

ANALISIS KINERJA PERUSAHAAN PERUMDA AIR MINUM AKE GAALE KOTA TERNATE DENGAN PENDEKATAN *BALANCE SCORECARD*

*PERFORMANCE ANALYSIS OF AKE GAALE DRINKING WATER COMPANY IN
TERNATE CITY USING BALANCE SCORECARD APPROACH*

Noer M. Daffa Imansyah^{1*}, Irvan Zamzam², Hartaty Hadady³

Universitas Khairun Ternate, Indonesia

*Email Correspondence: noermoehammadaffaimansjah@gmail.com

Abstract

The formulation of the problem is how to assess the performance of Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate using the balance scorecard (BSC) method. The purpose of the study was to determine the performance of Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate using a balance scorecard. This research method uses a quantitative descriptive method. The population in this study were all employees and customers of Perumda Ake Gaale Kota Ternate. The sample was 100 customers and 68 employees. The data collection technique used secondary data and primary data, namely questionnaires. The measurement of the questionnaire used a Likert scale. The data analysis method used in this study was quantitative analysis with a balanced scorecard approach. The results of the study showed that the Balanced Scorecard Assessment Results showed that the company's performance was considered "Less Healthy" with a measurement ratio of 28.57% based on 4 aspects of performance improvement from 14 performance assessment categories.

Keywords: *Performance, Balance Scorecard, Perumda Drinking Water Ake Gaale Ternate City.*

Abstrak

Rumusan masalah bagaimana penilaian kinerja Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate dengan metode balance scorecard (BSC). Tujuan penelitian untuk mengetahui kinerja Perusahaan Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate menggunakan balance scorecard. Metode penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh pegawai dan pelanggan Perumda Ake Gaale Kota Ternate. Sampel sebanyak 100 pelanggan dan 68 pegawai. Teknik pengumpulan data menggunakan data sekunder dan data primer yaitu kuesioner. Pengukuran kuesioner menggunakan skala likert. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan pendekatan balances scorecard. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Hasil Penilaian Balanced Scorecard menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dinilai "Kurang Sehat" dengan hasil rasio pengukuran sebesar 28,57% berdasarkan 4 aspek peningkatan kinerja dari 14 kategori penilaian kinerja.

Kata kunci: *Kinerja, Balance Scorecard, Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate.*

PENDAHULUAN

Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate merupakan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dan Perusahaan Daerah Aneka Usaha (PDAU) yang telah berubah status menjadi Perusahaan Umum Daerah (Perumda). Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak dibidang penyediaan air bersih bagi masyarakat. Tujuan PDAM adalah untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dengan memenuhi kebutuhan air bersih. Kinerja pelayanan Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate dari segi kualitas sudah di lakukan dengan baik dan pelayanan yang telah di lakukan sesuai standar operasi pelayanan, walaupun masih terdapat keluhan mengenai kualitas air yang di distribusikan ke pelanggan, selain itu dari

segi produktivitas sudah di lakukan dengan maksimal, berbagai keluhan masyarakat telah di atasi satu persatu. Kinerja PDAM juga sudah baik, di tandai dengan penerapan sistem berbasis aplikasi yang memudahkan kinerja karyawan di kantor dan pelayanan yang cepat dan tepat dari segi waktu Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate juga memiliki tenaga tenaga ahli dan sering mengikuti berbagai pelatihan.

Pengukuran kinerja pada Perumda air minum Ake Gaale Kota Ternate sangat penting untuk memastikan perusahaan beroperasi secara efektif dan efisien dalam memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat sebagaimana diatur dalam undang-undang. Melalui pengukuran kinerja, manajemen dapat memantau seberapa baik perusahaan mencapai tujuan strategisnya, mengidentifikasi kelemahan, dan menentukan area yang memerlukan perbaikan. Maka dari itu perusahaan membutuhkan sebuah sistem pengukuran kinerja yang mengukur kinerja dari aspek *financial* maupun non-financial, dalam hal ini metode yang sesuai yaitu merancang sistem pengukuran kinerja berbasis metode *Balanced Scorecard*. Kondisi keuangan Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate pada tahun 2022-2023 sangat buruk. Meskipun pendapatan perusahaan mengalami peningkatan sebesar 12% dari tahun 2022 hingga 2023, Beban perusahaan juga terus mengalami peningkatan sebesar 11% dari tahun 2022 hingga 2023. Sayangnya, beban ini melebihi pendapatan yang diperoleh, sehingga perusahaan terus mengalami kerugian.

Selain itu, masalah lain yang dihadapi oleh Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate adalah banyaknya pelanggan yang menunggak pembayaran air hingga jutaan rupiah dan masuk dalam daftar sulit tertagih. Jumlah tunggakan pelanggan yang sulit tertagih sangat besar. Jumlah tunggakan pelanggan Perumda Air Minum Ake Gaale ini terus meningkat. Dapat kita lihat dari tahun 2022 hingga 2023 jumlah penyisihan piutang perusahaan mengalami kenaikan yang sangat signifikan yaitu sebesar 117%. Kondisi pelanggan yang menunggak pembayaran air akan sangat berdampak negatif terhadap pendapatan perusahaan, yang seharusnya tidak hanya memberikan pelayanan prima kepada masyarakat, tetapi juga menghasilkan keuntungan. Hal ini tentu berkaitan erat dengan pendapatan dan laba yang diperoleh Perumda Air Minum Ake Gaale, yang juga berkontribusi terhadap Pendapatan Asli Daerah (PAD). Prosedur jika pelanggan menunggak yaitu akan dikenakan denda keterlambatan yang dibebankan per bulan rekening. Jika pelanggan menunggak pembayaran rekening 2 (dua) bulan dikenakan sanksi penutupan, instalasi akan dibuka kembali setelah melunasi seluruh tunggakan berikut denda yang dibebankan dan membayar biaya pembukaan dan yang terakhir yaitu sanksi penutupan.

Penelitian yang akan dilakukan untuk mengukur kinerja perusahaan menggunakan *Balanced scorecard*. Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan *Balanced Scorecard* merupakan alat pengukur kinerja eksekutif yang memerlukan ukuran komprehensif dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. *Balanced Scorecard* sebagai alat formulasi, implementasi dan evaluasi strategi pada Perusahaan. Dengan *Balanced Scorecard*, perusahaan umum daerah air minum ake gaale kota Ternate dapat menilai bagaimana mereka melayani pelanggan, seberapa efisien proses internal berjalan, pengelolaan keuangan yang lebih baik, serta kemampuan mereka untuk belajar dan

berkembang. Ini memberikan gambaran lengkap tentang apa yang berjalan baik dan apa yang perlu ditingkatkan, sehingga perusahaan dapat mengambil keputusan yang lebih tepat dan terus meningkatkan kinerjanya.

TINJAUAN PUSTAKA

Teori Keagensi (*Agency Theory*)

Pada teori keagensi (*agency theory*) dijelaskan bahwa pada sebuah perusahaan terdapat dua pihak yang saling berinteraksi. Pihak-pihak tersebut adalah pemilik perusahaan (pemegang saham) dan manajemen perusahaan. Pemegang saham disebut sebagai prinsipal, sedangkan manajemen orang yang diberi kewenangan oleh pemegang saham untuk menjalankan perusahaan yang disebut agen. Perusahaan yang memisahkan fungsi pengelolaan dan kepemilikan akan rentan terhadap konflik keagenan (*agency conflict*) yang disebabkan karena masing-masing pihak mempunyai kepentingan yang saling bertentangan, yaitu berusaha mencapai kemakmurannya sendiri (Jensen dan Meckling, 1976).

Teori Signal (*Signalling Theory*)

Teori kedua yang menjelaskan pentingnya pengukuran kinerja adalah teori signal (*signalling theory*). Teori signal membahas bagaimana seharusnya signal-signal keberhasilan atau kegagalan manajemen (agen) disampaikan kepada pemilik (principal). Teori signal menjelaskan bahwa pemberian signal dilakukan oleh manajemen untuk mengurangi informasi asimetris. Menurut Sari dan Zuhrotun (2006), teori signal (*signalling theory*) menjelaskan mengapa perusahaan mempunyai dorongan untuk memberikan informasi laporan keuangan kepada pihak eksternal. Dorongan tersebut timbul karena adanya informasi asimetris antara perusahaan (manajemen) dengan pihak luar, dimana manajemen mengetahui informasi internal perusahaan yang relatif lebih banyak dan lebih cepat dibandingkan pihak luar seperti investor dan kreditor. Kurangnya informasi yang diperoleh pihak luar tentang perusahaan menyebabkan pihak luar melindungi diri dengan memberikan nilai rendah untuk perusahaan tersebut. Perusahaan dapat meningkatkan nilai perusahaan dengan mengurangi informasi asimetris, salah satu caranya adalah dengan memberikan signal kepada pihak luar berupa informasi keuangan yang dapat dipercaya sehingga dapat mengurangi ketidakpastian mengenai prospek perusahaan pada masa yang akan datang. Laporan tentang kinerja perusahaan yang baik akan meningkatkan nilai perusahaan. Pada signalling theory, adapun motivasi manajemen menyajikan informasi keuangan diharapkan dapat memberikan signal kemakmuran kepada pemilik ataupun pemegang saham. Publikasi laporan keuangan tahunan yang disajikan oleh perusahaan akan dapat memberikan signal pertumbuhan deviden maupun perkembangan harga saham perusahaan (Kusuma, 2006).

Penilaian Kinerja

Kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya (Rivai, 2015). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan

tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati secara bersama (Rivai, 2015).

Penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2001). Penilaian kinerja pada perusahaan sangat diperlukan jika perusahaan ingin tetap bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin kompetitif (Christina & Sunada, 2013).

Balanced Scorecard

Kaplan dan Norton (2000) menjelaskan bahwa *Balanced Scorecard* adalah suatu kerangka kinerja baru untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja personel diukur dengan ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan dimasa lalu (Kaplan & Norton, 2000). Disamping itu, ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran non-keuangan yang sering disebut dengan ukuran operasional tentang kepuasan pelanggan, produktivitas, pengeluaran biaya yang efektif, proses bisnis dan komitmen personel yang menentukan kinerja keuangan dimasa yang akan datang (Mulyadi dan Setyawan, 2001).

Perspektif Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan bagian dari konsep pengukuran keberhasilan berbasis strategi. *Balanced scorecard* adalah suatu alat manajemen yang digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan dengan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (Ananda, 2023).

1. Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard menggunakan perspektif keuangan karena penilaian kinerja merupakan gambaran dari konsekuensi secara ekonomis yang telah dilakukan. Kinerja keuangan menjadi indikator apakah perusahaan berhasil atau tidak dalam menjalankan strategi, apakah perusahaan tersebut sudah memberikan perbaikan secara keseluruhan melalui persentase rata-rata pertumbuhan pendapatan serta pertumbuhan penjualan pada target pasar (Halim, 2011).

2. Perspektif Pelanggan

Balanced Scorecard menggunakan penerapan perspektif pelanggan dikarenakan perusahaan harus mampu menciptakan suatu produk atau jasa yang mempunyai nilai bagi pelanggannya, apabila manfaat yang diterima oleh pelanggan relatif lebih tinggi dari pada pengorbanan yang dikeluarkan oleh pelanggan tersebut. Karena pelanggan

merupakan salah satu faktor penggerak utama dalam menjalankan strategi perusahaan dilihat dari segi pendapatan dan laba pertahun perusahaan.

3. Perspektif Proses (Bisnis Internal)

Dalam perspektif proses (bisnis internal), merupakan hal yang penting dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, perusahaan harus mampu mengidentifikasi proses internal. Perusahaan juga harus mampu melakukan fungsinya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal merupakan nilai-nilai yang diharapkan oleh pelanggan dan pemegang saham. Para menejer harus memfokuskan perhatiannya terhadap proses bisnis internal yang menjadi kepuasan pelanggan dimana perusahaan harus mampu memenuhi kebutuhan, keinginan pelanggan dan memperbaiki pelayanan penjualan barang atau jasa.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif *Balanced Scorecard* yang keempat adalah pembelajaran dan pertumbuhan, mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang Halim et al. (2011). Dalam perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan melihat tiga faktor utama yaitu orang, sistem, dan prosedur organisasi, yang berperan dalam pertumbuhan jangka panjang perusahaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan 2 (dua) metode yaitu kualitatif dan kuantitatif. Metode kualitatif dipakai untuk mengidentifikasi dan memberikan pengetahuan yang mendalam pada permasalahan penerapan *Balance Scorecard*. Metode kualitatif yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh melalui depth interview. Sedangkan metode kuantitatif digunakan untuk memberikan informasi mengenai kesiapan pegawai terhadap penerapan *Balance Scorecard*. Penelitian kuantitatif dalam penelitian ini dengan desain single cross-sectional. Dalam desain ini hanya satu sampel responden yang diambil dari target populasi, dan informasi didapatkan dari sampel tersebut hanya satu kali. Metode yang digunakan dalam penelitian kuantitatif ini adalah metode survey dengan memberikan kuisisioner terstruktur kepada responden untuk mendapatkan informasi spesifik.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer. Data sekunder berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumen yang dipublikasi). Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate. Sumber data primer diperoleh dengan membagikan kuisisioner kepada responden dan melakukan wawancara. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate.

Populasi dan sampel dalam penelitian ini, untuk perspektif pelanggan menggunakan populasi seluruh pelanggan Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate. Jumlah pelanggan sebanyak 33.855 pelanggan. Sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggunakan populasi seluruh karyawan Perumda Air Minum Ake Gaale

Kota Ternate. Jumlah karyawan sebanyak 205 karyawan. Sampel sebanyak 68 karyawan dan 100 pelanggan.

Pengolahan data penelitian ini menggunakan software SPSS versi 21. Pengolahan data dilakukan dalam beberapa tahap pengujian. Pengujian yang pertama adalah statistik deskriptif. Statistik deskriptif digunakan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel penelitian dengan demografi responden. Statistik deskriptif menjelaskan skala jawaban responden pada setiap variabel yang diukur dari minimum, maksimum rata-rata dan standar deviasi, juga untuk mengetahui demografi responden yang terdiri dari kategori, jenis kelamin, pendidikan, umur, posisi dan lama bekerja (Ghozali, 2018).

Analisis kuantitatif digunakan untuk pengukuran kinerja dengan menggunakan rasio-rasio seperti rasio current ratio, rasio profit margin, rasio operating ratio dan rasio ROE, digunakan untuk meneliti perspektif keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal dan Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan. Analisis yang datanya dapat dihitung yang mengukur kinerja masing-masing perspektif. Rumus untuk mengukur kinerja masing-masing perspektif adalah sebagai berikut:

1. Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan

Rasio	Rumus	Sumber
<i>Current Ratio</i>	$Current\ Ratio = \frac{Aktiva\ Lancar}{Hutang\ Lancar} \times 100\%$	(Sumber: Riyanto, 2011)
<i>Profit Margin</i>	$Profit\ Margin = \frac{Laba\ bersih}{Penjualan} \times 100\%$	(Sumber: Riyanto, 2011)
<i>Operating Ratio</i>	$Operating\ Ratio = \frac{Beban\ Operasi}{Penjualan\ bersih} \times 100\%$	(Sumber: Riyanto, 2011)
<i>Return On Equity</i>	$Return\ On\ Equity = \frac{Laba\ bersih}{Total\ ekuitas} \times 100\%$	(Sumber: Syafri, 2008)
Debt to Equity Ratio (DER)	Debt to Equity Ratio (DER) = $\frac{Total\ Utang}{Total\ ekuitas} \times 100\%$	(Sumber: Riyanto, 2011)

2. Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

Rasio	Rumus	Sumber
<i>Tingkat Pemerolehan Pelanggan</i>	$Tingkat\ Pemerolehan\ Pelanggan = \frac{Jumlah\ pelanggan\ baru}{jumlah\ pelanggan} \times 100\%$	(Sumber: Kaplan dan Norton, 2010)

<i>Tingkat Retensi Pelanggan</i>	$\text{Tingkat Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah pelanggan lama}}{\text{jumlah pelanggan}} \times 100\%$	(Sumber: Kaplan dan Norton, 2010)
<i>Tingkat Kepuasan Pelanggan</i>	$\text{Tingkat Kepuasan Pelanggan} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah responden} \times \text{Jumlah pertanyaan}} \times 100\%$	(Sumber: Kaplan dan Norton, 2010)

3. Kinerja Perspektif Bisnis Internal

- Inovasi: Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, inovasi apa yang dikembangkan pada tahun tersebut.
- Layanan Purna Jual: Pengukuran ini dilakukan dengan melihat data perusahaan, layanan apa yang diberikan perusahaan terhadap produk/jasa yang telah dibayar oleh pelanggan (Fintari, 2018).

4. Kinerja Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan.

Rasio	Rumus	Sumber
<i>Kepuasan Karyawan</i>	$\text{Kepuasan Karyawan} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah karyawan} \times \text{Jumlah pertanyaan}} \times 100\%$	(Sumber: Kaplan dan Norton, 2010)
<i>Retensi Karyawan</i>	$\text{Retensi Karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan keluar}}{\text{Total karyawan}} \times 100\%$	(Sumber: Kaplan dan Norton, 2010)
<i>Produktifitas Karyawan</i>	$\text{Produktifitas Karyawan} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$	(Sumber: Kaplan dan Norton, 2010)

5. Scorecard

- Penilaian Scorecard dilakukan dengan cara pemberian score 1 pada aspek yang mengalami pertumbuhan dan pengurangan score 1 (-1) pada aspek yang mengalami penurunan kinerja (Fintari, 2018).

$$\text{Scorecard} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Total aspek penilaian}} \times 100\%$$

Hasil pengukuran Scorecard akan menunjukkan kondisi kinerja perusahaan dengan menggunakan skala rasio penilaian sebagai berikut (Fintari, 2018):

- Sakit (0% - 25%)
- Kurang Sehat (26% - 50%)
- Cukup Sehat (51% - 75%)
- Sehat (76% - 100%)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate merupakan salah satu BUMD Kota Ternate yang seluruh Sahamnya dimiliki oleh pemerintah Kota Ternate yang bergerak di bidang penyediaan air minum. Sejak tahun 1966, Pemerintah Daerah Kabupaten Maluku Utara telah mengambil langkah penting dalam memenuhi kebutuhan air bersih dengan membangun proyek air bersih di Kelurahan Kampung Pisang, Kota Ternate. Proyek tersebut meliputi pembangunan waduk yang mengambil air dari Danau Laguna, dan diresmikan oleh Presiden Kedua Indonesia, Suharto. Inisiatif inilah yang menjadi dasar berdirinya Perusahaan Air Minum (Perum Air Minum) yang melayani masyarakat Ternate. Seiring berjalannya waktu, pada tanggal 5 April 2021 terjadi pergantian Direktur PDAM Kota Ternate dari Abdul Gani Hatari menjadi Thamrin Alwi yang menjabat sebagai Penjabat Direktur (PLT) PDAM. Pada masa kepemimpinannya, terjadi perubahan nama dari PDAM menjadi Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate, sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 2 Tahun 2021 yang berlaku sejak 24 September 2021. Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate berlokasi di Jl. Batu Angus No.10, Sangaji, Kota Ternate.

Analisis Distribusi Frekuensi

Hasil statistik deskriptif pada variabel penelitian ini untuk diketahui rata-rata dari setiap indikator yang akan diujikan dalam penelitian, hasil tersebut dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 1. Statistik deskriptif variabel Persepsi Pegawai

No	Item	Skor										Mean
		STS		TS		N		S		SS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	P1	0	0	0	0	4	5,9	38	55,9	26	38,2	4,32
2.	P2	0	0	1	1,5	6	8,8	38	55,9	23	3,8	4,22
3.	P3	0	0	1	1,5	5	7,4	37	54,4	25	36,8	4,26
4.	P4	0	0	0	0	8	11,8	40	58,8	20	29,4	4,17
5.	P5	0	0	1	1,5	8	11,8	38	55,9	21	30,9	4,16
6.	P6	1	1,5	1	1,5	16	23,5	39	57,4	11	16,2	3,85
7.	P7	2	2,9	6	8,8	16	23,5	35	51,5	9	13,2	3,63
8.	P8	0	0	2	2,9	12	17,6	41	60,3	13	19,1	3,95
9.	P9	0	0	1	1,5	11	16,2	40	58,8	16	23,5	4,04
10.	P10	0	0	1	1,5	10	14,7	34	50	23	33,8	4,16
11.	P11	0	0	0	0	14	20,6	32	47,1	22	32,4	4,11
12.	P12	1	1,5	2	2,9	15	22,1	41	60,3	9	13,2	3,80
13.	P13	0	0	13	19,1	37	54,4	18	26,5	18	26,5	4,07
Rata-rata											4,05	
Kategori											Tinggi	

Sumber: Data Primer Yang Diolah Tahun 2025

Pada Tabel 1 dapat diketahui hasil distribusi responden dapat memberikan nilai pada setiap item indikator yang menunjukkan tingkat penilaian dari responden terhadap variabel persepsi pegawai. Pernyataan 1 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 responden. Pernyataan 2 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 responden. Pernyataan 3 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 37 responden. Pernyataan 4 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 40 responden. Pernyataan 5 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 responden. Pernyataan 6 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 39 responden. Pernyataan 7 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 35 responden. Pernyataan 8 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 responden. Pernyataan 9 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 40 responden. Pernyataan 10 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 responden. Pernyataan 11 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 32 responden. Pernyataan 12 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 responden. Pernyataan 13 mayoritas responden menjawab netral sebanyak 37 responden.

Berdasarkan hasil dengan indikator yaitu “Gaji yang diterima sesuai dengan waktu kerja” mendapatkan nilai mean paling tinggi diantara indikator lain yaitu sebesar 4,32. Indikator dengan mean paling rendah pada pernyataan “Jumlah hari cuti yang diberikan perusahaan sudah sesuai” yaitu 3,63. Adapun nilai rata-rata jawaban dari seluruh pernyataan pada variabel persepsi pegawai yaitu sebesar 4,05 dengan nilai minimum 1 dan nilai maksimum 5 termasuk kategori tinggi.

Tabel 2. Statistik deskriptif variabel Persepsi Pelanggan

No	Item	Skor										Mean
		STS		TS		N		S		SS		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1.	P1	0	0	5	5	15	15	57	57	23	23	3,98
2.	P2	0	0	3	3	13	13	58	58	26	26	4,07
3.	P3	0	0	9	9	21	21	50	50	20	20	3,81
4.	P4	0	0	9	9	20	20	48	48	23	23	3,85
5.	P5	0	0	8	8	31	31	43	43	18	18	3,71
6.	P6	0	0	1	1	24	24	51	51	24	24	3,98
7.	P7	0	0	6	6	24	24	45	45	25	25	3,89
8.	P8	0	0	3	3	0	30	51	51	16	16	3,80
9.	P9	0	0	1	1	32	32	46	46	21	21	3,87
10.	P10	1	1	4	4	32	32	41	41	22	22	3,79
11.	P11	0	0	2	2	24	24	50	50	24	24	3,96
12.	P12	1	1	1	1	26	26	49	49	23	23	3,92
Rata-rata												3,88
Kategori												Tinggi

Sumber: Data Primer Yang Diolah Tahun 2025

Pada Tabel 2 dapat diketahui hasil distribusi responden dapat memberikan nilai pada setiap item indikator yang menunjukkan tingkat penilaian dari responden terhadap variabel persepsi pelanggan. Pernyataan 1 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 57 responden. Pernyataan 2 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 58 responden. Pernyataan 3 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden. Pernyataan 4 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 responden. Pernyataan 5 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 responden. Pernyataan 6 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51 responden. Pernyataan 7 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 responden. Pernyataan 8 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 51 responden. Pernyataan 9 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 responden. Pernyataan 10 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 responden. Pernyataan 11 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 responden. Pernyataan 12 mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 responden.

Berdasarkan hasil dengan indikator yaitu “kualitas air bersih Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate sudah terjamin bersih ” mendapatkan nilai mean paling tinggi diantara indikator lain yaitu sebesar 4,07. Indikator dengan mean paling rendah pada pernyataan “Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate telah menanggapi keluhan secara tepat dan cepat” yaitu 3,71. Adapun nilai rata-rata jawaban dari seluruh pernyataan pada variabel persepsi pelanggan yaitu sebesar 43,88 dengan nilai minimum 1 dan nilai maksimum 5 termasuk kategori tinggi.

Analisis Kinerja *Balance Scorecard*

Mengukur Kinerja Perspektif Keuangan

Untuk menghitung rasio perspektif keuangan digunakan laporan keuangan tahunan perusahaan, yaitu Laporan Keuangan Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate tahun 2023. Selanjutnya hasil dari perhitungan rasio dibandingkan antara periode satu dengan periode yang lain, apakah dari rasio tersebut terdapat kenaikan atau penurunan kinerja. Untuk mengukur kinerja perspektif keuangan digunakan empat metode analisis rasio pengukuran, yaitu *current ratio*, *profit margin*, *operating ratio*, dan *return on equity* dengan menggunakan formula sebagai berikut.

Tahun 2022

$$a. \text{ Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

$$\text{Current Ratio} = \frac{32.213.954.441}{7.470.179.556} \times 100\% \\ = 431\%$$

$$b. \text{ Profit Margin} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

$$\text{Profit Margin} = \frac{-2.644.800.454}{59.394.422.176} \times 100\% \\ = -0,44\%$$

$$c. \text{ Operating Ratio} = \frac{\text{Beban Operasi}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$$

$$\text{Operating Ratio} = \frac{40.651.043.461}{59.394.422.176} \times 100\%$$

$$= 0,68\%$$

d. *Return On Equity* = $\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total ekuitas}} \times 100\%$

$$\text{Return On Equity} = \frac{-2.644.800.454}{65.557.796.863} \times 100\%$$

$$= -4,03\%$$

e. Debt to Equity Ratio (DER) = $\frac{\text{Total Utang}}{\text{Total ekuitas}} \times 100\%$

$$\text{Debt to Equity Ratio (DER)} = \frac{12.646.669.384}{65.557.796.863} \times 100\%$$

$$= 0,1929\%$$

f. Rasio Perputaran piutang (*Reicaivable Turn Over*) = $\frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Rata-rata Piutang}} \times 100\%$

$$\text{Rasio Perputaran piutang (Reicaivable Turn Over)} = \frac{59.394.422.176}{17.039.666.028} \times 100\%$$

$$= 3,48\%$$

Tahun 2023

a. *Current Ratio* = $\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$

$$\text{Current Ratio} = \frac{32.182.685.255}{8.202.393.359} \times 100\%$$

$$= 3,92\%$$

b. *Profit Margin* = $\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$

$$\text{Profit Margin} = \frac{-1.306.274.462}{67.371.845.685} \times 100\%$$

$$= -0,020\%$$

c. *Operating Ratio* = $\frac{\text{Beban Operasi}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100\%$

$$\text{Operating Ratio} = \frac{32.348.187.303}{67.371.845.685} \times 100\%$$

$$= 0,48\%$$

d. *Return On Equity* = $\frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total ekuitas}} \times 100\%$

$$\text{Return On Equity} = \frac{-1.306.274.462}{63.955.235.802} \times 100\%$$

$$= -2,1\%$$

e. Debt to Equity Ratio (DER) = $\frac{\text{Total Utang}}{\text{Total ekuitas}} \times 100\%$

$$\text{Debt to Equity Ratio (DER)} = \frac{12.307.423.511}{63.955.235.802} \times 100\%$$

$$= 0,1924\%$$

f. Rasio Perputaran piutang (*Reicaivable Turn Over*) = $\frac{\text{Penjualan Bersih}}{\text{Rata-rata Piutang}} \times 100\%$

$$\text{Rasio Perputaran piutang (Reicaivable Turn Over)} = \frac{67.371.845.685}{16.953.529.178} \times 100\%$$

$$= 3,97\%$$

Tabel 3. Hasil Pengukuran Perspektif Keuangan

No	Ukuran	Tahun		Perkembangan
		2022	2023	
1.	<i>Current Ratio</i>	431	3924	-0,389

No	Ukuran	Tahun		Perkembangan
		2022	2023	
2.	<i>Profit Margin</i>	0,045	0,020	-0,024
3.	<i>Operating Ratio</i>	0,684	0,480	-0,204
4.	<i>Return On Equity</i>	4,3	2,1	-0,019
5.	<i>Debt to Equity Ratio</i>	0,193	0,192	-0,001
6.	Rasio Perputaran piutang	3,486	3,974	0,488

Pada *current ratio* yang diperoleh dari laporan keuangan Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate tahun 2022 adalah sebesar 430%, hal ini menunjukkan bahwa setiap hutang lancar perusahaan mampu ditutupi dengan aktiva lancar. Pada tahun 2023 *Current Ratio* yang diperoleh adalah sebesar 392% yang menunjukkan bahwa perusahaan mengalami penurunan aktiva lancar yang disebabkan karena adanya kenaikan hutang lancar pada perusahaan. *Current ratio* di tahun 2023 mengalami peningkatan dikarenakan imbalan pasca kerja yaitu kewajiban Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate untuk membayar iuran pegawai sebagai imbalan paska kerja jangka pendek.

Profit margin sebesar -0,045% di tahun 2022 mengalami penurunan di tahun 2023 menjadi 0,02%, bahwa Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate belum efisien dalam penjualan untuk menghasilkan keuntungan. *Profit margin* mengalami kenaikan karena biaya tidak langsung usaha.

Operating Ratio perusahaan yang di peroleh perusahaan pada tahun 2022 adalah sebesar 0,684% yang mengalami penurunan pada tahun 2023 menjadi 0,480%. *Operating ratio* Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate mengalami penurunan dikarenakan sedang melakukan penambahan blok konsumsi seperti kenaikan tarif.

Return On Equity perusahaan menunjukkan penurunan di tahun 2022 sebesar -4,3% menurun di tahun 2023 menjadi -2,1%. *Return on equity* terjadi penurunan dikarenakan walaupun Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate sudah memonopoli namun jumlah beban Perusahaan selalu meningkat.

Debt to Equity Ratio sebesar 0,193% di tahun 2022 mengalami penurunan di tahun 2023 menjadi 0,192%. *Debt to equity ratio* adalah hasil perbandingan antara total utang (debt) perusahaan dengan total (equity) yang dimilikinya. *Debt to Equity Ratio* mengalami penurunan dikarenakan pada kebutuhan Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate yang tidak memenuhi dan adanya hutang yang sudah jatuh tempo tetapi tidak bisa dibayar lunas.

Rasio perputaran piutang sebesar 3,486% di tahun 2022 mengalami peningkatan di tahun 2023 menjadi 3,97%. Rasio perputaran piutang mengalami peningkatan dikarenakan di tahun 2017 terjadi intrusi air laut di kelurahan Sangaji, maka Masyarakat tidak mau membayar rekening air dari tahun 2017 sampai dengan tahun 2023 dan instansi pemerintah tidak mau membayar. Sehingga produk air mineral tutup di tahun 2021 sampai tahun 2023 belum dibayarkan oleh Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate.

Mengukur Kinerja Perspektif Pelanggan

Dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan, pengukuran yang dilakukan meliputi akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, dan profitabilitas pelanggan dengan menggunakan formula berikut.

Tahun 2022

$$\text{Pemerolehan} = \frac{\text{Jumlah Palanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Pemerolehan} = \frac{480}{32.802} \times 100\% \\ = 1,4\%$$

$$\text{Retensi} = \frac{\text{Jumlah Palanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi} = \frac{32.322}{32.802} \times 100\% \\ = 0,98\%$$

Tahun 2023

$$\text{Pemerolehan} = \frac{\text{Jumlah Palanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Pemerolehan} = \frac{1053}{33.855} \times 100\% \\ = 3,1\%$$

$$\text{Retensi} = \frac{\text{Jumlah Palanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi} = \frac{32.802}{33.855} \times 100\% \\ = 0,96\%$$

$$\text{Kepuasan} = \frac{\text{Total} - (\text{Jumlah Pertanyaan} \times \text{Jumlah Pelanggan})}{\text{Total ideal} - (\text{Jumlah Pertanyaan} \times \text{Jumlah Pelanggan})} \times 100\%$$

$$\text{Kepuasan} = \frac{4571 - (12 \times 100)}{6000 - (12 \times 100)} \times 100\%$$

$$\text{Kepuasan} = \frac{3373}{4800} \times 100\%$$

$$\text{Kepuasan} = 0,702 = 70,2\%$$

Tabel 4. Hasil Pengukuran Perspektif Pelanggan

No	Ukuran	Tahun		Perkembangan (%)
		2022 (%)	2023 (%)	
1.	Pemerolehan Pelanggan	1,4	3,1	1,7
2.	Retensi Pelanggan	0,98	0,96	-0,02
3.	Kepuasan Pelanggan	-	70,2	70,2

Retensi pada tahun 2022 ke tahun 2023 mengalami penurunan dari 0,98% ke tahun 0,96%. Setiap tahun Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate mengalami peningkatan pelanggan dikarenakan jumlah penduduk yang bertambah namun idak ada competitor. Selama ini Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate tidak ada yang berhenti melainkan di non aktifkan oleh PDAM dikarenakan tidak membayar.

Hasil kepuasan pelanggan sebesar 70,2% artinya pelanggan sudah cukup baik menilai kinerja Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate. Dari laporan pengaduan masih ada beberapa titik yang pelayanannya tidak 1 x 24 jam, juga ada air yang hanya keluar di pagi hari ketika di malam hari mati, dan masih ada beberapa daerah sedang mengalami perbaikan pompa air.

Mengukur Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Dalam pengukuran kinerja perspektif bisnis internal pengukuran yang dilakukan meliputi pencurian air dan efektivitas penagihan pelanggan dengan menggunakan formula berikut.

Tahun 2022

$$\text{Pencurian Air} = \frac{\text{Distribusi air} - \text{air Terjual}}{\text{Distribusi air}} \times 100\%$$

$$\text{Pencurian Air} = \frac{16.304.409 - 10.852.245}{16.304.409} \times 100\% = 33,43\%$$

$$\text{Efektifitas Penagihan} = \frac{\text{Rekening tertagih}}{\text{Penjualan air}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi} = \frac{56.465.721.148}{51.095.884.150} \times 100\% = 1,10\%$$

Tahun 2023

$$\text{Pencurian Air} = \frac{\text{Distribusi air} - \text{air Terjual}}{\text{Distribusi air}} \times 100\%$$

$$\text{Pencurian Air} = \frac{17.368.382 - 11.061.697}{17.368.382} \times 100\% = 36,31\%$$

$$\text{Efektifitas Penagihan} = \frac{\text{Rekening tertagih}}{\text{Penjualan air}} \times 100\%$$

$$\text{Retensi} = \frac{63.877.633.781}{58.139.458.781} \times 100\% = 1,09\%$$

Tabel 5. Hasil Pengukuran Perspektif Bisnis Internal

No	Ukuran	Tahun		Perkembangan (%)
		2022 (%)	2023 (%)	
1.	Pencurian air	33,33	36,31	-2,98
2.	Efektivitas penagihan	1,10	1,09	0,01

Hasil menunjukkan pada pencurian air terdapat peningkatan dari 33,43% menjadi 36,31%. Hal itu terjadi karena masih ada pelanggan yang sudah di putus sambungan airnya tetapi pelanggan masih mengambil dengan cara lain. Contohnya membuka segel. Namun setiap bulan dapat diketahui karena setiap bulan pegawai lapangan Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate datang ke lapangan rumah pelanggan untuk mengecek dan Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate memberikan sanksi dengan memberikan

pembayaran yaitu 12 x pemakaian tertinggi pelanggan. Petugas Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate juga melakukan Tindakan kepada pelanggan yang menunggak selalu didatangi petugas untuk diberikan peringatan. Jika 1 x 24 jam tidak membayar akan langsung diputuskan sambungan air pelanggan.

Mengukur Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini bertujuan mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Proses belajar dan perkembangan organisasi bersumber dari tiga prinsip yaitu *people, system, dan organizational procedur*. Dalam pengukuran kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pengukuran yang dilakukan meliputi kepuasan, retensi, dan produktivitas karyawan dengan menggunakan formula berikut:

Tahun 2022

$$\text{Retensi} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Retensi} &= \frac{5}{210} \times 100\% \\ &= 2,38\% \end{aligned}$$

$$\text{Produktifitas} = \frac{\text{Laba brsih}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

$$\begin{aligned} \text{Retensi} &= \frac{2.644.800.454}{210} \\ &= \text{Rp } 12.594.287,88 \end{aligned}$$

Tahun 2023

$$\text{Retensi} = \frac{\text{Jumlah Karyawan Keluar}}{\text{Total Karyawan}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Retensi} &= \frac{5}{205} \times 100\% \\ &= 2,43\% \end{aligned}$$

$$\text{Produktifitas} = \frac{\text{Laba brsih}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

$$\begin{aligned} \text{Retensi} &= \frac{1.360.274.462}{205} \\ &= \text{Rp } 6.635.485,18 \end{aligned}$$

$$\text{Kepuasan} = \frac{\text{Total} - (\text{Jumlah Pertanyaan} \times \text{Jumlah Karyawan})}{\text{Total ideal} - (\text{Jumlah Pertanyaan} \times \text{Jumlah Karyawan})} \times 100\%$$

$$\text{Kepuasan} = \frac{3612 - (13 \times 68)}{4420 - (13 \times 68)} \times 100\%$$

$$\text{Kepuasan} = \frac{2728}{3536} \times 100\%$$

$$\text{Kepuasan} = 0,771 = 77,1\%$$

Tabel 6. Hasil Pengukuran Perspektif Pegawai

No	Ukuran	Tahun		Perkembangan (%)
		2022 (%)	2023 (%)	
1.	Retensi Karyawan	2,38%	2,43%	0,05%
2.	Produktifiras Karyawan	Rp 12.594.287,88	Rp 6.635.485,18	-Rp 5,958.802,7

3.	Kepuasan Karyawan	-	77,1%	77,1%
----	-------------------	---	-------	-------

Hasil kepuasan menunjukkan 77,1% puas, artinya pegawai cukup puas kepada Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate. Karyawan merasa nyaman menjadi pegawai dan bekerja dengan baik. Alasan selanjutnya juga karena Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate slalu memberikan pelatihan.

Hasil Pengukuran kinerja Perusahaan pada table berikut:

Tabel 7. Hasil Pengukuran Kinerja Perusahaan

Perspektif	Ukuran	Tahun		Perkembangan	Nilai Scorecard
		2022	2023		
Keuangan	<i>Current Ratio</i>	4,312	3,924	-0,389	0
	<i>Profit Margin</i>	0,045	0,020	-0,024	0
	<i>Operating Ratio</i>	0,684	0,480	-0,204	0
	<i>Return On Equity</i>	-4,3	-2,1	-0,019	0
	<i>Debt to Equity Ratio</i>	0,193	0,192	-0,001	0
	Rasio Perputaran piutang	3,486	3,974	0,488	1
Pelanggan	Pemerolehan Pelanggan	1,4	3,1	1,7	1
	Retensi Pelanggan	0,98	0,96	-0,02	0
	Kepuasan Pelanggan	-	70,2	70,2	1
Bisnis Internal	Pencurian air	33,43	36,31	2,98	1
	Efektivitas penagihan	1,10	1,09	-0,01	0
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Retensi Karyawan	2,38%	2,43%	0,05%	1
	Produktifiras Karyawan	Rp 12.594.287,88	Rp 6.635.485,18	-Rp 5,958.802,7	0
	Kepuasan Karyawan	-	77,1%	77,1%	1
Tabel Nilai Scorecard					6/14
Hasil					42,85 Kurang sehat

Berdasarkan hasil pengukuran balance scorecard menunjukkan hasil 42,85 dengan kategori kurang sehat. Maka dapat disimpulkan Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate dengan kinerja yang berada pada kategori kurang sehat.

Kinerja Perspektif Keuangan

Pada *current ratio* yang diperoleh dari laporan keuangan Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate tahun 2022 adalah sebesar 431%, hal ini menunjukkan bahwa setiap hutang lancar perusahaan mampu ditutupi dengan aktiva lancar. Pada tahun 2023 *Current Ratio* yang diperoleh adalah sebesar 392% yang menunjukkan bahwa perusahaan mengalami penurunan aktiva lancar yang disebabkan karena adanya kenaikan hutang lancar pada perusahaan. *Current ratio* 392% dan 431% menunjukkan bahwa perusahaan memiliki aset lancar yang sangat tinggi dibandingkan dengan kewajiban jangka pendeknya. Secara sederhana, ini berarti perusahaan memiliki cukup uang tunai dan aset mudah diuangkan untuk membayar semua utangnya yang jatuh tempo dalam waktu dekat.

Menurut Van Hone (2001) Rasio Likuiditas (*Liquidity Ratio*) digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan sumber daya jangka pendek yang tersedia untuk memenuhi kewajiban tersebut, Menurut Moeljadi (2006) Rasio Likuiditas Istilah likuiditas menunjukkan kemampuan suatu perusahaan untuk memenuhi kewajiban-kewajiban keuangannya dalam jangka waktu pendek atau yang segera harus dibayar. Tingkat likuiditas yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan tidak mengalami kesulitan membayar kewajibannya dalam jangka waktu pendek, sehingga kreditur tidak perlu khawatir dalam memberikan pinjaman. Alat pemenuhan kewajiban keuangan jangka panjang ini berasal dari unsur-unsur aktiva yang bersifat likuid, yakni aktiva lancar dengan perputaran < satu tahun, karena lebih mudah dicairkan daripada aktiva tetap yang perputarannya > satu tahun. *Current Rasio* merupakan jenis rasio Likuiditas yakni Rasio yang menggambarkan kemampuan suatu perusahaan untuk melunasi semua kewajiban yang harus segera dipenuhi (Hutang jangka pendeknya) yakni dengan cara membandingkan aktiva lancar dengan hutang lancar (Lutfi, 2019).

Profit margin sebesar -0,045% di tahun 2022 mengalami penurunan di tahun 2023 menjadi 0,02%, bahwa perusahaan belum efisien dalam penjualan untuk menghasilkan keuntungan. *Profit margin* negatif berarti sebuah perusahaan mengalami kerugian atau pengeluaran lebih besar daripada pendapatannya. Ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak menghasilkan cukup pendapatan untuk menutupi semua biaya operasionalnya, sehingga mengalami kerugian bersih. *Profit Margin* ialah alat ukur untuk menghitung besarnya persentase laba bersih atas penjualan bersih (Hery, 2015). Rasio ini diukur dengan membandingkan laba bersih dengan penjualan bersih. Laba bersih ini didapat dari selisih antara laba sebelum pajak penghasilan dengan beban pajak penghasilan. Yang dimaksud dengan beban pajak penghasilan di sini ialah laba operasional ditambah pendapatan dan keuntungan lain-lain, lalu dikurangi dengan beban dan kerugian lain-lain.

Operating Ratio perusahaan yang di peroleh perusahaan pada tahun 2022 adalah sebesar 0,684% yang mengalami penurunan pada tahun 2023 menjadi 0,480%. Hal tersebut disebabkan karena perusahaan mampu menurunkan jumlah beban operasinya dan

menunjukkan bahwa semakin kecil ratio ini maka semakin besar kemampuan Perusahaan menghasilkan keuntungannya.

Return On Equity perusahaan menunjukkan penurunan dalam menggunakan modal secara efisien. Hal ini dapat dilihat dari penurunan di tahun 2022 sebesar -4,3% menurun di tahun 2023 menjadi -2,1%. ROE negatif menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kerugian atau laba bersihnya negatif selama periode tertentu. Ini berarti perusahaan tidak mampu menghasilkan keuntungan yang mencukupi dari modal yang digunakan oleh pemegang saham. *Return on Equity* mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih berdasarkan modal tertentu (Hanafi, 2008). Penurunan rasio ini berarti terjadi penurunan laba bersih dari perusahaan. Para investor dapat menggunakan indikator ROE sebagai bahan pertimbangan dalam memilih saham atau menanamkan modalnya, karena rasio ini menunjukkan bahwa dengan kinerja manajemen meningkat maka perusahaan dapat mengelola sumber dana pembiayaan operasional secara efektif untuk menghasilkan laba bersih sehingga saham perusahaan banyak diminati investor (Jefriyanto, 2021).

Debt to Equity Ratio sebesar 0,193% di tahun 2022 mengalami penurunan di tahun 2023 menjadi 0,192%. DER 19,3% berarti bahwa utang (liability) perusahaan hanya 19,3% dari total ekuitasnya (modal sendiri). Ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki proporsi utang yang sangat kecil dibandingkan dengan modal sendiri, sehingga dianggap sehat. *Debt to equity ratio* adalah hasil perbandingan antara total utang (debt) perusahaan dengan total (equity) yang dimilikinya. *Debt equity ratio* (DER) adalah salah satu jenis rasio leverage, yang dalam pengukurannya dipakai untuk menilai seberapa besar modal perusahaan yang dibiayai oleh utang. Semakin tinggi nilai *Debt to Equity Ratio* (DER) suatu perusahaan, maka itu mengindikasikan semakin besar pula perusahaan menggunakan utang untuk modal bisnis. Begitupun sebaliknya, semakin kecil nilai DER, semakin kecil pula penggunaan utang oleh perusahaan.

Rasio perputaran piutang sebesar 3,486% di tahun 2022 mengalami peningkatan di tahun 2023 menjadi 3,97%. RTO bertujuan untuk menilai berapa kali piutang dapat terkumpul dalam satu periode. Semakin besar RTO, semakin banyak piutang yang terkumpulkan, maka semakin efektif penggunaan aktiva piutang dalam periode tersebut (Zulna, 2022). Rasio perputaran piutang antara 3,486% dan 3,9% berarti bahwa dalam setahun, piutang usaha rata-rata yang dimiliki perusahaan berputar sebanyak 3,9 kali. Rasio ini menunjukkan efisiensi perusahaan dalam mengumpulkan pembayaran dari pelanggan yang memiliki piutang. Semakin tinggi rasio ini, semakin cepat piutang dikumpulkan dan semakin likuid perusahaan.

Kinerja perspektif Pelanggan

Sasaran dari perspektif pelanggan dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan, retensi, akuisisi, dan loyalitas pelanggan. Sasaran dari pada strategi *customer perspektif* pada PDAM adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan peningkatan jumlah pelanggan. Adapun pengukuran kinerja yang digunakan adalah tingkat pemerolehan pelanggan atau akuisisi pelanggan, retensi pelanggan, dan klaim pelanggan. Perspektif pelanggan pada tahun 2022 sampai dengan 2023 mengalami perubahan. Hal ini disebabkan oleh tingkat

pelayanan perusahaan menunjukkan kenaikan. Pada retensi pelanggan pada tahun 2022 sampai dengan tahun 2023 adalah menurun. Dapat diartikan bahwa perusahaan mampu mempertahankan pelanggan-pelanggan lama. Pada kepuasan, pelanggan cukup puas terhadap perusahaan di tahun 2023 dengan angka kepuasan pelanggan sebesar 70,2%. Hasil perspektif pelanggan secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang cukup baik.

Kinerja Perspektif Bisnis Internal

Kinerja perspektif bisnis internal mengalami perubahan pada aspek pencurian air pada tahun 2022 sampai 2023 Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate memperoleh selisih angka kenaikan pencurian air sebesar 2,98. Hal ini menunjukkan kinerja perusahaan sudah ditingkatkan dalam menjaga pencurian air. Sedangkan pada aspek efektivitas penagihan mengalami penurunan sebesar -0,01%. Hal tersebut dapat artikan bahwa manajemen perusahaan belum dapat memaksimalkan penerapan strategi dengan cara menerjunkan pegawai untuk menagih tunggakan langsung ke lapangan. Hasil perspektif bisnis internal secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang cukup baik.

Dalam perspektif proses (bisnis internal), merupakan hal yang penting dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan, perusahaan harus mampu mengidentifikasi proses internal. Perusahaan juga harus mampu melakukan fungsinya dengan sebaik-baiknya, karena proses internal merupakan nilai-nilai yang diharapkan oleh pelanggan dan pemegang saham. Para menejer harus memfokuskan perhatiannya terhadap proses bisnis internal yang menjadi kepuasan pelanggan dimana perusahaan harus mampu memenuhi kebutuhan, keinginan pelanggan dan memperbaiki pelayanan penjualan barang atau jasa (Fintari, 2018).

Kinerja Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Dalam perspektif ini lebih terpusat pada karyawan khususnya, karyawan perusahaan sebagai salah satu sumber daya yang penting bagi perusahaan karena tanpa karyawan maka dapat dikatakan keseluruhan produksi tidak akan berjalan. Terlebih ditengah globalisasi sekarang ini, perusahaan harus mampu membina dan mengembangkan SDM-nya.

Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami peningkatan dari tahun 2022 sampai 2023. Retensi karyawan pada perusahaan mengalami kenaikan sebesar 0,05%. Hal ini merupakan keberhasilan dari perusahaan dalam mengembangkan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang Berbasis Kompetensi. Program pelatihan diberikan guna meningkatkan kualitas SDM yang kompeten. Dengan adanya pelatihan tentunya akan memberikan manfaat dalam strategi perusahaan meningkatkan kinerja karyawan yaitu meningkatkan kemampuan karyawan terhadap perkembangan pengetahuan dan teknologi serta meningkatkan efektifitas dan efisiensi karyawan dalam bekerja sesuai dengan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Dengan diadakannya pelatihan karyawan dengan baik dan sesuai kebutuhan perusahaan, sumber daya manusia pada perusahaan secara kualitas akan meningkat. Dengan meningkatnya jumlah karyawan yang mengikut pelatihan setiap tahunnya, perusahaan dapat memberikan penghargaan (*reward*) sebagai dorongan agar

karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan dapat meningkatkan motivasi sehingga dapat mendorong kinerja karyawan menjadi lebih baik. Penghargaan yang diberikan berupa gaji, kompensasi dan tunjangan, pemberian bonus, insentif serta promosi.

Kepuasan karyawan tahun 2022 mengalami kenaikan sebesar 77,1%. Tingkat produktivitas karyawan dari tahun 2022 sampai tahun 2023 mengalami penurunan sebesar Rp 5,958.802,7. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik. Tingkat kepuasan karyawan atau pegawai merupakan hal yang sangat mempengaruhi produktivitas kerja, daya tanggap, mutu dan layanan terhadap pelanggan. Oleh sebab itu, kepuasan karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui. Untuk mengukur kepuasan karyawan dilakukan penyebaran kuesioner.

Hasil Penilaian *Balanced Scorecard* menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dinilai “Kurang Sehat” dengan hasil rasio pengukuran sebesar 42,85% berdasarkan 6 aspek peningkatan kinerja dari 14 kategori penilaian kinerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut.

1. Penilaian *Balanced Scorecard* pada Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dinilai “Kurang Sehat” dengan hasil rasio pengukuran sebesar 42,85% berdasarkan 6 aspek peningkatan kinerja dari 14 kategori penilaian kinerja.
 - a. Aspek *Balanced Scorecard* meliputi perspektif keuangan yaitu *current ratio*, *Operating Ratio*, *Return On Equity*, dan *Debt to Equity Ratio* pada tahun 2022 sampai dengan 2023 yang menunjukkan bahwa perusahaan mengalami penurunan. Sedangkan rasio perputaran piutang mengalami peningkatan.
 - b. Perspektif pelanggan pada tahun 2022 sampai dengan 2023 mengalami perubahan. Pada retensi pelanggan pada tahun 2022 sampai dengan tahun 2023 adalah menurun. Pada kepuasan, pelanggan cukup puas terhadap perusahaan di tahun 2023. Hasil perspektif pelanggan secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang cukup baik.
 - c. Kinerja perspektif bisnis internal mengalami perubahan pada aspek pencurian air pada tahun 2022 sampai 2023 Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate kenaikan. Aspek efektivitas penagihan mengalami penurunan. Hal tersebut dapat artikan bahwa manajemen perusahaan belum dapat memaksimalkan penerapan strategi dengan cara menerjunkan pegawai untuk menagih tunggakan langsung ke lapangan. Hasil perspektif bisnis internal secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang cukup baik.
2. Kinerja perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengalami peningkatan dari tahun 2022 sampai 2023. Retensi karyawan pada perusahaan mengalami kenaikan. Kepuasan karyawan tahun 2022 mengalami kenaikan. Tingkat produktivitas karyawan dari tahun

2022 sampai tahun 2023 mengalami penurunan. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan secara keseluruhan kinerja perusahaan menunjukkan hasil yang baik.

Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang diperoleh, maka dapat diambil saran sebagai berikut:

1. Manajemen Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate sebaiknya menggunakan konsep *Balance Scorecard* ini untuk mengimplementasikan dan mengintegrasikan perencanaan strategis Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate.
2. Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate harus meningkatkan diklat yang bermanfaat bagi para pegawai, karena kegiatan pelatihan tersebut akan berguna mengembangkan kemampuan serta keahlian pada pegawai. Semakin tinggi keahlian yang dimiliki pegawai maka akan meningkatkan kualitas jasa yang diberikan. Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate juga harus meningkatkan kepedulian terhadap pegawai dengan lebih banyak mendanai pegawai dalam hal diklat yaitu mengalokasikan 10% atau lebih dari seluruh biaya pegawai.
3. Hasil efektifitas bisnis internal pada pencurian air dan efektivitas hasil menunjukkan masih ada pencurian air, tetapi pada tahun 2023 persentase pencurian air lebih baik dibandingkan tahun 2022. Manajemen perusahaan walaupun masih ada pencurian air tetapi sudah berusaha lebih baik dibandingkan tahun sebelumnya. Sehingga diharapkan untuk dapat memaksimalkan penerapan strategi dengan cara menerjunkan pegawai untuk menagih tunggakan langsung ke lapangan.
4. Piutang Perumda Air Minum Ake Gaale Kota Ternate tinggi, agar piutang menurun maka Perumda meningkatkan SDM dalam pengecekan berkala dan mengingatkan pelanggan agar membayar tepat waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Ananda, N. (2023). Metode Balanced Scorecard (Bsc) Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan Pada Pt Unilever Indonesia TBK. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi (JUMIA)* Vol. 1, No. 2.
- Christina, Y. N., & Sunada, I. P. (2013). Penilaian Kinerja Pada PT. Aghi Karya Dengan Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal ekonomi*.
- Fintari, I. H. (2018). Pengukuran Kinerja Pdam Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Bengi Kabupaten Bener Meriah). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*. Vol. 3, No. 2.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS*. 25. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halim, A. S. (2011). *Akuntansi Manajemen (Akuntansi Manajerial. Edisi ke 2*. Yogyakarta: BPFE.
- Hanafi, Mamduh M. (2005). *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFE.
- Hery (2015). *Analisa Laporan Keuangan Rasio Keuangan*, Jakarta : CAPS

- Jefriyanto. (2021) Perbandingan *Return On Asset, Return On Equity, Gross Profit Margin, Operating Profit Margin, dan Net Profit Margin* Sebelum dan Semasa Covid-19 Pada PT. Matahari Departement Store, Tbk. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan* Vol. 9 No. 1.
- Jensen and Meckling. (1976). *Theory of The Firm : Management Behavior, Agency Cost ad Ownership Structure*. *Journal of Financial Economics*. V.3, No. 4, pp. 305
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kusuma, Hadri. (2006). Dampak Manajemen Laba terhadap Relevansi Informasi. *Akuntansi: Bukti Empiris dari Indonesia*. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 8 (1)
- Lutfi, L. (2019). The influence of risk perception, risk tolerance, overconfidence, and loss aversion towards investment decision making. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, 21(3), 401-413.
- Mulyadi. (2001). *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perudahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi dan Setyawan. (2001). *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Mananjemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moeljadi. (2006). *Manajemen Keuangan. Pendekatan Kuantitatif dan Kualitatif*. Jilid 1. Edisi Pertama. Bayumedia Publishing. Malang.
- Rivai, V. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk. Perusahaan . Edisike-7*. Depok: PT RAJAGRAFINDO.
- Sari, dan Zuhrotun. (2006). Keinformatifan Laba di Pasar Obligasi dan Saham: Uji. *Liquidation Option Hypothesis, Padang: Simposium Nasional Akuntansi*
- Van Horne, J.C and Wachowicz, J. M, Jr, (2001). *Fundamental of Financial. Management*. Ptentice-Hall, Inc
- Zulna, Ervina Inayah. (2022) Analisis Rasio Perputaran Piutang dan Periode Rata-Rata Pengumpulan Piutang Sebagai Dasar Penilaian Efektivitas Kebijakan Kredit PT. ISAM. *Indonesian Accounting Literacy Journal* Vol. 02, No. 02.