

PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN BALANCED SCORECARD:

Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang

Rosyati dan Luk Luk Atul Hidayati

Abstract

Balance scorecard has a competitive advantage that building strategic management systems now different with traditional management. Implementation in PDAM Magelang expected increase the quality of services, including in non financial. Therefore, PDAM has to measure its performance not only the financial aspect, but also non financial to reach goal congruence.

This research reviews the implementation Balance Scorecard in PDAM Magelang. The analysis method using evaluation in performance measurement at four perspectives – financial perspective, customer perspective, internal bussiness perspective, and innovation and learning perspective.

The result shows that financial performance in PDAM Magelang appropriate with financial perspective on BSC. The customer perspective can not meet 80 %, but only 74% suitable with BSC perspective. In internal bussiness perspective suitable as health standard, have no taste, no smell and no color. The innovation and learning perspective can see on employee satisfaction. But in maintaining, placing and developing employees PDAM Magelang still not sufficient with BSC perspective. PDAM Magelang must develop its employees like give them opportunity to get education and increase the grade. Finally, placing its employess congruence with there skill and education.

Keywords: *Balance scorecard financial perspective – customer perspective – internal business perspective – innovation and learning perspective.*

Pendahuluan

Sistem pengukuran kinerja memiliki sasaran implementasi strategi. Dalam menetapkan sistem pengukuran kinerja, manajemen puncak memilih serangkaian ukuran-ukuran yang menunjukkan strategi perusahaan. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor kesuksesan saat ini dan masa depan. Sistem pengukuran kinerja secara ringkas merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menerapkan strategi perusahaan. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) merupakan perusahaan daerah yang bergerak di bidang penyelenggaraan air minum yang sifatnya memberikan pelayanan penyediaan air bersih bagi masyarakat dalam tujuannya mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Disamping itu PDAM merupakan satu-satunya perusahaan

air minum yang ada di daerah. Sebagai perusahaan daerah, perusahaan harus menjaga kelangsungan hidupnya agar tetap dapat memberikan kontribusi bagi pendapatan daerah. Kemampuan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan sangat tergantung dari kinerja perusahaan.

Pada masa sekarang ini, disadari bahwa ukuran kinerja keuangan yang digunakan oleh semua perusahaan untuk mengukur kinerja eksekutif tidak lagi memadai, karena ukuran kinerja keuangan mengandalkan informasi yang dihasilkan dari sistem akuntansi yang berjangka pendek (umumnya mencakup satu tahun), maka pengukuran kinerja yang berfokus keuangan mengakibatkan eksekutif lebih memfokuskan pada perwujudan kinerja jangka pendek.

Kinerja personal yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Kinerja lain seperti peningkatan pelayanan pelanggan terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personel, peningkatan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan untuk melayani pelanggan, diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya. Oleh karena itu dalam manajemen tradisional telah terjadi kesalahan berpikir (*fallacy*) sebagaimana dikemukakan oleh Mc.Namara bahwa hal-hal yang sulit diukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif secara sembarang. Jalan pikiran seperti ini oleh McNamara disebut sebagai sesuatu yang bersifat semu (*artificial*) dan menyesatkan, (Mulyadi & Setyawan, 2001).

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik sekarang berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional. Sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional hanya berfokus ke perspektif keuangan yang tidak ada hubungan sebab akibat di antara berbagai sasaran strategik yang dihasilkan dalam perencanaan strategik. Sedangkan sistem manajemen strategik dalam manajemen kontemporer mencakup perspektif yang komprehensif, yaitu keuangan, *customer*, proses bisnis/intern, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Koheren, terukur dan seimbang. *Balanced Scorecard* memberikan rerangka komprehensif untuk menerjemahkan visi ke dalam sasaran-sasaran strategik.

Pengertian Pengukuran Kinerja

Penilaian kinerja menurut Siegel & Marconi adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasar sasaran dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya (Mulyadi, 1993). Hansen & Mowen membedakan pengukuran kinerja secara tradisional dan kontemporer. Pengukuran kinerja tradisional dilakukan dengan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan atau biaya standar sesuai dengan karakteristik pertanggungjawabannya, sedangkan pengukuran kinerja kontemporer menggunakan aktivitas sebagai pondasinya.

Ukuran kinerja dirancang untuk menilai seberapa baik aktivitas dilakukan dan dapat mengidentifikasi apakah telah dilakukan perbaikan yang berkesinambungan. Prinsip-prinsip dalam pengukuran kinerja (Hansen & Mowen, 1995) :

- a. Konsisten dengan tujuan perusahaan.
- b. Memiliki adaptabilitas pada kebutuhan.
- c. Dapat mengukur aktivitas yang signifikan.
- d. Mudah diaplikasikan.
- e. Akseptabilitas dari atas ke bawah.
- f. Biaya yang digunakan efektif.
- g. Tersaji tepat waktu.

Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai tujuan organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Penilaian kinerja dilakukan pula untuk menekan perilaku yang tidak semestinya (*dysfunctional behaviour*) dan untuk mendorong perilaku yang semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta imbalan baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik (Siegel & Marconi, 1989).

Manfaat pengukuran kinerja adalah sebagai berikut (Mulyadi & Setyawan, 2001):

- a. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi evaluasi program pelatihan personel.
- d. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Tahap Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dilaksanakan dalam dua tahap utama yaitu tahap persiapan dan tahap penilaian (Muyadi, 1993). Tahap persiapan terdiri dari tiga tahap rinci:

- a. Penentuan daerah pertanggungjawaban dan manajer yang bertanggungjawab.
- b. Penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja.
- c. Pengukuran kinerja sesungguhnya.

Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci:

- a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.

Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja PDAM

Sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja PDAM ada beberapa aspek yang dinilai, diantaranya adalah sebagai berikut ; aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi yang satu sama lainnya saling berkait.

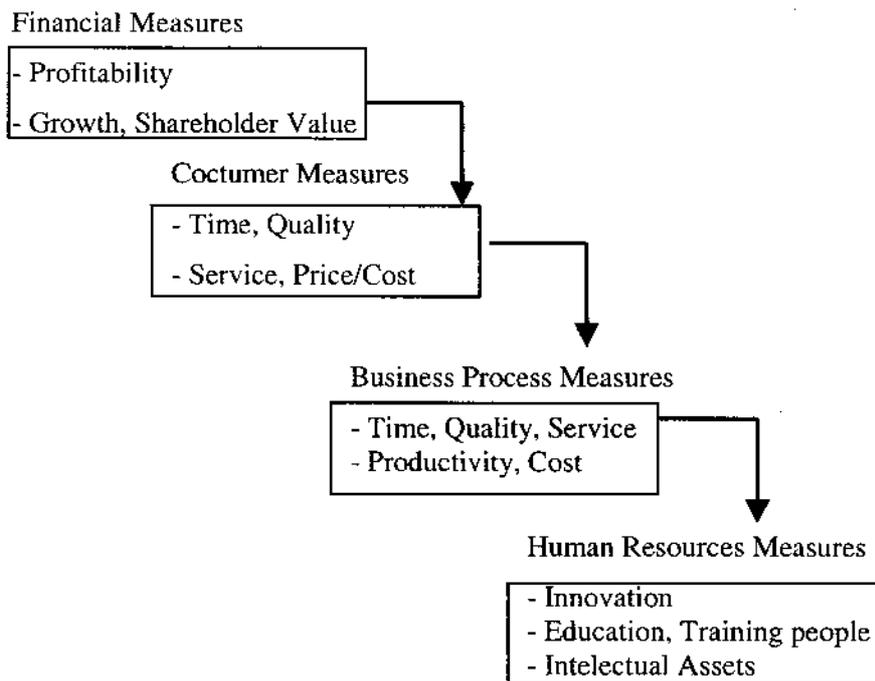
Pengukuran Kinerja dengan Balanced Scorecard

Balanced Scorecard merupakan pendekatan yang menerjemahkan visi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan-tujuan dan pengukuran-pengukuran yang dilihat dari empat perspektif serta menerjemahkan visi unit bisnis dan strateginya ke dalam tujuan dan pengukuran yang berwujud, dimana pengukuran tersebut mencerminkan keseimbangan antara hal-hal sebagai berikut:

- a. Pengukuran hasil (pada masa lalu) dan pemicu kinerja masa depan.
- b. Pengukuran eksternal dengan pengukuran internal.
- c. Pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan.
- d. Proses *top-down* yang merupakan suatu penjabaran dari visi, misi dan strategi dengan proses *bottom-up* dimana hasil pengukuran di tingkat operasional didorong untuk memberikan umpan balik guna mengevaluasi strategi tersebut.
- e. Pengukuran-pengukuran atas hasil yang dilihat secara obyektif, data kuantitatif dan unsure subyektif yang berwujud pertimbangan-pertimbangan manajerial.
- f. Tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

Kecenderungan organisasi untuk mengabaikan pengukuran kualitatif yang sulit dikuantifikasikan akan menimbulkan kesalahan pandangan yang sangat fatal dalam penyusunan rencana strategik organisasi. Penekanan manajemen terhadap pengukuran kinerja keuangan menyebabkan manajemen mengabaikan pengukuran kinerja di berbagai bidang organisasi lainnya.

Gambar 1
Elemen Balanced Scorecard



Sumber : Lawrence, " Performance Measurement: The Balance Scorecard Approach." dalam *Emerging Practices in Cost Management*, 1993 edition, Editor Barry J.Brinker, Boston Massachusetts: Warren Groham Lamont.

Perspektif dalam Balanced Scorecard

Perspektif Keuangan

Dalam *Balanced Scorecard*, perspektif keuangan tetap menjadi perhatian, karena ukuran keuangan merupakan suatu ikhtisar dari konsekuensi ekonomi yang terjadi yang 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*, *Return On Investment* atau bahkan *Economic Value Added*.

Sasaran keuangan bisa sangat berbeda di tiap-tiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis. Kaplan dan Norton membagi daur hidup bisnisnya menjadi tiga tahapan sebagai berikut:

1. Berkembang (*Growth*)
2. Bertahan (*Sustain*)
3. Panen (*Harvest*)

Perspektif Pelanggan

Bagian ini merupakan sumber pendapatan perusahaan yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Sekarang ini strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal, dari produksi ke pemasaran. Bahwa jika suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk atau jasa yang bernilai lebih bagi konsumen mereka. Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif konsumen : 1. *Core Measurement Group*, 2. *Customer Value Proposition*.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Masing-masing perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi konsumennya. Secara umum Kaplan dan Norton membaginya menjadi tiga prinsip dasar.

- 1). Proses Inovasi
- 2). Proses Operasi
- 3). Proses Layanan Purna Jual

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan dimasukkannya kinerja ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Tolok ukur kinerja ini dapat dibagi menjadi tiga kelompok.

- 1). Kemampuan pegawai..
- 2). Kemampuan system informasi.
- 3). Motivasi pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan.

Manfaat Pendekatan *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard dapat digunakan untuk hal-hal sebagai berikut.

- a. Memberikan penjelasan mengenai strategi perusahaan yang terdiri dari berbagai eksekutif dari berbagai departemen.
- b. Mengkomunikasikan strategi ke seluruh organisasi
- c. Menyelaraskan antara tujuan-tujuan organisasi dan individu
- d. Menyelaraskan *strategik initiatives* dan menerjemahkan tujuan-tujuan strategik ke dalam sasaran jangka panjang dan anggaran tahunan,

- e. Meninjau strategik secara sistematis dan periodik guna mendapatkan umpan balik dalam perbaikan strategi dan pembelajaran.

Keunggulan *Balanced Scorecard*

Keunggulan *balanced scorecard* sebagai metode pengukuran kinerja manajemen dibandingkan dengan pengukuran kinerja tradisional adalah:

Merupakan konsep pengukuran yang komprehensif.

- b. Merupakan konsep yang adaptif dan responsive terhadap lingkungan bisnis.
- c. Memberikan focus terhadap tujuan menyeluruh perusahaan.

Dalam konsep ini nantinya dapat menjawab permasalahan-permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja perusahaan dilihat dari segi keuangan?
2. Bagaimana perusahaan dapat memuaskan pelanggan?
3. Bagaimana perusahaan mampu menciptakan produk yang dapat diterima dengan baik oleh konsumen?
4. Bagaimana perusahaan memotivasi personel untuk mampu membawa perusahaan memenangkan persaingan?

Metodologi Penelitian

Jenis Data

- a. Data primer data yang diperoleh langsung dari perusahaan yang diperoleh melalui pembagian kuesioner kepada karyawan, dan pembagian kuesioner kepada pelanggan.
- b. Data sekunder, diperoleh melalui laporan tahunan perusahaan th.1998 s/d th 2002 (5th), studi pustaka, literature, majalah dan dokumen yang berkaitan dengan permasalahan yang diteliti dan laporan tahunan.

Definisi Operasional Variabel

Perspektif Keuangan: mengukur kinerja keuangan perusahaan, dilihat dari likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas.

Perspektif Pelanggan: mengukur siapa, apa dan bagaimana pelanggan perusahaan. Adapun Indikator pengukurannya adalah sebagai berikut:

1. Pangsa Pasar (*market share*), Mengukur seberapa besar pasar yang telah dicapai untuk dilayani perusahaan, dan berapa peluang pasar yang masih dapat dicapai.
2. Pemerolehan Pelanggan (*customer acquisition*), Mengukur kemampuan perusahaan meningkatkan pelanggan pertahunnya.
3. Kesetiaan Pelanggan (*customer retention*), kemampuan perusahaan mempertahankan atau memelihara customer yang telah ada, dilihat dari pelanggan tutup pertahunnya.

4. Tingkat Kepuasan Pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan.
5. Profitabilitas Pelanggan (*customer profitability*), kemampuan layanan kepada customer atau segmen pasar tertentu dalam menghasilkan laba.

Perspektif Bisnis Internal: mengetahui apa yang terbaik yang harus dilakukan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Indikator pengukurannya adalah sebagai berikut:

1. Kualitas produk, adalah kualitas air yang distribusikan berdasar standar kesehatan yaitu tidak berwarna, tidak berbau dan tidak berasa.
2. Respon time, waktu yang dibutuhkan untuk menanggapi keluhan pelanggan.
3. Pelayanan, pelayanan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan dilihat dari tingkat air mengalir selama 24 jam, kecepatan dan ketepatan pelayanan dalam pemasangan sambungan baru dan pelayanan administrasi.
4. Produktivitas, output yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Diukur dari air yang diproduksi, air yang terdistribusi dan air yang tidak dapat dipertanggung jawabkan.
5. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran: mengetahui tingkat kepuasan karyawan dengan survey kepuasan karyawan dilihat dari motivasi kerja, pemeliharaan, penempatan dan pengembangan, pemberian kompensasinya. Serta Sistem Informasi yang tersedia.

Metode Pengumpulan Data

Studi kasus di PDAM Kota Magelang dimana data diperoleh dengan melakukan observasi, wawancara, dan pengamatan langsung terhadap obyek yang diteliti.

Metode Analisis

Evaluasi pengukuran kinerja, mencakup empat perspektif, yaitu:

a. Perspektif Keuangan

Likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansialnya yang harus segera dipenuhi. Likuiditas diukur dengan:

- a. Current Ratio, yaitu kemampuan perusahaan membayar hutang yang harus segera dipenuhi dengan aktiva lancar.

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang lancar}}$$

5. Mengukur profitabilitas pelanggan (*customer profitability*), kemampuan layanan kepada customer atau segmen pasar tertentu dalam menghasilkan laba. Dilihat dari perbandingan antara laba usaha dengan jumlah pelanggan.

c. Perspektif Bisnis Internal

Alat ukur yang digunakan sebagai berikut (Halim, Tjahjono, Husein, 2000):

1. Kualitas produk, dilihat dari standar industri yang ditetapkan.
2. Respon time, waktu yang dibutuhkan untuk menanggapi keluhan pelanggan.
3. Pelayanan, tingkat pelayanan yang bisa diberikan perusahaan kepada pelanggan dilihat dari tingkat air mengalir selama 24 jam dan kecepatan dan ketepatan pelayanan dalam pemasangan sambungan baru dan pelayanan administrasi.
4. Produktivitas, output yang dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Menekankan pada bagaimana perusahaan memotivasi sumber daya manusianya untuk terus produktif dan terus belajar agar mempunyai kemampuan dalam berinovasi dan melakukan *improvement* terhadap proses untuk menghasilkan *value* atau nilai tambah bagi pelanggan. Alat ukur yang digunakan (Halim, Tjahjono, Husein, 2000):

1. Tingkat kepuasan karyawan (*employee satisfaction*), diperoleh dengan survey kepuasan karyawan.
2. Sistem informasi yang tersedia (*information system available*), mencakup sarana dan teknologi yang tersedia.

Analisis Data

Sistem pengukuran kinerja yang sudah dilakukan PDAM Kota Magelang selama lima tahun terakhir, dari tahun 1998 sampai tahun 2002, kemudian akan dilakukan evaluasi pengukuran kinerja PDAM Kota Magelang berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*. Evaluasi kinerja dilakukan dengan memperhatikan aspek keuangan dan non keuangan yang terdiri dari pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Sistem Pengukuran Kinerja PDAM Kota Magelang

Evaluasi kinerja yang dilakukan oleh Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP) mencakup 3 aspek yaitu aspek keuangan, aspek operasional, dan aspek administrasi. Hasilnya secara ringkas dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1
Hasil Evaluasi Kinerja PDAM Kota Magelang Tahun 1998-2002

No	Aspek	Tahun				
		1998	1999	2000	2001	2002
1.	Keuangan	28,50	23,25	27,00	25,50	24,75
2.	Operasional	16,17	17,87	18,72	19,57	24,68
3.	Administrasi	13,75	13,75	13,75	13,33	13,33
	Jumlah	58,42	54,87	59,47	58,40	62,76
	Keterangan	Cukup	cukup	cukup	cukup	Baik

Sumber: PDAM Kota Magelang

Pengukuran Kinerja Dengan Balance Scorecard

Pengukuran kinerja dengan balance scorecard memperhatikan aspek keuangan dan non keuangan, dimana harus tercipta keseimbangan antara keduanya. Aspek non keuangan dalam hal ini meliputi aspek pelanggan, proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran.

Perspektif Keuangan

Kinerja keuangan mengukur kinerja perusahaan dalam memperoleh laba dan nilai pasar. Ukuran keuangan diwujudkan dalam profitabilitas, pertumbuhan dan nilai pemegang saham, disamping itu kinerja keuangan bisa juga diukur dengan rasio-rasio keuangan seperti: likuiditas, solvabilitas dan rentabilitas.

Pertumbuhan pendapatan, profit margin dan efisiensi biaya adalah sebagai berikut:

Tabel 2
Pertumbuhan Pendapatan, Profit Margin Dan Efisiensi Biaya

	1998	1999	2000	2001	2002
1. $\text{Pertumbuhan Pendapatan} = \frac{\text{Pend. Th ini} - \text{Pend. Th lalu}}{\text{Pendapatan tahun ini}}$	0.24	0.09	0.08	0.10	0.06
2. $\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Usaha}}{\text{Pendapatan usaha}}$	0.08	0.01	0.05	0.03	-0.01
3. $\text{Efisiensi Biaya} = \frac{\text{Pendapatan usaha}}{\text{Biaya usaha}}$	2.36	2.15	2.09	2.17	1.93

Sumber : data diolah

Pertumbuhan pendapatan perusahaan tahun 1998 sebesar 24%, tahun 1999 sebesar 9%, tahun 2000 sebesar 8%, tahun 2001 sebesar 10% dan tahun 2002 6%. Kemampuan menghasilkan laba kotor dalam satu rupiahnya untuk tahun 1998 sebesar Rp 8,00 tahun 1999 sebesar Rp1,00, tahun 2000 sebesar Rp5,00 tahun 2001 Rp3,00 tahun 2002 rugi sebesar Rp1,00. Efisiensi biaya perusahaan tahun 1998 sebesar 236%, tahun 1999 sebesar 215%, tahun 2000 sebesar 209%, tahun 2001 sebesar 217%, tahun 2002 sebesar 193%.

Likuiditas

Mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansialnya yang harus segera dipenuhi. Likuiditas diukur dengan, current ratio, quick ratio. Hasil perhitungannya untuk tahun 1998 sampai 2002 adalah sebagai berikut :

Tabel 3
Likuiditas Perusahaan

	1998	1999	2000	2001	2002
1 Current Rasio = $\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$	2,18	5,88	6,44	8,56	7,61
2 Working Cap.To Tot..Assets $\frac{\text{Aktiva Lcr - Hutang Lcr}}{\text{Jml aktiva}}$	0,16	0,10	0,15	0,19	0,19

Sumber : data diolah

Perkembangan perusahaan dalam hal kemampuannya membayar hutang yang harus dipenuhi dengan aktiva lancar dari tahun 1998 sampai dengan tahun 2001 mengalami peningkatan. Kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban finansialnya dilihat dari total aktiva dan posisi modal kerja netto adalah meningkat.

Solvabilitas

Mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansialnya sekiranya perusahaan akan dilikuidasi. Hasil perhitungan solvabilitas perusahaan dari tahun 1998 sampai dengan tahun 2002 tertera dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4
Solvabilitas Perusahaan

	1998	1999	2000	2001	2002
Solvabilitas					
$\frac{\text{Jumlah Aktiva}}{\text{Jumlah Utang}}$	1,91	1,91	1,91	1,91	1,91

Sumber : data diolah

Kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban finansialnya jika dilikuidasi dari tahun 1998 sampai 2002 sama, dimana utang sebesar Rp1,00 dapat dijamin dengan aktivasnya sebesar Rp 1,91.

Rentabilitas

Mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu. Rentabilitas diukur dengan Rate of Return on Investment dan Operating Ratio. Hasil perhitungannya dari tahun 1998 sampai dengan tahun 2002 tertera dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5
Rentabilitas Perusahaan

	1998	1999	2000	2001	2002
1. Operating Ratio =					
$\frac{\text{Biaya usaha}}{\text{Pendapatan Usaha}}$	0,42	0,47	0,48	0,46	0,52
2. ROI=					
$\frac{\text{EAT}}{\text{Jml Aktiva}}$	0,03	0,02	0,03	0,02	0,01

Sumber : data diolah

Biaya operasi per rupiah penjualan perusahaan dari tahun 1998 sampai tahun 2000 terjadi peningkatan.

Perspektif Pelanggan

Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif ini, yaitu core measurement group yang mengukur pangsa pasar, tingkat perolehan pelanggan baru, kemampuan mempertahankan pelanggan lama, tingkat profitabilitas pelanggan dan tingkat kepuasan pelanggan. Kedua adalah customer value proposition yang menggambarkan performance driver (pemicu kerja) yang mengukur nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada konsumennya. Value proposition menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan konsumen.

Pangsa Pasar (Market Share)

Seberapa besar proporsi bisnis yang dikuasai oleh perusahaan dalam suatu segmen pasar. Ditunjukkan dengan jumlah customer atau jumlah penjualan produk/jasa dibandingkan dengan total customer atau total penjualan pada segmen tersebut. Untuk PDAM pangsa pasar dilihat dari jumlah penduduk Kota Magelang yang dapat terlayani air bersih. Dilihat dari peningkatannya, jumlah penduduk terlayani perkembangannya relatif rendah. Jumlah penduduk terlayani untuk Kota Magelang dengan asumsi untuk sambungan rumah (SR) untuk ± 4 orang dan untuk Hidran Umum (HU) ± 10 rumah/per KK ± 4 orang (BPS, Magelang, 1999) adalah sebagai berikut :

Tabel 6
Jumlah Penduduk Terlayani Air Bersih

No	Th	Jumlah Penduduk	Jumlah Pelanggan		Penduduk Terlayani air	
			HU	SR	Jiwa	%
1.	1 1998	115.885	106	17.464	74.096	63,94
2.	1 1999	115.576	104	17.791	75.324	65,17
3.	2000	115.532	103	18.621	87.900	76,08
4.	2001	115.588	100	19.286	89.875	77,75
5.	2 2002	115.736	116	19.869	85.723	74,07

Sumber : Laporan tahunan PDAM Kota Magelang, 1998-2002

Data di atas, sampai tahun 2002 PDAM belum bisa memenuhi ketentuan pelanggan.

Tingkat perolehan pelanggan baru (customer acquisition)

Mencerminkan kemampuan perusahaan dalam menarik atau memenangkan customer atau bisnis baru. Dilihat dari data di atas, dari tahun 1998.

Tabel 7
Jumlah Sambungan Tutup Dan Sambungan Baru

No	Tahun	Sambungan Baru	Sambungan Tutup	Jumlah SR	Jumlah Hidran Umum
1.	1998	607	226	18.321	112
2.	1999	470	116	18.675	115
3.	2000	996	103	19.568	114
4.	2001	1103	135	20.536	117
5.	2002	872	84	21.324	138

Sumber : Laporan tahunan PDAM, 1998-2002

Jenis pelayanan PDAM ada dua macam, yaitu sambungan rumah dan hidran umum. Target utama perusahaan adalah meningkatkan jumlah sambungan rumah. Sehingga dapat memenuhi tingkat pelayanan sebesar 80%. Untuk saat ini peningkatan jumlah sambungan baru tersebut belum dapat memenuhi 80%, karena jumlah kapasitas produksi yang dihasilkan tidak mengalami peningkatan.

Kesetiaan Pelanggan (customer retention)

Dari jumlah sambungan tutup yang dari tahun ke tahun mengalami penurunan.

Mengukur tingkat kepuasan pelanggan (customer satisfaction).

Kemampuan perusahaan dalam memuaskan kebutuhan pelanggan, dilihat dari survey kepuasan pelanggan, sudah cukup baik.

Mengukur profitabilitas pelanggan (customer profitability)

Kemampuan layanan kepada customer atau segmen pasar tertentu dalam menghasilkan laba. Kemampuan ini dilihat dari perbandingan antara jumlah laba dengan jumlah customer.

Tabel 8
Profitabilitas Pelanggan

	1998	1999	2000	2001	2002
Jml pelanggan	18.433	18.778	19.650	20.618	21.406
Laba usaha	381.497.481,09	76.315.651,92	303.328.995,52	193.182.490,32	-73.905.014,34
Perbandingan	1:20.696,44	1:4.064,09	1:15.436,59	1:9.369,60	1:-3.452,54

Sumber: Laporan Tahunan PDAM Kota Magelang.

Perspektif Bisnis Internal

Hasil survey pelanggan dan hasil uji laboratorium menunjukkan bahwa kualitas air yang diterima pelanggan cukup baik. Adapun waktu yang dibutuhkan untuk menanggapi keluhan pelanggan adalah 3 hari, lihat tabel berikut ini:

Tabel 9
Waktu Yang Dibutuhkan Untuk Menanggapi Keluhan

Keterangan	1998	1999	2000	2001	2002
≤ 3 hari	99,75%	95,25%	96,09%	93,55%	89,98%
> 3 hari	0,25%	0,05%	3,91%	6,45%	10,02%

Sumber: PDAM Kota Magelang

Dari data diatas menunjukkan bahwa pengaduan dari pelanggan ditanggapi dengan segera. Air mengalir dalam 24 jam menurut survey pelanggan, belum sepenuhnya 24 jam tetapi cukup lancar, lihat dalam tabel berikut:

Tabel 10
Data Kecepatan Penyambungan Baru dan Kontinuitas Air PDAM Kota Magelang

Keterangan	1998	1999	2000	2001	2002
≤ 6 hari	11,98%	39,66%	62,28%	36%	32%
> 6 hari	88,02%	60,34%	37,72%	64%	68%

Sumber: PDAM Kota Magelang

Standar penyambungan baru untuk PDAM adalah kurang dari 6 hari. Dari data diatas, waktu pemasangan ternyata masih lebih banyak yang diluar standart ketentuan, kemudian pelayanan administrasi dari survey pelanggan cukup baik.

Produktivitas, tingkat produksi air yang dapat dihasilkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Produksi air yang didistribusikan ke pelanggan berikut ini:

Tabel 11
Jumlah Air Terdistribusi

Keterangan	1998	1999	2000	2001	2002
Jml. Air diproduksi (M3)	10.202.548	10.823.303	11.324.687	11.708.146	11.621.501
Jml. Air terjual (M3)	7.754.208	7.287.163	7.634.663	8.743.919	9.108.073
Jml. Air Hilang	2.448.340	3.536.140	3.690.024	2.964.227	2.513.428
Jml. Air hilang (%)	24 %	32,67 %	32,79%	25,32%	21,63
Rata – rata tingkat kehilangan air (air yang tidak bisa dipertanggung jawabkan) tahun 1998-2002					27,28

Sumber: PDAM Kota Magelang

Jumlah air terjual mengalami peningkatan, hal ini sesuai dengan adanya peningkatan pelanggan baru. Namun tingkat kehilangan air masih cukup tinggi dari ketentuan yang ada, yaitu sebesar 20%.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

1. Tingkat kepuasan karyawan (employee satisfaction).

Dari hasil survey kepuasan karyawan, diperoleh hasil:

- a. Motivasi Kerja Karyawan, motivasi kerja karyawan cukup baik.
- b. Pemeliharaan karyawan, kurang begitu baik.
- c. Penempatan dan pengembangan, kurang baik.
- d. Kompensasi, kompensasi karyawan cukup baik.

2. Sistem Informasi yang tersedia (information system available).

Berkaitan dengan system informasi, strategi yang ditetapkan oleh PDAM Kota Magelang adalah mengoptimalkan system informasi terpusat, ilmu pengetahuan dan teknologi baru selalu dicari untuk dimanfaatkan semaksimal mungkin untuk pengembangan perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM Kota Magelang sudah memandang sistem informasi sebagai salah satu strategik bisnis.

Kesimpulan Dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan data yang diperoleh dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. PDAM Kota Magelang menilai kinerja perusahaannya dengan berpedoman pada Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum. Ada tiga aspek, yaitu aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi. Hasil evaluasi kinerja PDAM Kota Magelang, kinerjanya cukup baik.

2. Ditinjau dari konsep balanced scorecard, indikator-indikator pengukuran kinerja yang ada dalam aspek keuangan PDAM Kota Magelang telah memenuhi perspektif keuangan dalam konsep balanced scorecard. Kemampuan dan pertumbuhan laba perusahaan, dilihat dari pertumbuhan pendapatan, profit margin dan efisiensi biaya, dimana dari tahun 1998 sampai dengan 2002 mengalami penurunan. Hal ini disebabkan oleh naiknya biaya operasional yang tidak diikuti dengan kenaikan tarif. Likuiditas diukur dengan menggunakan current ratio dan working capital to total assets. Current ratio tahun 1998 sampai dengan 2001 mengalami peningkatan, sedangkan tahun 2002 mengalami penurunan, hal ini disebabkan oleh bertambahnya hutang lancar dimana jumlah aktiva lancar tetap. Working capital to total assets, besarnya modal kerja netto dibandingkan dengan jumlah aktiva tahun 1998-2002 adalah 16%, 10%, 15%, 19% dan 19%. Solvabilitas perusahaan dari tahun 1998 sampai 2002 tetap yaitu sebesar 1,91. Nilai lebih besar dari 1 menunjukkan ada kelebihan kekayaan atau aktiva dibanding dengan hutang atau dapat berarti pula bahwa jumlah kekayaan perusahaan lebih besar dari jumlah hutang. Rentabilitas yang diukur dari operating ratio ditunjukkan oleh angka lebih kecil dari 1 yang berarti pendapatan usaha lebih besar dari beban usaha, perusahaan juga telah mampu menghasilkan laba netto yang ditunjukkan oleh rate of ROI positif.
4. Perspektif pelanggan yang mengukur pangsa pasar sampai saat ini perusahaan belum mampu memenuhi keputusan Dirjen Cipta Karya tahun 1990, dimana penduduk perkotaan harus dilayani air bersih sebesar 80%. Sedangkan sampai tahun 2002, PDAM baru mampu melayani sebesar 74%, walaupun jumlah pelanggan setiap tahunnya meningkat. Peningkatan pelanggan yang tidak diikuti peningkatan jumlah penduduk yang dilayani disebabkan oleh kapasitas produksi air tetap. Kesediaan pelanggan masih cukup baik, hal ini bisa dilihat dari prosentase pelanggan tutup yang tidak begitu besar dan cenderung menurun. Tingkat kepuasan pelanggan dari hasil survey masih cukup baik. Kemampuan customer menghasilkan laba rendah, hal ini disebabkan oleh peningkatan biaya operasional yang tidak dibarengi dengan peningkatan tarif.
5. Perspektif bisnis internal, indikatornya dilihat dari kualitas produk yang sudah sesuai dengan standar kesehatan yaitu tidak berasa, tidak berbau dan tidak berwarna, ini juga diperkuat dengan hasil uji laboratorium. Tingkat pelayanan air mengalir dalam 24 jam belum dapat dipenuhi dikarenakan jumlah produksi yang belum memadai. Rata-rata tingkat kehilangan air dari tahun 1998-2002 mencapai 27,28%, sementara standar jumlah air yang hilang (tidak bisa dipertanggung jawabkan) adalah sebesar 20%. Hal ini disebabkan antara lain masih adanya pipa transmisi dan distribusi lama, dan meter air yang rusak belum diperbaiki.

6. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dilihat dari tingkat kepuasan karyawan yang indikatornya diukur dari motivasi kerja yang hasilnya menunjukkan rata-rata 3,26 berarti cukup baik, dari pemeliharaan karyawan yang hasilnya menunjukkan rata-rata 2,92 berarti kurang baik, dari penempatan dan pengembangan yang hasilnya menunjukkan rata-rata 2,91 berarti kurang baik, dan dari kompensasi yang hasilnya menunjukkan rata-rata 3,14 berarti sudah cukup baik. Sistem informasi yang tersedia baik. Hal ini karena PDAM sudah mengembangkan system komputerisasi dengan menggunakan sistem jaringan.

Saran

1. Penyesuaian tarif untuk menutup peningkatan biaya operasional, yang disebabkan oleh adanya kenaikan tarif dasar listrik dan BBM.
2. Menekan tingkat kehilangan air yang mencapai 27,28%, dengan cara mengganti pipa transmisi dan distribusi yang sudah lama dengan yang baru serta memperbaiki meter air yang rusak, sehingga dapat digunakan untuk meningkatkan penjualan.
3. PDAM baru mampu melayani 74% penduduk perkotaan. Untuk meningkatkan pelayanan sebesar 80% sesuai dengan keputusan Dirjen Cipta Karya tahun 1990, perusahaan dapat meningkatkan kapasitas produksi airnya. Alternatifnya bisa dengan mencari sumber baru atau kerja sama dengan membeli air dari PDAM lain yang berdekatan.
4. Mengembangkan karyawan dengan memberikan kesempatan untuk mengembangkan diri baik dalam kepangkatan maupun pendidikan dan ketrampilan.
5. Menempatkan karyawan di bidang atau departemen yang sesuai dengan pendidikan yang dimiliki.

Daftar Pustaka

- Abdul Halim, Achmad Tjahjono, Muh. Fakhri Husein, *Sistem Pengendalian Manajemen*, AMP YKPN, Yogyakarta, 2000.
- Bambang Riyanto, Prof. Dr, *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*, BPFE, Yogyakarta, 1995.
- Bambang Tri Cahyono, Ph.D, *Manajemen Keuangan*, IPWI, Jakarta, 1996.
- Chase, R.B., Aquilano, N.J., and Jacobs, F.R., *Operations Management for Competitive Advantage*, Mc Graw Hill Irwin, 2001
- Husein Umar, Drs. S.E, M.M, MBA, *Riset Akuntansi*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2001.

- J. Supranto, M.A, *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*, Rineka Cipta, Jakarta, 1997.
- Kaplan, Robert S, Norton, David P, *The Balanced Scorecard Measures that Drive Performance*, Harvard Bussiness Review, January-February 1992.
- Kaplan, Robert S, Norton, David P, *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*, Boston: Harvard Business School Press Beatty, 1996
- Krajewski And Ritzma, *Operations Management: Strategy And Analysis*, Wesley Publising Company. Inc. 1987
- Mulyadi, *Akuntansi Manajemen*, STIE YKPN, Yogyakarta, 1993.
- Mulyadi, *Balanced Scorecard*, Salemba Empat, Jakarta 2001.
- Mulyadi, Johny Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta, 2001.
- PDAM Kota Magelang, *Laporan Tahunan*, PDAM Magelang, 1998-2002.
- Parce and Robinson, *Stategic Management: Formulationm, Implementation and Control*, School of Business Administration, George Mason University, 1996
- Nur Indriantoro, Dr., M.Sc, Akt, Bambang Supomo, Drs, M.Si, Akt, *Metodologi Penelitian Bisnis*, BPFE, Yogyakarta, 1999.
- Robert N. Anthony, Vijay Govindarajan, *Sistem Pengendalian Manajemen*, 2002.
- Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis: Concept, Techniques, Aplications*, Blackwill Publisher.Inc.,1997
- SK Mendagri No.47 Tahun 1999, *Pedoman Penilaian Kinerja PDAM*, Departemen Dalam Negeri, Direktorat Jenderal Pemerintahan Umum dan Otonomi Daerah, 1999.
- Widia Kurniawati, *Evaluasi Pengukuran Kinerja pada BUMD*, Skripsi FE UGM, Yogyakarta, 2002.