000. Karena  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,748 > 2,144$ ) atau signifikan lebih besar dari 0,05 ( $0,000 < 0,05$ ), sehingga hipotesis keempat ( $H_{a4}$ ) dinyatakan diterima. Artinya, dengan tingkat kepercayaan 95% perspektif pembelajaran dan pertumbuhan ( $X_4$ ) berpengaruh positif signifikan terhadap daya saing perusahaan (Y) PDAM Kota Makassar. Pembelajaran dan pertumbuhan berkaitan dengan kapasitas yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Sehingga suatu perusahaan yang memiliki kapasitas berupa sumber daya manusia dan sarana dan prasarana yang berkualitas akan mendorong kinerja perusahaan yang semakin baik, sehingga hal ini akan meningkatkan daya saing perusahaan.

## PEMBAHASAN

### Penilaian Kinerja PDAM Kota Makassar Berdasarkan Pedoman BPPSPAM

Tingkat keberhasilan pengelolaan Perusahaan Air Minum Kota Makassar diukur melalui proses penilaian terhadap kinerja yang didasarkan pada variabel yang dilihat dari fungsi manajerial secara internal dan bersumber dari data sekunder yang sudah ada atau sudah terkumpul sebelumnya seperti data laporan keuangan, data pelayanan, data proses bisnis internal dan data sumber daya manusia sesuai dengan ketentuan di dalam Permen PU No.18/PRT/M/2007 pasal 59.

a. Pengukuran Kinerja *Balanced Scorecard (Internal)* Perspektif Keuangan dan Non Keuangan

Laporan keuangan pada dasarnya adalah hasil proses akuntansi yang dapat digunakan sebagai alat komunikasi dan pengukuran kinerja secara internal. Dari sudut pandang keuangan, dapat memberikan gambaran upaya peningkatan pendapatan, menurunkan biaya dan memaksimalkan *shareholder value* serta kemaslahatan pelanggan yang merupakan hasil dari tindakan sebagaimana ditunjukkan pada tiga perspektif tolak ukur operasional lainnya (pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan). Tujuan yang berkaitan dengan perspektif keuangan biasanya berhubungan dengan profabilitas melalui pengukuran laba operasi, *return of capital employee* atau *economic value added*, dan perubahan pendapatan yang cepat atau terciptanya arus kas yang positif.

b. Perspektif Pelanggan PDAM Kota Makassar

Penilaian kinerja aspek pelayanan bertujuan untuk mengukur beberapa indikator pelayanan dari sisi perspektif internal dengan menggunakan rasio dari laporan-laporan rekapitulasi PDAM Kota Makassar merupakan data sekunder dan dari sisi eksternal merupakan persepsi pelanggan melalui penyebaran kuesioner yang menggambarkan tingkat kemampuan PDAM Kota Makassar memenuhi kebutuhan pelanggannya. Indikator yang mencakup di-antaranya: kualitas, kuantitas, kontinuitas, kepuasan pelanggan, kemampuan nyata pelayanan, dan pertumbuhan pelanggan.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal PDAM Kota Makassar

Penilaian kinerja aspek operasional disebut proses bisnis internal bertujuan untuk mengukur tingkat perspektif operasional seperti : efektivitas produksi dan distribusi, besarnya kehilangan air, kontinuitas pelayanan air kepada pelanggan, apresiasi terhadap alat ukur transaksi jual beli produk yang dijual kepada pelanggan serta tekanan air rata-rata kepada pelanggan

d. **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PDAM Kota Makassar**

Penilaian kinerja perspektif sumber daya manusia bertujuan untuk mengukur tingkat inovasi dan pembelajaran dalam kaitannya dengan pengelolaan PDAM Kota Makassar. Perspektif sumber daya manusia yang dimaksud meliputi : efektifitas, apresiasi, peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja.

**Pengaruh Perspektif Keuangan terhadap Daya Saing**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa Perspektif Keuangan berpengaruh positif secara signifikan terhadap daya saing, yang dapat dilihat dari hasil uji hipotesis didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 2,568 dengan signifikan  $t$  sebesar,0,021, yang berarti bahwa setiap adanya kenaikan aspek keuangan dalam *Balanced Scorecard* akan berpengaruh pada keunggulan bersaing perusahaan.

**Pengaruh Perspektif Pelanggan terhadap Daya Saing**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa Perspektif Pelanggan berpengaruh positif secara signifikan terhadap daya saing, yang dapat dilihat dari hasil uji hipotesis didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 3,261 dengan signifikan  $t$  sebesar,0,005, yang berarti bahwa setiap adanya kenaikan aspek pelanggan dalam *Balanced Scorecard* akan berpengaruh pada keunggulan bersaing perusahaan.

**Pengaruh Perspektif Proses Bisnis Internal terhadap Daya Saing**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa Perspektif Proses Bisnis Internal berpengaruh positif secara signifikan terhadap daya saing, yang dapat dilihat dari hasil uji hipotesis didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 2,423 dengan signifikan  $t$  sebesar,0,029, yang berarti bahwa setiap adanya kenaikan aspek proses bisnis internal dalam *Balanced Scorecard* akan berpengaruh pada keunggulan bersaing perusahaan.

**5. Pengaruh Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan Internal terhadap Daya Saing**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ini menunjukkan bahwa Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan berpengaruh positif secara signifikan terhadap daya saing, yang dapat dilihat dari hasil uji hipotesis didapatkan  $t_{hitung}$  sebesar 5,748 dengan signifikan  $t$  sebesar,0,000, yang berarti bahwa setiap adanya kenaikan aspek pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard* akan berpengaruh pada keunggulan bersaing perusahaan.

**SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan konsep *Balanced Scorecard* yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian pengukuran kinerja pada PDAM Kota Makassar telah sesuai dengan penilaian kinerja yang dikeluarkan oleh BPPSPAM (Peraturan Pemerintah Nomor 16 tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum). Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif keuangan berpengaruh positif signifikan terhadap daya saing. Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pelanggan berpengaruh positif signifikan terhadap daya saing. Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif proses bisnis internal berpengaruh positif signifikan terhadap daya saing. Pengukuran kinerja berdasarkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berpengaruh positif signifikan terhadap daya saing. Saran dari penelitian ini, diharapkan agar Perusahaan PDAM Kota Makassar melakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balanced Scorecard* sehingga daya saing perusahaan semakin meningkat.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Alimudin, A. (2017). Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard. *Jurnal Pendidikan Ekonomi Dan Bisnis (JPEB)*, 5(2), 194–205. <https://doi.org/10.21009/jpeb.005.2.6>
- Devani, V., & Setiawarnan, A. (2015). Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Pt. Yyy Dengan Menggunakan Metode Balanced Scorecard. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(3), 83–90. <https://doi.org/10.24912/jmbk.v3i3.4974>
- Gaspersz, V. (2002). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi; Balanced Scorecard Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Gramedia Pustaka Utama.
- Handayani, B, D. (2011). Pengukuran Kinerja Organisasi dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada RSUD Kabupaten Kebumen. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 19(1), 78–91.

- Kaplan, R. S., & Norton, P. N. (2000). *Menerapkan Strategi menjadi Aksi Balanced Scorecard*. Erlangga.
- Kartika, T., & Ardianto, J. (2013). Perancangan Metode Balanced Scorecard Pada PT Samchem Prasadha. *Jurnal Manajemen Dan Agribisnis*, 18(2), 62–88.
- Kotler, P., & Gary, A. (2001). *Prinsip-Prinsip Pemasaran Jilid II*. Erlangga.
- Lokatili, T. A., & Devie. (2013). Analisa Pengaruh Penggunaan Balanced Scorecard Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan. *Business Accounting Review*, 1(2), 39–49. <https://www.neliti.com/id/publications/184401/analisa-pengaruh-penggunaan-balanced-scorecard-terhadap-keunggulan-bersaing-dan>
- Mahmudi. (2015). *Manajemen Kinerja Sektor publik*. UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi.
- Muhardi. (2007). *Strategi Operasi*. Graha Ilmu.
- Mulia, M. R., & Eva, H. F. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Delta Tirta Dengan Metode Balanced Scorecard Pada Perspektif Pelanggan Di Kabupaten Sidoarjo. *Jurnal Publika*, 5(2), 1–7.
- Mulyadi, & Setiawan, J. (2002). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen (ke-2)*. PT. Salemba Empat.
- Nugrahayu, E. R., & Endang, D. R. (2015). Penerapan Metode Balanced Scorecard Sebagai Tolok Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(10), 1–16.
- Rumintjap, Marisa, L. (2013). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Di Rsud Noongan. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3). <https://doi.org/10.35794/emba.v1i3.2289>
- Sari, A. P., & Endang, D. R. (2015). Penerapan Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja pada Rumah Sakit Islan Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, 4(11), 1–24. <http://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>
- Sugesti, H. (2017). Analisis Pengukuran Kinerja Perusahaan Menggunakan Bsc Terhadap Keunggulan Bersaing PT Angkasa Pura li (Persero) Bandung. *Forum Keuangan Dan Bisnis Indonesia*, 1(6), 63–76.
- Sunarto. (2004). *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Amus.
- Trihastutii, K. (2012). Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode BSC. *Management Analysis Journal*, 1(2), 120–128.