

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN DAN NONKEUANGAN
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
KOTA MAKASSAR**

**AN ANALYSIS ON FINANCIAL AND NONFINANCIAL
PERFORMANCE OF MUNICIPALITY WATERWORKS
OF MAKASSAR CITY**

**RAHMAN ACIL
P1700205009**



**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN DAN NONKEUANGAN
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
KOTA MAKASSAR**

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar Magister

Program Studi
Manajemen dan Keuangan

Disusun dan diajukan oleh

RAHMAN ACIL

Kepada

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2007**

TESIS
ANALISIS KINERJA KEUANGAN DAN NONKEUANGAN
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM (PDAM)
KOTA MAKASSAR

Disusun dan diajukan oleh

RAHMAN ACIL

P1700205009

telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis

Pada tanggal 29 Agustus 2007

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui

Komisi Penasihat,

Dr. Abd. Hamid Habbe, SE, M. Si, AK
Ketua

Prof. Dr. H. Osman Lewangka, MA
Anggota

Ketua program Studi
Manajemen dan Keuangan,

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanudiin.

Prof. Dr. H. Osman Lewangka, MA

Prof. Dr. dr. A. Razak Thaha, M.Sc

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : RAHMAN ACIL
Nomor mahasiswa : P1700205009
Program studi : Manajemen Keuangan

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang saya tulis ini benar-benar merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar,
Yang menyatakan

RAHMAN ACIL

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah dihaturkan kehadirat Allah SWT karena atas limpahan Rahmat dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Demikian pula shalawat kepada junjungan kita Rasulullah Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabat. Tesis ini merupakan salah satu syarat dalam penyelesaian studi pada Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penulisan tesis ini mengalami berbagai kendala, namun berkat bantuan dan dorongan berbagai pihak, akhirnya tesis ini dapat diselesaikan. Penulis menyampaikan penghargaan kepada:

1. Dr. Abd. Hamid Habbe, SE.,M.Si selaku Ketua Komisi dan Prof. Dr. H. Osman Lewangka, SE.,MA selaku Anggota Komisi Penasehat yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan masukan mulai dari pembuatan proposal samapai selesainya tesis ini.
2. Prof. Dr. Muh. Asdar, SE.,M.Si., Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE.,M.Si., dan Dr. Otto. R. Payangan, SE.,M.Si., selaku penguji yang telah memberikan masukan demi kesempurnaan tesis ini.
3. Seluruh Dosen dan Karyawan Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin.
4. Direksi dan Karyawan PDAM Kota Makassar yang telah memberikan data dalam rangka penyusunan tesis ini.

5. Kepada rekan-rekan Mahasiswa Pascasarjana Angkatan 2005, khususnya Program Manajemen dan Keuangan.
6. Kepada Pak Anis, saudara Faizal Aziz, dan saudara Masdi yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Terkhusus kepada Keluargaku bunda Suryani, Reza, Yuli, Haryono, Jessy, Budiman, A. Astuti, A. Ari, Zholthan, dan Nur Azizah yang memberikan doa dan dorongan kepada penulis dalam penyelesaian tesis ini.
8. Terkhusus kepada istriku A. Fatma dan kedua orang tuaku H. Zainal Abidin dan Hj. Ramlah yang senantiasa memberikan kasih sayang, doa, bantuan, dan semangat dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis berharap tulisan ini dapat bermanfaat untuk pengembangan PDAM Kota Makassar, terkhusus bagi penulis digunakan untuk menambah wawasan dalam melahirkan karya-karya baru.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan petunjuk dan bimbingan menuju jalan yang lurus yang penuh Ridha-Nya. Amin Ya Rabbal Alamin

Wasallamu Alaikum Wr.Wb.

Makassar, 29 Agustus 2007

Rahman Acil

ABSTRAK

RAHMAN ACIL. *Analisis Kinerja Keuangan dan Nonkeuangan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar* (dibimbing oleh Abdul Hamid Habbe dan Osman Lewangka)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar yang ditinjau berdasarkan SK. Mendagri No. 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja PDAM dan konsep *Balanced Scorecard*

Penelitian ini dilaksanakan di Kota Makassar. Responden terdiri dari karyawan dan pelanggan. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan studi dokumen. Data dianalisis secara deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja keuangan yang dinilai berdasarkan SK. Mendagri No. 47 Tahun 1999 termasuk dalam kategori kurang baik. Kinerja yang dinilai berdasarkan konsep *Balanced Scorecard* terdiri dari: kinerja dalam Perspektif Finansial termasuk dalam kategori kurang baik, kinerja dalam Perspektif Pelanggan termasuk dalam kategori sedang, kinerja dalam Perspektif Proses Bisnis Internal termasuk dalam kategori baik, dan kinerja dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan termasuk dalam kategori baik.

ABSTRACT

RAHMAN ACIL. An Analysis Financial and Nonfinancial of municipality Waterworks of Makassar City (supervised by Abdul Hamid Habbe and Osman Lewangka)

This research aimed to analyze performance of municipality Waterworks of Makassar City viewed from Decision Letter of Home Ministry No. 47 Year 1999 on the Guidance Of Performance Assessment of of municipality Waterworks and of Balanced Scorecard concept.

This research was carried out in Makassar City. The Respondents consisted of employees and customers. The data were obtained through questionnaire and documentation study. They were then analyzed descriptively.

The result show that financial performance assessed based on decision Letter of Home Ministry No. 47 Year 1999 is categorized less favourable. The performance which is based on Balanced Scorecard concept consist of: performance viewed from financial perspective is in less favorable category; performance viewed from customer perspective is In fair category; performance viewed from Internal Business Process is in good category; and performance viewed from Learning and Growth perspective is in good category.

DAFTAR ISI

	halaman
PRAKATA	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kegunaan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Perusahaan Daerah Air Minum	6
B. Pengukuran Kinerja	8
C. Kinerja Keuangan	9
D. Kinerja Nonkeuangan	21
C. <i>Balanced Scorecard</i> sebagai Suatu Sistem Pengukuran ...	23
D. Kerangka Pikir	36

BAB III METODA PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian	38
B. Jenis dan Sumber Data	38
C. Populasi dan Sampel	39
D. Teknik Pengumpulan Data	39
E. Teknik Analisis Data	40
F. Definisi Operasional	46

BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	53
B. Perbandingan Analisis Kinerja Keuangan antara SK. Mendagri No. 47 Tahun 1999 dan <i>Balanced Scorecard</i>	58
C. Penilaian Kinerja Keuangan Berdasarkan SK. Mendagri No. 47 Tahun 1999	60
D. Penilaian Kinerja Berdasarkan <i>Balanced Scorecard</i>	84

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	122
B. Saran	123

DAFTAR PUSTAKA	125
----------------------	-----

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Nomor

halaman

1. Perkembangan Laba Rugi	2
2. Perkembangan Jumlah Pelanggan	2
3. Kategori Kinerja Keuangan PDAM	20
4. Produksi dan Penjualan Air (M ³) Tahun 2001-2006	58
5. Perbandingan Analisis Kinerja Keuangan antara SK. Mendagri No. 47 Tahun 1999 dan Konsep <i>Balanced Scorecard</i>	59
6. Hasil Perhitungan Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif	60
7. Hasil Perhitungan Rasio Laba terhadap Penjualan	63
8. Hasil Perhitungan Rasio Aktiva Lancar terhadap Utang Lancar	65
9. Hasil Perhitungan Rasio Hutang Jangka Panjang terhadap Ekuitas	68
10. Hasil Perhitungan Rasio Total Aktiva terhadap Hutang	70
11. Hasil Perhitungan Rasio Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi	72
12. Hasil Perhitungan Rasio Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo	74

13. Hasil Perhitungan Rasio Aktiva Produktif terhadap Penjualan Air	76
14. Hasil Perhitungan Jangka Waktu Penagihan	78
15. Hasil Perhitungan Efektifitas Penagihan	80
16. Penjumlahan Nilai Indikator Kinerja Keuangan (SK. Mendagri No 47 Tahun 1999) PDAM Kota Makassar Tahun 2001-2006	82
17. Hasil Perhitungan Nilai Kinerja Keuangan (SK. Mendagri No 47 Tahun 1999) PDAM Kota Makassar	83
18. Hasil Perhitungan <i>Current Ratio</i> (Rasio Lancar)	84
19. Hasil Perhitungan <i>Quick Ratio</i> (Rasio Cepat)	85
20. Hasil Perhitungan <i>Debt Ratio</i> (Rasio Hutang)	86
21. Hasil Perhitungan <i>Debt to Equity Ratio</i> (Rasio Hutang terhadap Ekuitas)	88
22. Hasil Perhitungan <i>Inventory Turnover</i> (Perputaran Persediaan)	89
23. Hasil Perhitungan <i>Receivable Turnover</i> (Perputaran Piutang)	90
24. Hasil Perhitungan <i>Receivable Turnover in Days</i> (Perputaran Piutang Harian)	91
25. Hasil Perhitungan <i>Receivable Assets Turnover</i> (Perputaran Aktiva)	92
26. Hasil Perhitungan <i>Gross Profit Margin</i>	93

27. Hasil Perhitungan <i>Net Profit Margin</i> (Marjin Laba Bersih)	94
28. Hasil Perhitungan <i>Return of Investment</i>	96
29. Hasil Perhitungan <i>Return on Equity</i>	97
30. Hasil Perhitungan Rasio Keuangan (Perspektif Finansial dalam <i>Banced Scorecard</i>) PDAM Kota Makassar Tahun 2001-2006	98
31. Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Fungsi	100
32. Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Mutu	102
33. Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Citra	104
34. Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Harga	106
35. Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Waktu	108
36. Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Hubungan	110
37. Interpretasi Responden dalam Perspektif Pelanggan	111
38. Pernyataan Responden Hasil Kuesioner dalam Perspektif Proses Bisnis Internal	114
39. Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Kepuasan Kerja	117

40. Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Kapabilitas Sistem Informasi	119
41. Pernyataan Responden Hasil Kuesioner Indikator Nilai Motivasi dan Pemberdayaan	120
42. Interpretasi Responden dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	121

DAFTAR GAMBAR

Nomor	halaman
1. Perspektif Pelanggan - Ukuran Utama	30
2. Model Generik dari Proporsi Nilai	32
3. Model Rantai Nilai Perspektif Bisnis Internal	34
4. Kerangka Pikir Penelitian	37

DAFTAR LAMPIRAN

1. Pedoman Penilaian Kinerja PDAM
2. Kuesioner Penelitian
3. Bobot Nilai Kuesioner
4. Data Hasil Uji
5. Laporan Keuangan
6. Tarif Air dan Biaya Administrasi
7. Struktur Organisasi

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Salah satu sumber daya alam yang menjadi sumber kehidupan adalah air. Kebutuhan air bersih merupakan suatu kebutuhan vital bagi masyarakat, oleh karena itu pengadaan air bersih pada suatu daerah menjadi tanggung jawab pemerintah daerah. Pasal 5 ayat 4 Undang-undang Nomor 5 tahun 1962 berbunyi; "Cabang-cabang produksi yang penting bagi daerah dan menguasai hajat hidup orang banyak di daerah yang bersangkutan diusahakan oleh perusahaan daerah yang modalnya untuk seluruhnya merupakan kekayaan daerah yang dipisahkan". Undang-undang ini mengamanatkan bahwa pemenuhan kebutuhan air bersih bagi kelangsungan hidup masyarakat pengelolaannya diserahkan kepada perusahaan daerah.

Dengan demikian perusahaan daerah harus mampu memberikan kontribusi pendapatan bagi pemerintah daerah, termasuk di dalamnya Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Makassar selain fungsinya memberikan pelayanan kepada masyarakat akan air bersih. Perusahaan Air Minum (PDAM) Kota Makassar yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Ujung Pandang Nomor: 21/P/II/1976 Tanggal 23 Februari Tahun 1976, selain mengembangkan misi sosial juga mengembangkan misi komersial.

Upaya untuk mempertahankan eksistensi PDAM Kota Makassar sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan bagi masyarakat membutuhkan adanya kinerja keuangan yang sehat. Kondisi yang menjadi masalah bagi PDAM Kota Makassar dari tahun ke tahun selalu mengalami kerugian. Hal ini dapat dilihat pada perkembangan Laba/Rugi dari tahun (2001-2006) yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel I.1. Perkembangan Laba Rugi

Tahun	L/R	%
2001	(61.964.839.354,40)	
2002	(5.715.729.496,87)	90,78
2003	(17.375.983.088,13)	204,00
2004	(36.877.617.332,01)	112,23
2005	(44.759.713.291,84)	21,37
2006	(1.382.671.111,37)	96,91

Sumber: PDAM Kota Makassar (data diolah) tahun 2007

Berdasarkan tabel di atas, terlihat secara umum selama enam tahun terakhir (2001-2006) menunjukkan PDAM Kota Makassar mengalami kerugian setiap tahunnya, sementara dari data jumlah pelanggan menunjukkan peningkatan, seperti dalam tabel berikut:

Tabel I.2. Perkembangan Jumlah Pelanggan

Tahun	Jumlah Pelanggan	%
2001	100.626	
2002	116.172	15,45
2003	125.832	8,32
2004	136.116	8,17
2005	143.291	5,27
2006	151.321	5,60

Sumber: PDAM Kota Makassar (data diolah) tahun 2007

Fenomena tersebut di atas menyebabkan PDAM Kota Makassar tidak dapat menjalankan misinya dengan baik, utamanya dalam memberikan kontribusi pendapatan bagi pemerintah daerah.

Ketidakberhasilan perusahaan menjalankan misinya karena rendahnya kinerja perusahaan. Agar dapat menjalankan perannya dengan baik, PDAM Kota Makassar harus dikelola secara sehat dan selalu mengevaluasi kinerjanya.

Pengukuran kinerja bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan nonkeuangan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana. Salah satu sistem pengukuran kinerja strategi yang seimbang dan mengintegrasikan berbagai faktor-faktor penting adalah *Balanced Scorecard System*.

Balanced Scorecard menerjemahkan visi, misi, dan strategi ke berbagai tujuan dan ukuran yang tersusun ke dalam empat perspektif, yaitu: Perspektif Finansial, Perspektif Pelanggan, Perspektif Proses Bisnis Internal, serta Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (Vincent Gaspersz : 2006). Kinerja keuangan ditujukan untuk menghasilkan laba bagi perusahaan akan tetapi untuk meningkatkan dan mempertahankan laba (kinerja keuangan jangka panjang) kinerja nonkeuangan sangat menentukan. Olehnya itu, keberhasilan misi suatu perusahaan tidak hanya terbatas pada keberhasilan aspek keuangan akan tetapi keberhasilan aspek nonkeuangan juga turut menentukan.

Mengacu pada uraian yang telah dikemukakan, maka dilakukan suatu analisis kinerja terhadap PDAM Kota Makassar, yaitu Analisis

kinerja keuangan berdasarkan SK. Menteri Dalam Negeri No. 47 Tahun 1999 dan Analisis kinerja berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan di atas, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Kinerja keuangan PDAM Kota Makassar berdasarkan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri No 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja PDAM
2. Bagaimana Kinerja PDAM Kota Makassar berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Menganalisis kinerja keuangan PDAM Kota Makassar berdasarkan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri No 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja PDAM.
2. Menganalisis kinerja PDAM Kota Makassar berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*.

D. Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan bagi Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar dalam melihat kinerja perusahaannya dari perspektif keuangan dan nonkeuangan sehingga dapat menjalankan fungsinya.
2. Sebagai bahan informasi dan bahan pertimbangan bagi penulis lainnya yang berkeinginan untuk mengkaji dan melakukan penelitian lebih lanjut.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Perusahaan Daerah Air Minum

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) berbeda dengan perusahaan yang semata-mata berorientasi laba. Tujuan PDAM adalah turut serta melaksanakan pembangunan daerah khususnya dan pembangunan ekonomi nasional pada umumnya dengan menyediakan air minum yang sehat dan memenuhi syarat bagi masyarakat di suatu daerah.

Mengacu pada Keputusan Menteri Dalam Negeri No 690.069 Tahun 1985 tentang Pola Petunjuk Teknis, ditegaskan bahwa tujuan pendirian PDAM adalah:

1. PDAM mempunyai fungsi pokok pelayanan umum kepada masyarakat;
2. PDAM harus mampu membiayai dirinya sendiri;
3. PDAM mengembangkan tingkat pelayanannya;
4. PDAM diharapkan mampu memberikan sumbangan pembangunan kepada pemerintah daerah (sebagai sumber pendapatan asli daerah).

Selanjutnya Keputusan Menteri Dalam Negeri No 690.900-327 Tahun 1994 menyatakan bahwa tujuan pendirian PDAM adalah untuk memenuhi pelayanan dan kebutuhan akan air bersih bagi masyarakat serta salah satu pendapatan asli daerah (PAD). Untuk mencapai tujuan

tersebut di atas, maka penyelenggaraan dan pembinaan terhadap PDAM harus berdasarkan asas ekonomi perusahaan yang sehat.

Sama halnya dengan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Walikotaamadya Kepala Daerah Tingkat II Ujung Pandang No: 21/P/II/1976 tanggal 23 Februari Tahun 1976 mempunyai tugas dan tujuan sebagai berikut:

1. Melaksanakan kegiatan-kegiatan dalam rangka pengolahan/pengawasan sarana penyediaan air minum sesuai dengan prinsip-prinsip ekonomi perusahaan.
2. Memberikan pelayanan kepada masyarakat kota Makassar dan sekitarnya dalam hal penyediaan air minum yang sehat.
3. Sebagai badan usaha yang dikembangkan lebih lanjut menjadi salah satu usaha negara sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.

PDAM dalam menjalankan fungsinya sebagai pengelola air bersih dan dalam upaya meningkatkan pelayanan publik (*public utility*) tidak terlepas dari dimensi ekonomi yaitu memperoleh keuntungan (*profit oriented*), sehingga manajemen PDAM harus dikelola secara profesional yang memerlukan keseimbangan antara fungsi *public utility* dengan fungsi *profit oriented*.

B. Pengukuran Kinerja

Kinerja adalah prestasi yang dicapai oleh perusahaan dalam suatu periode tertentu. Kinerja merupakan suatu istilah umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen.

Kinerja perusahaan bisa diartikan sebagai hasil capaian dari tindakan kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja dilakukan untuk mencapai sasaran dengan menggunakan indikator pengukuran.

Pengukuran kinerja bertujuan untuk membantu manajer perusahaan menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur keuangan dan nonkeuangan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana. Kinerja menurut Mulyadi (2001) adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sedangkan menurut Junaedi (2002) Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi perusahaan yang tertuang dalam perumusan *strategic planning* suatu perusahaan.

Menurut Mulyadi dan Setyawan (2001) manfaat sistem pengukuran kinerja adalah:

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh personel perusahaan terlibat dalam upaya memberikan kepuasan kepada pelanggan.
2. Memotivasi pegawai melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat suatu tujuan strategik yang masanya masih kabur menjadi lebih konkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi *reward* atas perilaku yang diharapkan tersebut.

C. Kinerja Keuangan

1. Analisis Laporan Keuangan

Menurut pedoman akuntansi bahwa laporan keuangan merupakan media penyampaian informasi bagi manajemen dan pihak-pihak lainnya yang berkepentingan terhadap operasi perusahaan. Oleh karena itu laporan harus disajikan sedemikian rupa agar dapat memenuhi kegunaannya secara efektif untuk kepentingan analisa, pengendalian, dan pengambilan keputusan.

Laporan keuangan dapat bermanfaat sebagaimana yang dikehendaki apabila setiap jenjang manajemen yang menerima laporan wajib mengkaji untuk mendapatkan penjelasan lebih lanjut dari rencana/anggaran. Hal ini dimaksudkan agar pelaksanaan fungsi pengawasan oleh atasan dalam rangka mewujudkan sistem pengendalian manajemen yang sehat dan dapat berjalan efektif.

Analisis laporan keuangan yang baik memerlukan pemahaman tentang objek yang akan dianalisa yaitu laporan keuangan perusahaan dan teknik analisa yang tepat. Laporan keuangan merupakan hasil proses akuntansi keuangan, sedangkan salah satu defenisi akuntansi keuangan adalah suatu seni untuk mencatat, mengklarifikasikan, melaporkan dalam bentuk laporan keuangan atas semua transaksi transaksi yang telah dilaksanakan oleh suatu perusahaan dan pada akhirnya menginterpretasikan laporan keuangan tersebut (Muljono : 1988).

Baker (1987) mengatakan bahwa dalam menganalisa laporan keuangan pada umumnya terdapat tiga tingkatan utama yang harus dilaksanakan, yaitu:

a. Persiapan

Langkah-langkah yang diperlukan dalam tahap persiapan dalam menyusun analisa laporan keuangan meliputi penyusunan objek dan analisa yang akan dilakukan dan menyusun laporan keuangan serta data keuangan lainnya.

b. Perhitungan dan interpretasi

Setelah objek dari analisa ditentukan dan data keuangan dikumpulkan, berbagai alat analisa dan teknik digunakan untuk memperoleh pemahaman dasar dari kondisi dan kinerja suatu perusahaan.

c. Evaluasi

Langkah ini digunakan untuk menentukan maksud dari analisa dan menyusun suatu kesimpulan serta membuat suatu rekomendasi.

Laporan keuangan meliputi neraca, laporan laba/rugi, laporan perubahan posisi keuangan, dan catatan atas laporan keuangan (IAL, 1984:1.4), sedangkan menurut S. Munawir (2002 : 22) hasil akhir dari proses akuntansi adalah seperangkat laporan yang dinamakan laporan keuangan dari proses akuntansi tersebut dihasilkan tiga laporan utama (1) *balance sheet* atau neraca, (2) *income statement* atau laporan laba/rugi, (3) *Statement of cash flows* atau laporan arus kas dan sebagai tambahan dapat pula disusun laporan perubahan modal.

Metoda analisis laporan keuangan yang dapat dipergunakan adalah:

- a. Analisis horizontal (analisis dinamis) yaitu analisis laporan keuangan dengan membandingkan laporan keuangan suatu perusahaan untuk beberapa periode sehingga diketahui perkembangannya.

- b. Analisis vertikal (analisis statis) yaitu analisis laporan keuangan suatu periode dengan membandingkan pos yang satu dengan pos yang lainnya.

Laporan keuangan tidak terlepas dari keterbatasan dan kelemahan. Menurut Munawir (2002 : 34) keterbatasan laporan keuangan tersebut adalah:

- a. Laporan keuangan bukan merupakan tujuan akhir, tetapi bermaksud memberikan informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan ekonomi dan bisnis .
- b. Tujuan dari pelaporan keuangan tidak bersifat pasti atau tetap, namun dipengaruhi oleh lingkungan ekonomi, politik, dan sosial dimana laporan keuangan tersebut dibuat.
- c. Tujuan pelaporan keuangan juga dipengaruhi oleh karakteristik dan keterbatasan macam atau jenis informasi yang dapat disediakan, antara lain:
 - 1) Informasi keuangan yang berkaitan dengan bisnis perusahaan bukan ekonomi atau ekonomi secara keseluruhan.
 - 2) Informasi sering merupakan suatu perkiraan bukan merupakan sesuatu yang pasti dan terukur.
 - 3) Sebagian besar informasi keuangan merefleksikan pengaruh yang bersifat keuangan dari transaksi dan kejadian yang telah terjadi.

- 4) Informasi keuangan merupakan satu sumber informasi yang dibutuhkan oleh mereka yang membuat keputusan tentang bisnis perusahaan.

Adanya keterbatasan dan kelemahan laporan keuangan menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja perusahaan perlu adanya kinerja nonkeuangan untuk mendukung kinerja keuangan. Kinerja nonkeuangan yang mendukung kinerja keuangan adalah yang memberi nilai pada aktivitas perusahaan.

2. Teknik Analisis Laporan Keuangan

Teknik dan alat yang digunakan dalam analisis laporan keuangan harus sesuai dengan tujuan analisis laporan keuangan itu sendiri. Adapun teknik yang biasa digunakan dalam analisis laporan keuangan menurut Munawir (1996 : 15) adalah sebagai berikut:

- a. Analisis perbandingan laporan keuangan (*time series*).
- b. Analisis trend.
- c. Laporan keuangan persentase per komponen atau *common size statement*.
- d. Analisis sumber dan penggunaan modal kerja.
- e. Analisis sumber dan penggunaan kas (*cash flow statement analysis*).

- f. Analisis rasio; Analisis rasio digunakan untuk mengetahui hubungan antara pos-pos tertentu dalam neraca atau laporan laba/rugi secara individu maupun kombinasi keduanya.
- g. Analisis perubahan laba kotor.
- h. Analisis *break event*.

3. Penilaian Kinerja Keuangan Berdasarkan SK. Mendagri No. 47 Tahun 1999

Alat dan teknik analisis laporan keuangan yang telah dikemukakan di atas, bila dihubungkan dengan Surat Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja PDAM dapat disimpulkan bahwa alat dan teknik analisis laporan keuangan yang digunakan dalam hal ini adalah analisis rasio dengan indikator sebagai berikut:

- a. Rasio laba terhadap aktiva produktif(1)
Adalah perbandingan antara laba sebelum pajak dengan aktiva produksi.

$$\frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Aktiva Produktif}} \times 100\%$$

Laba sebelum pajak terdiri dari pendapatan operasi + pendapatan non operasi – biaya operasi – biaya nonoperasi.

Aktiva produktif adalah aktiva lancar + investasi jangka panjang + aktiva tetap tidak termasuk aktiva tetap dalam penyelesaian.

b. Rasio laba terhadap penjualan(2)

Adalah perbandingan antara laba sebelum pajak dengan penjualan (pendapatan operasi). Pendapatan operasi diperoleh dari pendapatan penjualan air + pendapatan penjualan nonair. Pendapatan penjualan air terdiri dari harga air, administrasi, sewa meter, dan pendapatan penjualan air lainnya. Pendapatan nonair terdiri dari sambungan baru dengan administrasi.

$$\frac{\text{Laba Sebelum Pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

c. Rasio aktiva lancar terhadap utang lancar(3)

Adalah perbandingan jumlah aktiva lancar dengan jumlah utang lancar. Rasio ini memberikan indikasi penting mengenai kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya atau utang jangka pendeknya.

$$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}}$$

d. Rasio utang jangka panjang terhadap ekuitas(4)

Rasio ini menggambarkan berapa besar harta atau modal yang berasal dari pinjaman jangka panjang.

$$\frac{\text{Utang Jangka Panjang}}{\text{Ekuitas}}$$

e. Rasio total aktiva terhadap total hutang(5)

Adalah perbandingan antara total aktiva dengan total utang, hal ini menggambarkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya dengan harta yang dimiliki.

$$\frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Utang}}$$

f. Rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi(6)

Adalah perbandingan antara biaya operasi dengan pendapatan operasi. Biaya operasi di sini adalah biaya administrasi dan umum, sedangkan pendapatannya adalah pendapatan penjualan air ditambah pendapatan non air.

$$\frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}}$$

g. Rasio laba operasi sebelum biaya penyusutan terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo(7)

Adalah perbandingan antara laba operasi sebelum biaya penyusutan dengan angsuran pokok dan bunga yang telah jatuh tempo. Rasio ini menggambarkan kemampuan laba operasi terhadap pembayaran angsuran pinjaman baik angsuran pokok maupun bunga pinjaman yang telah jatuh tempo.

$$\frac{\text{Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan}}{(\text{Angsuran Pokok} + \text{Bunga}) \text{ Jatuh tempo}}$$

h. Rasio aktiva produktif terhadap pinjaman air(8)

Adalah perbandingan antara piutang usaha dengan penjualan air. Aktiva produktif adalah aktiva lancar + investasi jangka panjang + aktiva tetap (nilai buku) tidak termasuk aktiva tetap dalam penyelesaian.

$$\frac{\text{Aktiva Produktif}}{\text{Penjualan Air}}$$

i. Jangka waktu penagihan piutang(9)

Merupakan perbandingan antara piutang usaha dengan jumlah penjualan perhari, tujuannya untuk mengetahui berapa lama jangka waktu penagihan piutang. Jumlah penjualan perhari diperoleh dari jumlah pendapatan operasi dibagi 360 hari.

$$\frac{\text{Piutang Usaha}}{\text{Jumlah Penjualan Air/hari}}$$

j. Efektivitas penagihan(10)

Dimaksudkan untuk mengetahui seberapa baik perusahaan dalam melakukan penagihan terhadap piutang usaha, dirumuskan sebagai berikut:

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

Dengan menggunakan analisis rasio akan dapat diketahui tingkat likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas. Agar hasil perhitungan rasio

tersebut bermanfaat, maka rasio-rasio tersebut diperbandingkan dengan angka pembanding yang *representative*.

Laporan keuangan merupakan hasil kombinasi antara fakta, standar akuntansi, dan pendapat pribadi, sehingga standar rasio sebagai pembanding mempunyai kesulitan karena adanya kondisi keuangan yang berbeda yang disebabkan oleh beberapa faktor, antara lain:

- a. Perbedaan letak perusahaan dengan berbagai tingkat harga dan biaya operasi yang berbeda-beda.
- b. Perbedaan jumlah dan penilaian aktiva tetap.
- c. Perbedaan umum aktiva yang dimiliki.
- d. Perbedaan struktur permodalan.
- e. Perbedaan sistem dan prosedur akuntansi.

Adanya perbedaan-perbedaan tersebut, maka rasio yang digunakan sebagai pembanding adalah:

- a. Pengalaman penganalisa sesuai dengan tujuan analisisnya.
- b. Rasio rata-rata beberapa tahun terakhir.
- c. Rasio yang dianggarkan.
- d. Rasio perusahaan pesaing.

Menurut Syamsuddin (1998) terdapat dua cara yang dapat dilakukan dalam membandingkan rasio finansial perusahaan untuk mengetahui sehat atau tidaknya kondisi keuangan suatu perusahaan dengan *cross sectional* dan *time series analysis*.

Cross sectional approach merupakan pendekatan yang dimaksudkan untuk mengetahui seberapa baik atau buruk suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya pada saat bersamaan. Teknik ini terdiri dari dua analisis, (1) *analisis commonsize* yaitu analisis yang disusun dengan jalan menghitung tiap-tiap rekening dalam laporan laba/rugi dan neraca menjadi proporsi dari total penjualan (untuk laporan laba/rugi) atau dari total aktiva (untuk neraca), (2) Analisis rasio keuangan.

Time series analysis dilakukan dengan cara membandingkan rasio-rasio finansial perusahaan-perusahaan dari satu periode ke periode lainnya. Teknik analisis laporan keuangan terhadap data historis perusahaan yang diperlukan untuk melihat kecenderungan yang mungkin timbul. Teknik ini terdiri dari tiga jenis, yaitu (1) analisis trend, yaitu teknik yang memberikan gambaran kecenderungan dari laporan keuangan perusahaan dalam beberapa periode kemudian dipilih salah satu periode laporan keuangan sebagai dasar, (2) analisis rasio keuangan, yaitu dengan memilih rasio-rasio yang diperlukan, (3) teknik *variability measure*, yaitu untuk pengukuran variabel lain dari rasio keuangan dari data historis perusahaan.

Perbandingan antara rasio-rasio ini akan memperlihatkan apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran. Untuk mengukur kinerja Perusahaan Air Minum Kota Makassar berdasarkan SK. Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999. Nilai yang diperoleh dari masing

masing indikator sebagaimana yang terlihat dari lampiran 1 Pedoman Penilaian Kinerja PDAM, kemudian dijumlahkan untuk menentukan total nilai indikator kinerja keuangan selama 1 tahun penilaian. Selanjutnya dilakukan perhitungan dengan membagi jumlah nilai indikator yang diperoleh dengan maksimum nilai yang bisa diperoleh dan kemudian dikalikan dengan bobotnya. Rumus untuk menghitung nilai kinerja keuangan tersebut adalah sebagai berikut:

$$\text{Nilai Kinerja Keuangan} = \frac{\text{Jumlah Nilai Indikator}}{60} \times 45$$

Dimana:

60 = Nilai kinerja keuangan maksimum yang bisa dicapai

45 = Bobot untuk aspek keuangan

Kemudian dari hasil perhitungan yang dilakukan akan diperoleh nilai kinerja keuangan. Nilai yang diperoleh selanjutnya diklasifikasikan untuk menentukan kategori kinerja keuangan perusahaan. Adapun kategori kinerja keuangan berdasarkan nilai kinerja yang diperoleh adalah sebagai berikut:

Tabel II.1. Kategori Kinerja Keuangan PDAM

No.	Nilai Kinerja Keuangan	Kategori Kinerja Keuangan
1	> 33,75	Baik Sekali
2	> 27 – 33,75	Baik
3	> 20,25 – 27	Cukup
4	> 13,50 – 20,25	Kurang
5	= 13,50	Tidak Baik

Sumber: SK Mendagri No. 47 Tahun 1999

D. Kinerja Nonkeuangan

Dalam manajemen tradisional, ukuran kinerja yang biasa digunakan adalah ukuran keuangan. Mengapa demikian? Karena ukuran keuangan inilah yang dengan mudah dilakukan pengukurannya. Karena penilaian ukuran keuangan mudah dilakukan, maka kinerja personel yang diukur hanyalah yang berkaitan dengan keuangan. Kinerja lain, seperti peningkatan kepercayaan pelanggan terhadap layanan jasa perusahaan, peningkatan kompetensi dan komitmen personel, kedekatan hubungan kemitraan perusahaan dengan pemasok, dan peningkatan produktivitas dan *cost effectiveness* proses bisnis yang digunakan untuk melayani pelanggan, diabaikan oleh manajemen karena sulit pengukurannya.

Sebagaimana yang dikemukakan oleh McNamara yang dikutip Mulyadi dan Setyawan (2001: 330), yang dikenal dengan McNamara Fallacy yang berbunyi: *The first steep is to measure whatever can be easily measured. This is OK as fa as it goes. The second step is to disregard that which can't be measured or to given it an arbitrary quantitative value. This is artificial and misleading, The third step is to presume that what can't be easily isn't important. This is blindness, The fourth step is to say that what can't be easily measured really doesn't exist. This is suicide.*

Di dalam manajemen tradisional, manajemen hanya melakukan pengukuran terhadap hal-hal yang mudah diukur. Hal-hal yang sulit terukur diabaikan atau diberi nilai kuantitatif secara sembarang, jalan

pikiran seperti ini menurut McNamara dikutip Mulyadi dan Setyawan (2001: 331) sebagai sesuatu yang bersifat semu (*artificial*) dan menyesatkan. Timbul pula anggapan bahwa sesuatu yang tidak dapat dengan mudah diukur merupakan hal yang tidak penting. McNamara menyebut jalan pikiran seperti ini sebagai jalan pikiran yang buta. Bahkan dalam manajemen tradisional terdapat jalan pikiran bahwa sesuatu yang tidak dapat diukur sebenarnya tidak ada. McNamara menyebutnya sebagai jalan pikiran yang menjerumuskan kita ke bunuh diri.

Hal-hal inilah yang menyebabkan pergeseran pemikiran tentang ukuran kinerja perusahaan, organisasi di masa depan tidak lagi mengenyampingkan ukuran kinerja nonkeuangan, karena diyakini bahwa nilai pasar (*market value*) perusahaan lebih banyak ditentukan oleh aktiva tidak berwujud (*intangible assets*) daripada aktiva berwujud (*tangible assets*). Jika manajemen puncak berkeinginan melipatgandakan kinerja keuangan perusahaannya, fokus perhatian sesungguhnya ditujukan untuk memotivasi personel karena disitulah terdapat pemicu sebenarnya (*the real drivers*) kinerja keuangan berjangka panjang.

Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, posisi berdaya saing perusahaan akan dapat dipertahankan dalam jangka panjang jika perusahaan memiliki kemampuan untuk melayani pelanggan dengan lebih baik dibandingkan dengan persaingan dan membedakan dirinya, melalui kegiatan unggulan tertentu dibandingkan dengan persaingan. Dalam lingkungan bisnis yang di dalamnya pelanggan memegang kendali bisnis,

kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan lebih baik kepada pelanggan dibandingkan dengan pesaing akan menempatkan perusahaan pada posisi daya saing yang kuat. Di dalam lingkungan bisnis yang di dalamnya kompetisi sangat intensif, kemampuan perusahaan untuk berbeda (*distinct*) dari persaingan akan membuat perusahaan memiliki daya saing yang kuat.

E. *Balanced Scorecard* sebagai Suatu Sistem

Pengukuran Kinerja

Untuk membangun suatu *Balanced Scorecard*, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif dalam *Balanced Scorecard*. Setiap ukuran yang dipilih seyogianya menjadi bagian dari suatu keterkaitan hubungan sebab-akibat yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja keuangan. *Balanced Scorecard* harus menjelaskan strategi perusahaan, dimulai dengan tujuan finansial jangka panjang, kemudian mengaitkannya dengan berbagai urutan tindakan yang harus diambil berkenaan dengan Perspektif Finansial, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, serta Pembelajaran dan Pertumbuhan untuk menghasilkan kinerja ekonomis jangka panjang yang diinginkan perusahaan.

1. Perspektif Finansial

Pemahaman mengenai Perspektif Finansial dalam manajemen *Balanced Scorecard* adalah sangat penting karena keberlangsungan suatu unit bisnis strategis sangat tergantung pada posisi dan kekuatan finansial. Berbagai rasio finansial dapat diterapkan dalam pengukuran strategis untuk Perspektif Finansial.

Secara garis besar ada 4 jenis rasio yang dapat digunakan untuk menilai kinerja keuangan perusahaan, yaitu:

a. Rasio Likuiditas

Likuiditas adalah kemampuan perusahaan untuk membayar kewajiban-kewajibannya yang segera harus dipenuhi (hutang jangka pendek). Rasio ini bisa digunakan untuk mengukur tingkat keamanan kreditor jangka pendek, serta mengukur apakah operasi perusahaan tidak terganggu bila kewajiban jangka pendek ini segera ditagih. Ukuran rasio likuiditas terdiri dari dua alat ukur:

1) *Current Ratio* (Rasio Lancar)

Current ratio adalah rasio yang membandingkan antara aktiva lancar yang dimiliki perusahaan dengan hutang jangka pendek (hutang lancar).

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

2) *Quick Ratio* (Rasio Cepat)

Quick ratio adalah rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya dengan tidak memperhitungkan persediaan. Dalam perhitungan rasio cepat ini tidak semua harta lancar ikut diperhitungkan, tetapi hanya harta lancar yang paling likuid seperti kas, efek, dan piutang karena diluar dari itu memerlukan waktu untuk mencairkan menjadi uang kas.

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan}}{\text{Hutang Lancar}}$$

b. Rasio Leverage

Rasio leverage menunjukkan seberapa besar kebutuhan dana perusahaan dibelanjai dengan hutang. Apabila perusahaan tidak mempunyai leverage (leverage factornya = 0) artinya perusahaan dalam beroperasi sepenuhnya menggunakan modal sendiri.

1) *Debt Ratio* (Rasio Hutang)

Debt ratio merupakan rasio antara total hutang dengan total aset. Rasio hutang mengukur berapa persen aset perusahaan yang dibelanjai dengan hutang

$$\text{Rasio Hutang} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}}$$

2) *Debt to Equity Ratio* (Rasio Hutang terhadap Ekuitas)

Rasio hutang dengan modal sendiri merupakan perbandingan hutang yang dimiliki oleh perusahaan dengan modal sendiri (ekuitas). Semakin tinggi rasio ini berarti modal sendiri semakin sedikit dibanding dengan hutangnya.

$$\text{Rasio Hutang terhadap Ekuitas} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Modal Sendiri}}$$

c. *Activity Ratio* (Rasio-rasio Aktivitas)

Rasio aktivitas ini mengukur seberapa besar efektivitas perusahaan dalam mengelola aset-asetnya. Artinya dalam hal ini adalah mengukur kemampuan manajemen perusahaan dalam mengelola persediaan bahan mentah, barang dalam proses, dan barang jadi serta kebijakan manajemen dalam mengelola aktiva lainnya dan kebijakan pemasaran. Rasio aktivitas meliputi:

1) *Inventory Turnover* (Perputaran Persediaan)

Rasio ini digunakan untuk mengukur efektivitas manajemen perusahaan dalam mengelola persediaan. Makin tinggi angka rasio perputaran persediaan berarti makin baik karena perusahaan tersebut tidak menyimpan persediaan dalam jumlah berlebihan.

$$\text{Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Rata-rata Persediaan}}$$

2) *Receivable Turnover* (Perputaran Piutang)

Perputaran piutang merupakan ukuran efektivitas pengelolaan piutang. Semakin cepat perputaran piutang, semakin efektif perusahaan dalam mengelola piutangnya. Piutang berkaitan dengan penjualan kredit.

$$\text{Perputaran Piutang} = \frac{\text{Penjualan Kredit}}{\text{Rata-rata Piutang}}$$

3) *Receivable Turnover in Days* (Perputaran Piutang Harian)

Receivable turnover in days disebut juga sebagai *average collection period* yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mengumpulkan jumlah piutang dalam setiap jangka waktu tertentu. Piutang dapat dikatakan likuid apabila dikumpulkan tepat waktu.

$$\text{Average collection period} = \frac{\text{Piutang}}{\text{Penjualan Kredit}} \times 360 \text{ Hari}$$

4) *Total Assets Turnover* (Perputaran Aktiva)

Total assets turnover mengukur perputaran dari semua aset yang dimiliki perusahaan dalam menghasilkan penjualan.

$$\text{Total Assets Turnover} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

d. *Profitability Ratio* (Rasio Profitabilitas)

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba. Rasio profitabilitas terdiri dari dua jenis

rasio yang menunjukkan laba dalam hubungannya dengan penjualan dan rasio yang menunjukkan laba dalam hubungannya dengan investasi.

1) *Gross Profit Margin*

Merupakan perbandingan penjualan bersih dikurangi harga pokok penjualan bersih atau rasio antara laba kotor dengan penjualan bersih.

$$\text{Gross Profit Margin} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan}}$$

2) *Net Profit Margin*

Marjin laba bersih merupakan keuntungan penjualan setelah menghitung seluruh biaya dan pajak penghasilan. Marjin ini menunjukkan perbandingan laba bersih setelah pajak dengan penjualan.

$$\text{Net Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih setelah Pajak}}{\text{Penjualan Bersih}}$$

3) *Return on Investment*

Return on Investment merupakan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan yang akan digunakan untuk menutup investasi yang dikeluarkan.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih setelah Pajak}}{\text{Total Aktiva}}$$

4) *Return on Equity*

Return on Equity yaitu kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dengan modal sendiri yang dimiliki. ROE sering disebut Rentabilitas Modal sendiri dimaksudkan untuk mengukur seberapa banyak keuntungan yang menjadi hak pemilik modal sendiri.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Laba Bersih setelah Pajak}}{\text{Total Modal Sendiri}}$$

2. Perspektif Pelanggan

Pengukuran kinerja dari Perspektif Pelanggan diperlukan untuk menentukan sasaran strategik yang berkaitan dengan waktu, kualitas, kinerja, dan layanan serta biaya dan kemudian menentukan ukuran hasil (*outcome measures*) untuk setiap sasaran strategik.

Kaplan dan Norton (2000) membagi dua kelompok pengukuran *customer*, yaitu: *customer core measurement* dan *customer value proposition*. *Customer core measurement* memiliki beberapa komponen pengukuran yaitu:

a. Kepuasan Pelanggan (*Customer satisfaction*)

Menaksir tingkat kepuasan pelanggan terkait dengan kriteria spesifik dalam *value proposition*.

b. Retensi Pelanggan (*Customer retention*)

Mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan konsumen.

c. Akuisisi Pelanggan baru (*New customer acquisition*)

Mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru.

d. Profitabilitas pelanggan (*Customer profitability*)

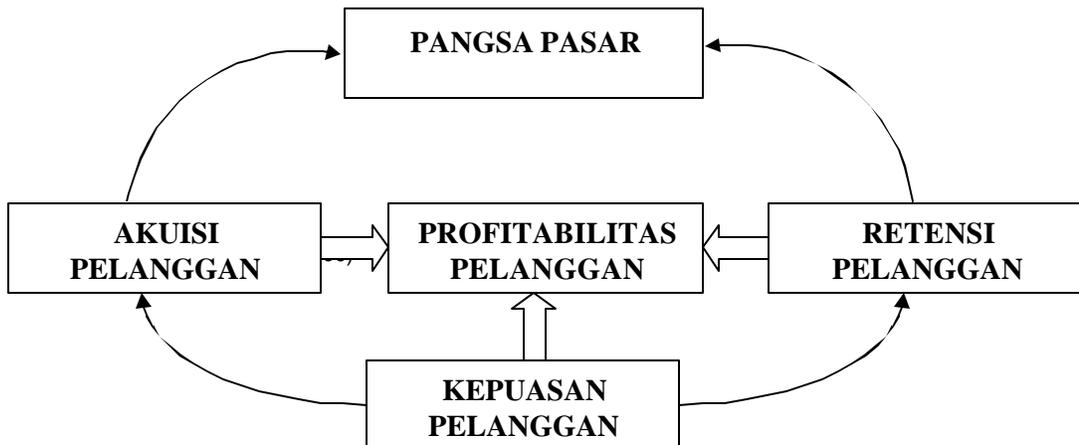
Mengukur laba bersih dari seorang pelanggan atau segmen setelah dikurangi biaya yang khusus diperlukan untuk mendukung pelanggan tersebut.

e. Pangsa pasar (*Market share*)

Pengukuran ini mencerminkan bagian yang dikuasai perusahaan atas keseluruhan pasar yang ada, meliputi: jumlah pelanggan, jumlah penjualan, dan volume unit penjualan.

Hubungan kelima ukuran utama dapat dilihat pada gambar berikut ini:

Gambar II.1. Perspektif Pelanggan – Ukuran Utama



Sumber Kaplan dan Norton (2000)

Customer value proposition merupakan pengukuran di luar kelompok utama. Perusahaan harus dapat menyajikan *customer value proposition* (sajian nilai pelanggan) yang unik untuk menarik dan mempertahankan pelanggan dalam segmen yang ditargetkan. Meskipun sajian nilai bervariasi dalam industri dan dalam segmen pasar yang berbeda, terdapat kumpulan atribut yang umum yang mengorganisasi sajian nilai. Menurut Amin (2005: 56) ada tiga kategori atribut, yaitu:

a. *Product/Service attribute* (Atribut produk/jasa)

Atribut produk dan jasa dari sajian nilai mencakup bentuk atau fungsi produk/jasa, harga, dan kualitas. Pelanggan memiliki preferensi yang berbeda atas produk yang ditawarkan. Perusahaan harus mengidentifikasikan apa yang diinginkan pelanggan. Selanjutnya, pengukuran kinerja ditetapkan berdasarkan hal tersebut.

b. *Customer Relationship* (Hubungan Pelanggan)

Dimensi hubungan pelanggan dari sajian nilai menyangkut perasaan pelanggan terhadap proses pembelian produk yang ditawarkan perusahaan mencakup pengiriman produk dan jasa kepada pelanggan, termasuk waktu tanggapan, dan pengiriman.

c. *Image and Reputation* (Citra dan Reputasi)

Menggambarkan faktor-faktor intangible yang menarik seorang pelanggan untuk berhubungan dengan perusahaan. Membangun *image* dan reputasi dapat dilakukan melalui iklan dan menjaga

kualitas seperti yang dijanjikan. Pelanggan merasakan pengalaman membeli produk/jasa. Hal ini dapat dilihat dari tanggapan langsung maupun tidak langsung dari pelanggan.

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

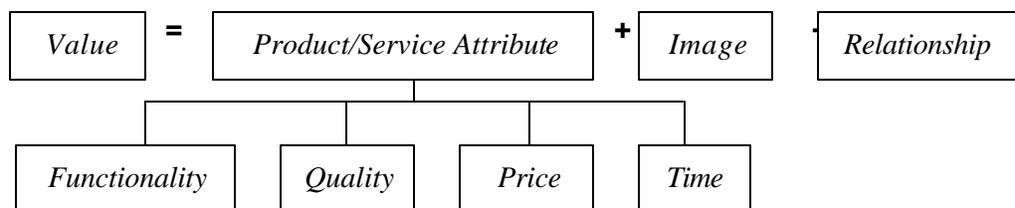
$$\text{Nilai} = \text{Fungsi} + \text{Mutu} + \text{Citra} + \text{Harga} + \text{Waktu} + \text{Hubungan}$$

Dimana:

- ? Fungsi adalah manfaat generik produk kita bagi pelanggan
- ? Mutu adalah kesesuaian dengan standar permintaan pelanggan
- ? Citra adalah daya tarik bagi pelanggan yang tercipta karena proses komunikasi pemasaran
- ? Harga adalah ketersediaan dan kecepatan proses pemenuhan kebutuhan pelanggan
- ? Hubungan merupakan dimensi antar manusia dalam proses bisnis dengan pelanggan

Model generik dari proporsi nilai pelanggan sebagai berikut:

Gambar II.2. Model Generik dari Proporsi Nilai



Sumber: Amin Widjaya (2005)

3. Perspektif Proses Bisnis Internal

Setelah dirumuskan sasaran strategik dari Perspektif Pelanggan, pertanyaan berikutnya yang perlu dijawab adalah: "Apa yang terbaik kita lakukan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan kita?" Untuk menjawab pertanyaan itu, dirumuskan sasaran strategik untuk membangun tiga macam proses bisnis/intern berikut ini: (1) proses inovasi, (2) proses operasi, dan (3) proses layanan purna jual. Proses bisnis/intern merupakan rangkaian aktivitas yang digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan.

a. Proses Inovasi

Dalam proses inovasi, organisasi melakukan riset tentang kebutuhan pelanggan dan mengubah data tentang kebutuhan pelanggan tersebut menjadi berbagai atribut yang didesain ke dalam produk/jasa. Proses inovasi dilandasi oleh kegiatan pokok pendesainan produk/jasa yang pas dengan kebutuhan pelanggan.

b. Proses Operasi

Dalam proses operasi, produk/jasa yang telah didesain kemudian diproduksi dan diserahkan kepada pelanggan. Proses operasi dilandasi oleh dua kegiatan pokok: (1) proses pembuatan produk dan (2) proses penyampaian produk kepada pelanggan.

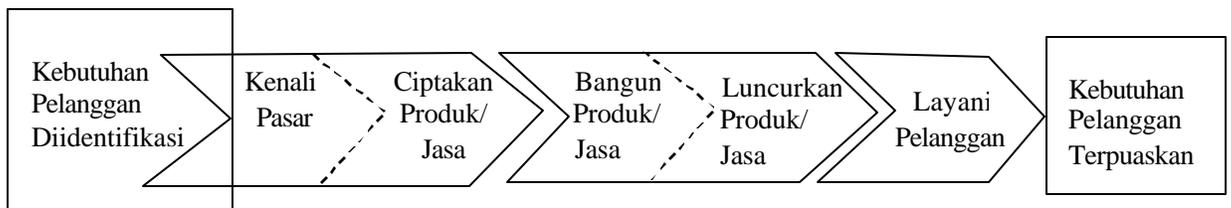
c. Proses layanan Purna Jual

Dalam proses layanan purna jual, perusahaan menyediakan layanan bagi pelanggan setelah produk dan jasa diserahkan

kepada pelanggan. Proses ini dilandasi oleh kegiatan pokok pemasaran secara efektif produk dan jasa kepada pelanggan..

Proses bisnis internal dapat diamati dengan model rantai generik seperti pada gambar berikut ini:

Gambar II.3. Model Rantai Nilai Perspektif Bisnis Internal



Sumber: Kaplan dan Norton (2000)

Dalam penerapan *Balanced Scorecard* untuk pengukuran kinerja dari Perspektif Proses Bisnis Internal, perusahaan perlu menentukan sasaran strategis yang berkaitan dengan waktu, kualitas, keterampilan karyawan, produktivitas, dan kemudian menentukan ukuran hasil untuk setiap sasaran strategis tersebut.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam Perspektif Finansial, Pelanggan, dan Proses Bisnis Internal, yaitu mengidentifikasi dimana perusahaan harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sementara tujuan dalam Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan dalam ketiga perspektif itu tercapai.

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

a. Kapabilitas Pekerja (*Employee Capabilities*)

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

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

Mengukur produktivitas karyawan merupakan hasil dan pengaruh menyeluruh usaha peningkatan moral, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan yang bertujuan untuk membandingkan keluaran yang dihasilkan karyawan dengan jumlah karyawan yang

dikerahkan. Ukuran produktivitas dapat diukur dengan pendapatan per kerja.

b. Kapabilitas Sistem Informasi

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

c. Motivasi, Pemberdayaan, dan Keselarasan

Tolak ukur yang tergabung dalam kelompok ini yaitu: jumlah saran dari pegawai, jumlah saran yang direalisasikan, jumlah saran yang berhasil guna, dan banyaknya pegawai yang mengerti dan memahami visi dan tujuan perusahaan.

F. Kerangka Pikir

Perusahaan Daerah air Minum (PDAM) Kota Makassar adalah Badan Usaha Milik Daerah yang dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Ujung Pandang No: 21/P/II/1976 tanggal 23 Februari Tahun 1976, dengan tujuan memberikan pelayanan air minum kepada masyarakat dan memberikan kontribusi pendapatan asli daerah (PAD) kepada pemerintah Kota Makassar. Meskipun tujuannya adalah memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang penyediaan air minum yang sehat dan bersih, sebagai badan usaha harus

memiliki orientasi bisnis yang rasional berdasarkan prinsip-prinsip ekonomi seperti halnya dengan perusahaan-perusahaan yang berbasis bisnis yang memiliki motif pencapaian laba (*profit oriented*).

Sesuai dengan tujuan penelitian, maka penulis mengukur kinerja perusahaan dari dua model analisis yaitu berdasarkan SK. Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 mengenai kinerja keuangan dan *Balanced Scorecard*. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari skema kerangka pikir berikut ini:

Gambar IV. Kerangka Pikir Penelitian

