

Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar Dengan Pendekatan Balanced Scorecard

Ruliaty
Universitas Muhammadiyah Makassar

Abstract

This study aims to analyze the performance of PDAM Kota Makassar with Balanced Scorecard approach, including (1) financial perspective, (2) customer perspective, (3) internal business process perspective, and (4) learning and growth perspective. In the customer perspective, the population used is the Regional Government of Makassar Regional Water Company (PDAM) located RW 04 Rappocini Urban Village and withdrawn sample of thirty percent from 170 head of household (KK), so the sample used is 51 families. From the perspective of learning and growth, the population used is all employees of Makassar Regional Water Company (PDAM) and withdrawn samples of thirty percent of the total employees. The total employee of PDAM Makassar 326 employees, so the sample used as much as thirty percent of 326 employees, ie 98 employees. The results of the study concluded that (1) Overall, the company's performance is seen from 4 (four) Balanced Scorecard perspectives can be said good because the company can reach 75% of the established standard or as many as six of the eight benchmarks used by the Balanced Scorecard successfully meet the target. (2) From a financial perspective, it has not been said good because the company has not been able to make cost savings and has not been able to pay its short-term debts, but the company has been able to suppress the losses suffered so that it also affects the rate of return. (3) Perspective of customer, generally the customer feel quite satisfied with service of PDAM Makassar city, this can be seen from the acquisition of index of questionnaires spread result only 1283 point or at interval 1060 - 1386 point or categorized enough satisfied.

Latar Belakang

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) kota Makassar adalah suatu perusahaan yang dibentuk oleh pemerintah kota Makassar untuk mengelola penyediaan sarana air bersih untuk kebutuhan masyarakat. PDAM memegang peranan penting dalam penyediaan air bersih, karena disamping merupakan satu-satunya perusahaan yang mengelola penyediaan air bersih yang seharusnya memanfaatkan kesempatan untuk meraih keuntungan yang sebesar besarnya karena adanya hak monopoli, tetapi juga dibebani misi sosial berupa harga jual air harus terjangkau oleh kemampuan ekonomi masyarakat secara umum. Kedua kondisi yang kontradiktif tersebut menyulitkan pengukuran kinerja PDAM apabila hanya dilihat dari aspek financial, tetapi juga harus dilihat dari aspek lain seperti aspek operasional.

Kinerja PDAM, baik ditinjau dari segi operasional maupun keuangan dapat diketahui melalui sistem pengukuran yang terpadu. Namun pada kenyataannya, perusahaan seringkali hanya menggunakan tolok ukur keuangan seperti Return On Investment (ROI), Earning Per Share (EPS), dan tolok ukur lainnya yang dihitung berdasarkan informasi yang dihasilkan oleh sistem akuntansi keuangan perusahaan dalam mengukur kinerja.

Penilaian kinerja PDAM Makassar selama ini menggunakan scoring board, namun penilaian ini belum meliputi perspektif pelanggan. Mengingat keterbatasan tersebut, Kaplan dan Norton (2000) mengusulkan sistem pengukuran kinerja perusahaan yang disebut dengan balanced scorecard yaitu suatu pengukuran yang komprehensif. Balanced Scorecard mempertimbangkan kinerja financial (tolok ukur keuangan) dan mempertimbangkan kinerja non-financial (tolok ukur operasional) yang meliputi kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Dengan menggunakan balanced scorecard, manajer tidak hanya mengukur hasil akhir tetapi juga mengukur aktivitas-aktivitas penentu akhir. Hal ini karena, balanced scorecard bukan sekedar alat pengukur kinerja suatu perusahaan tetapi juga merupakan suatu bentuk usaha transformasi yang strategik pada seluruh tingkatan organisasi.

Laporan Keuangan

Pada umumnya laporan itu mengandung informasi yang faktual dan akurat tentang kinerja perusahaan yang biasanya mencakup dalam kurun waktu tertentu yang sangat bermanfaat dan diperlukan oleh manajemen puncak dalam menentukan arah perkembangan perusahaan dimasa yang akan datang juga bermanfaat bagi pihak para pemodal dan pemegang saham dalam pengambilan keputusan tentang berlanjut tidaknya kegiatan penanaman modal mereka di perusahaan serta bermanfaat untuk kepentingan perhitungan pajak badan yang merupakan salah satu kewajiban perusahaan sebagai warga negara korporasi.

Menurut Stándar Akuntansi Keuangan (2007), Tujuan laporan keuangan adalah :

- a. Menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi.
- b. Laporan keuangan disusun untuk memenuhi kebutuhan bersama oleh sebagian besar pemakainya, yang secara umum menggambarkan pengaruh keuangan dari kejadian masa lalu.
- c. Laporan keuangan juga menunjukkan apa yang dilakukan manajemen atau pertanggung jawaban manajemen atas sumber daya yang dipercayakn kepadanya.

Pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan mempunyai tekanan yang berbeda-beda, maka laporan keuangan harus disusun sedemikian rupa, sehingga dapat memenuhi kebutuhan dari semua pihak yang berkepentingan terhadap laporan keuangan, yaitu pemilik perusahaan, manajer perusahaan yang bersangkutan, kreditur, bankers, investor dan pemerintah dimana perusahaan berdomisili (beroperasi).

Komponen-komponen Balanced Scorecard

1. Perspektif keuangan

Perspektif keuangan dalam balanced scorecard tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi disebabkan oleh keputusan dan tindakan ekonomi yang diambil. Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan yang mendasar. Perbaikan-perbaikan ini tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur, baik berbentuk gross operating income maupun return on investmen (ROI).

2. Perspektif Pelanggan

Tolok ukur kinerja pelanggan dibagi dalam dua kelompok yaitu kelompok pertama adalah apa yang disebut *Core Measurement Group*. Lima tolok ukur yang tergabung

dalam kelompok ini pada dasarnya merupakan pengukur hasil akhir yang saling terkait, yaitu:

1. *Market Share* (Pengukuran pangsa pasar), yang mengukur seberapa besar pangsa pasar yang berhasil dikuasai oleh perusahaan,
2. *Customer Retention* (Kemampuan Mempertahankan Pelanggan Lama), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan-pelanggan lama.
3. *Customer Acquisition* (Kemampuan mempertahankan pelanggan baru), yang mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
4. *Customer Satisfaction* (Tingkat Kepuasan Pelanggan) yang mengukur seberapa jauh para pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
5. *Customer Profitability* (Tingkat Profitabilitas Pelanggan), yang mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan produk kepada para pelanggan.

Kelompok kedua adalah *Customer Value Proposition* yang menggambarkan *performance driven* (pemicu kinerja), yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. *Performance driven* mengukur nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada pelanggannya. *Value proposition* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan. *Value proposition* adalah konsep kunci untuk mengerti penentu-penentu dari *core measurement* dari tingkat kepuasan, akuisisi, retensi dan pangsa pasar, atribut yang disajikan perusahaan dapat dibedakan dalam tiga kategori, yaitu:

1. *Product* atau *Service Attributes*, yang meliputi dari produk atau jasa, harga, dan kualitas.
2. *Customer Relation*, menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian. Perasaan pelanggan ini dapat dipengaruhi oleh tingkat responabilitas dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan.
3. *Image and Reputation*, citra dan reputasi perusahaan beserta Produk-produknya sangat penting di mata konsumen. Citra dan reputasi perusahaan menggambarkan faktor-faktor *intangible* yang menarik seorang konsumen untuk berhubungan dengan perusahaan.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Fokus bisnis internal akan memberikan pengaruh atas tingkat kepuasan pelanggan dan memperbesar tingkat pencapaian sasaran keuangan. Pendekatan *balanced scorecard* dalam perpektif bisnis internal membagi pengukuran menjadi tiga bagian (Kaplan dan Norton, 2000:96) antara lain:

a. Inovasi

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002:331), inovasi adalah penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya (gagasan, metode, atau alat). Sedangkan menurut Suryana (2006:2) Inovasi (*innovatioan*) adalah kemampuan menerapkan kreatifitas dalam rangka memecahkan masalah dan menemukan peluang (*doing new things*).

Proses inovasi dibagi menjadi dua, yaitu mengidentifikasi kebutuhan pasar, dan menciptakan produk atau jasa untuk memenuhi kebutuhan pasar. Kedua hal tersebut merupakan bagian yang amat penting dan tidak dapat dipisahkan. Inovasi yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan (R&D). Bila bagian R&D perusahaan tidak mengidentifikasi kebutuhan pasar, akibat yang dapat terjadi adalah terisolasinya bagian tersebut dari dunia luar, yang mengakibatkan kegagalan dalam mengkomersialkan produk-produk

yang ada.

b. Proses operasi

Proses operasi adalah proses untuk membuat dan menyampaikan produk atau jasa. Aktivitas dalam proses operasi ini terbagi kedalam dua bagian : 1) Proses pembuatan produk dan 2) proses penyampaian produk kepada pelanggan. Pada proses operasi, pengukuran terhadap kinerja dilakukan terhadap tiga dimensi yaitu: *time measurement*, *quality process measurement* dan *process cost measurement*.

- Pengukuran terhadap efisiensi waktu yang diperlukan (*time measurements*) Para pelanggan biasanya menganggap waktu penyelesaian pelanggan yang cepat dan tepat waktu sebagai faktor yang penting bagi kepuasan mereka. Salah satu alat pengukuran waktu yang paling sering digunakan adalah *Manufacturing Cycle Efficiency* (MCE). MCE ini mengukur siklus waktu yang efektif untuk memproduksi suatu barang. Rumus dari MCE adalah:

$$\text{MCE} = \frac{\text{Waktu Pengolahan}}{\text{Waktu Penyelesaian}}$$

- Pengukuran terhadap kualitas proses produksi (*quality process measurements*) Dalam hal kualitas proses produksi, perusahaan diharapkan dapat melakukan berbagai macam pengukuran terhadap proses produksi yang dideteksi dari adanya hal-hal sebagai berikut: tingkat kerusakan produk dari proses produksi, perbandingan produk bagus yang dihasilkan dengan produk bagus yang masuk dalam proses, bahan buangan (*waste*), bahan sisa (*scrap*), besarnya angka pengerjaan kembali (*rework*), besarnya tingkat pengembalian barang dari *customer*, kesesuaian persentase kualitas proses dengan *statistical process control*.
- Pengukuran terhadap efisiensi biaya proses produksi (*process cost measurements*) Dimensi tiga dari pengukuran terhadap proses operasi adalah pengukuran sejumlah biaya yang telah dikeluarkan untuk menghasilkan produk. Pada sistem pembebanan biaya tradisional, sistem akuntansi telah banyak melakukan pengukuran atas biaya yang dikeluarkan atas penggunaan sumber-sumber dalam departemen, dalam proses operasi ataupun kewajiban individu.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif yang terakhir dalam *balanced scorecard* adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Kaplan dan Norton 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 diatas dan tujuan perusahaan. Dalam perspektif ini, terdapat tiga dimensi penting yang harus diperhatikan untuk melakukan pengukuran yaitu: kemampuan karyawan, kemampuan sistem informasi, dan adanya motives kekuasaan dan keselarasan.

Metode Penelitian

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini, adalah melalui

1. Penelitian kepustakaan

Penelitian Pustaka (*library research*), yaitu pengumpulan data yang bersumber dari perpustakaan yang bahannya meliputi buku-buku, majalah, pamflet, dan bahan

documenter lainnya. Atau pengumpulan data bersifat teoritis melalui buku-buku literatur yang relevan dengan topik dan masalah yang diteliti

2. Penelitian Lapang

Penelitian Lapang (field research), yaitu pengumpulan data yang bersifat praktis dengan melakukan kunjungan langsung pada obyek penelitian.

Pada perspektif pelanggan, populasi yang digunakan adalah pelanggan Perusahaan Daerah.Air Minum (PDAM) Kota Makassar yang berada RW 04 Kelurahan Rappocini dan ditarik sampel sebanyak tiga puluh persen dari 170 kepala keluarga (KK), jadi sampel yang digunakan sebanyak 51 KK.. Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan Perusahaan Daerah.Air Minum (PDAM) Kota Makassar dan ditarik sampel sebanyak tiga puluh persen dari total karyawan. Total karyawan PDAM kota Makassar 326 karyawan, jadi sampel yang digunakan sebanyak tiga puluh persen dari 326 karyawan, yaitu 98 karyawan.

Metode analisis yang digunakan pada penelitian dalam empat perspektif Balanced Scorecard adalah dengan cara:

1. Menentukan Critical Succes Factor (CSFs) dari empat perspektif Balanced Scorecard yang berpengaruh pada keberhasilan kompetitif perusahaan yang selaras dengan visi misi serta strategi perusahaan, kemudian mengembangkan pengukuran yang relevan dengan Critical Succes Factor (CSFs) yaitu:

a. Perspektif Keuangan

1) Rasio Profitabilitas, menggunakan rasio yang meliputi:

- a) Gross Profit Margin
- b) Net Profit Margin
- c) Return On Investment (ROI)

2) Rasio likuiditas, menggunakan rasio yang meliputi:

- a) Current Ratio
- b) Cash Ratio
- c) Quick Ratio

b. Perspektif Customer

Untuk mengetahui tingkat kepuasan customer, pengelolah, data adalah data-data kualitatif yang diperoleh dari pengisian kuisioner oleh para responden diubah menjadi data kuantitatif dengan memberikan skor pada masing-masing pilihan jawaban dengan skala likert seperti yang dikemukakan oleh sugiyono (2002:74)

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

c. Perspektif Proses Bisnis Internal. Ukuran kinerja yang digunakan adalah:

Manufacture Cycle Efficiency (MCE) yang dihitung sebagai berikut:

Dengan Time Berting (TB) dirumuskan sebagai berikut:

Time Berting (TB) = Effective Time (ET) + Idle Time (IT)

Jadi terdapat dua aktivitas yang menyusun Time Berting yaitu Effective Time dan Idle Time. Dari kedua aktivitas tersebut yang tidak memberikan nilai tambah adalah Idle Time.

- d. Perspektif Pembelajaran dan pertumbuhan, ukuran kinerja yang digunakan adalah:
 - 1) Employee Satisfaction Index
 - 2) Learning Index
 - 3) Employee Productivity (EP)
- e. Perspektif Bisnis Internal
Perhitungan Manufacture Cycle efficiency (MCE)
- f. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
 - 1) Perhitungan Tingkat Kepuasan Karyawan (IKK)
 - 2) Perhitungan Tingkat Pembelajaran (IP)
 - 3) Perhitungan Produktivitas Karyawan (EP)

Laporan Keuangan

Dalam sistem akuntansi, Laporan keuangan lebih ditekankan untuk memenuhi keperluan berbagai pihak, baik pihak intern ataupun pihak ekstern perusahaan sehingga bersifat umum, dan apabila diperlukan untuk tujuan-tujuan khusus perlu adanya beberapa penyesuaian yang relevan sesuai dengan tujuannya.

Seperti halnya perusahaan pada umumnya, PDAM Kota Makassar memiliki Laporan Keuangan yang terdiri dari :

1. Neraca, yang melaporkan posisi (keadaan) keuangan perusahaan pada saat tertentu.
2. Laporan Laba/Rugi, yang memberikan informasi tentang hasil-hasil operasi perusahaan selama periode tertentu.
3. Laporan Perubahan Modal (ekuitas), yang bertujuan memberikan informasi serta posisi modal perusahaan paska pelaporan Laba/Rugi perusahaan.
4. Laporan Arus Kas, yang bertujuan melaporkan arus kas masuk dan keluar pada periodenya.

Pengukuran kinerja dari empat perspektif *Balanced Scorecard*.

1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan digunakan beberapa ukuran untuk menunjukkan kinerja yang telah dicapai selama tahun 2008, dan yang menjadi estándar yaitu perolehan di tahun 2007, berikut pengukuran perspektif keuangan:

- a. Rasio Profitabilitas, menggunakan rasio yang meliputi:

Tahun 2007:

$$\begin{aligned}
 \text{a. Gross Profit Margin} &= \frac{\text{Laba Bruto}}{\text{Penjualan Netto}} \times 100\% \\
 &= \frac{57,229,394,871.17}{115,522,728,391.52} \times 100\% \\
 &= 49,54 \%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, angka Gross Profit Margin tahun 2007 adalah 49,54%, artinya dari setiap 100 rupiah pendapatan operasional, mampu menghasilkan 49,54 rupiah laba operasional bagi PDAM kota Makassar.

$$\begin{aligned}
 \text{b. Net Profit Margin} &= \frac{\text{Laba Netto Setelah Pajak}}{\text{Penjualan Netto}} \times 100\% \\
 &= \frac{(11,085,807,924.10)}{115,522,728,391.52} \times 100\% \\
 &= -9,59 \%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, angka Net Profit Margin untuk tahun 2007 adalah -9,59%. Artinya dari setiap 100 rupiah pendapatan operasional mengalami kerugian

sebesar 9,59 rupiah.

$$\begin{aligned} \text{c. Return on Investment (ROI)} &= \frac{\text{Laba Netto Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \\ &= \frac{(11,085,807,924.00)}{279,058,043,242.86} \times 100\% \\ &= -3,97\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, angka ROI untuk tahun 2007 adalah -3,97%. Artinya dari setiap 100 rupiah aktiva mengalami kerugian sebesar 3,97 rupiah.

Tahun 2008:

$$\begin{aligned} \text{a. Gross Profit Margin} &= \frac{\text{Laba Bruto}}{\text{Penjualan Netto}} \times 100\% \\ &= \frac{65,530,146,596.31}{128,758,233,041.25} \times 100\% \\ &= 50,89\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, angka Gross Profit Margin tahun 2007 adalah 50,89%, artinya dari setiap 100 rupiah pendapatan operasional, mampu menghasilkan 50,89 rupiah laba operasional bagi PDAM kota Makassar.

$$\begin{aligned} \text{b. Net Profit Margin} &= \frac{\text{Laba Netto Setelah Pajak}}{\text{Penjualan Netto}} \times 100\% \\ &= \frac{5,285,053,214.57}{128,758,233,041.25} \times 100\% \\ &= 4,10\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, angka Net Profit Margin untuk tahun 2007 adalah 4,10%. Artinya dari setiap 100 rupiah pendapatan operasional akan diperoleh 4,10 rupiah laba bersih.

$$\begin{aligned} \text{c. Return on Investment (ROI)} &= \frac{\text{Laba Netto Setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\% \\ &= \frac{5,285,053,214.57}{309,254,457,726.58} \times 100\% \\ &= 1,71\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, angka ROI untuk tahun 2007 adalah -3,97%. Artinya dari setiap 100 rupiah aktiva mampu menghasilkan 1,71 rupiah laba bersih bagi perusahaan.

a. Rasio likuiditas, menggunakan rasio yang meliputi:
Tahun 2007:

$$\begin{aligned} \text{a. Current Ratio} &= \frac{\text{Total Current Assets}}{\text{Total Current Liabilities}} \times 100\% \\ &= \frac{70,088,677,948.72}{177,250,069,632.88} \times 100\% \\ &= 39,54\% \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan antara total aktiva lancar dibandingkan dengan total hutang lancar yaitu 39,54%, berarti perusahaan ini masih harus membayar hutang jangka pendeknya yaitu 0,39 : 1, berarti masih ada kekurangan pembayaran hutang lancar sebesar 0,61 %.

$$\begin{aligned}
 \text{b. Cash Ratio} &= \frac{\text{Kas + Deposito Jangka Pendek}}{\text{Total Hutang}} \times 100\% \\
 &= \frac{401,364,418.58 + 13,870,000,000.}{311,761,623,264.01} \times 100\% \\
 &= 4,58\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan analisis terhadap cash ratio perusahaan yaitu kas tambah efek dibagi dengan total hutang pada tahun 2007 dengan hasil sebesar 4,58 %.

$$\begin{aligned}
 \text{c. Quick Ratio} &= \frac{\text{Total Current Assets - Inventory}}{\text{Total Current Liabilities}} \times 100\% \\
 &= \frac{70,088,677,948.72 - 982,587,070}{177,250,069,632.88} \times 100\% \\
 &= 38,99\%
 \end{aligned}$$

Hasil analisis yang diperoleh yaitu 38.99%, sehingga dengan cara perhitungan ini perusahaan dianggap tidak likuid karena 0,39% : 1, jadi masih ada kekurangan pembayaran hutang lancar sebesar 0,61%, sebagai kewajiban setelah menutupi hutang jangka pendeknya.

Tahun 2008:

$$\begin{aligned}
 \text{a. Current Ratio} &= \frac{\text{Total Current Assets}}{\text{Total Current Liabilities}} \times 100\% \\
 &= \frac{106,956,610,214.31}{212,843,883,670.95} \times 100\% \\
 &= 50,25\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan antara total aktiva lancar dibandingkan dengan total hutang lancar yaitu 50,25%, berarti perusahaan ini masih harus membayar hutang jangka pendeknya yaitu 0,50 : 1, berarti masih ada kekurangan pembayaran hutang lancar sebesar 0,50 %.

$$\begin{aligned}
 \text{b. Cash Ratio} &= \frac{\text{Kas + Deposito Jangka Pendek}}{\text{Total Hutang}} \times 100\% \\
 &= \frac{826,648,694.83 + 31,000,000,000}{300,038,631,249.23} \times 100\% \\
 &= 10,61\%
 \end{aligned}$$

Berdasarkan analisis terhadap cash ratio perusahaan yaitu kas tambah efek dibagi dengan total hutang pada tahun 2007 dengan hasil sebesar 10,61 %.

$$\begin{aligned}
 \text{c. Quick Ratio} &= \frac{\text{Total Current Assets - Inventory}}{\text{Total Current Liabilities}} \times 100\% \\
 &= \frac{106,956,610,214.31 - 704,062,725}{212,843.883,670,93} \times 100\% \\
 &= 49,92\%
 \end{aligned}$$

Hasil analisis yang diperoleh yaitu 49,92%, sehingga dengan cara perhitungan ini perusahaan dianggap tidak likuid karena 0,50% : 1, jadi masih ada kekurangan pembayaran hutang lancar sebesar 0,50%, sebagai kewajiban setelah menutupi hutang jangka pendeknya.

2. Perspektif Pelanggan (Costumer)

Pengukuran kepuasan pelanggan dilakukan dengan mengembangkan kuisioner yang pernah digunakan oleh Gunawan dalam skripsinya dengan judul “Penerapan Balanced Scorecard sebagai alternatif alat pengukuran kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum kota Makassar”. Kuisioner tersebut terdiri dari delapan pertanyaan yang mencakup tiga atribut yaitu harga, kualitas, dan waktu layanan. Untuk mencapai kepuasan pelanggan, populasi yang digunakan adalah pelanggan PD. Air Minum kota Makassar yang berada di RW 04 Kelurahan Rappocini dan ditarik sampel sebanyak tiga puluh persen dari 170 kepala keluarga (KK), jadi sampel yang digunakan sebanyak 51 KK.

Indeks kepuasan pelanggan yang diperoleh dari hasil olah data tersebut adalah 1283, sehingga pelanggan dapat dikategorikan cukup atas pelayanan yang telah diberikan oleh PDAM kota Makassar. Hal ini berarti perusahaan belum mampu mencapai indeks kepuasan pelanggan dari standar yang telah ditetapkan yaitu minimal pelanggan merasa puas, berada dalam interval 1060 – 1386 point.

3. Perspektif Bisnis Internal

Tujuan dari pengukuran pada perspektif ini adalah untuk mengetahui sejauh mana tingkat efisiensi waktu dalam memproduksi. Untuk dapat mengetahui seberapa besar tingkat efisiensi perusahaan dilakukan pengukuran dengan menggunakan rasio *manufacturing cycle efisiensi*-nya (MCE) yaitu dengan menghubungkan waktu bernilai tambah dengan *time berting* (TB). Semakin besar MCE maka semakin besar efisiensi badan usaha tersebut, besar MCE maksimum adalah 1,0. Untuk menghitung MCE digunakan rumus berikut ini:

$$MCE = \frac{\text{Value Added Time}}{\text{Time Berting}}$$

Time Berting (TB) = *Effective Time* (ET) + *Idle Time* (IT)

Dimana :

1. *Effective Time* (ET) adalah jumlah jam riil yang digunakan untuk memproduksi. Pada PDAM kota Makassar *Effective Time* yang digunakan adalah 24 jam setiap harinya.
2. *Idle Time* (IT) adalah jumlah jam kerja yang tidak terpakai selama waktu produksi.

Berikut disajikan table 6 yang memuat data *Manufacturing Cycle Efficiency* PDAM kota Makassar :

Tabel 6
Manufacturing Cycle Efficiency (MCE)
PDAM kota Makassar Tahun 2007 – 2008

Uraian	Satuan	Tahun	
		2007	2008
<i>Effective Time</i> (1)	Jam	8760	8760
<i>Idle Time</i> (2)	Jam	0	0
<i>Time Berting</i> (3)= (1)+(2)	Jam	8760	8760
MCE (4)= (1) : (3)		1	1

Pada table 6 dapat dilihat MCE tahun 2008 adalah 1 sama dengan MCE Standar yang digunakan dalam pengukuran ini yaitu tahun 2007, hal ini disebabkan karena PDAM kota Makassar memproduksi selama 24 jam perhari setiap tahun. MCE 1 artinya PDAM kota Makassar telah efisien dalam memproduksi air.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif ini adalah penyempurna dari ketiga perspektif *Balanced Scorecard* lainnya dan merupakan pendorong untuk mencapai hasil yang baik sekaligus mendorong perusahaan menjadi *learning organization* dan memicu pertumbuhannya.

Indeks kepuasan karyawan yang diperoleh dari hasil olahan data tersebut adalah 4737, sehingga dapat diketahui tingkat kepuasan karyawan PDAM kota Makassar adalah cukup karena berada pada interval 3822 - 4998 point.

Index pembelajaran yang diperoleh dari hasil penyebaran kuisisioner adalah 3857 point, sehingga dapat diketahui tingkat pembelajaran karyawan PDAM kota Makassar adalah puas karena berada pada interval 3332– 4116 point.

Balanced Scorecard PDAM kota Makassar

Berikut disajikan table 10 yang merangkum hasil (*score*) dari kinerja perusahaan secara keseluruhan pada empat (4) perspektif *Balanced Scorecard* dengan standar yang telah ditetapkan

Hasil Pengukuran kinerja PDAM kota Makassar Tahun 2007-2008

Empat Perspektif <i>Balanced Scorecard</i> serta ukuran kinerja	Standar	Realisasi
Perspektif Keuangan: 1. Rasio Profitabilitas a. Gross Profit Margin b. Net Profit Margin c. Return on Investment (ROI) 2. Rasio Likuiditas a. Current Ratio b. Cash Ratio c. Quick Ratio	49,54% -9,59% -3,97% 39,54% 4,58% 38,99%	50,89% 4,10% 1,71% 50,25% 10,61% 49,92%
Perspektif Costumer • Index Kepuasan Pelanggan	Min. IKC dapat dikategorikan cukup puas atau berada dalam interval 1060 – 1386 point.	Indeks 1283 point atau dikategorikan cukup puas.
Perspektif Proses Bisnis Internal • <i>Manufactured Cycle Efficiency</i> (MCE)	1,0	1,0
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan a. <i>Employee satisfaction Index</i> b. <i>Learning Index</i> c. <i>Employee Productivity</i>	Min. IKK dapat dikategorikan cukup puas atau berada dalam interval 3822 – 4998 point. Min. IP dapat dikategorikan puas dalam interval 3332– 4116 point. ≥ Rp.29,530,349.79 per karyawan.	IKK adalah 4737 point atau dikategorikan cukup puas. IP 3857 point atau dikategorikan puas. Rp.32,913,658.75 Per karyawan.

Sumber : Hasil olahan Data

Berdasarkan tabel 10 rangkuman hasil pengukuran kinerja PDAM kota Makassar dapat dilihat :

- 1) Aspek keuangan belum dikatakan baik karena perusahaan belum mampu melakukan penghematan biaya dan belum mampu membayar utang-utang jangka pendeknya, namun perusahaan telah mampu menekan tingkat kerugian yang diderita sehingga turut mempengaruhi tingkat pengembalian investasi atau ROI
- 2) Aspek non keuangan, pada perspektif Pelanggan perusahaan mampu memberikan pelayanan yang cukup baik, karena dari hasil survei melalui kuisioner, perusahaan dapat dikategorikan cukup dan pada perspektif proses bisnis internal perusahaan telah mampu melakukan efisiensi waktu tanpa ada waktu yang terbuang untuk aktivitas yang tidak berdampak positif bagi perusahaan. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, karyawan puas terhadap perusahaan dan karyawan merasa puas terhadap proses pembelajaran yang telah ada di perusahaan dan perusahaan juga mampu meningkatkan produktivitas karyawan.

Dari delapan (8) tolak ukur yang digunakan, terdapat tujuh tolak ukur mencapai/memenuhi standar atau target yang ditetapkan, sedangkan satu yang dicapai oleh PDAM kota Makassar adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Total Persentase Kerja} &= \frac{\text{Jumlah standar yang dicapai}}{\text{Jumlah ukuran kinerja yang digunakan}} \times 100\% \\ &= \frac{6}{8} \times 100\% \\ &= 75\% \end{aligned}$$

Untuk perhitungan total persentase kinerja yang dicapai perusahaan, maka ditetapkan standar , standar yang digunakan disini adalah standar yang digunakan oleh Gunawan dalam skripsinya yang berjudul “ Penerapan Balanced Scorecard sebagai alternatif alat pengukuran kinerja pada Dinas Pekerjaan Umum kota Makassar”, sebagai berikut :

1. Sangat baik : 80 – 100% dari standar yang ditetapkan
2. Baik : 60 – 80% dari standar yang ditetapkan
3. Cukup : 40 – 60% dari standar yang ditetapkan
4. Tidak baik : 20 – 40% dari standar yang ditetapkan
5. Sangat Tidak Baik: 0 – 20% dari standar yang ditetapkan

Dari hasil perhitungan diatas, dapat diketahui bahwa persentase kinerja yang dicapai oleh PDAM kota Makassar melalui pendekatan *Balanced Scorecard* adalah sebesar 75 % dari total tolak ukur yang digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Hasil menunjukkan bahwa kinerja PDAM kota Makassar secara keseluruhan mempunyai kinerja yang baik.

Kesimpulan

1. Secara keseluruhan, kinerja perusahaan dilihat dari 4 (empat) perspektif *Balanced Scorecard* dapat dikatakan baik karena perusahaan dapat mencapai 75 % dari standar yang ditetapkan atau sebanyak enam dari delapan tolak ukur yang digunakan oleh *Balanced Scorecard* berhasil memenuhi target.
2. Dari perspektif keuangan, belum dikatakan baik karena perusahaan belum mampu melakukan penghematan biaya dan belum mampu membayar utang-utang jangka

pendeknya, namun perusahaan telah mampu menekan tingkat kerugian yang diderita sehingga turut mempengaruhi tingkat pengembalian.

3. Perspektif pelanggan, pada umumnya pelanggan merasa cukup puas atas pelayanan PDAM kota Makassar, hal ini dapat dilihat dari perolehan index hasil penyebaran kuisisioner yang hanya sebesar 1283 point atau berada pada interval 1060 – 1386 point atau dikategorikan cukup puas.
4. Perspektif proses bisnis internal perusahaan telah mampu melakukan efisiensi waktu, hal ini dapat dilihat dari perolehan perhitungan MCE yang mencapai angka 0,1.
5. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran karyawan PDAM kota Makassar cukup dengan perusahaan karena pada indeks kepuasan yang diperoleh sebesar 4737 point dan berada pada interval 3822 – 4998 point atau dikategorikan cukup puas. Untuk tingkat pertumbuhan dan pembelajaran, karyawan merasa puas terhadap perusahaan karena perolehan indeks dari hasil penyebaran kuisisioner sebesar 3857 point yang berada pada interval 3332 – 4116 point yang dapat dikategorikan puas, sedangkan untuk tingkat produktivitas karyawan PDAM kota Makassar pada tahun 2007 mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2008. Di tahun 2007 sebesar 29.530.349,79 per karyawan menjadi 32.913.658,75 per karyawan di tahun 2008.

Rekomendasi

1. Perusahaan harus dapat lebih meningkatkan kinerja pada periode yang akan datang karena pada periode ini perusahaan hanya mampu mencapai emam tolak uikur dari delapan tolak ukur yang digunakan.
2. Perusahaan sebaiknya menekan biaya operasional perusahaan, karena dengan efisiensi biaya perusahaan dapat mengurangi kerugian bahkan meningkatkan laba. Hal ini juga akan berdampak pada pemegang saham karena ROI akan meningkat.
3. Perusahaan harus senantiasa menjaga hubungan baik dengan pelanggan, bahkan meningkatkan hubungan baik yang telah ada , dengan cara meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, dan perusahaan sebaiknya memperhatikan poin-poin yang kurang pada kuisisioner. Umumnya pelanggan merasa kecewa dengan penyaluran air yang tidak lancar.
4. Karyawan sebagai salah satu instrumen dalam perusahaan harus bisa diberdayakan, perlu diadakannya pelatihan-pelatihan karyawan khusus pada peningkatan mutu SDM dalam hal profesionalitas kerja.

Referensi

- Abdullah, Syukriy (1999). “Manajemen Laba dalam Perspektif Teori Akuntansi Positif”. Media Akuntansi, Ed.4, No.3, p XI-XVII.
- Gaspersz, Vincent (2003), Sistem Manajemen Terintegrasi: Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah, Jakarta, Gramedia.
- Hansen, Don R and Mowen, Maryanne M (2003), Management Accounting, sixth edition, South-Western, America.
- Kaplan, Robert S and Norton, David P (1996), Balanced Scorecard, Jakarta, Erlangga.
- Darmawati, Deni. (2003). “Corporate Governance dan Manajemen Laba: Suatu Studi Empiris”. Jurnal Bisnis dan Akuntansi, Vol. 5, No. 1, h. 47-68.
- Emirzon, Joni. (2007). Prinsip-Prinsip GCG, Genta Press : Jogjakarta.