

TESIS
**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM
MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN
PADA PDAM KOTA MAKASSAR**

Untuk memenuhi sebagian persyaratan

mencapai derajat magister

Program Studi Magister Akuntansi



MARLINDA CITRA DEWI

0019.04.23.2017

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUSLIM INDONESIA
MAKASSAR
2019**

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM
MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN PADA PDAM
KOTA MAKASSAR**

MARLINDA CITRA DEWI

0019.04.23.2017

telah diujikan pada tanggal **30 September 2019**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Susunan Tim Penguji

Ketua

Dr. Mursalim, SE.,M.Si.,Akt.,CA.,CPA.

Dr. Darwis Lannai, SE.,MM.,Ak.,CA.

Dr. H. Muhammad Su'un, SE.,M.Si.,Ak.,CA.

Dr. Fadliah Nasaruddin, SE.,M.Si.,Ak.,CA.

Dr. Hamzah Ahmad, SE.,MSA.,Ak.,CA.

Makassar, ... **06 DEC 2019**

Program Pascasarjana UMI

Direktur,

Prof. Dr. Baharuddin Semmaila

TESIS

**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM
MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN
PADA PDAM KOTA MAKASSAR**

**MARLINDA CITRA DEWI
0019.04.23.2017**

Disetujui untuk diujikan

Komisi Pembimbing

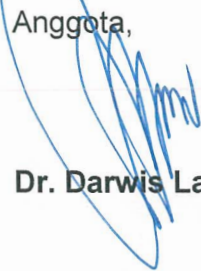
Ketua,



Dr. Mursalim SE., M.Si., Akt., CA., CPAI

Tanggal ^{16/9/}.....2019

Anggota,



Dr. Darwis Lannai, SE., MM., Ak.CA.

Tanggal ^{16/9/}.....2019

TESIS

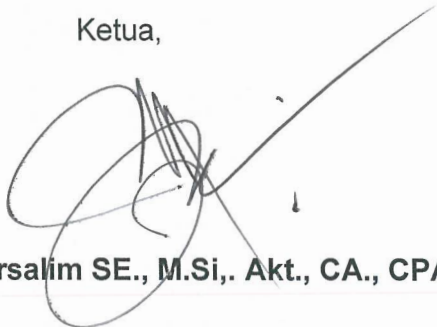
**ANALISIS PENERAPAN *BALANCED SCORECARD* DALAM
MENGUKUR KINERJA PERUSAHAAN
PADA PDAM KOTA MAKASSAR**

**MARLINDA CITRA DEWI
0019.04.23.2017**

Telah dipertahankan di hadapan Tim Penguji
Pada tanggal 18 September 2019
dan telah diperbaiki

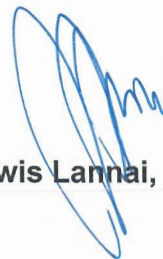
Komisi Pembimbing

Ketua,



Dr. Murselim SE., M.Si., Akt., CA., CPAI

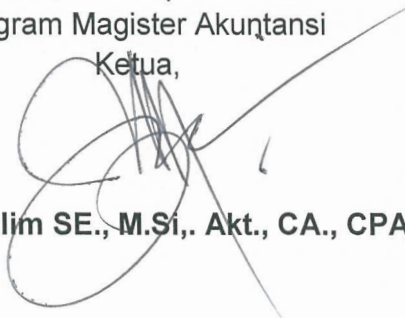
Anggota



Dr. Darwis Lannai, SE., MM., Ak.CA.

Makassar, ... September 2019
Program Magister Akuntansi

Ketua,



Dr. Murselim SE., M.Si., Akt., CA., CPAI

Kata Pengantar

Bismillaahirrahmaanirraahiim

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji Syukur peneliti panjatkan atas kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat, taufik dan hidayahNya jualah sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat dan salam semoga tetap tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW, kepada keluarga dan sahabatnya, hingga kepada seluruh ummatnya hingga akhir zaman. Amin.

Tak lupa peneliti ucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada kedua orang tua tersayang Ayah H.A.Fatahuddin dan (Almh) Ibunda Hj. Qauliah atas segala jasa-jasa, dorongan moril dan motivasi yang telah diberikan kepada peneliti, serta kepada suami dan anak-anak tersayang Andi Patiware, A. Nailah Hafizah, A. Altaf Alamsyah untuk segala pengertiannya, dukungan moril, materi, dan semangat yang tak henti-hentinya diberikan kepada peneliti. Dalam penyelesaian tesis penelitian ini yang berjudul “Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* Dalam Mengukur Kinerja Perusahaan pada PDAM Kota Makassar” peneliti menyadari masih banyak kekurangan akibat keterbatasan pengetahuan yang dimiliki oleh peneliti, namun berkat bantuan dari berbagai pihak sehingga tesis ini dapat diselesaikan tepat waktu. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan segenap kerendahan dan ketulusan hati peneliti menyampaikan banyak terima kasih kepada :

1. Ketua Pembina, Pengurus dan Pengawas Yayasan Wakaf UMI atas kesempatan yang diberikan untuk menempuh pendidikan di Program Magister Akuntansi Pascasarjana UMI.
2. Rektor UMI atas kesempatan yang diberikan kepada peneliti untuk menempuh pendidikan dengan baik di Pascasarjana UMI.
3. Direktur Pascasarjana UMI atas segala fasilitas, sarana dan prasarana yang mendukung kelancaran proses pendidikan di Program Magister Akuntansi Pascasarjana UMI.
4. Bapak Dr. Mursalim SE., M.Si., Akt., CA., CPAI dan Dr. Darwis Lannai, SE., MM., Ak.CA. selaku pembimbing yang dengan penuh kesabaran meluangkan waktunya untuk membimbing, mengarahkan, dan memotivasi peneliti.
5. Bapak Dr. H. Muhammad Su'un, SE., M.Si., Ak., CA, Ibu Dr. Fadliah Nasaruddin, SE., M.Si., Ak., CA dan Bapak Dr. Hamzah Ahmad, SE., MSA., Ak., CA selaku penguji yang dengan penuh kesabaran meluangkan waktunya untuk menguji dan memberikan masukan demi sempurnanya penyusunan tesis ini.
6. Rekan – rekan dari PDAM Kota Makassar yang meluangkan waktu dan perhatiannya demi membantu kelancaran penelitian tesis ini.
7. Saudara yang selalu memberikan motivasi dan bantuan selama penyusunan tesis ini.
8. Sahabat-sahabat yang memberi motivasi hingga tesis ini dapat terselesaikan.

9. Dan semua pihak yang tak dapat penulis sebutkan satu per satu dalam tulisan ini.

Akhir kata penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun demi kesempurnaan karya berikutnya. Semoga tulisan ini dapat memberikan kontribusi positif bagi segenap pembaca dan khususnya bagi peneliti sendiri.

Makassar, September 2019

Peneliti,

Marlinda Citra Dewi

ABSTRAK

MARLINDA CITRA DEWI. 2019. Analisis Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Mengukur Kinerja PDAM Kota Makassar (dibimbing oleh **Mursalim** dan **Darwis Lannai**).

Pengukuran kinerja digunakan untuk mengukur keberhasilan perusahaan dan memberikan umpan balik bagi perencanaan peningkatan kinerja berikutnya. Selama ini, pengukuran kinerja dilakukan dengan berpedoman pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 dan indikator yang dikembangkan Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM). Kedua pengukuran tersebut menitikberatkan aspek keuangan dan internal perusahaan, kurang memperhatikan aspek eksternal perusahaan.

Penelitian ini membahas capaian kinerja PDAM Kota Makassar dengan pendekatan *balanced scorecard* yang meliputi empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan. Jenis Penelitian ini adalah penelitian deskriptif.

Hasil penelitian menyarankan antara lain (1) Tetap mengoptimalkan kinerja perspektif keuangan untuk memaksimalkan laba perusahaan, (2) Terkait kepuasan pelanggan, perusahaan harus terus berupaya meningkatkan layanannya dengan tetap memperhatikan tarif pembayaran air minum. Selain itu, perusahaan harus menambah jaringan perpipaan dan memikirkan alternatif sumber air baku agar dapat menjangkau seluruh penduduk wilayah Kota Makassar, (3) Terkait perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus membuat strategi inovatif untuk menangani masalah tingginya tingkat kehilangan air dan kebocoran seperti melakukan penggantian pipa-pipa yang sudah rusak/tua dan mengoptimalkan kinerja tim berdasarkan zona kebocoran sehingga dapat memaksimalkan kinerja perusahaan, perusahaan juga harus dapat menangani seluruh pengaduan pelanggan sebagai bentuk layanan purnajual, (4) Terkait perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan harus mengoptimalkan kinerja pegawai dalam rangka keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, serta aktif mencari informasi pelaksanaan diklat terkait tupoksi PDAM agar kompetensi pegawai semakin meningkat.

Kata Kunci: Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

ABSTRACT

MARLINDA CITRA DEWI. 2019. Analysis of Implementation Balanced Scorecard in Measuring Performance of PDAM Makassar (supervised by **Mursalim** and **Darwis Lannai**).

Performance measurement is used to measure the success of the company and provide feedback for the planning of subsequent performance improvements. During this time, performance measurement done by referring to the Minister of Home Affairs Decree Number 47 of 1999 and indicators developed by the Subsidiary Body Water Supply System Development (BPPSPAM). Both measurements are mainly focused on financial aspects and internal aspects of the company, less attention to external aspects of the company.

This study discusses the performance achievement of PDAM Makassar using balanced scorecard approach that includes four perspectives: financial perspective, customer, internal business processes and learning and growth. This research is descriptive research.

The results suggest, among others (1) Keep optimizing the performance of the financial perspective to maximize company profits, (2) Regarding customer satisfaction, company must continue to improve their services while keep attention to the tariff rate of billing payment. In addition, company must add pipelines and think about alternative sources of raw water in order to reach all residents of the Makassar city area, (3) Related to the perspective of internal business processes, company must make innovative strategies to deal with the problem of high levels of water loss and leakage such as replacing on old or damaged pipes and optimize the team performance based on leakage zones to maximize company performance, the company must also be able to handle all customer complaints as a form of after-sales service, (4) Related to learn and growth perspective, company must optimize employee performance in the context of participation in decision making, as well as actively seeking information on the implementation of education and training related to the PDAM job description so that employee competence will be increasing.

Keywords: Financial Perspective, Customer Perspective, Internal Business Processes and Learning and Growth Perspective.

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	8
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Tinjauan Teori	9
1. Pengertian Pengukuran Kinerja	9
2. Tujuan Pengukuran Kinerja	10
3. Manfaat Pengukuran Kinerja	10
4. Pengukuran Kinerja dengan Ukuran Keuangan	11
5. Pengukuran Kinerja dengan Ukuran Non Keuangan	14
6. Pengertian <i>Balanced Scorecard</i>	15
7. Perspektif <i>Balanced Scorecard</i>	18

B. Penelitian Terdahulu	30
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL	35
BAB VI METODE PENELITIAN	37
A. Pendekatan Penelitian	37
B. Lokasi dan Waktu Penelitan	37
C. Jenis dan Sumber Data.....	37
D. Teknik Pengumpulan Data	38
E. Populasi dan Sampel Penelitian	39
F. Metode Analisis Data	42
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	52
A. Hasil Penelitian	52
1. Perspektif Keuangan.....	52
2. Perspektif Pelanggan.....	58
3. Perspektif Proses Bisnis Internal	85
4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	89
B. Pembahasan	115
1. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	116
2. Perspektif Proses Bisnis Internal	118
3. Perspektif Pelanggan.....	121
4. Perspektif Keuangan.....	124
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	127
A. Simpulan	127
B. Saran	129

DAFTAR PUSTAKA	132
-----------------------------	------------

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1 Kapasitas IPA PDAM Kota Makassar	5
2 Skala Ukur Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan PDAM Kota Makassar	51
3 Skala Ukur Penilaian Kinerja Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran PDAM Kota Makassar	51
4 <i>Return on Investment</i> (ROI)	52
5 <i>Return on Equity</i> (ROE)	53
6 Rasio Utang terhadap Aset	54
7 Rasio Utang terhadap Modal	55
8 Rasio Lancar/ <i>Current Ratio</i>	55
9 Rasio Efektivitas Penagihan	56
10 Rasio Periode Penagihan Rata-Rata	56
11 Rasio Kas	57
12 Indeks Kepuasan Unsur Distribusi	59
13 Distribusi Jawaban Responden atas Ketersediaan	60
14 Distribusi Jawaban Responden atas Peningkatan Kuantitas	60
15 Distribusi Jawaban Responden atas Ketersediaan Air	61
16 Distribusi Jawaban Responden atas Kontinuitas Air	62
17 Indeks Kepuasan Unsur Kualitas Produksi	62
18 Distribusi Jawaban Responden atas Kualitas Air Minum	63

19 Distribusi Jawaban Responden atas Kualitas Air PDAM lebih baik dari air tanah atau air hujan	64
20 Distribusi Jawaban Responden atas Kejernihan, bau dan rasa air Minum	64
21 Distribusi Jawaban Responden atas Kualitas Air yang Semakin Baik	65
22 Distribusi Jawaban Responden atas Penggunaan Air	66
23 Indeks Kepuasan Unsur Pencatatan Meter	66
24 Distribusi Jawaban Kesopanan dan Profesionalitas Petugas Pencatat Meter	67
25 Distribusi Jawaban Ketepatan Waktu dan Jumlah Perhitungan Meter Air	68
26 Distribusi Jawaban Kondisi Meter Air yang Jarang Rusak	68
27 Distribusi Jawaban Jadwal Petugas Pencatat Meter	69
28 Indeks Kepuasan Unsur Pembayaran	70
29 Distribusi Jawaban Ketersediaan Loker	71
30 Distribusi Jawaban Kejelasan Jadwal Pembayaran	71
31 Distribusi Jawaban Biaya yang Dibayar Sebanding dengan Pemakaian Air	72
32 Distribusi Jawaban Kemudahan Akses ke Lokasi Tempat Pembayaran Rekening Air	72
33 Distribusi Jawaban Keramahan Petugas Loker	73
34 Distribusi Jawaban Kemudahan dan Kecepatan Prosedur Pembayaran Tunggal	74

35 Indeks Kepuasan Unsur Pengaduan Pelanggan	74
36 Distribusi Jawaban Kecepatan Penyelesaian Keluhan	75
37 Distribusi Jawaban Kemudahan Penyampaian Pengaduan	76
38 Distribusi Jawaban Keramahan Petugas Pengaduan	76
39 Distribusi Jawaban Keadilan Dalam Penyelesaian Masalah	77
40 Distribusi Jawaban Ketersediaan Media Pengaduan	78
41 Indeks Kepuasan Unsur Tarif	78
42 Distribusi Jawaban Penetapan Tarif per m3 yang Memadai	79
43 Distribusi Jawaban Tarif Progresif Pemakaian Air	80
44 Distribusi Jawaban Sistem Penggolongan	81
45 Distribusi Jawaban Penyesuaian Tarif	81
46 Distribusi Jawaban Responden atas Kenaikan Tarif Setiap Tahun ...	82
47 Distribusi Jawaban Responden atas Pembebanan Merata Kenaikan Tarif	83
48 Distribusi Jawaban Responden atas Tarif Pemakaian Air	84
49 Distribusi Jawaban Responden atas Kesediaan Membayar Lebih Apabila Layanan Meningkat.....	84
50 Indeks Kepuasan Unsur Peran Pegawai.....	90
51 Indeks Kepuasan Unsur Lingkungan dan Sarana Kerja	95
52 Indeks Kepuasan Unsur Supervisi dan Hubungan Kerja.....	98
53 Indeks Kepuasan Unsur Peluang Peningkatan Karir.....	102
54 Indeks Kepuasan Unsur Gaji dan Tunjangan.....	105

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1 Perspektif Dalam Balanced Scorecard	18
2 Perspektif Pelanggan	22
3 Model Generik dari Proporsi Nilai	24
4 Perspektif Proses Bisnis Internal	27
5 Kerangka Konseptual Penelitian	36
6 Indeks Kepuasan Pelanggan Per Unsur	85
7 Distribusi Jawaban Responden atas Pemahaman Tanggung Jawab Pekerjaan	91
8 Distribusi Jawaban Responden atas Keikutsertaan dalam Pengambilan Keputusan	92
9 Distribusi Jawaban Responden atas Kebanggaan Jabatan	93
10 Distribusi Jawaban Responden atas Kebanggaan sebagai Pegawai .	93
11 Distribusi Jawaban Responden atas Kemauan untuk Memajukan Perusahaan	94
12 Distribusi Jawaban Responden atas Kondisi Ruang Kerja.....	96
13 Distribusi Jawaban Responden atas Ketersediaan Kelengkapan Sarana Prasarana.....	96
14 Distribusi Jawaban Responden atas Ketersediaan dan Kesiapan Alat Keselamatan Kerja	97
15 Distribusi Jawaban Responden atas Kepercayaan Pimpinan atas Tugas Pokok dan Fungsi Pegawai	99

16 Distribusi Jawaban Responden atas Hubungan Kedinasan dan Non Kedinasan.....	99
17 Distribusi Jawaban Responden atas Kemudahan Komunikasi dengan Atasan	100
18 Distribusi Jawaban Responden atas Transparansi dan Keadilan Pemberian Sanksi atau Penghargaan.....	101
19 Distribusi Jawaban Responden atas Sistem dan Aturan Peningkatan Karir Pegawai	102
20 Distribusi Jawaban Responden atas Penempatan Pegawai	103
21 Distribusi Jawaban Responden atas Kesempatan yang Adil dan Transparan untuk Menempati Jabatan.....	104
22 Pelayanan Bagian Umum	105
23 Distribusi Jawaban Responden atas Sistem Pemberian Gaji dan Tunjangan	106
24 Distribusi Jawaban Responden atas Kesesuaian Gaji dan Tunjangan dengan Tugas dan Tanggung Jawab.....	107
25 Distribusi Jawaban Responden atas Kesetaraan Gaji dan Tunjangan dengan PDAM sejenis.....	108
26 Distribusi Jawaban Responden atas Tunjangan Kesehatan dan Tunjangan Hari Tua (Pensiun)	109
27 Distribusi Jawaban Responden atas Sistem dan Aturan Pendidikan dan Pelatihan	109

28 Distribusi Jawaban Responden atas Penugasan Pendidikan dan Pelatihan	110
29 Distribusi Jawaban Responden atas Kesempatan untuk Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan.....	111
30 Distribusi Jawaban Responden atas Penempatan Pegawai setelah Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan	112
31 Indeks Kepuasan Pegawai per Unsur	113

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pengukuran kinerja telah menjadi topik yang hangat di banyak negara maju. Perusahaan-perusahaan nasional maupun internasional berlomba-lomba untuk menjadi yang terdepan. Metode pengukuran kinerja yang tepat tentunya menjadi *tools* yang utama untuk mengukur keberhasilan perusahaan. Selama ini, pengukuran kinerja hanya dilakukan secara tradisional dan hanya menitikberatkan pada aspek keuangan saja. Perusahaan dengan pencapaian hasil keuangan yang tinggi dianggap sebagai perusahaan yang berhasil. Padahal, dalam mengukur kinerja tidak bisa hanya melihat dari aspek keuangan saja karena lebih bersifat jangka pendek, tetapi juga harus memperhatikan aspek non keuangan.

Balanced Scorecard (BSC) merupakan suatu alat manajemen kinerja (*performance management tool*) yang pertama kali muncul pada tahun 1992 oleh Kaplan dan Norton dalam artikel majalah *Harvard Business Review*. BSC terdiri dari dua kata: (1) kartu skor (*scorecard*) dan (2) berimbang (*balanced*). Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu. Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan. Melalui kartu skor, skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi/ individu diukur secara berimbang dari dua indikator:

keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, serta internal dan eksternal. BSC mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan memperhatikan aspek keuangan dan non keuangan, BSC memberikan sistem manajemen strategik dan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan seimbang.

Perspektif keuangan tetap menjadi perhatian dalam *Balanced Scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan (Sugiyanto dan Anwar, 2003). Aspek keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis.

Dalam perspektif pelanggan, perhatian perusahaan harus ditujukan pada kemampuan internal untuk peningkatan kinerja produk, inovasi dan teknologi dengan memahami selera pasar. Dalam perspektif ini, peran riset pasar sangat besar. Suatu produk atau jasa harus bernilai bagi pelanggan atau potensial pelanggan, artinya memberikan manfaat yang lebih besar dan apa yang dikorbankan pelanggan untuk mendapatkannya.

Perspektif proses bisnis internal, dalam perspektif ini, perusahaan melakukan pengukuran terhadap semua aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan baik manajer maupun karyawan untuk menciptakan suatu produk yang dapat memberikan kepuasan tertentu bagi pelanggan dan juga para pemegang saham. Dalam hal ini perusahaan berfokus pada tiga

proses bisnis utama yaitu proses inovasi, proses operasi, dan pelayanan purna jual.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran organisasi merupakan faktor pendorong dihasilkannya kinerja yang istimewa dalam tiga perspektif *Balanced Scorecard*. Kaplan (Kaplan, 1996) mengungkapkan betapa pentingnya suatu organisasi bisnis untuk terus memperhatikan karyawannya, memantau kesejahteraan karyawan dan meningkatkan pengetahuan karyawan karena dengan meningkatnya tingkat pengetahuan karyawan akan meningkatkan pula kemampuan karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian hasil ketiga perspektif di atas dan tujuan perusahaan.

Pada dasarnya, pengembangan *Balanced Scorecard* baik pada sektor swasta maupun publik dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Perbedaannya dapat dilihat dari tujuan maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Penerapan *Balanced Scorecard* pada sektor bisnis dimaksudkan untuk meningkatkan persaingan (*competitiveness*), sedangkan untuk sektor publik lebih menekankan pada nilai, misi, dan pencapaian (*mission, value, effectiveness*). Dari aspek keuangan, untuk sektor bisnis akan mengutamakan keuntungan, pertumbuhan, dan pangsa pasar, sedangkan sektor publik dimaksudkan untuk pengukuran produktivitas dan tingkat efisiensi. Demikian juga halnya dengan pihak-pihak yang berkepentingan, sektor bisnis akan lebih mengutamakan para pemegang saham, pembeli dan manajemen, sedangkan untuk sektor publik

akan meliputi para pembayar pajak, pengguna jasa, dan legislatif (Machfud dan Frenny, 2009).

Balanced scorecard dinilai cocok untuk organisasi sektor publik karena balanced scorecard tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif dan finansial, tetapi juga aspek kualitatif dan nonfinansial. Hal tersebut sejalan dengan sektor publik yang menempatkan laba bukan hanya sebagai kinerja utama, tetapi juga pelayanan yang cenderung bersifat kualitatif dan non keuangan (Mahmudi, 2007).

PDAM Kota Makassar adalah salah satu perusahaan daerah penyelenggara pelayanan publik yang menjalankan fungsinya untuk memenuhi kebutuhan air bersih dan air minum bagi masyarakat sekaligus turut serta melaksanakan pembangunan daerah dan diharapkan memberikan pendapatan daerah berupa bagi hasil keuntungan atas penyertaan modal Pemerintah Kota Makassar. Pengukuran kinerja tentunya sangat penting untuk menilai keberhasilan perusahaan dan memberikan umpan balik bagi penyusunan rencana peningkatan kinerja berikutnya.

Berdasarkan data laporan kinerja PDAM Kota Makassar tahun 2017, kinerja keuangan cukup baik yang dilihat dari ROI, ROE, dan rasio solvabilitas yang positif. Namun, tingkat kehilangan air masih tinggi karena jaringan pipa distribusi yang sudah tua dan ketidakakuratan meter air pelanggan. Jumlah pengaduan pelanggan juga masih tinggi seperti kebocoran air, aliran air tidak lancar, bahkan perolehan air secara bergilir di beberapa tempat. Kualitas air bersih sudah baik, namun kontinuitas air

belum seluruhnya menjangkau pelanggan selama 24 jam. Sebagai perusahaan daerah yang memberikan pelayanan publik, PDAM Kota Makassar terus berupaya melakukan berbagai perbaikan demi meminimalisir keluhan masyarakat, melakukan pembenahan dan rehabilitasi sarana dan prasarana, serta peningkatan mutu kinerja dalam pelayanan air bersih dan air minum. Hal ini tentu saja untuk menjamin ketersediaan air bersih dan minum yang layak untuk masyarakat demi meningkatkan kualitas kehidupan dan kesehatan.

Saat ini PDAM Kota Makassar mengoperasikan lima unit Instalasi Pengolahan Air (IPA) dengan total kapasitas terpasang sebesar 3.045 ltr/detik dan total kapasitas produksi sebesar 2.953 ltr/detik (lihat Tabel 1).

Tabel 1 Kapasitas IPA PDAM Kota Makassar

No	Lokasi	Kapasitas (Liter/Detik)	
		Terpasang	Produksi
1	IPA I Ratulangi	50	46
2	IPA II Panaikang	1.300	1.243
3	IPA III Antang	95	93
4	IPA IV Maccini Sombala	300	276
5	IPA V Somba Opu	1.300	1.295
	Total	3.045	2.953

Sumber: Laporan Evaluasi Kinerja PDAM Kota Makassar Tahun 2018

Dengan kapasitas produksi tersebut, PDAM Kota Makassar sudah mampu melayani sambungan pelanggan aktif sebesar 172.033 sambungan (PDAM Kota Makassar, 2018). PDAM Kota Makassar menggunakan sistem pengolahan lengkap dengan memanfaatkan sumber air permukaan.

Selama ini, penilaian kinerja PDAM Kota Makassar mengacu pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 yang meliputi penilaian atas aspek keuangan, operasional dan administrasi perusahaan,

serta mengacu pada indikator yang dikembangkan oleh Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) yang meliputi aspek keuangan, pelayanan, operasi, dan sumber daya manusia. Aspek yang dinilai tersebut hanya menilai kinerja perusahaan dari sisi internal dan memberikan bobot terbesar pada aspek keuangan, namun kurang memperhatikan aspek eksternal seperti kepuasan pelanggan. Padahal, jumlah pelanggan PDAM Kota Makassar dari tahun ke tahun mengalami peningkatan yang cukup banyak sehingga perlu diukur kepuasan pelanggan, mutu dan pelayanan yang diberikan. Selain itu, tingkat kehilangan air cukup tinggi sehingga diperlukan upaya dan inovasi perusahaan untuk mengatasi hal ini.

Oleh karena itu, perlu adanya suatu pengukuran kinerja yang mencakup semua aspek. *Balanced Scorecard* merupakan pilihan yang tepat untuk melakukan pengukuran kinerja baik dari aspek keuangan maupun non keuangan. Dengan perspektif BSC, perusahaan diharapkan memberikan perhatian kepada ukuran-ukuran kinerja non keuangan selain aspek keuangan seperti kepuasan pelanggan, inovasi produk yang berkualitas, proses bisnis internal yang efisien dan efektif serta berorientasi pelanggan, serta sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, motivasi, dan dapat diandalkan. Berdasarkan latar belakang masalah tersebut di atas, menarik untuk diteliti bagaimana kinerja suatu perusahaan daerah pelayanan publik dengan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*.

B. Rumusan Masalah

Evaluasi kinerja penyelenggara pelayanan publik seperti PDAM, dilakukan untuk memperbaiki akuntabilitas publik, kualitas kebijakan, pengelolaan dan alokasi sumber daya demi meningkatkan nilai *stakeholders*. PDAM sebagai penyedia air bersih sangat berkepentingan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada masyarakat pelanggan selaku *stakeholder* utama. Karena itu penting sekali mengetahui kinerja PDAM, selain aspek internal, juga aspek eksternal seperti persepsi pelanggan atas pelayanan.

Selama ini, penilaian kinerja PDAM Kota Makassar mengacu pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 yang meliputi penilaian atas aspek keuangan, operasional dan administrasi perusahaan, serta mengacu pada indikator yang dikembangkan oleh Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) yang meliputi aspek keuangan, pelayanan, operasi, dan sumber daya manusia. Aspek yang dinilai tersebut hanya menilai kinerja perusahaan dari sisi internal dan memberikan bobot terbesar pada aspek keuangan, namun kurang memperhatikan aspek eksternal seperti kepuasan pelanggan. Sedangkan, pada *Balanced Scorecard* mencoba untuk menciptakan suatu gabungan pengukuran strategis, pengukuran finansial dan nonfinansial serta pengukuran eksternal dan internal yang bertujuan untuk menghasilkan pengukuran kinerja komprehensif dan berimbang antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Hal ini agar PDAM Kota Makassar

dapat mengukur sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan dapat tercapai.

Sebagaimana uraian di atas, permasalahan dalam penelitian ini yaitu: Bagaimana penerapan Balanced Scorecard dalam mengukur kinerja perusahaan pada PDAM Kota Makassar?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana kinerja PDAM Kota Makassar dengan pendekatan *Balanced Scorecard*.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat, antara lain:

1. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan masukan bagi para pengambil kebijakan khususnya manajemen PDAM Kota Makassar dalam rangka perencanaan peningkatan kinerja.

2. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan ilmu akuntansi, khususnya terkait dengan penerapan Balanced Scorecard.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Teori

1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Kinerja menurut Neely (2004, hal.75) muncul hanya jika keluaran dan hasil-hasil dapat digambarkan atau diukur sehingga dapat digunakan sebagai bahan pembuatan keputusan dalam suatu model hubungan sebab akibat. Untuk mengetahui tingkat keberhasilan kinerja suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka panjang maupun jangka pendek, dibutuhkan suatu proses pengukuran kinerja.

Gaspersz (2006) memberikan definisi pengukuran kinerja sebagai suatu cara memantau dan menelusuri kemajuan tujuan-tujuan strategis. Pengukuran dapat berupa indikator yang memimpin kinerja baik penggerak kerja (*leading/lead indicators*) atau hasil akhir (*lagging/lag indicators*).

Menurut Yuwono dkk (2004), pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan.

Sedangkan menurut Moeheriono (2010) menjelaskan pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi, serta kegiatannya mengumpulkan data dan informasi yang relevan dengan sasaran-sasaran atau tujuan program evaluasi.

2. Tujuan Pengukuran Kinerja

Tujuan pengukuran kinerja menurut Niven (2005) adalah untuk menelusuri dan mengevaluasi kemajuan setiap tujuan yang muncul dalam peta strategi. Hasil dari pengukuran kinerja berguna bagi pihak intern maupun pihak ekstern perusahaan. Sedangkan Luecke (2006) mengemukakannya sebagai berikut:

- *Shareholders observe better results, because the human assets of the organization are top-notch and working in unison toward key goals.*
- *Managers are more successful, because their subordinates are doing the right things well.*
- *Employees experience greater job security, career advancement, and fatter paychecks, thanks to outstanding performance.*

Secara umum, tujuan pengukuran kinerja sektor publik adalah sebagai berikut:

1. Mengkomunikasikan strategi secara lebih mantap.
2. Mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
3. Mengakomodasi pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *goal congruence*.
4. Alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif rasional.

3. Manfaat Pengukuran Kinerja

Behn (2003) menyatakan bahwa pengukuran kinerja digunakan untuk:

- 1) Mengevaluasi seberapa baik kinerja perusahaan.
- 2) Meyakinkan para bawahan bekerja dengan benar.
- 3) Membantu manajemen dalam pembuatan anggaran.
- 4) Memotivasi karyawan, manajer, dan *stakeholders* lainnya untuk melakukan sesuatu yang dapat meningkatkan kinerja.
- 5) Meningkatkan kepercayaan *stakeholders*.
- 6) Menarik perhatian masyarakat atas keberhasilan perusahaan.
- 7) Mendapatkan pelajaran atas apa yang sudah berjalan dan yang belum dicapai.
- 8) Meningkatkan kinerja.

Menurut Lynch dan Cross (1993) dalam Sony Yuwono dll (2004), manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan, memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan, mengurangi pemborosan, membuat suatu tujuan strategis, dan membangun konsensus untuk melakukan perubahan dengan memberi *reward*.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan setahun sekali untuk meningkatkan akuntabilitas publik dan meningkatkan kualitas kebijakan yang diambil atau dilakukan lebih sering untuk meningkatkan efektivitas manajemen dan program (Wholey dan Newcomer dalam Behn, 2003).

4. Pengukuran Kinerja dengan Ukuran Keuangan

Laporan keuangan merupakan sesuatu laporan yang menggambarkan tentang kondisi perusahaan saat ini dan perhitungan hasil

usaha dari suatu usaha perusahaan untuk periode yang dinyatakan dalam laporan keuangan tersebut, serta berisi informasi lain yang diperlukan sesuai dengan kepentingan dari pemakainya.

Banyak perusahaan masih menitikberatkan pengukuran kinerjanya pada angka-angka dalam laporan keuangan. Metode ini mengukur kinerja perusahaan hanya berdasarkan atas kinerja masa lalu. Perspektif keuangan cenderung mengandalkan pengukuran keuangan jangka pendek sebagai standar kinerja perusahaannya, akibatnya akan terjadi suatu kesenjangan antara pengembangan strategi dan implementasinya.

Pengukuran kinerja aspek keuangan dilakukan dengan mengukur rasio-rasio keuangan yang terbagi dalam tiga kelompok yaitu ukuran kinerja, ukuran efisiensi operasi, dan ukuran kebijakan keuangan (Weston dan Copeland, 1995).

Niven (2005) mengemukakan beberapa hal mengenai ukuran keuangan:

- *Financial measures are consistent with today's business realities.*
- *Financial measures offer the same limited view of the future.*
- *Financial measures tend to reinforce functional silos.*
- *Focusing on short term financial numbers can frequently cloud our judgement as to what is going to truly distinguish our business from competitors in the long term.*
- *Financial measures aren't always relevant.*

Sementara itu, pengukuran kinerja dengan rasio-rasio keuangan memiliki keterbatasan antara lain (Weston dan Copeland, 1995):

- 1) Rasio ini disusun berdasarkan data akuntansi dan data ini dipengaruhi oleh cara penafsiran yang berbeda dan bahkan bias merupakan hasil manipulasi.
- 2) Jika perusahaan menggunakan tahun fiskal yang berbeda atau jika faktor musiman merupakan pengaruh yang penting maka akan mempunyai pengaruh pada rasio-rasio perbandingannya.
- 3) Analisis harus sangat hati-hati dalam menemukan baik buruknya suatu rasio dalam membentuk suatu penilaian menyeluruh dari perusahaan berdasarkan serangkaian rasio keuangan.
- 4) Rasio yang sesuai dengan rata-rata industri tidak memberikan kepastian bahwa perusahaan berjalan normal dan memiliki manajemen yang baik.

Adanya beberapa kritik terhadap penggunaan penilaian kinerja tradisional menurut Kaplan dan Norton (1996), yaitu:

- 1) Adanya ketidakcukupan dalam pendokumentasian dari sistem pengukuran finansial tersebut. Kesulitan dalam menghitung nilai finansial untuk aktiva-aktiva seperti kapabilitas proses, keahlian dan motivasi, loyalitas pelanggan dan sistem *data base* akan membuat aktiva-aktiva ini tidak dicantumkan dalam neraca.
- 2) Memfokuskan pada ukuran masa lalu. Ukuran finansial hanya menjelaskan beberapa peristiwa masa lalu yang cocok untuk perusahaan abad industri dimana investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan.

- 3) Ketidakmampuan merefleksikan nilai-nilai yang diciptakan dari tindakan kontemporer. Ukuran finansial oleh pimpinan atas seolah-olah mampu menjelaskan hasil operasi yang dilakukan oleh pegawai tingkat rendah dan menengah.

5. Pengukuran Kinerja dengan Ukuran Keuangan dan Non Keuangan

Accounting measures of performance have been the traditional mainstay of quantitative approaches to organizational performance measurement. However, over the past two decades, a great deal of attention has been paid to the development and use of non-financial measures of performance, which can be used both to motivate and report on the performance of business (and other) organizations (Neely, 2004).

Idealnya, model pengukuran kinerja akuntansi keuangan harus diperluas dengan memasukkan penilaian asset intangible dan aset intelektual perusahaan, seperti produk dan layanan berkualitas tinggi, pegawai yang ahli dan bermotivasi, proses internal yang responsive dan dapat diramalkan, dan pelanggan yang puas dan loyal (Kaplan dan Norton, 1996).

Dengan *Balanced Scorecard*, sasaran-sasaran strategik yang sulit diukur, seperti sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan, ditentukan ukurannya agar dapat dikelola, sehingga dapat diwujudkan. Dengan demikian keterukuran sasaran-sasaran strategik di perspektif non keuangan tersebut menjanjikan perwujudan berbagai sasaran strategik non keuangan, sehingga kinerja keuangan dapat berlipat ganda dan berjangka panjang.

6. Pengertian Balanced Scorecard

Pengukuran kinerja merupakan faktor yang penting bagi perusahaan. Pada umumnya, perusahaan menilai kinerja mereka hanya dengan melihat pada aspek keuangan saja melalui laporan keuangan. Pengukuran yang hanya ditekankan pada sudut pandang keuangan memiliki kelemahan, yaitu: ketidakmampuan untuk mengukur kinerja dari sudut pandang lainnya, seperti pengukuran atas kepuasan pelanggan.

Strategi manajemen yang berkonsentrasi pada sudut pandang finansial cenderung hanya menghasilkan laba maksimal dalam jangka pendek, sedangkan kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang yang seringkali diabaikan. Untuk memperbaiki keadaan ini, Robert S. Kaplan dan David Hal. Norton memperkenalkan sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard*. Menurut Kaplan dan Norton, dalam bukunya yang berjudul "*Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*", pengukuran kinerja bisnis dengan *Balanced Scorecard* memiliki keistimewaan dalam hal cakupan pengukurannya yang cukup komprehensif, karena selain mempertimbangkan kinerja-kinerja finansial juga mempertimbangkan kinerja-kinerja non finansial. Pendekatan ini berusaha menerjemahkan misi dan strategi perusahaan ke dalam empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Konsep *Balanced Scorecard* berkembang sejalan dengan perkembangan implementasi konsep tersebut. *Balanced Scorecard* terdiri dari dua kata: (1) *Scorecard* dan (2) *Balanced*. *Scorecard* adalah kartu yang

digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja seseorang. *Scorecard* juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan oleh personel di masa depan. Melalui *scorecard*, skor yang hendak diwujudkan personel di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja personel yang bersangkutan. Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja personel diukur secara berimbang dari dua aspek: keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, intern dan ekstern.

Pengertian pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* menurut pencetus pertamanya Robert S. Kaplan dan David Hal. Norton dalam bukunya yang berjudul "*Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*" (1996) mendefinisikan *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

"The Balanced Scorecard translates an organizations's mission and strategy into a comprehensive set of performance, measures that provides the framework for a strategis measurement and management system. BSC is set of measures that gives top manager a fast but comprehensive view of the business, includes financial measures that tell the result of actions already taken, also complement the financial measures with operational measures a customer satisfaction, internal process, and the organizations innovation and improvement activities operational measures that are driver of future financial performance".

Tujuan dari pengukuran kinerja dalam *Balanced Scorecard* bukan hanya penggabungan dari ukuran-ukuran keuangan dan non keuangan yang ada melainkan merupakan hasil dari proses penerjemahan misi dan strategi dari suatu unit usaha. Misi dan strategi tersebut harus dapat diterjemahkan kedalam tujuan dan pengukuran yang lebih nyata.

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara tepat, cepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis yang dirancang dalam bentuk yang terintegrasi, sehingga masing-masing komponen saling mendukung satu sama lain untuk mengindikasikan prospek perusahaan baik yang sedang berjalan maupun di masa yang akan datang.

Sementara menurut Rohm dan Halbach (2005), definisi *Balanced Scorecard* sebagai berikut:

"a performance management system that can be used in any size organization to align vision and mission with customer requirements and day-to-day work, manage and evaluate business strategy, monitor operation efficiency improvements, build organizational capacity, and communicate progress to all employees. The scorecard allows us to measure financial and customer results, operations, and organizational capacity".

7. Perspektif Balanced Scorecard

Kerangka kerja Balanced Scorecard menerjemahkan visi dan misi strategi perusahaan dalam tujuan ukuran kinerja yang koheren, yang diorganisir dalam empat perspektif, yaitu: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran yang dapat dilihat dari gambar 1. Keempat perspektif ini memungkinkan kesinambungan antara sasaran jangka pendek dan jangka panjang, antara kinerja objektif dan mudah diukur dengan kinerja non keuangan yang lebih subjektif, dan antara kinerja hasil yang diinginkan dengan pemicu kinerjanya.

Gambar 1: Perspektif dalam *Balanced Scorecard*



Sumber: Kaplan dan Norton, 1996. "Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi".

a. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan mengukur kinerja keuangan yang telah dicapai perusahaan. Ukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi perusahaan yang diimplementasikan memberikan kontribusi terhadap peningkatan laba perusahaan. Tujuan keuangan perusahaan merupakan fokus tujuan dan ukuran perspektif lainnya dalam *Balanced Scorecard*.

perusahaan. Setiap ukuran yang ditetapkan harus menjadi bagian dari rangkaian hubungan sebab akibat yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keuangan pada tingkat yang paling tinggi. Hasil keuangan adalah akibat dari berbagai usaha manajer, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan. Setiap usaha yang dilakukan harus dapat diukur kontribusinya terhadap tujuan penciptaan kekayaan perusahaan, baik tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang. Pengukuran kinerja keuangan harus merupakan bagian yang berkaitan erat dengan pengukuran yang menunjukkan hubungan sebab akibat antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan.

Menurut Yuwono dkk (2007), Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu: growth, sustain, dan harvest. Tiap tahapan memiliki sasaran yang berbeda, sehingga penekanan pengukurannya pun berbeda pula.

Growth adalah tahapan awal siklus kehidupan perusahaan dimana perusahaan memiliki produk atau jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Di sini, manajemen yang terikat dengan komitmen untuk mengembangkan suatu produk atau jasa baru, membangun dan mengembangkan suatu produk/jasa dan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi, mengembangkan system, infrastruktur, dan jaringan distribusi yang akan mendukung hubungan global, serta membina dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Dalam tahap pertumbuhan, perusahaan biasanya beroperasi dengan arus kas yang negatif dengan tingkat pengembalian modal yang rendah. Dengan

demikian, tolak ukur kinerja yang cocok dalam tahap ini adalah, misalnya tingkat pertumbuhan pendapatan atau penjualan dalam segmen pasar yang telah ditargetkan.

Sustain adalah tahapan kedua di mana perusahaan masih melakukan investasi dan reinvestasi dengan mengisyaratkan tingkat pengembalian terbaik. Dalam tahap ini, perusahaan mencoba mempertahankan pangsa pasar yang ada, bahkan mengembangkannya, jika mungkin. Investasi yang dilakukan umumnya diarahkan untuk menghilangkan *bottleneck*, mengambangkan kapasitas, dan meningkatkan perbaikan operasional secara konsisten. Sasaran keuangan pada tahap ini diarahkan pada besarnya tingkat pengembalian atas investasi yang dilakukan. Tolak ukur yang kerap digunakan pada tahap ini, misalnya ROI, dan EVA.

Harvest adalah tahapan ketiga di mana perusahaan benar-benar memanen/menuai hasil investasi di tahap-tahap sebelumnya. Tidak ada lagi investasi besar, baik ekspansi maupun pembangunan kemampuan baru, kecuali pengeluaran untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas. Sasaran keuangan utama dalam tahap ini, sehingga diambil sebagai tolak ukur, adalah memaksimalkan arus kas masuk dan pengurangan modal kerja. Sasaran strategik dari perspektif keuangan adalah *shareholder value* seperti meningkatnya ROI (*Return On Investment*), pertumbuhan pendapatan perusahaan, dan berkurangnya biaya produksi. Didalam Balanced Scorecard, pengukuran finansial mempunyai dua peranan penting, dimana yang pertama adalah semua perspektif tergantung pada

pengukuran finansial yang menunjukkan implementasi dari strategi yang sudah direncanakan dan yang kedua adalah akan memberi dorongan kepada 3 perspektif yang lainnya tentang target yang harus dicapai dalam mencapai tujuan organisasi.

b. Perspektif Pelanggan

Perspektif pelanggan mengukur kinerja manajer dalam melayani kebutuhan segmen pasar tertentu yang dituju dalam upaya mencapai target keuangan yang telah ditetapkan. Dalam perspektif pelanggan, manajer mengidentifikasi segmen pasar dan pelanggan dimana perusahaan akan bertarung dan mengidentifikasi ukuran kinerja perusahaan dalam segmen yang dituju.

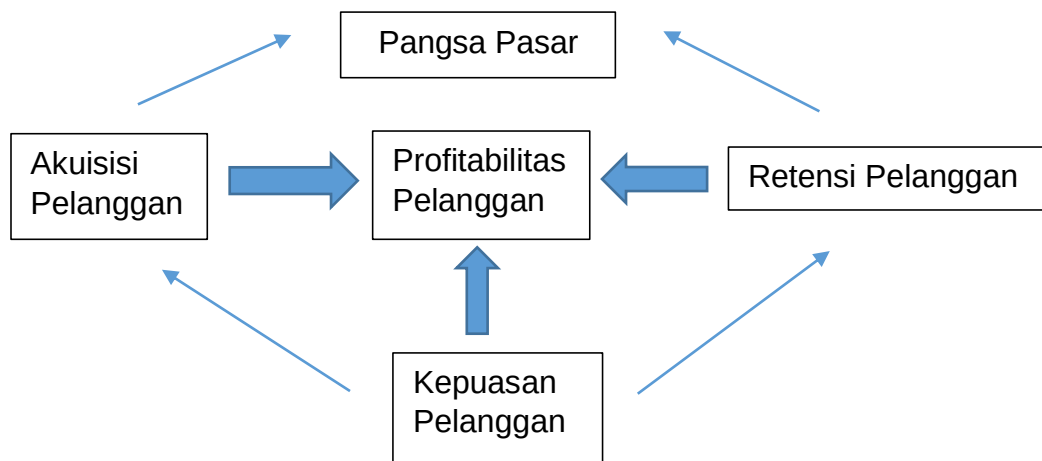
Perspektif pelanggan mencakup beberapa ukuran yang menunjukkan keberhasilan dari strategi yang telah diformulasikan dan diimplementasikan oleh unit bisnis. Menurut Kaplan dan Norton (2000), membagi dua kelompok pengukuran customer, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value proposition*. *Customer core measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran, yaitu:

- 1) Kepuasan Pelanggan (*Customer Satisfaction*). Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam value proposition.
- 2) Retensi Pelanggan (*Customer Retention*). Mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

- 3) Akuisisi Pelanggan Baru (*New Customer Acquisition*). Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.
- 4) Profitabilitas Pelanggan (*Customer Profitability*). Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.
- 5) Pangsa Pasar (*Market Share*). Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

Hubungan kelima ukuran utama dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar 2: Perspektif Pelanggan: Tolok Ukur Utama



Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

Customer Value Proposition merupakan pengukuran di luar kelompok utama. Perusahaan harus dapat menyajikan *customer value proposition* (sajian nilai pelanggan) yang unik untuk menarik dan mempertahankan pelanggan dalam segmen yang ditargetkan. Meskipun sajian nilai bervariasi dalam industri dan dalam segmen pasar yang

berbeda, terdapat kumpulan atribut yang umum yang mengorganisasi sajian nilai. Menurut Amin (2005) ada tiga kategori atribut, yaitu:

1) *Product/ Service Attribute* (Atribut Produk/ Jasa). Atribut produk dan jasa dari sajian nilai mencakup bentuk atau fungsi produk/jasa, harga dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda atas produk yang ditawarkan. Perusahaan harus mengidentifikasi apa yang diinginkan pelanggan. Selanjutnya pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

2) *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan). Dimensi hubungan pelanggan dari sajian nilai menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan mencakup pengiriman produk dan jasa kepada pelanggan, termasuk waktu tanggapan, dan pengiriman.

3) *Image and Reputation* (Citra dan Reputasi). Menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun image dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga kualitas seperti yang dijanjikan. Pelanggan merasakan pengalaman membeli produk/jasa. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan langsung maupun tidak langsung dari pelanggan.

Nilai pelanggan, menurut Kaplan dan Norton (2000) dalam The Balanced Scorecard dapat dirumuskan dengan persamaan:

Nilai = Fungsi + Mutu + Citra + Harga + Waktu + Hubungan

Dimana:

Fungsi adalah manfaat generik produk kita bagi pelanggan.

Mutu adalah kesesuaian dengan standar permintaan pelanggan.

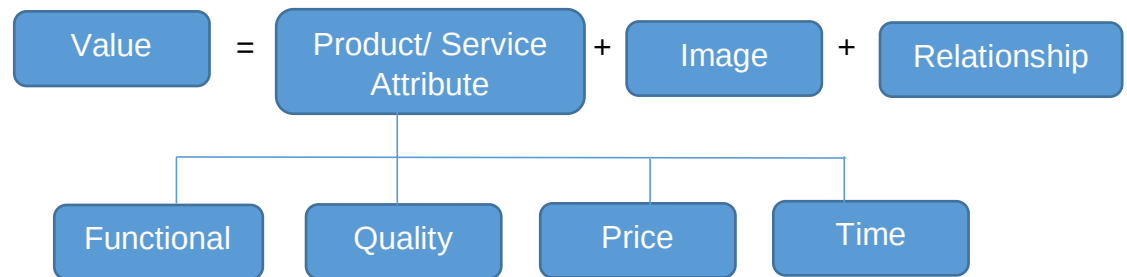
Citra adalah daya tarik bagi pelanggan yang tercipta karena proses komunikasi pemasaran.

Harga adalah ketersediaan dan kecepatan proses pemenuhan kebutuhan pelanggan.

Hubungan merupakan dimensi antar manusia dalam proses bisnis dengan pelanggan.

Model generik dari proporsi nilai pelanggan sebagai berikut:

Gambar 3: Model Generik Dari Proporsi Nilai



Sumber : Amin Widjaya (2005)

Terkait dengan ukuran kepuasan pelanggan, Neely (2004) mengemukakan hal sebagai berikut:

with a large and continuing academic research stream (see Halstead, Hartman, and Schmidt, 1994; Yi, 1990 for reviews) and substantial adoption by industry (the 1997 Marketing News Customer Satisfaction Research Directory listed over 200 research firms with satisfaction practices), customer satisfaction measures have become important benchmarks in many industries, and have been suggested as plausible measures to include in a balanced scorecard (Kaplan and Norton, 1996). The basic nation behind customer satisfaction is that customers have expectation

about the product and services they buy, and are more or less satisfied depending on how well the consumption experience meets or exceeds those expectations.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal mengukur seberapa jauh peningkatan proses bisnis internal yang dibangun untuk melayani pelanggan dan untuk mencapai target keuangan yang telah ditetapkan. Dalam perspektif proses bisnis internal, manajemen puncak mengidentifikasi proses internal yang penting yang akan menjadikan perusahaan unggul.

Ada dua pendekatan dalam perspektif proses bisnis internal yaitu: pendekatan tradisional yang memantau dan meningkatkan proses bisnis yang ada dan pendekatan *balanced scorecard* yang mengidentifikasi suatu proses baru yang akan menjadikan perusahaan unggul dalam mencapai tujuan pelanggan dan tujuan keuangan.

Dalam pendekatan tradisional, sistem pengukuran kinerja hanya dipusatkan pada bagaimana cara menyampaikan barang atau jasa. Sedangkan dalam pendekatan *balanced scorecard*, proses inovasi dimasukkan dalam perspektif proses bisnis internal. Pendekatan tradisional berusaha untuk mengawasi dan memperbaiki proses bisnis yang ada sekarang. Sebaliknya, *balanced scorecard* melakukan pendekatan atau berusaha untuk mengenali semua proses yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan strategi perusahaan, meskipun proses-proses

tersebut belum dilaksanakan. Kaplan dan Norton membagi proses bisnis internal kedalam: inovasi, operasi, dan layanan purna jual.

- Proses Inovasi

Dalam proses ini, unit bisnis menggali pemahaman tentang kebutuhan pelanggan dan menciptakan produk dan jasa yang mereka butuhkan. Proses inovasi dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan sehingga setiap keputusan pengeluaran suatu produk ke pasar telah memenuhi syarat-syarat dan dapat dikomersialkan.

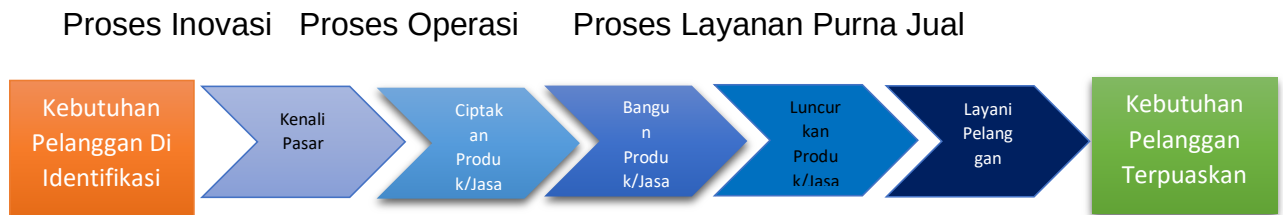
- Proses Operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk/jasa. Aktivitas di dalam proses operasi terbagi ke dalam dua bagian: 1) proses pembuatan produk, dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pengukuran kinerja yang terkait dalam proses operasi dikelompokkan pada: waktu, kualitas, dan biaya.

- Proses Pelayanan Purna Jual

Proses ini merupakan jasa pelayanan kepada pelanggan setelah penjualan produk/jasa tersebut dilakukan. Aktivitas yang terjadi dalam tahapan ini, misalnya penanganan garansi dan perbaikan penanganan atas barang rusak dan yang dikembalikan serta pemrosesan pembayaran pelanggan. Perusahaan dapat mengukur apakah upayanya dalam pelayanan purna jual ini telah memenuhi harapan pelanggan, dengan menggunakan tolak ukur yang bersifat kualitas, biaya, dan waktu seperti yang dilakukan dalam proses operasi.

**Gambar 4: Perspektif Proses Bisnis Internal:
Model Rantai Nilai Genetik**



Diadaptasi: Robert S. Kaplan, David P. Norton, 1996, op. cit., hlm. 96

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran merupakan ukuran kinerja manajer yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, pengembangan sistem informasi, dan pengembangan lingkungan kerja yang dilakukan untuk melaksanakan proses bisnis internal dalam rangka pelayanan kepada pelanggan untuk tujuan meningkatkan kinerja keuangan. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun oleh organisasi agar mampu menciptakan pertumbuhan dan pengembangan yang berjangka panjang.

Menurut Gasperz (2006), mengemukakan ada tiga kategori yang penting dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu kompetensi karyawan, infrastruktur teknologi, dan kultur perusahaan. Sedangkan menurut Kaplan dan Norton (2000) mengungkapkan tiga kategori utama untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu:

1) Kapabilitas Karyawan (Employee Capabilities)

Sebagian besar perusahaan menetapkan tujuan karyawan dari tiga pengukuran utama yaitu kepuasan pekerja, retensi pekerja, dan produktivitas pekerja. Umumnya kepuasan pekerja sebagai pendorong retensi dan produktivitas kerja.

Faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan adalah kompetensi staf, infrastruktur teknologi, dan iklim untuk bertindak. Untuk menilai kepuasan karyawan mencakup: keterlibatan dalam pengambilan keputusan, penghargaan, akses informasi, dorongan untuk bekerja kreatif dan inisiatif, dukungan dari fungsi staf dan kepuasan keseluruhan dengan perusahaan. Mengukur retensi pekerja bertujuan untuk mempertahankan selama mungkin karyawan terbaik dalam perusahaan. Retensi para pekerja umumnya diukur dengan persentase keluarnya karyawan yang memegang jabatan kunci.

Mengukur produktivitas karyawan merupakan hasil dan pengaruh menyeluruh usaha peningkatan moral, inovasi, proses internal dan kepuasan pelanggan yang bertujuan untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan karyawan dengan jumlah karyawan yang dikerahkan. Ukuran produktivitas dapat diukur dengan pendapatan per kerja.

2) Kapabilitas Sistem Informasi

Alternatif tolak ukur yang tergolong kelompok ini adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. Kemampuan sistem informasi memberi dukungan kepada karyawan untuk menyempurnakan proses pelaksanaan yang memerlukan umpan balik yang cepat, tepat waktu, dan teliti mengenai produk/jasa yang diberikan.

3) Motivasi, Pemberdayaan Dan Keselarasan

Tolak ukur yang tergabung dalam kelompok ini yaitu jumlah saran dari pegawai, jumlah saran yang direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna, dan banyaknya pegawai yang mengerti dan memahami visi dan tujuan perusahaan. Ukuran-ukuran yang digunakan dalam pengukuran pegawai adalah kepuasan pegawai, retensi pegawai, dan produktivitas pegawai. Kepuasan pegawai menjadi prakondisi atas peningkatan produktivitas, tingkat respons, kualitas dan layanan kepada pelanggan (Kaplan dan Norton, 1996).

e. *Cause and Effect Relationships* dan *Performance Drivers*

Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan ada dua prinsip yang memungkinkan *balanced scorecard* terhubung dengan strategi organisasi, yaitu *cause and effect relationships* dan *performance drivers*. Strategi merupakan sekumpulan hipotesis mengenai sebab dan akibat (*cause and effect*). Sistem pengukuran harus membuat hubungan diantara tujuan-tujuan (ukuran-ukuran) dalam berbagai perspektif agar dapat diolah dan divalidasi.

Selanjutnya Kaplan dan Norton (1996) mengemukakan bahwa *balanced scorecard* yang baik harus juga memiliki bauran ukuran hasil dan *performance drivers*. Ukuran hasil tanpa *performance drivers* tidak menginformasikan bagaimana hasil dapat dicapai dan tidak memberikan indikasi awal mengenai apakah implementasi strategi telah berhasil.

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian mengenai *Balanced Scorecard* telah dilakukan pada beberapa perusahaan untuk mengukur kinerja perusahaan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa pengukuran kinerja dengan konsep *Balanced Scorecard* lebih memberikan informasi yang akurat, karena tidak hanya mengukur kinerja keuangan, tetapi juga kinerja non keuangan. Beberapa penelitian terdahulu mengenai *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut:

Penelitian yang dilakukan oleh Bendo Prayogi, tahun 2011, dengan judul Analisis Kinerja dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* pada PDAM Kota Samarinda D, disimpulkan bahwa:

1. Kinerja dari perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan lima rasio yaitu rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, rasio likuiditas, rasio aktivitas, dan rasio kas. Secara umum capaian kinerja keuangan perusahaan pada tahun 2009 lebih baik dibandingkan dengan tahun 2008. Rasio profitabilitas tahun 2009 meningkat tajam dibandingkan dengan tahun 2008, terutama disebabkan perusahaan menghasilkan laba setelah rugi terus menerus. Kenaikan tarif air sangat memberikan andil dalam perolehan laba perusahaan.
2. Kinerja dari perspektif pelanggan diukur melalui survei terhadap kepuasan pelanggan dan kemampuan menarik pelanggan baru. Hasil yang diperoleh dari survei terhadap kepuasan pelanggan sebanyak 100 responden berjenis pelanggan rumah tangga, secara umum pelanggan menyatakan cukup puas terhadap kinerja perusahaan. Hal penting

yang perlu mendapat perhatian manajemen berkaitan dengan penilaian tingkat kepuasan pelanggan yaitu:

- Responden sangat tidak puas terhadap pernyataan mengenai kualitas air PDAM Kota Samarinda sudah berkualitas air minum.
- Responden tidak puas terhadap pernyataan mengenai ketepatan perhitungan meter air.
- Responden tidak puas terhadap pernyataan mengenai kenaikan tarif air disesuaikan dengan kenaikan tarif dasar listrik, BBM, bahan baku atau biaya produksi lainnya.
- Responden tidak puas terhadap pernyataan mengenai kenaikan tarif setiap tahunnya sekitar 10% sampai dengan 30% dari tarif sebelumnya.
- Responden tidak puas terhadap pernyataan mengenai keluhan/ pengaduan air diterima dan diselesaikan dengan cepat.

Sedangkan kemampuan perusahaan untuk menarik pelanggan baru pada tahun 2009 lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2008 terutama dikarenakan keterbatasan infrastruktur berupa jaringan perpipaan.

3. Kinerja dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan inovasi yang dilakukan perusahaan masih sebatas pada peningkatan kualitas layanan pembayaran tagihan rekening air pelanggan melalui penciptan sistem informasi akuntansi yang terintegrasi. Pengembangan sistem informasi akuntansi belum seluruhnya terintegrasi dan digunakan secara penuh. Dari tiga aspek mengenai kualitas, kuantitas, dan

kontinuitas air, perusahaan baru dapat memenuhi aspek kuantitas air. Penanganan pengaduan pelanggan belum dapat diselesaikan dalam waktu dibawah enam hari dan sebagian besar ditangani oleh instalatur.

4. Kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur melalui survei terhadap kepuasan pelanggan. Hasil yang diperoleh dari survei terhadap kepuasan pegawai sebanyak 50 responden, secara umum pegawai menyatakan puas terhadap kinerja perusahaan. Hal penting yang masih perlu mendapat perhatian manajemen berkaitan dengan penilaian tingkat kepuasan pegawai yaitu:

- Responden cukup puas terhadap pernyataan mengenai ketersediaan dan kesiapan alat keselamatan kerja yang memadai.
- Responden cukup puas terhadap pernyataan mengenai kondisi fisik ruang kerja yang memadai.
- Responden cukup puas terhadap pernyataan mengenai kebanggaan atas jabatan yang diemban.
- Responden cukup puas terhadap pernyataan mengenai keikutsertaan dalam pengambilan keputusan.
- Responden cukup puas terhadap pernyataan mengenai pemberian sanksi dan penghargaan dilaksanakan secara adil dan transparan sesuai ketentuan.

Tingkat kepuasan pelanggan PDAM Kota Samarinda berada pada rentang cukup puas dengan nilai indeks 3,27 dari keseluruhan variabel, sedangkan tingkat kepuasan pegawai berada pada rentang puas dengan nilai indeks 3,89.

Penelitian yang dilakukan Diah Arofah, tahun 2015, dengan judul Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai tolak ukur pengukuran kinerja pada organisasi Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) RA Basoeni, hasil penelitiannya (1) Pada perspektif keuangan menunjukkan hasil kurang ekonomis disebabkan kurang hemat dan kurang berhati-hati dalam penggunaan anggaran yang diberikan oleh pemerintah daerah, (2) Pada perspektif proses proses bisnis internal menunjukkan hasil baik ditinjau dari proses rawat inap, meskipun tidak ada proses inovasi pada tahun tersebut karena tidak ada produk jasa baru, (3) Pada perspektif pelanggan menunjukkan hasil baik ditinjau dari kepuasan pasien, retensi pasien, dan akuisisi pasien. Pasien merasa cukup puas atas pelayanan yang diberikan pihak RSUD RA BAsoeni, (4) Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan hasil cukup baik karena mengalami penurunan disebabkan adanya karyawan resign tahun 2015.

Penelitian yang dilakukan oleh Sulawati, tahun 2016, dengan judul Penerapan *Balanced Scorecard* sebagai Tolak Ukur Kinerja Rumah Sakit di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Andi Makkasau Tipe B Pare-Pare di Kotamadya Pare-Pare, mahasiswa Universitas Muslim Indonesia Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi, menjelaskan bahwa aplikasi *Balanced Scorecard* sebagai pengukuran kinerja pada RSUD Andi Makkasau Type B Pare-Pare di Kotamadya Pare-Pare belum dapat diimplementasikan secara optimal. Hal ini terutama disebabkan karena peningkatan jumlah pasien, sehingga prospektif pendapatan yang harusnya diterima seluruhnya dialokasikan untuk mendanai semua kegiatan pelayanan rumah sakit,

pendidikan dan pelatihan pegawai, serta pembelian perlengkapan dan peralatan yang canggih untuk mendukung kualitas pelayanan rumah sakit. Disamping itu, pegawai rumah sakit juga harus bisa memberikan pelayanan yang ramah dan baik untuk memberikan kenyamanan kepada pasien dan keluarganya.

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

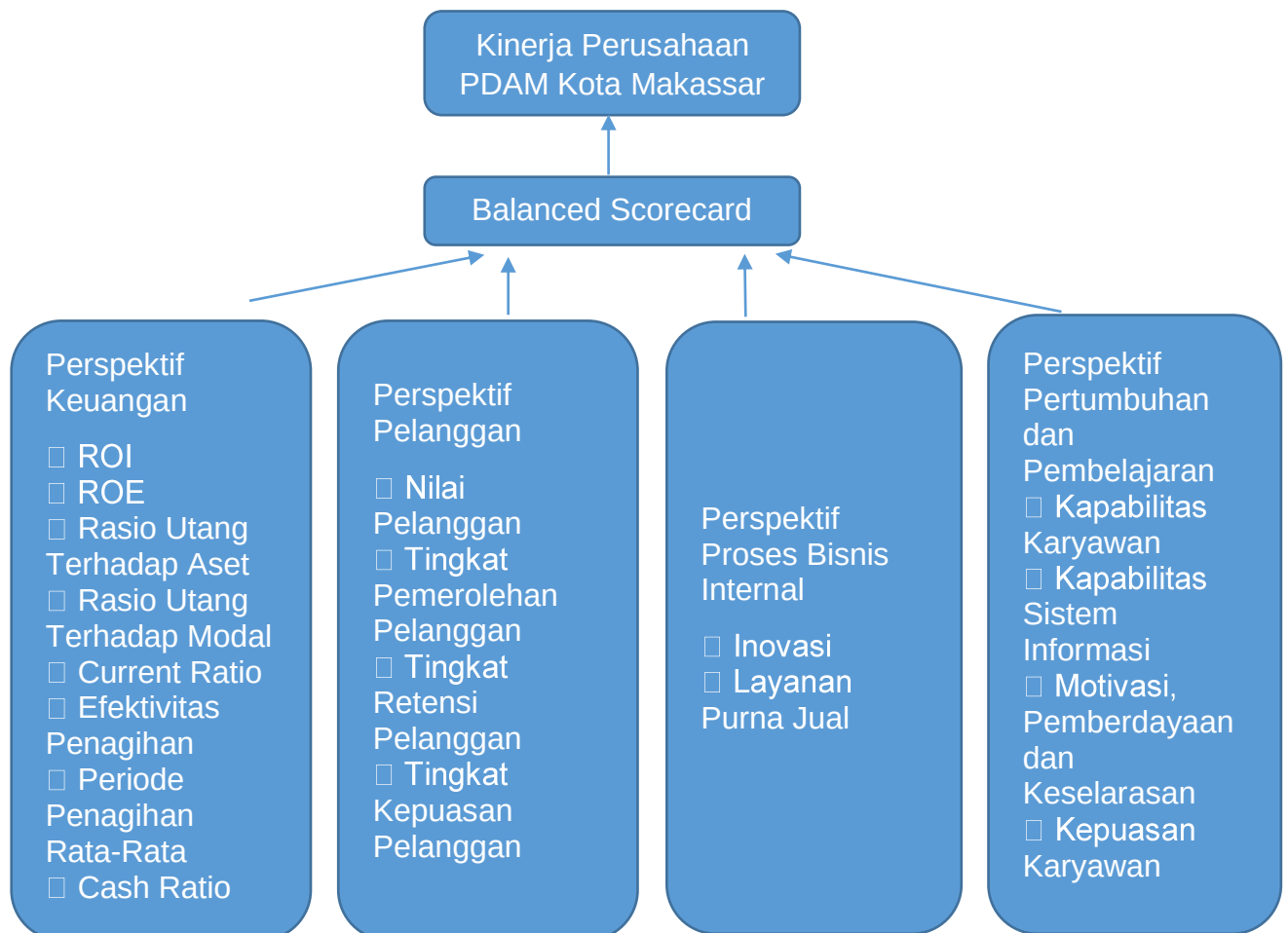
Penelitian ini akan mengkaji permasalahan terkait penerapan metode *balanced scorecard* sebagai tolok ukur pengukuran kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar.

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan memberikan umpan balik bagi penyusunan rencana peningkatan kinerja berikutnya. Selama ini pengukuran kinerja dilakukan secara tradisional, dimana hanya menitikberatkan pada aspek keuangan. Namun hal ini hanya bersifat jangka pendek karena kurang memperhatikan sisi yang lain seperti kontribusi pegawai kepada tujuan organisasi, kepuasan pelanggan, dan kepuasan pegawai. Oleh sebab itu, konsep *balanced scorecard* muncul untuk membantu organisasi menerjemahkan visi dan strategi kedalam aksi dengan memanfaatkan indikator keuangan dan non keuangan. Dengan memperhatikan aspek keuangan dan non keuangan, BSC memberikan sistem manajemen strategik dan pengukuran kinerja yang lebih komprehensif dan seimbang.

(Moeherinono, 2010) *Balanced Scorecard* merupakan satu kumpulan dari empat ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu perusahaan, kinerja keuangan, pengetahuan mengenai pelanggan, proses bisnis internal, serta pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional serta ukuran kinerja dalam empat perspektif, yaitu perspektif

keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996).

Gambar 5: Kerangka Konseptual Penelitian



BAB IV

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian mengenai kinerja PDAM Kota Makassar dengan pendekatan balanced scorecard ini berjenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif tidak menggunakan hipotesis atau tidak menguji hipotesis, melainkan hanya mendeskriptifkan informasi apa adanya sesuai dengan variabel yang diteliti (Mardalis, 1990 dalam M Tanggung, 2006).

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PDAM Kota Makassar yang beralamat di Jalan Dr. Ratulangi No.3 Makassar. Waktu penelitian adalah bulan Februari sampai dengan bulan April tahun 2019. PDAM Kota Makassar adalah salah satu organisasi sektor publik yang dimiliki oleh pemerintah daerah yang berorientasi pada pelayanan kepada masyarakat.

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Kualitatif

Yaitu data yang berupa keterangan-keterangan tertulis seperti, metode pengukuran balanced scorecard, aspek-aspek manajemen pada PDAM Kota Makassar.

2. Data Kuantitatif

Yaitu data berupa laporan keuangan perusahaan yaitu laporan neraca dan laporan laba rugi.

Penelitian ini menggunakan dua macam data, yaitu:

1. Data primer: Data yang langsung dikumpulkan peneliti dari sumber pertama, antara lain Direktur Utama, Direktur Keuangan, Direktur Umum, Kepala Bagian Akuntansi, Kepala Bagian Teknik, Kepala Bagian SDM dan Umum, serta staf-staf terkait pada PDAM Kota Makassar.
2. Data sekunder: Data yang dikumpulkan dalam bentuk dokumen-dokumen sebagai pendukung data primer, seperti laporan keuangan yang telah diaudit, laporan teknik, laporan pengaduan, peraturan yang terkait dengan PDAM, profil perusahaan, *business plan*, dan dokumen lainnya.

Sumber data dalam penelitian ini, antara lain:

1. *Person*: Sumber data yang dapat memberikan data berupa jawaban lisan melalui wawancara yaitu Direktur Utama, Direktur Keuangan, Direktur Umum, Kepala Bagian Akuntansi, Kepala Bagian Teknik, Kepala Bagian SDM dan Umum, serta staf-staf terkait pada PDAM Kota Makassar.
2. *Place*: Sumber data yang menyajikan tempat untuk penggunaan metode observasi.
3. Data tertulis: sumber data berupa dokumen-dokumen yang dikumpulkan untuk mendukung hasil penelitian.

D. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang relevan dengan masalah yang dibahas, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mengadakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis baik secara langsung maupun secara tidak langsung pada tempat yang diamati (Hadi dan Nurkencana dalam Suardeyasasri, 2010:9).

b. Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan suatu percakapan untuk tujuan-tujuan tertentu. Pada metode ini, wawancara dilakukan dengan cara melakukan tanya jawab kepada narasumber dan pihak-pihak terkait untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan melalui wawancara terstruktur.

c. Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan mengolah data-data dan dokumen perusahaan yang relevan dengan penelitian ini.

d. Kuesioner

Kuesioner merupakan pengumpulan data melalui penyebaran angket kepada pelanggan dan karyawan PDAM Kota Makassar.

E. Populasi Dan Sampel Penelitian

1. Perspektif Keuangan

Populasi dari perspektif keuangan diambil dari data sekunder, yaitu laporan keuangan PDAM Kota Makassar yang telah diaudit oleh auditor independen. Data keuangan digunakan untuk mengetahui kinerja keuangan dalam indikator:

- Rasio profitabilitas terdiri dari tingkat pengembalian investasi (ROI), Return on Equity (ROE).
- Rasio solvabilitas terdiri dari rasio utang terhadap asset (debt to total asset ratio) dan utang terhadap modal sendiri (debt to equity).
- Rasio likuiditas yaitu rasio lancar (current ratio).
- Rasio aktivitas terdiri dari efektivitas penagihan dua periode penagihan rata-rata (collection days).
- Rasio kas.

Indikator untuk rasio-rasio keuangan tersebut mengacu pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 dan Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM).

2. Perspektif Pelanggan

a. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Populasi untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan adalah pelanggan berjenis rumah tangga PDAM Kota Makassar. Alasan pemilihan populasi pelanggan berjenis rumah tangga sebagai sasaran penelitian karena merupakan populasi terbesar pelanggan PDAM Kota Makassar (90,45%). Pengambilan sampel pelanggan berdasarkan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1+N.e^2}$$

dimana:

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persentase kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan

pengambilan sampel yang masih ditolerir ($e=10\%$)

Jumlah pelanggan berjenis rumah tangga PDAM Kota Makassar pada tahun 2018 berjumlah sebanyak 156.439 sambungan langganan. Dengan memasukkan jumlah pelanggan rumah tangga sebagai ukuran populasi dan dengan tingkat persentase kelonggaran ketidaktelitian sebesar 10%, angka ukuran sampel yang diambil sebanyak 100 sambungan langganan. Peneliti memberikan kuesioner secara random kepada pelanggan yang datang untuk membayar rekening air di loket pusat kantor PDAM Kota Makassar.

b. Kemampuan Menarik Pelanggan Baru

Kemampuan menarik pelanggan baru diperhitungkan dengan membandingkan antara jumlah pelanggan baru dan jumlah seluruh pelanggan pada tahun yang sama.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Inovasi

Populasi berdasarkan data primer dari wawancara kepada Direktur Umum.

b. Kualitas, kuantitas, dan kontinuitas air

Populasi berdasarkan data primer yang diperoleh dari survei kepuasan pelanggan.

c. Lama Penanganan Pengaduan

Populasi diambil dari data sekunder, yaitu laporan manajemen mengenai pengaduan yang diterima dan ditindaklanjuti tahun 2018.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Populasi adalah karyawan PDAM Kota Makassar dengan teknik penarikan sampel *disproportionate stratified random sampling*. *Disproportionate stratified random sampling* adalah pengambilan sampel dari anggota populasi secara acak dan berstrata tetapi sebagian ada yang kurang proporsional pembagiannya (Ridwan, 2009). Teknik ini dipilih agar masing-masing karyawan dalam kelompoknya dapat terwakili. Besar sampel untuk masing-masing kelompok dipilih secara tidak proporsional, dengan pertimbangan bahwa jumlah masing-masing kelompok sangat bervariasi. Sampel untuk kepuasan pegawai sebanyak 50 pegawai yang terdiri atas 8 kepala bagian, 1 kepala SPI, 19 kepala seksi, dan 22 staf.

F. Metode Analisis Data

Pengumpulan data dilakukan selama bulan Februari sampai dengan April 2019. Pengumpulan data dilakukan dengan cara:

- Data Primer melalui pendistribusian/ pembagian kuesioner terhadap kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan dan wawancara dengan Direktur Umum PDAM Kota Makassar.
- Data Sekunder melalui penelusuran dokumen yang ada di PDAM Kota Makassar, terutama yang berkaitan dengan perspektif keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif proses bisnis internal.
- Studi Kepustakaan melalui makalah, jurnal, buletin, majalah, peraturan yang berhubungan dengan operasional PDAM.

Data primer dan data sekunder yang telah dikumpulkan, kemudian dianalisis dengan pendekatan *balanced scorecard* yaitu perspektif

keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran.

1. Perspektif Keuangan

- Tingkat Pengembalian Investasi (*Return on Investment/ ROI*)

Tingkat pengembalian investasi mengukur efektivitas pemakaian total sumber daya perusahaan.

Cara mengukur ROI:

$$\frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Skala ukur: Rasio.

Hasil ukur: Persentase tingkat pengembalian total aset.

- Tingkat Pengembalian Modal (*Return on Equity/ROE*)

Tingkat pengembalian modal mengukur tingkat kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba bagi pemilik.

Cara mengukur ROE:

$$\frac{\text{Laba Bersih Setelah Pajak}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

Skala ukur: Rasio.

Hasil ukur: Persentase tingkat pengembalian modal pemilik.

- Rasio Utang Terhadap Aset

Rasio utang terhadap aset mengukur tingkat kemampuan perusahaan untuk menutupi seluruh kewajibannya baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Cara mengukur rasio utang:

$$\frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Skala ukur: Rasio.

Hasil ukur: Persentase utang terhadap total asset.

- Rasio Utang Terhadap Modal

Rasio utang terhadap modal mengukur seberapa besar risiko yang dibebankan kepada pemilik.

Cara mengukur rasio utang terhadap modal:

$$\frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Ekuitas}} \times 100\%$$

Skala ukur: Rasio.

Hasil ukur: Persentase utang terhadap modal.

- Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Rasio lancar mengukur tingkat kemampuan perusahaan untuk melunasi kewajiban jangka pendeknya.

Cara mengukur rasio lancar:

$$\frac{\text{Total Aset Lancar}}{\text{Total Utang Lancar}}$$

Skala ukur: Rasio.

Hasil ukur: Persentase likuiditas lancar.

- Efektivitas Penagihan

Efektivitas penagihan mengukur berapa besar piutang yang dapat ditagih perusahaan terhadap penjualan air.

Cara mengukur efektivitas penagihan:

$$\frac{\text{Rekening Tertagih}}{\text{Penjualan Air}} \times 100\%$$

Skala ukur: Rasio.

Hasil ukur: Persentase efektivitas penagihan.

- Periode Penagihan rata-rata (*collection days*)

Periode penagihan rata-rata mengukur tingkat likuiditas piutang.

Cara mengukur periode penagihan rata-rata:

$$\frac{\text{Piutang Usaha}}{\text{Penjualan}/365} \times 100\%$$

Skala ukur: Hari.

Hasil ukur: Periode penagihan rata-rata.

- Rasio Kas

Rasio kas mengukur kemampuan kas perusahaan untuk melunasi kewajiban jangka pendeknya.

$$\frac{\text{Kas} + \text{Setara Kas}}{\text{Utang Lancar}} \times 100\%$$

Skala ukur: Rasio.

Hasil ukur: Rasio kas.

2. Perspektif Pelanggan

Penilaian kinerja PDAM Kota Makassar dalam perspektif pelanggan menggunakan tolok ukur:

a. Tingkat Kepuasan Pelanggan

Pengukuran kinerja dalam perspektif pelanggan memperhatikan faktor eksternal yaitu kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan

mengukur seberapa jauh kepuasan pelanggan atas layanan yang diberikan perusahaan. Tingkat kepuasan pelanggan diukur dengan menggunakan kuesioner (kuesioner diadopsi dari BPKP, 2014) dengan skala likert lima jenjang (satu untuk sangat tidak setuju dengan pernyataan, dua untuk kurang setuju, tiga untuk cukup setuju, empat untuk setuju, dan lima untuk sangat setuju). Indeks Kepuasan Pelanggan diperoleh mulai dari menetapkan angka indeks untuk masing-masing pertanyaan, selanjutnya ditetapkan indeks kepuasan terhadap unsur-unsur yang dinilai dengan cara mendapatkan rata-rata nilai dari pertanyaan-pertanyaan dalam satu unsur. Setelah dihitung indeks masing-masing unsur, maka indeks kepuasan pelanggan secara keseluruhan dapat dihitung dengan cara membagi antara jumlah indeks dari semua unsur dengan jumlah unsur yang dinilai.

Pertanyaan dalam kuesioner didistribusikan ke dalam enam kelompok yaitu:

- 1) Distribusi, dengan variabel: (a) ketersediaan air yang rutin, (b) kuantitas yang meningkat, (c) ketersediaan air perlu ditambah, (d) distribusi air 24 jam.
- 2) Kualitas produksi, dengan variabel: (a) kualitas air saat ini, (b) kualitas air lebih baik dari air tanah/hujan, (c) tingkat kejernihan, rasa, bau air, (d) kualitas air semakin membaik, (e) penggunaan air lebih banyak.

- 3) Pencatatan meter, dengan variabel: (a) kesopanan dan profesionalitas pencatat meter, (b) perhitungan meter tepat waktu dan jumlah, (c) kondisi meter air, (d) jadwal kedatangan petugas pencatat meter.
- 4) Pembayaran, dengan variabel: (a) ketersediaan loket, (b) kejelasan jadwal pembayaran rekening, (c) kesetaraan biaya dan jumlah pemakaian air, (d) kemudahan akses ke loket, (e) keramahan petugas loket, (f) kemudahan dan kecepatan prosedur pembayaran tunggakan.
- 5) Penanganan pengaduan, dengan variabel: (a) kecepatan penyelesaian pengaduan, (b) kemudahan melaporkan pengaduan, (c) keramahan sikap petugas penerima pengaduan, (d) keadilan penyelesaian masalah, (e) ketersediaan media pengaduan.
- 6) Tarif, dengan variabel: (a) tarif air yang memadai, (b) kewajaran tarif progresif, (c) kesesuaian penggolongan pelanggan, (d) penyesuaian tarif air, (e) kenaikan tarif 10%-30% setiap tahun, (f) pembebanan merata kenaikan tarif, (g) tarif yang lebih besar kepada pemakaian air yang lebih banyak, (h) kesediaan membayar.

Cara ukur: Menggunakan kuesioner kepuasan pelanggan dengan skala sikap sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju, yang menunjukkan skala 1-5.

Skala ukur: Rata-rata kepuasan pelanggan PDAM Kota Makassar.

Hasil ukur: Indeks kepuasan pelanggan.

b. Kemampuan Menarik Pelanggan Baru

Variabel ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk menarik pelanggan baru.

Cara mengukur kemampuan menarik pelanggan baru:

$$\frac{\text{Jumlah pelanggan baru PDAM Kota Makassar}}{\text{Jumlah seluruh pelanggan PDAM Kota Makassar}} \times 100\%$$

Skala ukur: rasio.

Hasil ukur: persentase akuisisi pelanggan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a. Inovasi

Variabel inovasi adalah hasil wawancara dengan Direktur Umum PDAM Kota Makassar mengenai ada/tidaknya inovasi dan apa dampak positif bagi operasional perusahaan.

b. Kualitas, kuantitas, dan kontinuitas air

Variabel kualitas, kuantitas, dan kontinuitas air diperoleh dari jawaban kuesioner kepuasan pelanggan bagian distribusi dan kualitas produksi.

c. Lama penanganan pengaduan

Variabel lama penanganan pengaduan diperoleh dari laporan manajemen dan hasil wawancara dengan bagian pelayanan pengaduan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menilai kemampuan PDAM Kota Makassar dalam mengelola sumber daya manusia. Tingkat kepuasan pegawai diukur dengan menggunakan kuesioner (kuesioner diadopsi dari BPKP, 2014) dengan skala likert lima jenjang (satu untuk setuju dengan (satu untuk sangat tidak setuju dengan pernyataan, dua untuk kurang setuju, tiga untuk cukup setuju, empat untuk setuju, dan lima untuk sangat setuju). Indeks Kepuasan Pegawai diperoleh mulai dari menetapkan angka indeks untuk masing-masing pertanyaan, selanjutnya ditetapkan indeks kepuasan terhadap unsur-unsur yang dinilai dengan cara mendapatkan rata-rata nilai dari pertanyaan-pertanyaan dalam satu unsur. Setelah dihitung indeks masing-masing unsur, maka indeks kepuasan pegawai secara keseluruhan dapat dihitung dengan cara membagi antara jumlah indeks dari semua unsur dengan jumlah unsur yang dinilai.

Pertanyaan dalam kuesioner didistribusikan ke dalam enam kelompok yaitu:

- 1) Peran, dengan variabel: (a) pemahaman tanggung jawab, (b) keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, (c) kebanggaan atas jabatan, (d) kebanggaan sebagai pegawai, (e) kemauan memajukan perusahaan.
- 2) Lingkungan dan sarana kerja, dengan variabel: (a) kondisi ruang kerja, (b) ketersediaan sarana dan prasarana kerja, (c) ketersediaan alat keselamatan kerja.

- 3) Supervisi dan hubungan kerja, dengan variabel: (a) dukungan terhadap serikat pegawai, (b) kepercayaan pimpinan terhadap bawahan, (c) hubungan kedinasan dan non kedinasan, (d) komunikasi, (e) penghargaan dan sanksi.
- 4) Peluang peningkatan karir, dengan variabel: (a) system aturan kepangkatan, (b) penempatan pegawai, (c) kesempatan menduduki jabatan, (d) layanan kepegawaian.
- 5) Gaji dan tunjangan, dengan variabel: (a) sistem dan aturan gaji, (b) kesesuaian besaran gaji, (c) kesetaraan gaji dengan perusahaan sejenis, (d) tunjangan kesehatan dan pensiun, (e) pendidikan dan pelatihan, (f) penugasan pendidikan dan pelatihan, (g) kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, (8) kesesuaian penempatan pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan.

Cara ukur: Menggunakan kuesioner kepuasan pegawai dengan skala sikap sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju, yang menunjukkan skala 1-5.

Skala ukur: Rata-rata kepuasan pegawai PDAM Kota Makassar.

Hasil ukur: Indeks kepuasan pelanggan.

Skala ukur yang digunakan dalam penilaian kinerja PDAM Kota Makassar dari perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sebagai berikut:

**Tabel 2 Skala Ukur Penilaian Kinerja Perspektif Pelanggan
PDAM Kota Makassar**

Perspektif	Tolok Ukur	Skala Ukur (1-5)
Pelanggan	Tingkat Kepuasan Pelanggan	Sangat Tidak Puas, jika rata-rata kepuasan pelanggan 1,00-1,99 Tidak Puas, jika rata-rata kepuasan pelanggan 2,00-2,99 Cukup Puas, jika rata-rata kepuasan pelanggan 3,00-3,99 Puas, jika rata-rata kepuasan pelanggan 4,00-4,99 Sangat Puas, jika rata-rata kepuasan pelanggan 5,00

Sumber: BPKP, 2014.

**Tabel 3 Skala Ukur Penilaian Kinerja Perspektif Pertumbuhan
dan Pembelajaran PDAM Kota Makassar**

Perspektif	Tolok Ukur	Skala Ukur (1-5)
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Tingkat Kepuasan Pegawai	Sangat Tidak Puas, jika rata-rata kepuasan pegawai 1,00-1,49 Tidak Puas, jika rata-rata kepuasan pegawai 1,50-2,49 Cukup Puas, jika rata-rata kepuasan pegawai 2,50-3,49 Puas, jika rata-rata kepuasan pegawai 3,50-4,49 Sangat Puas, jika rata-rata kepuasan pegawai 4,50-5,00

Sumber: BPKP, 2014

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. HASIL PENELITIAN

1. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan mengukur kinerja keuangan perusahaan, menunjukkan kontribusi strategi perusahaan terhadap peningkatan laba. Dalam menganalisis kinerja suatu perusahaan, *tools* yang bisa digunakan salah satunya adalah rasio keuangan. Analisis kinerja keuangan yang akan diuraikan dalam penelitian ini adalah rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, rasio likuiditas, rasio aktivitas, dan rasio kas. Indikator untuk perspektif keuangan mengacu pada Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 dan indikator yang dikembangkan oleh Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM).

a) Rasio Profitabilitas

1) *Return On Investment* (ROI)

Tabel 4 *Return on Investment* (ROI)

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Aktiva (Rp)	Hasil
2016	64.043.873.413	377.825.129.281	16,95%
2017	75.620.119.370	431.244.514.860	17,54%
2018	40.490.733.785	417.526.541.681	9,70%

Sumber: Laporan Keuangan PDAM Kota Makassar Tahun 2016-2018

ROI merupakan rasio perbandingan antara laba bersih setelah pajak dan total aktiva. Berdasarkan pada tabel 4 diketahui bahwa *Return on Investment* (ROI) tahun 2016 sebesar 16,95%, tahun 2017 sebesar 17,54% atau

mengalami peningkatan sebesar 0,59% dari tahun sebelumnya. Sedangkan ROI perusahaan untuk tahun 2018 sebesar 9,70% atau mengalami penurunan sebesar 7,84% dari tahun sebelumnya. ROI tahun 2018 lebih kecil daripada tahun 2017 karena menurunnya laba tahun berjalan di tahun tersebut daripada tahun sebelumnya. Hal ini menunjukkan pemakaian total sumber daya perusahaan tahun 2017 lebih efektif dibandingkan dengan tahun 2018.

2) *Return on Equity* (ROE)

Tabel 5 *Return on Equity* (ROE)

Tahun	Laba Bersih (Rp)	Total Modal (Rp)	Hasil
2016	64.043.873.413	335.285.128.808	19,11%
2017	75.620.119.370	366.074.564.166	20,66%
2018	40.490.733.785	353.700.449.022	11,45%

Sumber: Laporan Keuangan PDAM Kota Makassar Tahun 2016-2018

ROE merupakan rasio perbandingan antara laba bersih setelah pajak dan total modal. Berdasarkan pada tabel 5 diketahui bahwa *Return on Equity* (ROE) tahun 2016 sebesar 19,11%, tahun 2017 sebesar 20,66% atau mengalami peningkatan sebesar 1,55% dari tahun sebelumnya. Sedangkan ROE perusahaan untuk tahun 2018 sebesar 11,45% atau mengalami penurunan sebesar 9,21% dari tahun sebelumnya. Penurunan rasio ROE di tahun 2018 disebabkan karena menurunnya jumlah laba bersih di tahun berjalan tersebut dibandingkan tahun sebelumnya.

b) Rasio Solvabilitas

1) Rasio Utang terhadap Aset

Tabel 6 Rasio Utang terhadap Aset

Tahun	Total Utang (Rp)	Total Aset (Rp)	Hasil
2016	42.540.000.473	377.825.129.281	11,26%
2017	65.169.950.694	431.244.514.860	15,11%
2018	63.826.092.659	417.526.541.681	15,29%

Sumber: Laporan Keuangan PDAM Kota Makassar Tahun 2016-2018

Utang PDAM Kota Makassar terdiri atas utang usaha, biaya yang masih harus dibayar, pendapatan diterima dimuka, dan utang pajak. Utang usaha merupakan kewajiban perusahaan kepada rekanan atas pembelian bahan kimia, pembacaan meter air, penggantian meter air, pembelian air curah, pajak air permukaan, dan fee penagihan yang masih terutang di akhir tahun. Biaya yang masih harus dibayar merupakan kewajiban perusahaan yang masih terutang di akhir tahun antara lain atas beban pegawai, retribusi air baku, dan sewa mobil. Utang pajak merupakan kewajiban perpajakan perusahaan yang masih terutang di akhir tahun atas pajak penghasilan pasal 21, 22, dan 23.

Rasio utang terhadap aset PDAM Kota Makassar untuk tahun buku 2016 sebesar 11,26%, tahun buku 2017 sebesar 15,11%, dan tahun buku 2018 sebesar 15,29%. Aset perusahaan mampu menutupi seluruh kewajiban perusahaan.

2) Rasio Utang terhadap Modal

Tabel 7 Rasio Utang terhadap Modal

Tahun	Total Utang (Rp)	Total Modal (Rp)	Hasil
2016	42.540.000.473	335.285.128.808	12,68%
2017	65.169.950.694	366.074.564.166	17,80%
2018	63.826.092.659	353.700.449.022	18,04%

Sumber: Laporan Keuangan PDAM Kota Makassar Tahun 2016-2018

Rasio utang terhadap modal perusahaan untuk tahun buku 2016 sebesar 12,68%, untuk tahun buku 2017 sebesar 17,80% dan untuk tahun buku 2018 sebesar 18,04%. Rasio utang terhadap modal untuk tahun buku 2017 dan 2018 cenderung meningkat, terutama disebabkan perolehan laba yang fluktuatif.

c) Rasio Likuiditas

Rasio Lancar/ *Current Ratio*

Tabel 8 Rasio Lancar/ *Current Ratio*

Tahun	Total Aktiva Lancar (Rp)	Total Utang Lancar (Rp)	Hasil
2016	178.240.011.713	42.540.000.473	4,18
2017	202.319.677.859	65,169,950,694	3,10
2018	165.831.018.704	63,826,092,659	2,60

Sumber: Laporan Keuangan PDAM Kota Makassar Tahun 2016-2018

Rasio Lancar merupakan rasio perbandingan antara total aktiva lancar dan total utang lancar. Rasio lancar perusahaan untuk tahun 2016-2018 tampak menurun. Rasio lancar perusahaan untuk tahun buku 2016 sebesar 4,18, tahun buku 2017 sebesar 3,10 atau menurun sebesar 1,08 dari tahun sebelumnya. Sedangkan, untuk tahun buku 2018 sebesar 2,60 atau menurun

sebesar 0,50 dari tahun sebelumnya. Kondisi ini belum memenuhi rasio ideal yaitu $>1,75 - 2,00$.

d) Rasio Aktivitas

1) Efektivitas Penagihan

Tabel 9 Rasio Efektivitas Penagihan

Tahun	Rekening Tertagih (Rp)	Penjualan Air (Rp)	Hasil
2016	282.801.878.728	287.422.092.829	98,39%
2017	288.866.948.222	293.696.684.222	98,36%
2018	293.836.407.745	301.018.570.484	97,61%

Sumber: Laporan Keuangan PDAM Kota Makassar Tahun 2016-2018

Rasio efektivitas penagihan perusahaan tahun 2016 sebesar 98,39%, sedangkan tahun 2017 sebesar 98,36%, dan tahun 2018 sebesar 97,61%. Hal ini menunjukkan efektivitas penagihan perusahaan masih sangat baik dengan rasio yang cukup terjaga.

2) Periode Penagihan Rata-Rata

Tabel 10 Rasio Periode Penagihan Rata-Rata

Tahun	Piutang Usaha (Rp)	Jumlah Penjualan / Hari (Rp)	Hasil
2016	29.081.073.309	857.301.875	33,92
2017	30.772.647.414	858.305.878	35,85
2018	29.761.064.051	870.426.875	34,19

Sumber: Laporan Keuangan PDAM Kota Makassar Tahun 2016-2018

Rasio periode penagihan rata-rata perusahaan tahun 2016 sebesar 33,92 hari, sedangkan tahun 2017 sebesar 35,85 hari, dan tahun 2018 sebesar 34,19 hari. Hal ini menunjukkan rasio efektivitas penagihan perusahaan cukup fluktuatif,

namun masih dalam kategori yang baik dengan rasio yang cukup terjaga.

e) Rasio Kas

Tabel 11 Rasio Kas

Tahun	Kas+Setara Kas (Rp)	Utang Lancar (Rp)	Hasil
2016	134.230.464.376	42.540.000.473	315,54%
2017	142.907.476.971	65.169.950.694	219,28%
2018	104.877.160.927	63.826.092.659	164,32%

Sumber: Laporan Keuangan PDAM Kota Makassar Tahun 2016-2018

Rasio kas perusahaan tahun 2016 sebesar 315,54%, artinya perusahaan mampu melunasi seluruh kewajiban jangka pendeknya sebesar Rp42.540.000.473,00. Rasio kas untuk tahun 2017 sebesar 219,28%, artinya perusahaan mampu melunasi seluruh kewajiban jangka pendeknya sebesar Rp65.169.950.694,00. Rasio kas untuk tahun 2018 sebesar 164,32%, artinya perusahaan mampu melunasi seluruh kewajiban jangka pendeknya sebesar Rp63.826.092.659,00 . Hal ini menunjukkan rasio kas perusahaan walaupun menurun, namun masih dalam kondisi sangat baik karena berada pada rasio >100%.

2. Perspektif Pelanggan

Penelitian kinerja PDAM Kota Makassar untuk perspektif pelanggan diukur melalui penyebaran kuesioner kepada pelanggan rumah tangga untuk mengetahui persepsi pelanggan atas enam unsur. Penyebaran kuesioner kepada pelanggan dilaksanakan selama lima hari yaitu pada tanggal 5 Agustus sampai dengan 9 Agustus 2019 di

loket kantor PDAM Kota Makassar. Kuesioner menggunakan skala likert 1-5.

a) Tingkat Kepuasan Pelanggan

Perspektif pelanggan mengukur kinerja layanan perusahaan untuk memenuhi dan memuaskan kebutuhan pelanggan. Kinerja layanan kepada pelanggan diukur dengan lima skala ukur tingkat kepuasan pelanggan (sangat tidak puas, tidak puas, cukup puas, puas, dan sangat puas) atas unsur distribusi, kualitas produksi, pencatatan meter, pembayaran, penanganan pengaduan, dan tarif. Sangat tidak puas apabila rata-rata kepuasan pelanggan berindeks dari 1,00 sampai dengan 1,99, tidak puas apabila rata-rata kepuasan pelanggan berindeks dari 2,00 sampai dengan 2,99, cukup puas apabila rata-rata kepuasan pelanggan berindeks dari 3,00 sampai dengan 3,99, puas apabila rata-rata kepuasan pelanggan berindeks dari 4,00 sampai dengan 4,99, dan sangat puas apabila rata-rata kepuasan pelanggan berindeks 5,00.

1) Distribusi

Indeks kepuasan pelanggan dari unsur distribusi mencapai nilai 3,55 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Dalam unsur distribusi, responden memberikan nilai kepuasan tertinggi pada ketersediaan air yang perlu ditambah untuk keperluan, dengan nilai indeks 4,16 dari nilai maksimal 5 dengan kategori cukup puas. Sedangkan unsur distribusi

yang diberikan penilaian terendah adalah kuantitas ketersediaan air yang meningkat dari tahun ke tahun, dengan nilai indeks 3,12 dari nilai maksimal 5 dengan kategori cukup puas. Indeks kepuasan untuk masing-masing pernyataan yang berkaitan dengan distribusi dapat dilihat dalam Tabel 12.

Tabel 12 Indeks Kepuasan Unsur Distribusi

No	Pernyataan	Skor
1	Ketersediaan air yang rutin	3,70
2	Kuantitas yang meningkat	3,12
3	Ketersediaan air yang perlu ditambah untuk keperluan	4,16
4	Kontinuitas distribusi air 24 jam sehari	3,20

Sumber: Data Olahan

Hasil pengisian kuesioner oleh responden pada masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

(a) Ketersediaan Air yang Rutin Cukup Untuk Sekeluarga

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 45% responden menyatakan setuju dan 17% responden menyatakan kurang setuju, selebihnya menyatakan netral/cukup setuju (14%), sangat setuju (14%), dan sangat tidak setuju (10%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,70. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 13.

Tabel 13 Distribusi Jawaban Responden atas Ketersediaan air

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	10	17	14	45	14

Sumber: Data Olahan

(b) Peningkatan Kuantitas Ketersediaan Air dari Tahun ke Tahun

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 33% responden menyatakan setuju dan 25% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan kurang setuju (19%), sangat tidak setuju (12%), dan sangat setuju (11%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,12. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 14.

Tabel 14 Distribusi Jawaban Responden atas Peningkatan Kuantitas

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	12	19	25	33	11

Sumber: Data Olahan

(c) Ketersediaan Air Perlu Ditambah Untuk Keperluan Tertentu

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 44% responden menyatakan sangat setuju dan 35% responden menyatakan setuju, selebihnya menyatakan netral/cukup

setuju (16%), kurang setuju (3%), dan sangat tidak setuju (2%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 4,16. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 15.

Tabel 15 Distribusi Jawaban Responden atas Ketersediaan Air

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	2	3	16	35	44

Sumber: Data Olahan

(d) Kontinuitas Distribusi Air Selama 24 Jam Sehari

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 31% responden menyatakan sangat setuju dan 23% responden menyatakan sangat setuju, selebihnya menyatakan kurang setuju (21%), sangat tidak setuju (18%), dan netral/cukup setuju (7%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,20. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 16.

Tabel 16 Distribusi Jawaban Responden atas Kontinuitas Air

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	18	21	7	31	23

Sumber: Data Olahan

2) Kualitas Produksi

Indeks kepuasan pelanggan dari unsur kualitas produksi mencapai nilai 3,53 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Dalam unsur kualitas produksi, responden memberikan nilai kepuasan tertinggi pada kualitas air PDAM Kota Makassar yang lebih baik daripada air tanah atau air hujan, dengan nilai indeks 3,86 dari nilai maksimal 5 dengan kategori cukup puas. Sedangkan unsur kualitas produksi yang diberikan penilaian terendah adalah kualitas air PDAM Kota Makassar yang sudah berkualitas air minum, dengan nilai indeks 3,01 dari nilai maksimal 5 dengan kategori cukup puas. Indeks kepuasan untuk masing-masing pernyataan yang berkaitan dengan kualitas produksi dapat dilihat dalam Tabel 17.

Tabel 17 Indeks Kepuasan Unsur Kualitas Produksi

No	Pernyataan	Skor
1	Kualitas air PDAM saat ini sudah air minum	3,01
2	Kualitas air PDAM lebih baik daripada air tanah atau air hujan	3,86
3	Kejernihan, bau dan rasa air PDAM sangat baik	3,80
4	Kualitas air PDAM semakin baik dari tahun ke tahun	3,49
5	Penggunaan air yang lebih banyak daripada tahun lalu	3,51

Sumber: Data Olahan

Hasil pengisian kuesioner oleh responden pada masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

(a) Kualitas Air PDAM Saat Ini Sudah Air Minum

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 29% responden menyatakan setuju dan 24% responden menyatakan kurang setuju, selebihnya menyatakan netral/cukup setuju (23%), sangat tidak setuju (13%), dan sangat setuju (11%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,01. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 18.

Tabel 18 Distribusi Jawaban Responden atas Kualitas Air Minum

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	13	24	23	29	11

Sumber: Data Olahan

(b) Kualitas Air PDAM Lebih Baik daripada Air Tanah atau Air Hujan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 49% responden menyatakan setuju dan 23% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju (22%), kurang setuju (5%), dan sangat tidak setuju (1%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat

kepuasan atas variabel ini sebesar 3,86. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 19.

Tabel 19 Distribusi Jawaban Responden atas Kualitas Air PDAM lebih baik dari air tanah atau air hujan

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	1	5	23	49	22

Sumber: Data Olahan

(c) Kejernihan, Bau dan Rasa Air PDAM Sangat Baik

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 60% responden menyatakan setuju dan 16% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju (15%), kurang setuju (8%), dan sangat tidak setuju (1%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,80. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 20.

Tabel 20 Distribusi Jawaban Responden atas Kejernihan, bau dan rasa air Minum

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	1	8	16	60	15

Sumber: Data Olahan

(d) Kualitas Air PDAM Semakin Baik dari Tahun ke Tahun

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 47% responden menyatakan setuju dan 35% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju (8%), kurang setuju (6%), dan sangat tidak setuju (4%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,49. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 21.

Tabel 21 Distribusi Jawaban Responden atas Kualitas Air yang Semakin Baik

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	4	6	35	47	8

Sumber: Data Olahan

(e) Penggunaan Air yang Lebih Banyak daripada Tahun Lalu

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 41% responden menyatakan netral/cukup setuju dan 39% responden menyatakan setuju, selebihnya menyatakan sangat tidak setuju (11%), kurang setuju (8%), dan sangat tidak setuju (1%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,51. Berdasarkan

interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 22.

Tabel 22 Distribusi Jawaban Responden atas Penggunaan Air

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	1	8	41	39	11

Sumber: Data Olahan

3) Pencatatan Meter

Indeks kepuasan pelanggan dari unsur pencatatan meter mencapai nilai 3,58 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Dalam unsur pencatatan meter, responden memberikan nilai kepuasan tertinggi pada kondisi meter air pelanggan yang jarang rusak, dengan nilai indeks 3,70 dari nilai maksimal 5 dengan kategori cukup puas. Sedangkan unsur pencatatan meter yang diberikan penilaian terendah adalah Jadwal petugas pencatat meter yang sesuai jadwal, dengan nilai indeks 3,47 dari nilai maksimal 5 dengan kategori cukup puas. Indeks kepuasan untuk masing-masing pernyataan yang berkaitan dengan pencatatan meter dapat dilihat dalam Tabel 23.

Tabel 23 Indeks Kepuasan Unsur Pencatatan Meter

No	Pernyataan	Skor
1	Kesopanan dan profesionalitas petugas pencatat meter	3,57
2	Ketepatan waktu dan jumlah perhitungan meter air	3,57

3	Kondisi meter air yang jarang rusak	3,70
4	Jadwal petugas pencatat meter yang sesuai jadwal	3,47

Sumber: Data Olahan

Hasil pengisian kuesioner oleh responden pada masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

(a) Kesopanan dan Profesionalitas Petugas Pencatat Meter

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 46% responden menyatakan setuju dan 41% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju (8%) dan kurang setuju (5%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,57. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 24.

Tabel 24 Distribusi Jawaban Kesopanan dan Profesionalitas Petugas Pencatat Meter

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	-	5	41	46	8

Sumber: Data Olahan

(b) Ketepatan Waktu dan Jumlah Perhitungan Meter Air

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 49% responden menyatakan setuju dan 41% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju

(6%) dan kurang setuju (4%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,57. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas. Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 25.

Tabel 25 Distribusi Jawaban Ketepatan Waktu dan Jumlah Perhitungan Meter Air

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	-	4	41	49	6

Sumber: Data Olahan

(c) Kondisi Meter Air yang Jarang Rusak

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 57% responden menyatakan setuju dan 35% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju (7%), dan kurang setuju (1%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,70. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas. Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 26.

Tabel 26 Distribusi Jawaban Kondisi Meter Air yang Jarang Rusak

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	-	1	35	57	7

Sumber: Data Olahan

(e) Jadwal Petugas Pencatat Meter yang Sesuai Jadwal

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 48% responden menyatakan setuju dan 42% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan kurang setuju (7%) dan sangat setuju (3%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,47. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 27.

Tabel 27 Distribusi Jawaban Jadwal Petugas Pencatat Meter

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	-	7	42	48	3

Sumber: Data Olahan

4) Pembayaran

Indeks kepuasan pelanggan dari unsur pembayaran mencapai nilai 3,86 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Dalam unsur pembayaran, responden memberikan nilai kepuasan tertinggi pada kemudahan akses ke lokasi tempat pembayaran rekening air, dengan nilai indeks 4,03 dari nilai maksimal 5 dengan kategori puas. Sedangkan unsur pembayaran yang diberikan penilaian terendah adalah keramahan petugas loket pembayaran rekening air, dengan nilai indeks 3,69 dari nilai maksimal 5 dengan kategori cukup

puas. Indeks kepuasan untuk masing-masing pernyataan yang berkaitan dengan pembayaran dapat dilihat dalam Tabel 28.

Tabel 28 Indeks Kepuasan Unsur Pembayaran

No	Pernyataan	Skor
1	Ketersediaan loket	3,98
2	Kejelasan jadwal pembayaran	4,02
3	Biaya yang dibayar sebanding dengan pemakaian air	3,71
4	Kemudahan akses ke lokasi tempat pembayaran rekening air	4,03
5	Keramahan petugas loket pembayaran rekening air	3,69
6	Kemudahan dan kecepatan prosedur pembayaran tunggakan	3,71

Hasil pengisian kuesioner oleh responden pada masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

(a) Ketersediaan loket

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 60% responden menyatakan setuju dan 22% responden menyatakan sangat setuju, selebihnya menyatakan netral/cukup setuju (12%) dan kurang setuju (6%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,98. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 29.

Tabel 29 Distribusi Jawaban Ketersediaan Loker

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	-	6	12	60	22

Sumber: Data Olahan

(b) Kejelasan Jadwal Pembayaran

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 69% responden menyatakan setuju dan 18% responden menyatakan sangat setuju, selebihnya menyatakan netral/cukup setuju (10%) dan kurang setuju (3%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 4,02. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 30.

Tabel 30 Distribusi Jawaban Kejelasan Jadwal Pembayaran

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	-	3	10	69	18

Sumber: Data Olahan

(c) Biaya yang Dibayar Sebanding dengan Pemakaian Air

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 58% responden menyatakan setuju dan 25% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju (10%) dan kurang setuju (7%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini

sebesar 3,71. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 31.

Tabel 31 Distribusi Jawaban Biaya yang Dibayar Sebanding dengan Pemakaian Air

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	-	7	25	58	10

Sumber: Data Olahan

(d) Kemudahan Akses ke Lokasi Tempat Pembayaran Rekening Air

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 62% responden menyatakan setuju dan 21% responden menyatakan sangat setuju, selebihnya menyatakan netral/cukup setuju (16%), dan kurang setuju (1%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 4,03. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori puas. Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 32.

Tabel 32 Distribusi Jawaban Kemudahan Akses ke Lokasi Tempat Pembayaran Rekening Air

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	-	1	16	62	21

Sumber: Data Olahan

(e) Keramahan Petugas Loker Pembayaran Rekening Air

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 56% responden

menyatakan setuju dan 33% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju (8%) dan kurang setuju (3%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,69. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 33.

Tabel 33 Distribusi Jawaban Keramahan Petugas Loket

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	-	3	33	56	8

Sumber: Data Olahan

(f) Kemudahan dan Kecepatan Prosedur Pembayaran Tunggakan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 58% responden menyatakan setuju dan 31% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju (8%) dan kurang setuju (3%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,71. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 34.

Tabel 34 Distribusi Jawaban Kemudahan dan Kecepatan
Prosedur Pembayaran Tunggal

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	-	3	31	58	8

Sumber: Data Olahan

5) Penanganan Pengaduan

Indeks kepuasan pelanggan dari unsur penanganan pengaduan mencapai nilai 3,28 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Dalam unsur penanganan pengaduan, responden memberikan nilai kepuasan tertinggi pada keramahan petugas penerima pengaduan, dengan nilai indeks 3,40 dari nilai maksimal 5 dengan kategori cukup puas. Sedangkan unsur penanganan pengaduan yang diberikan penilaian terendah adalah kecepatan penyelesaian keluhan/pengaduan air, dengan nilai indeks 3,16 dari nilai maksimal 5 dengan kategori tidak puas. Indeks kepuasan untuk masing-masing pernyataan yang berkaitan dengan penanganan pengaduan dapat dilihat dalam Tabel 35.

Tabel 35 Indeks Kepuasan Unsur Pengaduan Pelanggan

No	Pernyataan	Skor
1	Kecepatan penyelesaian keluhan/pengaduan air	3,16
2	Kemudahan penyampaian pengaduan	3,27
3	Keramahan petugas penerima pengaduan	3,40
4	Keadilan dalam penyelesaian masalah	3,31
5	Ketersediaan media pengaduan	3,28

Sumber: Data Olahan

Hasil pengisian kuesioner oleh responden pada masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

(a) Kecepatan Penyelesaian Keluhan/Pengaduan Air

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 40% responden menyatakan netral/cukup setuju dan 37% responden menyatakan setuju, selebihnya menyatakan netral/cukup setuju (17%), sangat tidak setuju (4%), dan sangat setuju (2%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,16. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 36.

Tabel 36 Distribusi Jawaban Kecepatan Penyelesaian Keluhan

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	4	17	40	37	2

Sumber: Data Olahan

(b) Kemudahan Penyampaian Pengaduan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 44% responden menyatakan setuju dan 38% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan kurang setuju (11%), sangat tidak setuju (5%), dan sangat setuju (2%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,27. Berdasarkan

interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 37.

Tabel 37 Distribusi Jawaban Kemudahan Penyampaian Pengaduan

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	5	11	38	44	2

Sumber: Data Olahan

(c) Keramahan Petugas Penerima Pengaduan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 50% responden menyatakan netral/cukup setuju dan 39% responden menyatakan setuju, selebihnya menyatakan kurang setuju (7%) dan sangat setuju (4%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,40. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 38.

Tabel 38 Distribusi Jawaban Keramahan Petugas Penerima Pengaduan

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	-	7	50	39	4

Sumber: Data Olahan

(d) Keadilan Dalam Penyelesaian Masalah

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 49% responden menyatakan netral/cukup setuju dan 38% responden menyatakan setuju, selebihnya menyatakan kurang setuju (11%) dan sangat setuju (2%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,31. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas. Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 39.

Tabel 39 Distribusi Jawaban Keadilan Dalam Penyelesaian Masalah

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	-	11	49	38	2

Sumber: Data Olahan

(e) Ketersediaan Media Pengaduan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 43% responden menyatakan setuju dan 35% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan kurang setuju (13%), sangat tidak setuju (5%), dan sangat setuju (4%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,28. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 40.

Tabel 40 Distribusi Jawaban Ketersediaan Media Pengaduan

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	5	13	35	43	4

Sumber: Data Olahan

6) Tarif

Indeks kepuasan pelanggan dari unsur tarif mencapai nilai 3,24 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Dalam unsur tarif, responden memberikan nilai kepuasan tertinggi pada kesediaan membayar pelanggan apabila layanan PDAM meningkat, dengan nilai indeks 3,59 dari nilai maksimal 5 dengan kategori cukup puas. Sedangkan unsur tarif yang diberikan penilaian terendah adalah kenaikan tarif air setiap tahunnya 10%-30% dari tarif sebelumnya, dengan nilai indeks 2,67 dari nilai maksimal 5 dengan kategori tidak puas. Indeks kepuasan untuk masing-masing pernyataan yang berkaitan dengan tarif dapat dilihat dalam Tabel 41.

Tabel 41 Indeks Kepuasan Unsur Tarif

No	Pernyataan	Skor
1	Penetapan tarif per m ³ yang memadai	3,35
2	Tarif progresif pemakaian air cukup realistis	3,34
3	Sistem penggolongan sesuai kondisi pelanggan	3,46
4	Kenaikan tarif disesuaikan dengan kenaikan tarif dasar listrik, BBM, bahan baku atau biaya produksi lainnya dalam penyelesaian masalah	2,87
5	Kenaikan tarif air setiap tahunnya 10%-30% dari tarif sebelumnya	2,67

6	Pembebanan merata kenaikan tarif kepada seluruh pelanggan 2,95	3,08
7	Tarif yang lebih besar kepada pemakaian air yang lebih banyak	3,55
8	Kesediaan membayar lebih apabila layanan meningkat	3,59

Sumber: Data Olahan

Hasil pengisian kuesioner oleh responden pada masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

(a) Penetapan Tarif per m³ yang Memadai

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 44% responden menyatakan setuju dan 43% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan kurang setuju (9%), sangat setuju (2%), dan sangat tidak setuju (2%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,35. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 42.

Tabel 42 Distribusi Jawaban Penetapan Tarif per m³ yang Memadai

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	2	9	43	44	2

Sumber: Data Olahan

(b) Tarif Progresif Pemakaian Air Cukup Realistis

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 44% responden

menyatakan setuju dan 39% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan kurang setuju (12%), sangat setuju (3%), dan sangat tidak setuju (2%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,34. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 43.

Tabel 43 Distribusi Jawaban Tarif Progresif Pemaakaan Air

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	2	12	39	44	3

Sumber: Data Olahan

(c) Sistem Penggolongan Sesuai Kondisi Pelanggan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 51% responden menyatakan setuju dan 34% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan kurang setuju (9%), sangat setuju (4%), dan sangat tidak setuju (2%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,46. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 44.

Tabel 44 Distribusi Jawaban Sistem Penggolongan

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	2	9	34	51	4

Sumber: Data Olahan

- (d) Kenaikan Tarif Disesuaikan dengan Kenaikan Tarif Dasar Listrik, BBM, Bahan Baku atau Biaya Produksi Lainnya

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 39% responden menyatakan netral/cukup setuju dan 27% responden menyatakan setuju, selebihnya menyatakan kurang setuju (24%), sangat tidak setuju (9%), dan sangat setuju (1%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 2,87. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori tidak puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 45.

Tabel 45 Distribusi Jawaban Penyesuaian Tarif

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	9	24	39	27	1

Sumber: Data Olahan

- (e) Kenaikan Tarif Air Setiap Tahunnya 10%-30% dari Tarif Sebelumnya

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 45% responden menyatakan netral/cukup setuju dan 31% responden menyatakan kurang setuju, selebihnya menyatakan setuju

(14%), sangat tidak setuju (9%), dan sangat setuju (1%).

Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 2,67. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori tidak puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 46.

Tabel 46 Distribusi Jawaban Responden atas Kenaikan Tarif Setiap Tahun

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	9	31	45	14	1

Sumber: Data Olahan

(f) Pembebanan Merata Kenaikan Tarif kepada Seluruh Pelanggan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 38% responden menyatakan netral/cukup setuju dan 31% responden menyatakan setuju, selebihnya menyatakan kurang setuju (23%), sangat tidak setuju (4%), dan sangat setuju (4%).

Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,08. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 47.

Tabel 47 Distribusi Jawaban Responden atas
Pembebanan Merata Kenaikan Tarif

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	4	23	38	31	4

Sumber: Data Olahan

(g) Tarif yang Lebih Besar kepada Pemakaian Air yang Lebih Banyak

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 51% responden menyatakan setuju dan 25% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju (11%), kurang setuju (8%), dan sangat tidak setuju (5%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,55. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 48.

Tabel 48 Distribusi Jawaban Responden atas Tarif
Sesuai Pemakaian Air

Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	5	8	25	51	11

Sumber: Data Olahan

(h) Ketersediaan Membayar Lebih Apabila Layanan Meningkat

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 37% responden menyatakan netral/cukup setuju dan 36% responden menyatakan setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju

(17%), kurang setuju (9%), dan sangat tidak setuju (1%).

Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,59. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pelanggan, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Distribusi jawaban responden atas variabel ini disajikan dalam Tabel 49.

Tabel 49 Distribusi Jawaban Responden atas Kesiediaan Membayar Lebih Apabila Layanan Meningkat

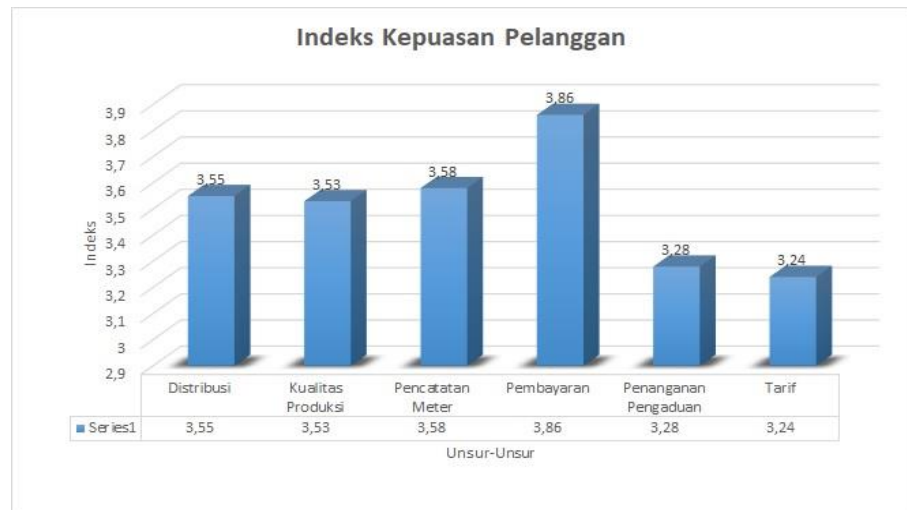
Jumlah Responden	STS	KS	N	S	SS
100	1	9	37	36	17

Sumber: Data Olahan

Kepuasan Pelanggan Keseluruhan Variabel

Berdasarkan penilaian terhadap semua variabel tersebut di atas, dapat digambarkan bahwa secara umum tingkat kepuasan pelanggan PDAM Kota Makassar adalah 3,51, dan masuk ke dalam kategori cukup puas. Nilai kepuasan minimum pada variabel unsur tarif (3,20) dan nilai kepuasan maksimum pada variabel unsur pembayaran (3,86). Hal ini menunjukkan pelanggan sudah cukup puas terhadap layanan yang diberikan oleh perusahaan yang dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 6 : Indeks Kepuasan Pelanggan Per Unsur



b) Kemampuan Menarik Pelanggan Baru

Kemampuan menarik pelanggan baru diperhitungkan dengan membandingkan antara jumlah pelanggan baru dan jumlah seluruh pelanggan PDAM Kota Makassar pada tahun 2018. Jumlah pelanggan pada tahun 2018 sebanyak 172.033 pelanggan dan pada tahun 2017 sebanyak 169.413 pelanggan, mengalami peningkatan sebanyak 2.620 pelanggan. Kemampuan menarik pelanggan baru pada tahun 2018 sebesar 1,52%. Jumlah pelanggan pada tahun 2016 sebanyak 167.741 pelanggan, mengalami kenaikan pada tahun 2017 sebanyak 1.672 pelanggan, sehingga kemampuan menarik pelanggan baru pada tahun 2017 sebesar 0,99%.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

a) Inovasi

PDAM Kota Makassar sebagai perusahaan yang memberikan pelayanan umum sekaligus menopang pertumbuhan

ekonomi, sosial dan budaya, dituntut untuk selalu mengembangkan dan menciptakan inovasi teknis maupun ekonomis. Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan atau dapat juga dengan melihat inovasi apa saja yang telah dilakukan oleh perusahaan selama jangka waktu tersebut. Perusahaan mulai tahun 2013 telah mengembangkan sistem informasi akuntansi yang terintegrasi dengan sub sistem utama yaitu sistem pembukuan transaksi keuangan, sistem persediaan, dan sistem pembukuan aset tetap, namun belum terintegrasi dengan sistem tagihan (*billing system*).

Untuk memudahkan pelanggan dalam melakukan pembayaran tagihan rekening air, perusahaan menyediakan loket-loket penagihan diluar kantor pusat dan beberapa loket tertentu melalui kerjasama yang terhubung secara online ke pusat server. Disamping itu, perusahaan juga telah memberikan bantuan sosial dengan menyediakan fasilitas air langsung minum di beberapa tempat di wilayah Kota Makassar seperti Taman Macan dan Anjungan Pantai Losari untuk meyakinkan konsumen terhadap kualitas air minum PDAM. Perusahaan juga memberikan pelayanan pengaduan 1x24 jam, akses website, dan pelayanan melalui call centre.

Berdasarkan Laporan Kinerja PDAM Kota Makassar Tahun 2018, tingkat kehilangan air masih tinggi yaitu sebesar

46,74% dan cakupan layanan yang belum memenuhi target sehingga diperlukan inovasi yang lebih optimal untuk mengatasi hal tersebut.

b) Kualitas, Kuantitas, dan Kontinuitas Air

Kualitas air PDAM Kota Makassar yang didistribusikan kepada pelanggan saat ini telah memenuhi syarat kualitas air minum berdasarkan Permenkes 492 tanggal 19 April 2010 tentang Persyaratan Kualitas Air Minum, antara lain:

- Air minum adalah air yang melalui proses pengolahan atau tanpa proses pengolahan yang memenuhi syarat kesehatan dan dapat langsung diminum.
- Air minum aman bagi kesehatan apabila memenuhi persyaratan fisika, mikrobiologis, kimiawi dan radioaktif yang dimuat dalam parameter wajib dan parameter tambahan.

PDAM telah membangun sarana di beberapa lokasi yang dapat menghasilkan air dengan kualitas air minum dan dari hasil pengujian kualitas air di beberapa pelanggan yang dilakukan setiap bulan oleh Dinas Kesehatan Kota Makassar, kualitas air seluruhnya dinyatakan memenuhi syarat air minum. Indeks kepuasan pelanggan atas variabel pernyataan bahwa kualitas air PDAM sudah berkualitas air minum sebesar 1,78 atau dalam kategori sangat tidak puas.

Kuantitas air yang terjual kepada rumah tangga pada tahun 2018 menurut catatan bagian langganan sebanyak 46.747.351 m³ dengan jumlah pelanggan 172.033 pelanggan. Pemakaian rata-rata untuk pelanggan rumah tangga pada tahun 2018 per bulan sebesar 22,64 m³ ($46.747.351/172.033/12$). Secara kuantitas, perusahaan telah mampu memenuhi standar kebutuhan pokok air yang sebesar 10 m³ per keluarga per bulan.

Kontinuitas air yang didistribusikan oleh PDAM Kota Makassar selama 24 jam dan telah dapat memenuhi standar yang ditetapkan PP Nomor 122 tahun 2015 tentang Sistem Penyediaan Air Minum Pasal 4:(5) “Kontinuitas pengaliran air minum sebagaimana dimaksud pada ayat (2), yaitu memberikan jaminan pengaliran selama 24 jam per hari”.

c) Lama Penanganan Pengaduan

Pada tahun 2018, perusahaan menangani 31.990 pengaduan dari total 34.027 keluhan yang masuk (94,01%) yang terdiri atas pengaduan terkait kebocoran pipa, tidak dapat air, penggantian meter air, dan pengaduan lain-lain. Berdasarkan wawancara dengan bagian langganan, bagian distribusi, bagian peralatan dan perawatan, dapat disimpulkan bahwa penanganan pengaduan belum seluruhnya dapat tertangani karena terkadang sumber air baku juga terbatas sehingga tidak dapat menjangkau seluruh wilayah pelayanan, dan

banyaknya pipa distribusi yang sudah tua sehingga mudah terjadi kebocoran. Berdasarkan Standar Operasi Pelayanan (SOP) perusahaan, maksimal penyelesaian keluhan atau pengaduan pelanggan adalah 5 (lima) hari kerja, dan hal ini telah dioptimalkan oleh perusahaan.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran digunakan untuk mengukur kinerja yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia, dan pengembangan lingkungan kerja. Penelitian kinerja PDAM Kota Makassar untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai tingkat kepala bagian, kepala seksi, dan staf. Penyebaran kuesioner kepada pelanggan dilaksanakan selama empat hari yaitu pada tanggal 13 Agustus 2019 sampai dengan 16 Agustus 2019 di kantor PDAM Kota Makassar. Kuesioner menggunakan skala likert 1-5.

➤ Tingkat Kepuasan Pegawai

Kinerja perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur dengan lima skala ukur tingkat kepuasan pegawai (sangat tidak puas, tidak puas, cukup puas, puas, dan sangat puas) atas unsur peran pegawai, lingkungan dan sarana kerja, supervisi dan hubungan kerja, peluang peningkatan karir, gaji dan tunjangan. Sangat tidak puas apabila rata-rata kepuasan pegawai berindeks dari 1,00 sampai dengan 1,49, tidak puas

apabila rata-rata kepuasan pegawai berindeks dari 1,50 sampai dengan 2,49, cukup puas apabila rata-rata kepuasan pegawai berindeks dari 2,50 sampai dengan 3,49, puas apabila rata-rata kepuasan pegawai berindeks dari 3,50 sampai dengan 4,49, dan sangat puas apabila rata-rata kepuasan pegawai berindeks dari 4,50 sampai dengan 5,00.

1) Peran Pegawai

Indeks kepuasan pegawai dari unsur peran pegawai mencapai nilai 3,94 yang termasuk dalam kategori puas. Dalam unsur peran pegawai, responden memberikan nilai kepuasan tertinggi pada kebanggaan sebagai pegawai dan kemauan untuk memajukan perusahaan, dengan nilai indeks 4,32 dari nilai maksimal 5 dengan kategori puas. Sedangkan unsur peran pegawai yang diberikan penilaian terendah adalah keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, dengan nilai indeks 3,04 dari nilai maksimal 5 dengan kategori cukup puas. Indeks kepuasan untuk masing-masing pernyataan yang berkaitan dengan peran pegawai dapat dilihat dalam Tabel 50.

Tabel 50 Indeks Kepuasan Unsur Peran Pegawai

No	Pernyataan	Skor
1	Pemahaman atas tanggung jawab pekerjaan	4,10
2	Keikutsertaan dalam pengambilan keputusan	3,04
3	Kebanggaan atas jabatan	4,00
4	Kebanggaan sebagai pegawai	4,32
5	Kemauan untuk memajukan perusahaan	4,32

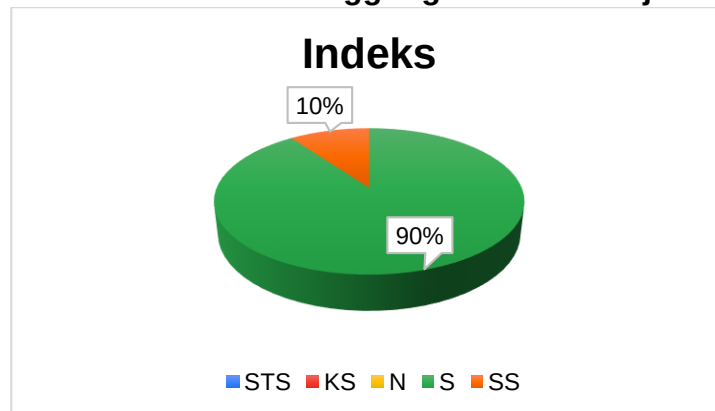
Sumber: Data Olahan

Hasil pengisian kuesioner oleh responden pada masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

(a) Pemahaman atas Tanggung Jawab Pekerjaan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 90% responden menyatakan setuju dan 10% responden menyatakan sangat setuju. Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 4,10. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori sangat puas.

Gambar 7: Distribusi Jawaban Responden atas Pemahaman Tanggung Jawab Pekerjaan



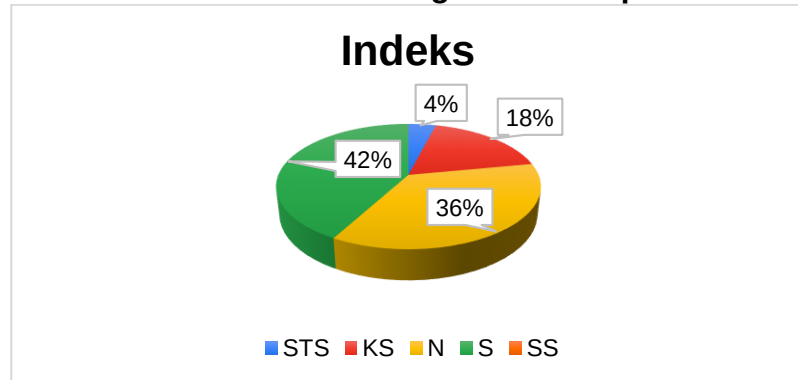
Sumber: Data Olahan

(b) Keikutsertaan dalam Pengambilan Keputusan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 42% responden menyatakan setuju dan 32% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat kurang setuju (18%) dan sangat tidak setuju (4%). Dari

distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,04. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Gambar 8: Distribusi Jawaban Responden atas Keikutsertaan dalam Pengambilan Keputusan

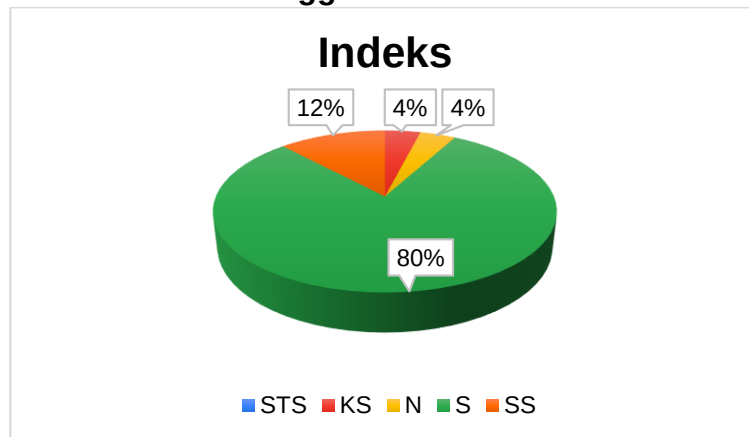


Sumber: Data Olahan

(c) Kebanggaan atas Jabatan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 80% responden menyatakan setuju dan 12% responden menyatakan sangat setuju, selebihnya menyatakan netral/cukup setuju (6%) dan kurang setuju (4%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 4,00. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori puas.

Gambar 9: Distribusi Jawaban Responden atas Kebanggaan atas Jabatan

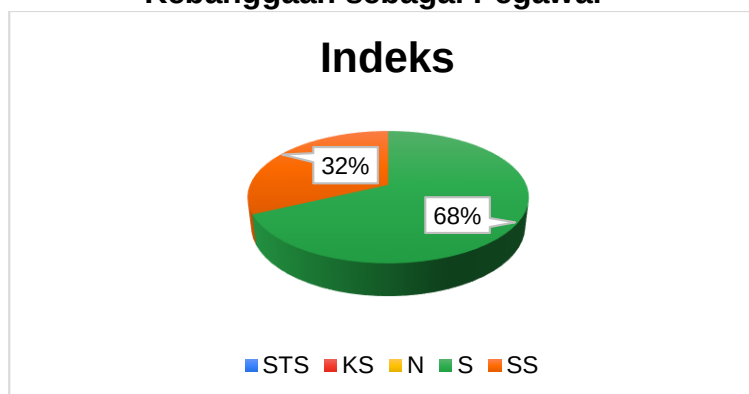


Sumber: Data Olahan

(d) Kebanggaan sebagai Pegawai

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 68% responden menyatakan setuju dan 32% responden menyatakan sangat setuju. Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 4,32. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori puas.

Gambar 10: Distribusi Jawaban Responden atas Kebanggaan sebagai Pegawai

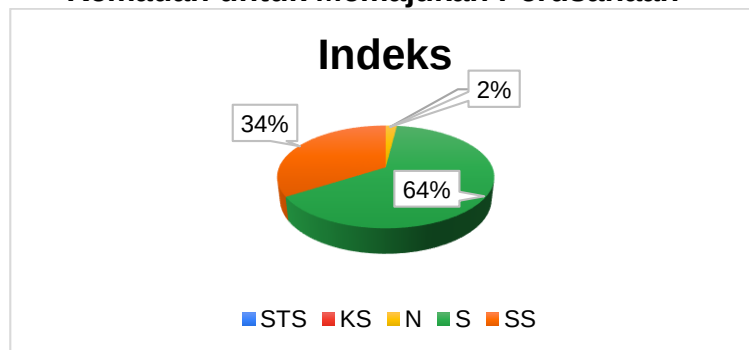


Sumber: Data Olahan

(e) Kemauan untuk Memajukan Perusahaan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 64% responden menyatakan setuju dan 34% responden menyatakan sangat setuju, selebihnya menyatakan netral/cukup setuju (2%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 4,32. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori puas.

Gambar 11: Distribusi Jawaban Responden atas Kemauan untuk Memajukan Perusahaan



Sumber: Data Olahan

2) Lingkungan dan Sarana Kerja

Indeks kepuasan pegawai dari unsur lingkungan dan sarana kerja mencapai nilai 3,82 yang termasuk dalam kategori puas. Dalam unsur lingkungan dan sarana kerja, responden memberikan nilai kepuasan tertinggi pada kondisi fisik ruang kerja, dengan nilai indeks 3,98 dari nilai maksimal 5 dengan kategori puas. Sedangkan unsur lingkungan dan sarana kerja yang diberikan penilaian terendah adalah ketersediaan dan kesiapan alat

keselamatan kerja, dengan nilai indeks 3,62 dari nilai maksimal 5 dengan kategori puas. Indeks kepuasan untuk masing-masing pernyataan yang berkaitan dengan lingkungan dan sarana kerja dapat dilihat dalam Tabel 51.

Tabel 51 Indeks Kepuasan Unsur Lingkungan dan Sarana Kerja

No	Pernyataan	Skor
1	Kondisi fisik ruang kerja	3,98
2	Ketersediaan dan kelengkapan sarana prasarana	3,82
3	Ketersediaan dan kesiapan alat keselamatan kerja	3,62

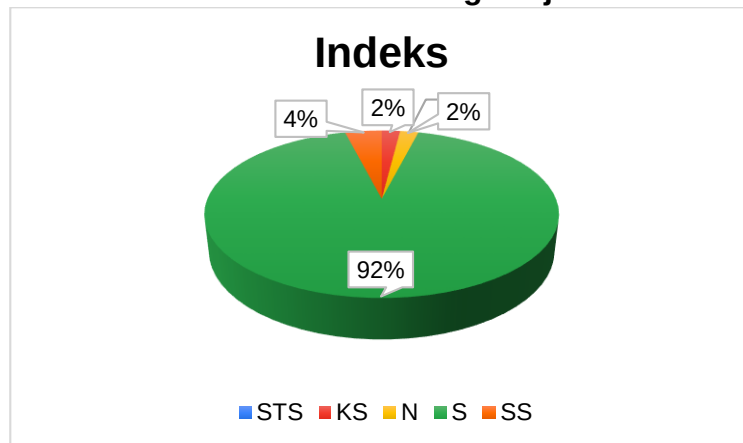
Sumber: Data Olahan

Hasil pengisian kuesioner oleh responden pada masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

(a) Kondisi Fisik Ruang Kerja

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 92% responden menyatakan setuju dan 4% responden menyatakan sangat setuju, selebihnya menyatakan netral/cukup setuju (2%) dan kurang setuju (2%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,98. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori puas.

Gambar 12: Distribusi Jawaban Responden atas Kondisi Fisik Ruang Kerja

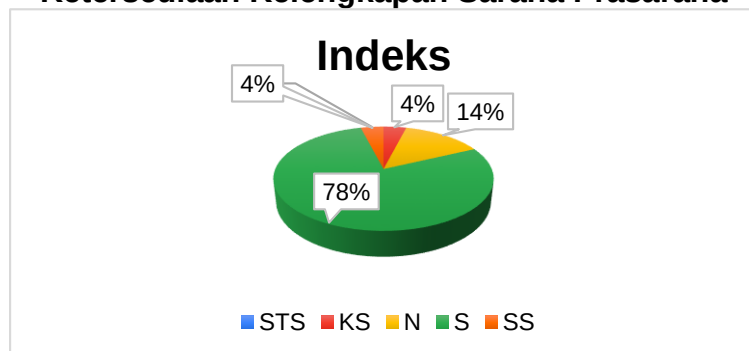


Sumber: Data Olahan

(b) Ketersediaan dan Kelengkapan Sarana Prasarana

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 78% responden menyatakan setuju dan 14% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju (4%) dan kurang setuju (4%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,82. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Gambar 13: Distribusi Jawaban Responden atas Ketersediaan Kelengkapan Sarana Prasarana

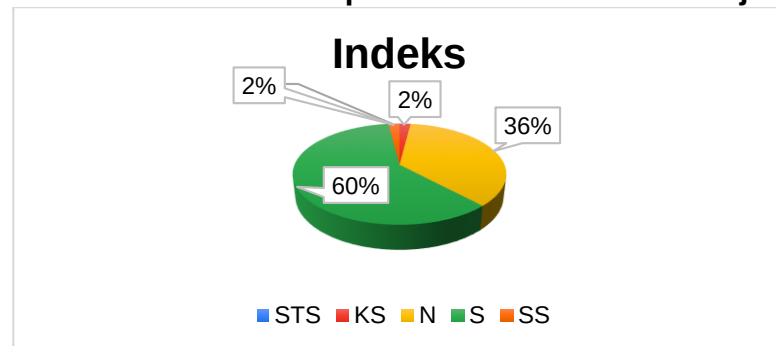


Sumber: Data Olahan

(c) Ketersediaan dan Kesiapan Alat Keselamatan Kerja

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 60% responden menyatakan setuju dan 36% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan kurang setuju (2%) dan sangat setuju (2%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,62. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori puas.

Gambar 14: Distribusi Jawaban Responden atas Ketersediaan dan Kesiapan Alat Keselamatan Kerja



Sumber: Data Olahan

3) Supervisi dan Hubungan Kerja

Indeks kepuasan pegawai dari unsur supervisi dan hubungan kerja mencapai nilai 3,90 yang termasuk dalam kategori puas. Dalam unsur supervisi dan hubungan kerja, responden memberikan nilai kepuasan tertinggi pada hubungan kedinasan dan nonkedinasan, dengan nilai indeks 4,32 dari nilai maksimal 5 dengan kategori puas.

Sedangkan unsur supervisi dan hubungan kerja yang diberikan penilaian terendah adalah transparansi dan keadilan pemberian sanksi atau penghargaan, dengan nilai indeks 3,74 dari nilai maksimal 5 dengan kategori puas. Indeks kepuasan untuk masing-masing pernyataan yang berkaitan dengan supervisi dan hubungan kerja dapat dilihat dalam Tabel 52.

Tabel 52 Indeks Kepuasan Unsur Supervisi dan Hubungan Kerja

No	Pernyataan	Skor
1	Kepercayaan pimpinan atas tugas pokok dan fungsi pegawai	3,80
2	Hubungan kedinasan dan non kedinasan	4,32
3	Kemudahan komunikasi dengan atasan	3,74
4	Transparansi dan keadilan pemberian sanksi atau penghargaan	3,74

Sumber: Data Olahan

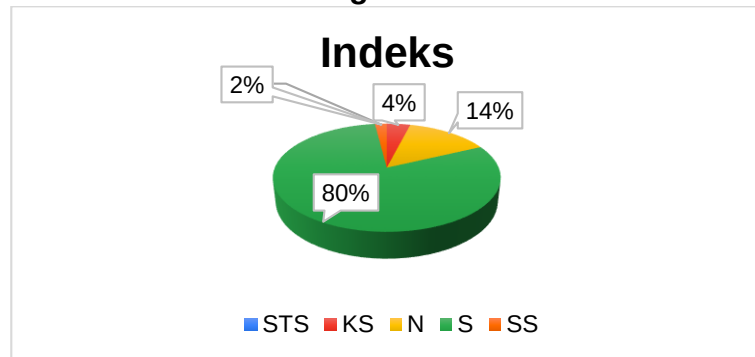
Hasil pengisian kuesioner oleh responden pada masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

(a) Kepercayaan Pimpinan atas Tugas Pokok dan Fungsi Pegawai

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan menunjukkan bahwa sebanyak 80% responden menyatakan setuju dan 14% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan kurang setuju (4%) dan sangat setuju (2%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,80.

Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori puas.

Gambar 15: Distribusi Jawaban Responden atas Kepercayaan Pimpinan atas Tugas Pokok dan Fungsi Pegawai

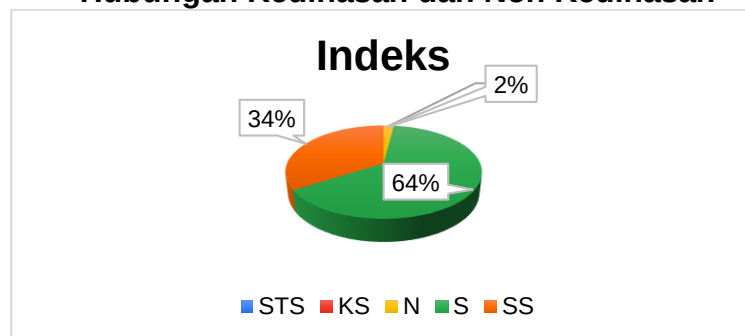


Sumber: Data Olahan

(b) Hubungan Kedinasan dan Non Kedinasan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 64% responden menyatakan setuju dan 34% responden menyatakan sangat setuju, selebihnya menyatakan netral/cukup setuju (2%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 4,32. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori puas.

Gambar 16: Distribusi Jawaban Responden atas Hubungan Kedinasan dan Non Kedinasan

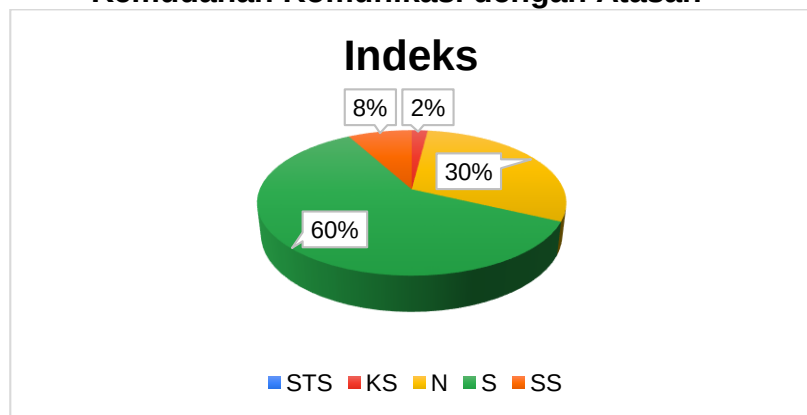


Sumber: Data Olahan

(c) Kemudahan Komunikasi dengan Atasan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 60% responden menyatakan setuju dan 30% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju (8%) dan kurang setuju (2%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,74. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Gambar 17: Distribusi Jawaban Responden atas Kemudahan Komunikasi dengan Atasan



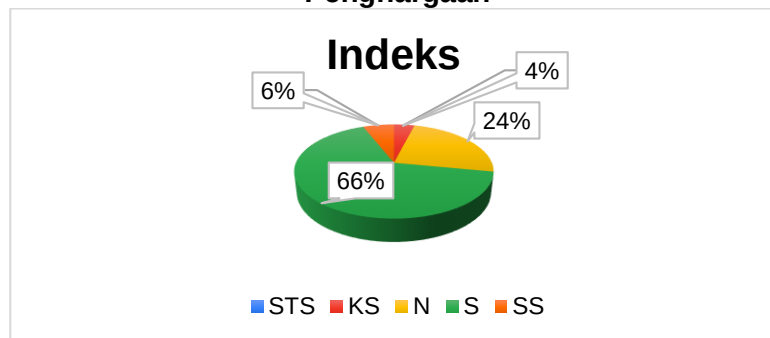
Sumber: Data Olahan

(d) Transparansi dan Keadilan Pemberian Sanksi atau Penghargaan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 66% responden menyatakan setuju dan 24% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju (6%) dan kurang setuju (4%). Dari distribusi

jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,74. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Gambar 18: Distribusi Jawaban Responden atas Transparansi dan Keadilan Pemberian Sanksi atau Penghargaan



Sumber: Data Olahan

4) Peluang Peningkatan Karir

Indeks kepuasan pegawai dari unsur peluang peningkatan karir mencapai nilai 3,81 yang termasuk dalam kategori puas. Dalam unsur peluang peningkatan karir, responden memberikan nilai kepuasan tertinggi pada pelayanan bagian umum, dengan nilai indeks 4,04 dari nilai maksimal 5 dengan kategori puas. Sedangkan unsur peluang peningkatan karir yang diberikan penilaian terendah adalah kesempatan yang adil dan transparan untuk menempati jabatan, dengan nilai indeks 3,66 dari nilai maksimal 5 dengan kategori puas. Indeks kepuasan untuk masing-masing pernyataan yang berkaitan dengan peluang peningkatan karir dapat dilihat dalam Tabel 53.

Tabel 53 Indeks Kepuasan Unsur Peluang Peningkatan Karir

No	Pernyataan	Skor
1	Sistem dan aturan peningkatan karir pegawai	3,76
2	Penempatan pegawai	3,78
3	Kesempatan yang adil dan transparan untuk menempati jabatan	3,66
4	Pelayanan bagian umum	4,04

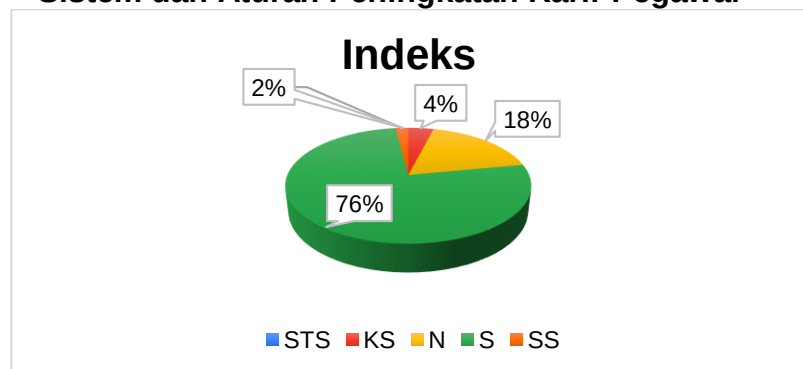
Sumber: Data Olahan

Hasil pengisian kuesioner oleh responden pada masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

(a) Sistem dan Aturan Peningkatan Karir Pegawai

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 76% responden menyatakan setuju dan 18% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan kurang setuju (4%) dan sangat setuju (2%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,76. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori cukup puas.

Gambar 19: Distribusi Jawaban Responden atas Sistem dan Aturan Peningkatan Karir Pegawai

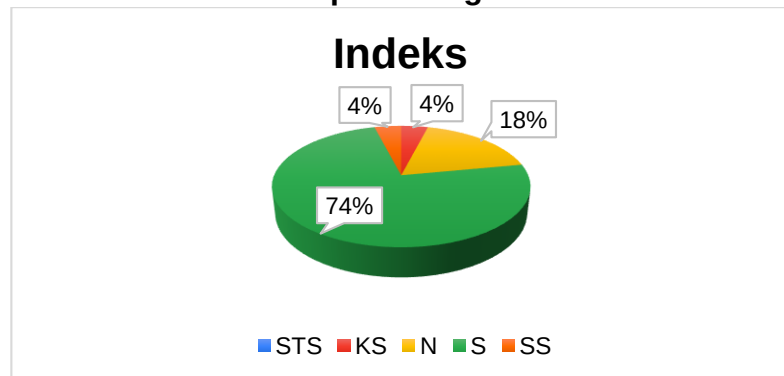


Sumber: Data Olahan

(b) Penempatan Pegawai

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 74% responden menyatakan setuju dan 18% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju (4%) dan kurang setuju (4%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,78. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori puas.

Gambar 20: Distribusi Jawaban Responden atas Penempatan Pegawai



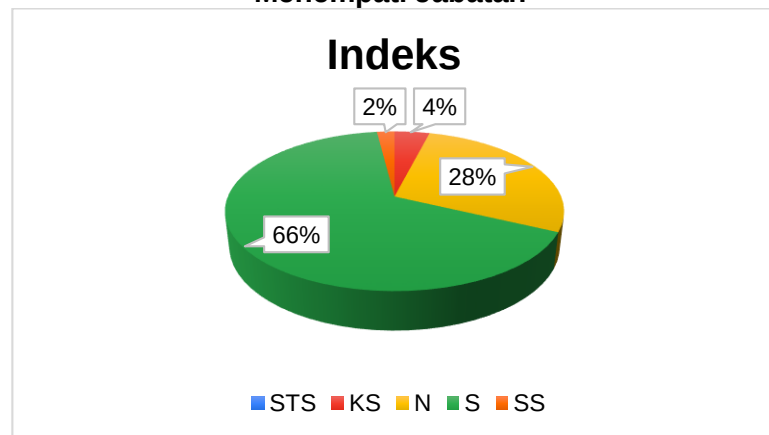
Sumber: Data Olahan

(c) Kesempatan yang Adil dan Transparan Untuk Menempati Jabatan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 66% responden menyatakan setuju dan 28% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan kurang setuju (4%) dan sangat setuju (2%). Dari distribusi

jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,66. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori puas.

Gambar 21: Distribusi Jawaban Responden atas Kesempatan yang Adil dan Transparan untuk Menempati Jabatan

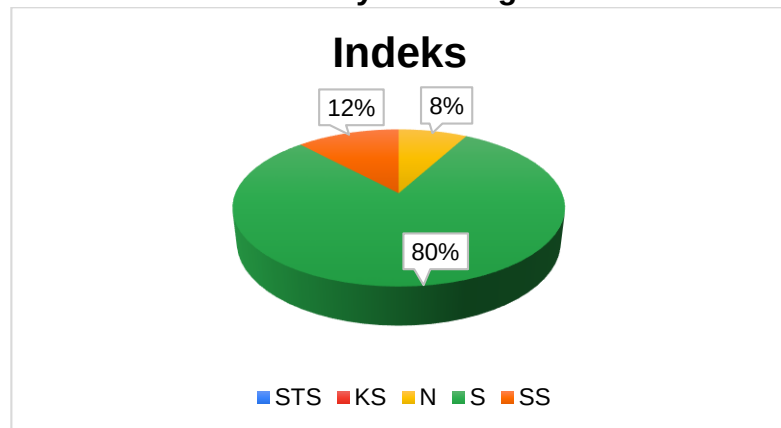


Sumber: Data Olahan

(d) Pelayanan Bagian Umum

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 80% responden menyatakan setuju dan 12% responden menyatakan sangat setuju, selebihnya menyatakan netral/cukup setuju (8%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 4,04. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori puas.

Gambar 22: Pelayanan Bagian Umum



Sumber: Data Olahan

5) Gaji dan Tunjangan

Indeks kepuasan pegawai dari unsur gaji dan tunjangan mencapai nilai 3,85 yang termasuk dalam kategori puas. Dalam unsur gaji dan tunjangan, responden memberikan nilai kepuasan tertinggi pada pemberian tunjangan kesehatan dan tunjangan hari tua (pensiun), dengan nilai indeks 4,10 dari nilai maksimal 5 dengan kategori puas. Sedangkan unsur gaji dan tunjangan yang diberikan penilaian terendah adalah kesetaraan gaji dan tunjangan dengan PDAM sejenis, dengan nilai indeks 3,52 dari nilai maksimal 5 dengan kategori puas. Indeks kepuasan untuk masing-masing pernyataan yang berkaitan dengan gaji dan tunjangan dapat dilihat dalam Tabel 54.

Tabel 54 Indeks Kepuasan Unsur Gaji dan Tunjangan

No	Pernyataan	Skor
1	Sistem pemberian gaji dan tunjangan	3,98
2	Kesesuaian gaji dan tunjangan dengan tugas dan tanggung jawab	3,88
3	Kesetaraan Gaji dan tunjangan dengan PDAM sejenis	3,52

4	Tunjangan kesehatan dan tunjangan hari tua (pensiun)	4,10
5	Sistem dan aturan pendidikan dan pelatihan	4,00
6	Penugasan pendidikan dan pelatihan	3,82
7	Kesempatan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan	3,58
8	Penempatan pegawai setelah mengikuti pendidikan dan pelatihan	3,94

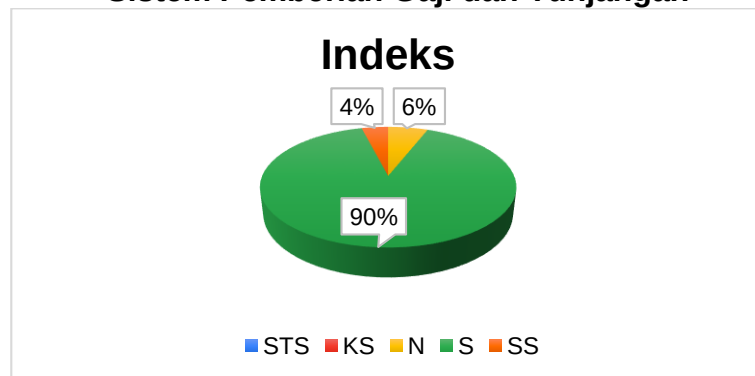
Sumber: Data Olahan

Hasil pengisian kuesioner oleh responden pada masing-masing variabel dapat diuraikan sebagai berikut:

(a) Sistem Pemberian Gaji dan Tunjangan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 90% responden menyatakan setuju dan 6% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju (4%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,98. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori puas.

Gambar 23: Distribusi Jawaban Responden atas Sistem Pemberian Gaji dan Tunjangan

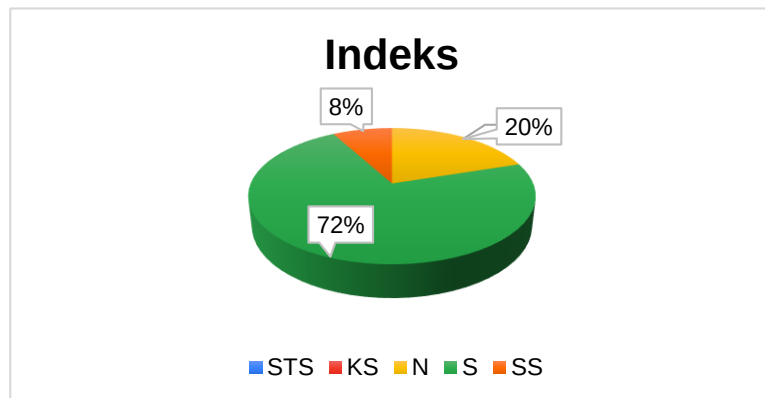


Sumber: Data Olahan

(b) Kesesuaian Gaji dan Tunjangan dengan Tugas dan Tanggung Jawab

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 72% responden menyatakan setuju dan 20% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju (8%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,88. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori puas.

Gambar 24: Distribusi Jawaban Responden atas Kesesuaian Gaji dan Tunjangan dengan Tugas dan Tanggung Jawab



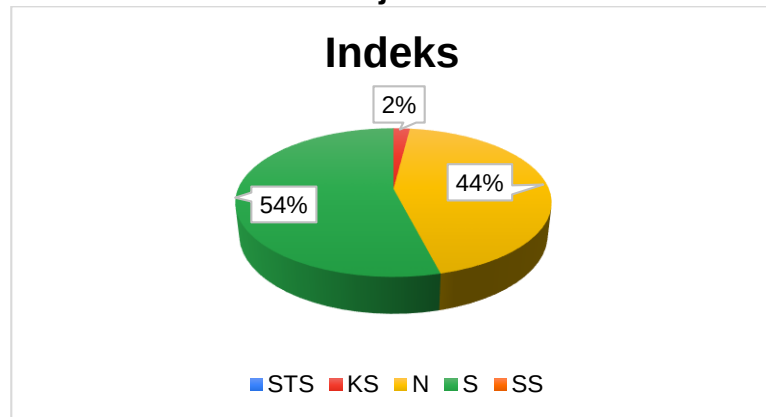
Sumber: Data Olahan

(c) Kesenjangan Gaji dan Tunjangan dengan PDAM Sejenis

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 54% responden menyatakan setuju dan 44% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan kurang setuju (2%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,52.

Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori puas.

Gambar 25: Distribusi Jawaban Responden atas Kesetaraan Gaji dan Tunjangan dengan PDAM sejenis

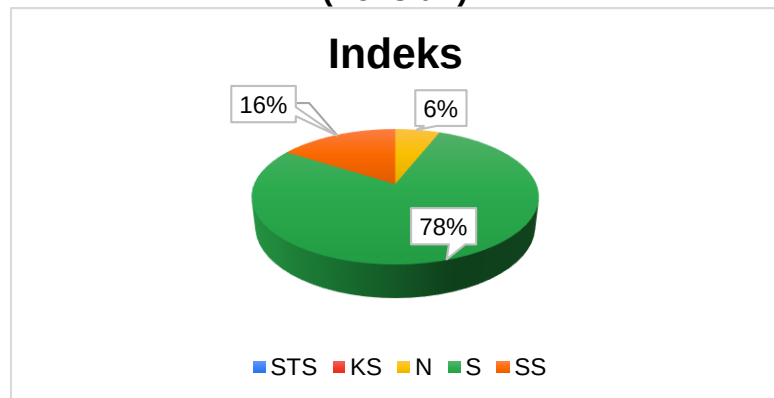


Sumber: Data Olahan

(d) Tunjangan Kesehatan dan Tunjangan Hari Tua (Pensiun)

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 78% responden menyatakan setuju dan 16% responden menyatakan sangat setuju, selebihnya menyatakan netral/cukup setuju (6%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 4,10. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori puas.

Gambar 26: Distribusi Jawaban Responden atas Tunjangan Kesehatan dan Tunjangan Hari Tua (Pensiun)

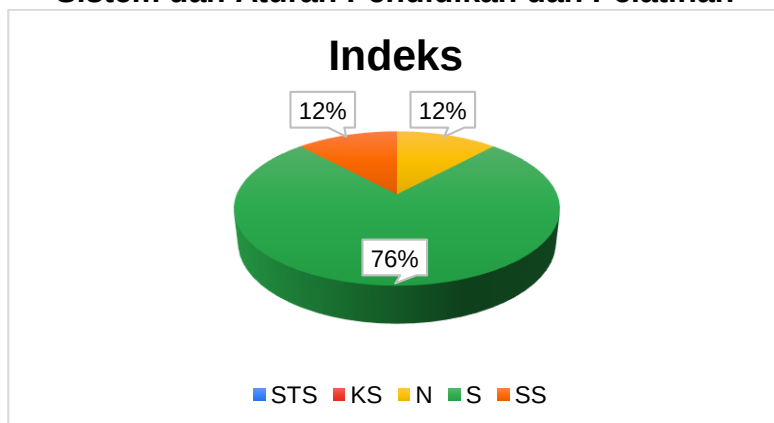


Sumber: Data Olahan

(e) Sistem dan Aturan Pendidikan dan Pelatihan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 76% responden menyatakan setuju dan 12% responden menyatakan sangat setuju, selebihnya menyatakan netral/cukup setuju (12%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 4,00. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori puas.

Gambar 27: Distribusi Jawaban Responden atas Sistem dan Aturan Pendidikan dan Pelatihan

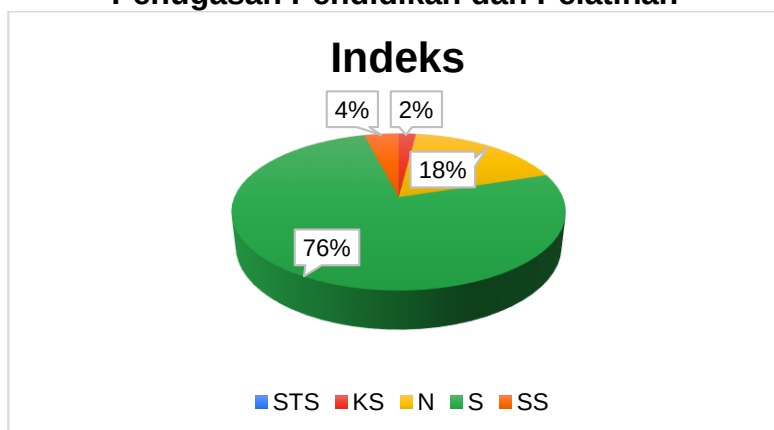


Sumber: Data Olahan

(f) Penugasan Pendidikan dan Pelatihan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 76% responden menyatakan setuju dan 18% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju (4%) dan kurang setuju (2%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,82. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori puas.

Gambar 28: Distribusi Jawaban Responden atas Penugasan Pendidikan dan Pelatihan



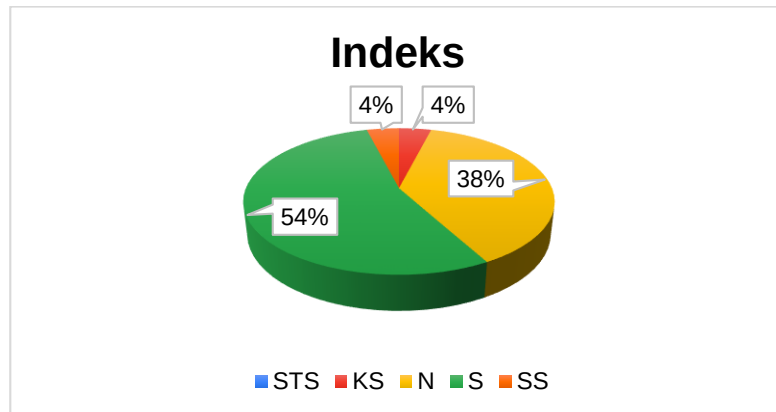
Sumber: Data Olahan

(g) Kesempatan untuk Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 54% responden menyatakan setuju dan 38% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju (4%) dan kurang setuju (4%). Dari distribusi

jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,58. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori puas.

Gambar 29: Distribusi Jawaban Responden atas Kesempatan untuk Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan

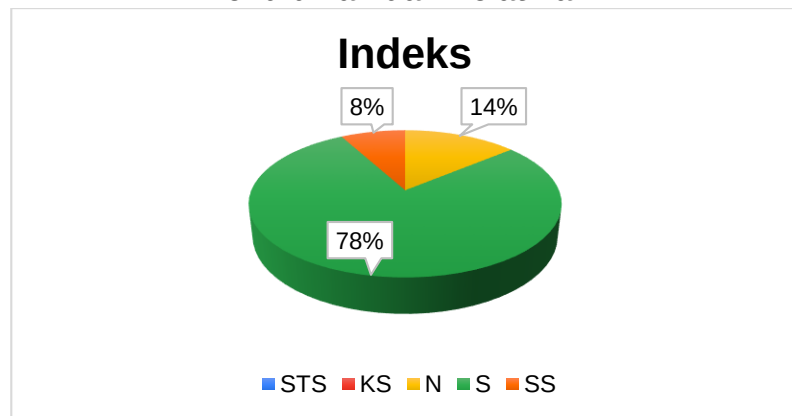


Sumber: Data Olahan

(h) Penempatan Pegawai setelah Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan

Distribusi jawaban responden atas variabel ini menunjukkan bahwa sebanyak 78% responden menyatakan setuju dan 14% responden menyatakan netral/cukup setuju, selebihnya menyatakan sangat setuju (8%). Dari distribusi jawaban responden, rata-rata tingkat kepuasan atas variabel ini sebesar 3,94. Berdasarkan interval nilai tingkat kepuasan pegawai, nilai tersebut masuk kategori puas.

Gambar 30: Distribusi Jawaban Responden atas Penempatan Pegawai setelah Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan



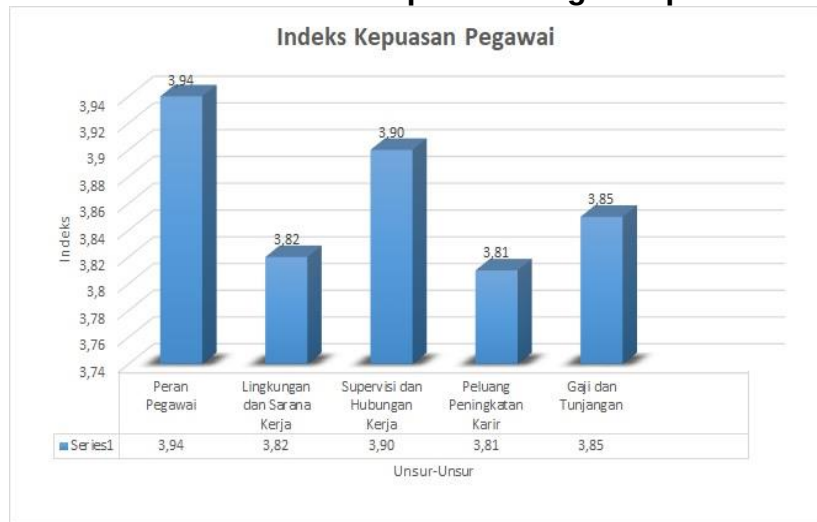
Sumber: Data Olahan

6) Kepuasan Pegawai Keseluruhan Variabel

Berdasarkan penilaian terhadap semua variabel tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa secara umum tingkat kepuasan pegawai PDAM Kota Makassar adalah 3,86, dan masuk ke dalam kategori puas. Nilai kepuasan minimum pada variabel unsur peluang peningkatan karir (3,81) dan nilai kepuasan maksimum pada variabel unsur peran pegawai (3,94).

Berdasarkan Laporan Evaluasi Kinerja PDAM Kota Makassar Tahun 2018, Realisasi biaya diklat tahun 2018 adalah sebesar Rp864.674.787,00 dari total biaya pegawai sebesar Rp98.590.833.184,00 sehingga masih mendapatkan point nilai kinerja yang rendah.

Gambar 31: Indeks Kepuasan Pegawai per Unsur



Sumber: Data Olahan

5. Penilaian Kinerja Menurut Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999 dan Indikator BPPSPAM

Indikator kinerja menurut Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999 dan menurut BPPSPAM memiliki beberapa kesamaan indikator yaitu rasio operasi, efektivitas penagihan, rasio total aktiva terhadap total utang, cakupan pelayanan, tingkat penyelesaian aduan, kualitas air, efisiensi produksi, tingkat kehilangan air, jam operasi layanan, dan jumlah pegawai per 1.000 pelanggan. Penilaian kinerja menurut Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999 menitikberatkan pada aspek keuangan dengan bobot 45% dan hanya melihat sisi internal perusahaan. Sedangkan penilaian kinerja menurut indikator BPPSPAM hanya melihat sisi internal perusahaan. Penilaian kinerja suatu perusahaan yang hanya menitikberatkan pada aspek keuangan dapat menyesatkan karena keterbatasan penggunaan rasio-rasio keuangan. Perusahaan perlu mempertimbangkan sisi eksternal seperti

kepuasan pelanggan untuk mengetahui pemenuhan ekspektasi pelanggan atas produk dan layanan yang mereka beli dan mempertimbangkan kepuasan sumber daya manusia sebagai prakondisi atas peningkatan produktivitas, tingkat respons, kualitas dan layanan kepada pelanggan.

Rangkuman Hasil penelitian Keempat Perspektif sebagai berikut:

No	Keterangan	Tahun			Rata-Rata	Standar	Hasil
		2016	2017	2018			
1	Perspektif Keuangan						
	Rasio Profitabilitas:						
	a. ROI	16,95%	17,54%	9,70%	14,73%	>10%	Baik
	b. ROE	19,11%	20,66%	11,45%	17,07%	>10%	Baik
	Rasio Solvabilitas:						
	a. Rasio Utang Terhadap Aset	11,26%	15,11%	15,29%	13,89%		Baik
	b. Rasio Utang terhadap Modal	12,68%	17,80%	18,04%	16,17%		Baik
	Rasio Likuiditas:						
	Rasio Lancar	4,18	3,10	2,60	3,29	>1,75-2,00	Belum Baik
	Rasio Aktivitas						
	a. Efektivitas Penagihan	98,39%	98,36%	97,61%	98,12%	>90%	Baik
	b. Periode Penagihan Rata-Rata	33,92	35,85	34,19	34,65	<60	Baik
	Rasio Kas						
	Rasio Kas	315,54%	219,28%	164,32%	233,05%	>100%	Baik
2	Perspektif Pelanggan (Hasil Kuesioner)						
	a. Distribusi				3,55		Cukup Puas
	b. Kualitas Produksi				3,53		Cukup Puas
	c. Pencatatan Meter				3,58		Cukup Puas
	d. Pembayaran				3,86		Cukup Puas
	e. Penanganan Pengaduan				3,28		Cukup Puas
	f. Tarif				3,24		Cukup Puas
3	Perspektif Proses Bisnis Internal						
	a. Inovasi	Perusahaan telah mengembangkan sistem informasi akuntansi yang terintegrasi dengan subsistem utama,					Cukup Baik, namun masih memerlukan

		namun belum terintegrasi dengan sistem tagihan, telah menyediakan loket penagihan di luar kantor pusat, bantuan sosial fasilitas air langsung minum, pelayanan pengaduan 1x24 jam, akses website, dan pelayanan melalui <i>call centre</i>. Namun, tingkat kehilangan air distribusi masih besar dan cakupan layanan pelanggan belum memenuhi target sehingga dibutuhkan inovasi yang lebih optimal.					inovasi yang optimal untuk mengatasi tingkat kehilangan air
	b. Kualitas, Kuantitas, dan Kontinuitas	Kualitas air PDAM Kota Makassar telah memenuhi syarat kualitas air minum berdasarkan Permenkes 492 tanggal 19 April 2010. Kuantitas air telah mampu memenuhi standar kebutuhan pokok air yang sebesar 10 m3 per bulan. Kontinuitas air telah memenuhi standar yang ditetapkan selama 24 jam sesuai PP Nomor 122 tahun 2015.					Memenuhi
	c. Lama Penanganan Pengaduan	Pengaduan pelanggan belum seluruhnya tertangani (dari total 34.027 pengaduan yang tertangani adalah 31.990).					Belum Seluruhnya Tertangani
4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran						
	a. Peran Pegawai				3,94		Puas
	b. Lingkungan dan Sarana Kerja				3,82		Puas
	c. Supervisi dan Hubungan Kerja				3,90		Puas
	d. Peluang Peningkatan Karir				3,81		Puas
	e. Gaji dan Tunjangan				3,85		Puas

B. PEMBAHASAN

Dengan menggunakan perspektif keuangan dan non keuangan diharapkan PDAM Kota Makassar dapat meningkatkan kinerja tidak hanya berfokus pada aspek keuangan saja, tetapi juga dapat melengkapi aspek-aspek tersebut dengan memperhatikan ukuran pelanggan, proses bisnis

internal, 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 untuk masing-masing perspektif *balanced scorecard* yang dimulai dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sampai perspektif keuangan sebagai berikut:

1. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran

Penelitian kinerja PDAM Kota Makassar untuk perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai untuk mengetahui persepsi pegawai atas lima unsur. Hasil responden terhadap lima unsur yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a) Peran Pegawai

Indeks kepuasan pegawai dari unsur peran pegawai mencapai nilai 3,94 yang termasuk dalam kategori puas. Hal ini berarti karyawan sudah memahami tanggung jawab pekerjaan dan mau untuk memajukan perusahaan.

b) Lingkungan dan Sarana Kerja

Indeks kepuasan pegawai dari unsur lingkungan dan sarana kerja mencapai nilai 3,82 yang termasuk dalam kategori puas. Hal ini menunjukkan pegawai sudah puas dengan kondisi fisik ruang kerja

dan ketersediaan sarana dan prasarana kerja sehingga menunjang kenyamanan dan keefektifan mereka dalam bekerja.

c) Supervisi dan Hubungan Kerja

Indeks kepuasan pegawai dari unsur supervisi dan hubungan kerja mencapai nilai 3,90 yang termasuk dalam kategori puas. Hal ini menunjukkan adanya hubungan linear yang baik antara atasan dan bawahan dalam bekerja, atasan dapat mengarahkan bawahan dengan baik serta bawahan dapat berkomunikasi dan menerima arahan dengan baik.

d) Peluang Peningkatan Karir

Indeks kepuasan pegawai dari unsur peluang peningkatan karir mencapai nilai 3,81 yang termasuk dalam kategori puas. Hal ini berarti 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.

e) Gaji dan Tunjangan

Indeks kepuasan pegawai dari unsur gaji dan tunjangan mencapai nilai 3,85 yang termasuk dalam kategori 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 semuanya menunjukkan kategori puas, maka pegawai tentunya akan

bekerja optimal untuk meningkatkan performa kerja dan meningkatkan proses bisnis internal perusahaan.

Namun, realisasi biaya diklat perusahaan untuk tahun 2018 adalah sebesar 0,88% dari total biaya pegawai sehingga masih mendapatkan point nilai kinerja yang rendah. Dalam hal ini, perusahaan diharapkan aktif mencari informasi pelaksanaan diklat terkait tupoksi PDAM, dan mengikutkan pegawai untuk meningkatkan kompetensi yang bersangkutan dan menambah alokasi biaya diklat.

2. Perspektif Bisnis Internal

a) Inovasi

Ada beberapa inovasi yang telah dilakukan perusahaan untuk meningkatkan performa perusahaan. Sejak tahun 2013, perusahaan telah mengembangkan sistem informasi akuntansi yang terintegrasi dengan sub sistem utama yaitu sistem pembukuan transaksi keuangan, sistem persediaan, dan sistem pembukuan aset tetap, namun belum terintegrasi dengan sistem tagihan (*billing system*). Hal ini sangat memudahkan bagian keuangan dalam pembuatan laporan keuangan, dan bagian-bagian lainnya dalam menyajikan informasi yang dibutuhkan manajemen. Perusahaan juga telah menyediakan loket-loket penagihan diluar kantor pusat dan beberapa loket tertentu melalui kerjasama yang terhubung secara online ke pusat server untuk memberikan kemudahan pembayaran tagihan air kepada pelanggan. Perusahaan juga telah memberikan bantuan sosial dengan menyediakan fasilitas air langsung minum di beberapa

tempat di wilayah Kota Makassar seperti Taman Macan dan Anjungan Pantai Losari untuk meyakinkan konsumen terhadap kualitas air minum PDAM. Selain itu, Perusahaan juga memberikan pelayanan pengaduan 1x24 jam, akses website, dan pelayanan melalui *call centre*.

Berdasarkan Laporan Evaluasi Kinerja PDAM Kota Makassar Tahun 2018, tingkat kehilangan air distribusi masih besar yaitu 46,74% dan cakupan layanan pelanggan juga belum memenuhi target cakupan layanan sehingga dibutuhkan inovasi yang lebih optimal untuk mengatasi hal tersebut.

b) Kualitas, Kuantitas, dan Kontinuitas Air

Kualitas air PDAM Kota Makassar yang didistribusikan kepada pelanggan saat ini telah memenuhi syarat kualitas air minum berdasarkan Permenkes 492 tanggal 19 April 2010 tentang Persyaratan Kualitas Air Minum. PDAM telah membangun sarana di beberapa lokasi yang dapat menghasilkan air dengan kualitas air minum dan dari hasil pengujian kualitas air di beberapa pelanggan yang dilakukan setiap bulan oleh Dinas Kesehatan Kota Makassar, kualitas air seluruhnya dinyatakan memenuhi syarat air minum. Indeks kepuasan pelanggan atas variabel pernyataan bahwa kualitas air PDAM sudah berkualitas air minum sebesar 3,01 atau dalam kategori cukup puas.

Kuantitas air yang terjual kepada rumah tangga pada tahun 2018 menurut catatan bagian langganan sebesar 22,64 m³ per bulan.

Secara kuantitas, perusahaan telah mampu memenuhi standar kebutuhan pokok air yang sebesar 10 m³ per keluarga per bulan.

Kontinuitas air yang didistribusikan oleh PDAM Kota Makassar selama 24 jam dan telah dapat memenuhi standar yang ditetapkan PP Nomor 122 tahun 2015 tentang Sistem Penyediaan Air Minum.

c) Lama Penanganan Pengaduan

Pada tahun 2018, perusahaan belum dapat seluruhnya menangani pengaduan pelanggan berdasarkan data dari bagian teknik (dari total 34.027 pengaduan yang tertangani adalah 31.990). Berdasarkan wawancara dengan bagian langganan, bagian distribusi, bagian peralatan dan perawatan, dapat disimpulkan bahwa penanganan pengaduan belum seluruhnya dapat tertangani karena terkadang sumber air baku juga terbatas sehingga tidak dapat menjangkau seluruh wilayah pelayanan, dan banyaknya pipa distribusi yang sudah tua sehingga mudah terjadi kebocoran. Namun, berdasarkan Standar Operasi Pelayanan (SOP) perusahaan, maksimal penyelesaian keluhan atau pengaduan pelanggan adalah 5 (lima) hari kerja, dan hal ini telah dioptimalkan oleh perusahaan.

Proses bisnis internal perusahaan secara keseluruhan berjalan dengan baik, namun harus memikirkan inovasi yang lebih optimal untuk mengurangi tingkat kehilangan air dan penanganan terhadap seluruh keluhan pelanggan agar pelanggan semakin merasa puas dan percaya kepada perusahaan.

3. Perspektif Pelanggan

Penelitian kinerja PDAM Kota Makassar untuk perspektif pelanggan diukur melalui penyebaran kuesioner kepada pelanggan rumah tangga untuk mengetahui persepsi pelanggan atas enam unsur. Tingkat kepuasan pelanggan diukur dengan menggunakan kuesioner terkait survei kepuasan pelanggan (kuesioner diadopsi dari BPKP, 2014) dengan skala likert lima jenjang (satu untuk sangat tidak setuju dengan pernyataan, dua untuk kurang setuju, tiga untuk cukup setuju, empat untuk setuju, dan lima untuk sangat setuju). Hasil responden terhadap enam unsur yang dimaksud adalah sebagai berikut:

a) Distribusi

Indeks kepuasan pelanggan dari unsur distribusi mencapai nilai 3,55 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Hal ini berarti pelanggan cukup puas terhadap ketersediaan air, namun perusahaan harus selalu menjaga kuantitas dan kontinuitas air untuk dapat menjangkau seluruh pelanggan.

Berdasarkan Laporan Evaluasi Kinerja PDAM Kota Makassar Tahun 2018, cakupan pelayanan teknis baru mencapai 61,48% dari jumlah penduduk wilayah pelayanan, dan pertumbuhan pelanggan hanya 1,55% sehingga belum memenuhi target cakupan layanan. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pelanggan dan bagian teknik, air PDAM belum menjangkau beberapa wilayah di Kota Makassar sehingga masih banyak yang menggunakan sumur bor. Hal ini disebabkan keterbatasan air baku dan belum adanya

jaringan perpipaan yang menjangkau beberapa daerah seperti daerah Tamalanrea dan Biringkanaya.

b) Kualitas Produksi

Indeks kepuasan pelanggan dari unsur kualitas produksi mencapai nilai 3,53 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Hal ini berarti pelanggan cukup puas terhadap kualitas air PDAM yang dihasilkan baik menyangkut bau, rasa, maupun kejernihan air yang lebih baik dari air tanah. Namun, perusahaan perlu tetap menjaga standar kualitas agar terus meningkat dan layak menjadi air langsung minum.

Berdasarkan wawancara dengan beberapa pelanggan dan bagian teknik PDAM Kota Makassar, pelanggan masih memasak air PDAM untuk digunakan sebagai air minum. Walaupun, kualitas air minum yang diuji sudah termasuk layak, tetapi kebanyakan masyarakat belum percaya sepenuhnya. Sampai saat ini, PDAM Kota Makassar juga belum memiliki rencana untuk mengembangkan usaha menjual air galon (air siap minum).

c) Pencatatan Meter

Indeks kepuasan pelanggan dari unsur pencatatan meter mencapai nilai 3,58 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Hal ini berarti pelanggan cukup puas terhadap ketepatan perhitungan meter air serta layanan petugas pencatat meter.

Berdasarkan Laporan Evaluasi Kinerja PDAM Kota Makassar Tahun 2018, jumlah meter air yang ditera di tahun 2018 adalah

8.432 pelanggan dari 172.033 pelanggan aktif, sehingga pencatatan meter air pelanggan belum seluruhnya akurat, karena banyaknya meter air pelanggan yang sudah tua/rusak.

d) Pembayaran

Indeks kepuasan pelanggan dari unsur pembayaran mencapai nilai 3,86 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Hal ini berarti pelanggan cukup puas terhadap kemudahan akses ke lokasi tempat pembayaran rekening air, ketersediaan loket, dan pelayanan petugas loket pembayaran rekening air.

e) Penanganan Pengaduan

Indeks kepuasan pelanggan dari unsur penanganan pengaduan mencapai nilai 3,28 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Hal ini berarti pelanggan cukup puas terhadap pelayanan petugas penerima pengaduan dan ketersediaan media pengaduan apabila terdapat keluhan pelanggan.

f) Tarif

Indeks kepuasan pelanggan dari unsur tarif mencapai nilai 3,24 yang termasuk dalam kategori cukup puas. Hal ini berarti pelanggan cukup puas terhadap tarif air yang berlaku, namun perusahaan harus terus menjaga dan meningkatkan kualitas layanan agar pelanggan semakin merasa puas.

Jumlah pelanggan PDAM Kota Makassar pada tahun 2018 sebanyak 172.033 pelanggan dan pada tahun 2017 sebanyak 169.413 pelanggan, mengalami peningkatan sebanyak 2.620 pelanggan.

Kemampuan menarik pelanggan baru pada tahun 2018 sebesar 1,52%. Jumlah pelanggan pada tahun 2016 sebanyak 167.741 pelanggan, mengalami kenaikan pada tahun 2017 sebanyak 1.672 pelanggan, sehingga kemampuan menarik pelanggan baru pada tahun 2017 sebesar 0,99%.

Dengan tingkat kepuasan karyawan yang baik, proses bisnis dan internal perusahaan yang baik, serta kepuasan pelanggan yang cukup puas, maka hal ini tentu saja akan meningkatkan perspektif keuangan perusahaan dalam hal peningkatan laba perusahaan.

4. Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan memberikan petunjuk apakah strategi PDAM Kota Makassar dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan tersebut. Kinerja keuangan dalam perspektif *Balanced Scorecard* PDAM Kota Makassar berdasarkan Kepmendagri 47 Tahun 1999 dan BPPSPAM untuk tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 menunjukkan rasio yang baik kecuali rasio lancar, meskipun di tahun 2018 laba perusahaan mengalami penurunan. Analisis kinerja keuangan yang akan diuraikan dalam penelitian ini adalah rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, rasio likuiditas, rasio aktivitas, dan rasio kas perusahaaan untuk tahun 2016-2018 sebagai berikut:

a) Rasio Profitabilitas terdiri dari:

(1) ROI

Rata-rata rasio ROI perusahaan untuk tahun 2016-2018 adalah sebesar 14,73%. Rasio ini dinilai baik karena berada >10%.

(2) ROE

Rata-rata rasio ROE perusahaan untuk tahun 2016-2018 adalah sebesar 17,07%. Rasio ini dinilai baik karena berada >10%.

b) Rasio Solvabilitas terdiri dari:

(1) Rasio Utang terhadap Aset

Rata-rata rasio utang terhadap aset perusahaan untuk tahun 2016-2018 adalah sebesar 13,89%. Rasio ini dinilai baik karena aset perusahaan mampu menutupi seluruh kewajiban perusahaan.

(2) Rasio Utang terhadap Modal

Rata-rata rasio utang terhadap modal perusahaan untuk tahun 2016-2018 adalah sebesar 16,17%. Hal ini juga menunjukkan bahwa pembiayaan operasional perusahaan juga lebih banyak menggunakan modal sendiri.

c) Rasio Likuiditas terdiri dari:

Rasio Lancar dimana rata-rata rasio lancar perusahaan untuk tahun 2016-2018 adalah sebesar 3,29. Hal ini dinilai belum baik karena rasio lancar yang ideal berada antara >1,75 – 2,00.

d) Rasio Aktivitas terdiri dari:

(1) Efektivitas Penagihan

Rata-rata rasio efektivitas penagihan perusahaan untuk tahun 2016-2018 adalah sebesar 98,12%. Rasio ini dinilai baik karena berada >90%.

(2) Periode Penagihan Rata-Rata

Rata-rata rasio periode penagihan rata-rata perusahaan untuk tahun 2016-2018 adalah sebesar 34,65 hari. Rasio ini dinilai baik karena berada <60 hari.

e) Rasio Kas

Rata-rata rasio kas perusahaan untuk tahun 2016-2018 adalah 233,05%. Rasio ini dinilai baik karena berada >100%.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

A. SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis penerapan Balanced Scorecard dalam mengukur kinerja PDAM Kota Makassar, maka simpulan penelitian ini sebagai berikut:

1. Kinerja dari perspektif keuangan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan lima rasio yaitu rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, rasio likuiditas, rasio aktivitas, dan rasio kas. Secara umum capaian kinerja keuangan perusahaan pada tahun 2016-2018 baik kecuali rasio lancar, walaupun laba perusahaan menurun di tahun 2018.
2. Kinerja dari perspektif pelanggan diukur melalui survei terhadap kepuasan pelanggan dan kemampuan menarik pelanggan baru. Hasil yang diperoleh dari survei terhadap kepuasan pelanggan sebanyak 100 responden berjenis pelanggan rumah tangga, secara umum pelanggan menyatakan cukup puas terhadap kinerja perusahaan. Hal penting yang perlu mendapat perhatian manajemen berkaitan dengan penilaian tingkat kepuasan pelanggan yaitu:
 - a) Responden tidak puas terhadap pernyataan mengenai kenaikan tarif air disesuaikan dengan kenaikan tarif dasar listrik, BBM, bahan baku atau biaya produksi lainnya.
 - b) Responden tidak puas terhadap pernyataan mengenai kenaikan tarif setiap tahunnya sekitar 10% sampai dengan 30% dari tarif sebelumnya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pelanggan dan juga bagian teknik, air PDAM belum menjangkau beberapa wilayah di Kota Makassar sehingga masih banyak yang menggunakan sumur bor.

3. Kinerja dari perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja yang cukup baik untuk tiga aspek mengenai kualitas, kuantitas, dan kontinuitas air, dimana perusahaan telah memenuhi standar kualitas, kuantitas, dan kontinuitas air sesuai dengan peraturan yang ditetapkan. Namun, masih terdapat beberapa hal yang memerlukan perhatian manajemen, antara lain:
 - a) Tingginya tingkat kehilangan air, masih banyaknya masalah kebocoran, dan cakupan layanan yang belum memenuhi target sehingga membutuhkan strategi inovasi perusahaan yang lebih optimal.
 - b) Pengaduan pelanggan belum seluruhnya dapat diselesaikan.
4. Kinerja dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran diukur melalui survei terhadap kepuasan pegawai. Hasil yang diperoleh dari survei terhadap kepuasan pegawai sebanyak 50 responden, secara umum pegawai menyatakan puas terhadap kinerja perusahaan. Hal penting yang masih perlu mendapat perhatian manajemen berkaitan dengan penilaian tingkat kepuasan pegawai yaitu responden cukup puas terhadap pernyataan keikutsertaan dalam pengambilan keputusan. Perusahaan juga diharapkan aktif mencari informasi pelaksanaan diklat terkait tupoksi PDAM, dan mengikutkan pegawai untuk

meningkatkan kompetensi yang bersangkutan serta menambah alokasi biaya diklat karena rendahnya realisasi biaya diklat pada tahun 2018.

5. Tingkat kepuasan pelanggan PDAM Kota Makassar berada pada rentang cukup puas dengan nilai indeks 3,51 dari keseluruhan variabel, sedangkan tingkat kepuasan pegawai berada pada rentang puas dengan nilai indeks 3,86.
6. Penilaian kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dengan pendekatan *balanced scorecard* lebih lengkap karena disamping memperhatikan aspek keuangan dan sisi internal perusahaan, juga memperhatikan aspek non keuangan dan sisi eksternal perusahaan seperti inovasi, proses bisnis dalam memenuhi aspek kualitas, kuantitas, dan kontinuitas, proses bisnis dalam menangani pengaduan, proses bisnis dalam memenuhi ekspektasi pelanggan, dan kepuasan pegawai sebagai aset intelektual dalam mendukung pertumbuhan dan pembelajaran.

B. SARAN

Berdasarkan simpulan penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka saran peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan PDAM Kota Makassar
 - a. Tetap mengoptimalkan kinerja perspektif keuangan serta menjaga rasio aktiva lancar terhadap utang lancar yang ideal yaitu $>1,75-2,00$ untuk memaksimalkan laba perusahaan.

- b. Terkait kepuasan pelanggan, perusahaan harus terus berupaya meningkatkan layanannya dengan tetap memperhatikan tarif pembayaran air minum. Selain itu, perusahaan harus menambah jaringan perpipaan dan memikirkan alternatif sumber air baku agar dapat menjangkau seluruh penduduk wilayah Kota Makassar.
- c. Terkait perspektif proses bisnis internal, perusahaan harus membuat strategi inovatif untuk menangani masalah tingginya tingkat kehilangan air dan kebocoran seperti melakukan penggantian pipa-pipa yang sudah rusak/tua dan mengoptimalkan kinerja tim berdasarkan zona kebocoran sehingga dapat memaksimalkan kinerja perusahaan.
- d. Perusahaan juga harus dapat menangani seluruh pengaduan pelanggan sebagai bentuk layanan purnajual.
- e. Terkait perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perusahaan harus mengoptimalkan kinerja pegawai dalam rangka keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, serta aktif mencari informasi pelaksanaan diklat terkait tupoksi PDAM agar kompetensi pegawai semakin meningkat.

Bagi Peneliti Selanjutnya:

- a. Diharapkan dapat menggunakan metode yang lain guna mendapatkan data yang lengkap, misalnya dengan melakukan metode wawancara secara langsung dengan responden.

- b. Tahapan-tahapan penelitian yang dikemukakan oleh penulis bukanlah prosedur baku dalam penelitian, sehingga peneliti masih bisa menggunakan prosedur yang lainnya.
- c. Peneliti juga dapat melakukan penelitian pada perusahaan yang berbeda seperti perusahaan BUMN, maupun swasta lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2018). Laporan Hasil Evaluasi Kinerja PDAM Kota Makassar Tahun Buku 2018.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2007). Laporan Hasil Survei Kepuasan Pegawai PDAM Kota Pontianak.
- Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan. (2007). Laporan Hasil Survei Kepuasan Pelanggan PDAM Kota Pontianak.
- Behn, Robert D. (2003). *Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures* (Volume 63). Public Administration Review, 587-592.
- Gaspersz, Vincent. (2006). Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kaplan, Robert S. dan David Hal.Norton. (1996). *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Luecke, Richard. (2006). *Performance Management, Measure and Improve the Effectiveness of Your Employees*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Luis, Suwardi dan Prima A. Biromo. (2009). *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecards*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Lynch, Richard L. dan Cross, Kelvin, (1993). *Performance Measurement System, Handbook of Cost Management*. Edisi Ketiga, New York.
- Mahmudi, (2007). *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo, (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.

Moeheriono, (2010). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Surabaya: Ghalia Indonesia.

Neely, Andy. (2004). *Business Performance Measurement, Theory and Practice*. United Kingdom: Cambridge University Press.

Niven, Paul R. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics, Maintaining Maximum Performance*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.

PDAM Kota Makassar (2018). Laporan Kegiatan Bidang Teknik Tahun 2018.

Republik Indonesia, Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2004 tentang Sumber Daya Air.

Sugiyanto, Eko dan Kasyul Anwar, (2003). Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen Strategi. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol.2 No.1, April.

Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. (2002). *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard, Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.