

PENGUKURAN KINERJA PDAM KOTA MAKASSAR BERBASIS *BALANCED SCORECARD*

Moh. Rafid Marwal^{*1}, M. Wahyuddin Abdullah²

Dosen STAI Al Amanah Jenepono dan Dosen UIN AlauddinMakassar

E-mail : ^{*1}staialamanah@gmail.com, ²tosir_wahyu@yahoo.com

Abstact

This study aims to analyze the performance ratings of PDAM Makassar City based on performance assessment issued by BPPSPAM to assess the aspects studied in the form of managerial functions by using Balanced Scorecard approach as a measuring instrument. The research approach used is normative approach and using qualitative method. The results showed that the performance of financial perspective on the level of ability to meet short-term liabilities (cash ratio) companies experiencing illiquid where PDAM Makassar City is financial distress short-term. Customer perspective shows the result of customer growth ratio and domestic water consumption show less performance value. For internal business process perspective experiencing the same thing that waterlessness indicator happened big enough water loss, also because by error of recording (human error) related to record water account, this cause low water sold. While the perspective of human resources on the indicator ratio training and employee training load showed a degree that is not good, this case show development of employee competency is not top priority of PDAM Makassar City. Finally, although there are many problems found, but overall by looking at the accumulation value of balanced scorecard performance measurement of PDAM Makassar city shows a healthy performance (shows 3,37 points in 2015 and 3,39 points in 2014 , with the standard value of healthy performance category is $\geq 2,8$ points). Researchers expect PDAM Makassar City to make improvements to the problems found, to create more optimal performance in the future.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance

PENDAHULUAN

Air merupakan kebutuhan mendasar bagi manusia untuk bisa bertahan hidup dan menjaga kelangsungan hidup mereka. Hal ini berkaitan langsung dengan cara manusia memperoleh air yang layak untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, sehingga dalam hal ini pemerintah memiliki tanggung jawab publik untuk menyediakan dan mengelola sumber-sumber air yang layak bagi kebutuhan masyarakat. Jika potensi dari suatu sumber daya air dinilai cukup besar untuk memenuhi kebutuhan air masyarakat umum maka pemerintah cukup memiliki satu perusahaan publiksemi profit untuk mengelola sumber tersebut yang dikenal sebagai monopoli alami (Dominick Salvatore, 1993). Langkah tersebut sejalan dengan hak monopoli oleh pemerintah yang

diatur dalam UUD 1945 pasal 33 tentang perekonomian Indonesia untuk mewujudkan kemaslahatan umat.

Pengelolaan air oleh pemerintah akan berimplikasi pula pada peningkatan Pendapatan Asli Daerah (PAD) guna untuk membiayai belanja rutin dan membiayai sektor pembangunan daerah, sehingga pemerintah dalam hal ini membentuk Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) yang berperan melayani kebutuhan air masyarakat. Adanya pemenuhan kebutuhan masyarakat yang sangat vital ini memiliki relevansi terhadap pemenuhan *maqâshid syari'ah* (kebutuhan primer) umat manusia sebagai salah satu upaya dalam mencapai kesejahteraan umat (*falah*).

Adanya peran sosial PDAM dalam mengelola air juga sebagai pelaku ekonomi di daerah (*semi-profit oriented*)

menuntut PDAM agar menyediakan sistem pengelolaan air yang baik dan profesional melalui peningkatan kualitas pelayanan. Pasalnya, peran PDAM dalam penyediaan air bersih masih menempati porsi yang relatif kecil berdasarkan ketentuan *Millennium Development Goals (MDGs)* yang mensyaratkan target pelayanan air bersih perkotaan minimal memenuhi 80% dari total penduduk. Adapun hasil realisasi tahun 2015 baru menyentuh angka 30,8% dengan status Perlu Usaha Keras (Bappenas, *Millennium Development Goals*, oktober 2008.). Hal ini tidak terlepas dari kendala-kendala yang masih dihadapi oleh PDAM, seperti masalah pendanaan, kualitas SDM, perilaku pelanggan, lemahnya pengendalian dan terjadinya in-efisiensi operasional, serta masalah pada infrastruktur pendukung (Dokumen Perencanaan Strategis PDAM Kota Makassar, Juli 2014).

Penilaian kinerja PDAM pada dasarnya telah dilakukan sehingga penilaian tersebut dapat dijadikan sebagai rujukan dalam rangka meningkatkan kualitas pelayanan. Adapun pengukuran kinerja yang dilakukan telah berdasar pada pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard (BSC)* terhadap empat perspektif utama yaitu perspektif keuangan, perspektif operasional, perspektif administrasi, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Kepmendagri No.47/1999). Sehingga dalam rangka mendukung pelayanan air secara berkelanjutan maka perlu dilakukan berbagai upaya, seperti mendorong penyehatan PDAM yang bermasalah, perbaikan aspek pengawasan, penguatan aspek kelembagaan serta penguatan infrastruktur sehingga kedepannya PDAM diharapkan mampu bersaing dan setara dengan perusahaan-perusahaan air di dunia.

Berdasarkan berbagai kendala dan tantangan yang dihadapi oleh PDAM maka penelitian ini perlu dilakukan untuk bisa mengukur dan menganalisis kinerja PDAM dalam rangka melaksanakan fungsinya sebagai perusahaan penyedia air bersih untuk publik. Dengan ini

diharapkan mampu menciptakan iklim usaha yang kondusif bagi perkembangan PDAM Kota Makassar sehingga target *MDGs* perkotaan yang telah disyaratkan dapat tercapai dengan mewujudkan sistem pengelolaan air yang baik.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan maka rumusan masalah penelitian ini bermaksud untuk menemukan, "Bagaimana sistem pengukuran dan penilaian kinerja perspektif *Balanced Scorecard (BSC)* pada PDAM Kota Makassar berdasarkan standar penilaian kinerja Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyedia Air Minum (BPPSPAM) sebagai rujukan dari Peraturan Pemerintah Nomor 16 tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum?."

Tinjauan Pustaka

A. Kinerja

Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan oleh sebuah perusahaan. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh indikator-indikator suatu pekerjaan dalam kurun waktu tertentu (Wirawan, 2009). Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan (Mangkuprawira, 2009). Penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi (Mulyadi dan Setyawan, 1999). Penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta pemberian penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Penilaian kinerja dapat digunakan manajer puncak untuk memperoleh dasar yang obyektif dalam memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggungjawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

B. Balanced Scorecard (BSC)

Konsep *Balanced Scorecard* dikembangkan pada tahun 1990 oleh dua orang jenius bernama Robert S. Kaplan dan David P. Norton. Mereka mengadakan penelitian terhadap beberapa perusahaan di Amerika untuk mendapatkan sebuah pola pengukuran kinerja yang terbaik dan berhasil dipublikasikan dalam artikel mereka di *Harvard Business Review* pada tahun 1992. Setelah itu, mereka pun mendapatkan metode baru dalam pengukuran kinerja perusahaan yaitu *BSC*. Kaplan dan Norton (2000) mengemukakan *Balanced scorecard* adalah suatu kerangka kerja untuk mengintegrasikan berbagai ukuran yang diturunkan dari strategi perusahaan, yaitu ukuran kinerja finansial masa lalu dan memperkenalkan pendorong kinerja non *finansial* masa depan, yang meliputi perspektif pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan, diturunkan dari proses penerjemahan strategi perusahaan yang dilaksanakan secara *eksplisit* dan ketat ke dalam berbagai tujuan dan ukuran yang nyata.

Empat perspektif *BSC* tersebut memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Kaplan dan Norton berpendapat bahwa *balanced scorecard* melengkapi seperangkat ukuran *finansial* kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*drivers*) kinerja masa depan (Kaplan dan Norton, 1996). Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: *finansial*, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran/ pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 2000). Pengukuran kinerja keuangan

menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan dari strategi memberikan perbaikan mendasar. Perspektif pelanggan dianggap penting mengingat semakin ketatnya persaingan mempertahankan pelanggan lama dan merekrut pelanggan baru, saat ini produk atau jasa dikatakan bernilai lebih jika manfaat yang diterima dari suatu produk dan jasa kerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan konsumen. Selain kedua perspektif tersebut, pengukuran perspektif internal bisnis juga dianggap penting dimana penilaiannya didasarkan pada proses-proses, putusan-putusan dan tindakan-tindakan yang terjadi didalam organisasi. Ketiga perspektif tersebut dilengkapi dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dimana upaya yang dapat dilakukan perusahaan dalam perspektif ini adalah dengan melakukan investasi infrastruktur yaitu *reskilling employes*, meningkatkan kemampuan sistem informasi dan mempertahankan motivasi pekerja, serta pemberian wewenang dan pengarahan organisasi dan individu. Perspektif belajar dan pertumbuhan ini menyediakan upaya investasi masa depan sehingga memungkinkan organisasi mencapai tujuan pertumbuhan keuangan jangka panjang.

C. Penilaian Kinerja PDAM Berdasarkan Pedoman BPPSPAM

Berkaitan penentuan kesehatan perusahaan daerah air minum di Indonesia berdasarkan pada penilaian tingkat keberhasilan pengelolaan PDAM ini diukur melalui proses penilaian terhadap kinerja yang didasarkan pada variabel kinerja penyelenggaraan pengembangan SPAM meliputi: aspek keuangan, operasional, pelayanan pelanggan dan sumber daya manusia sesuai dengan ketentuan di dalam pasal 59 Permen PU No.18/PRT/M/2007. Masing-masing aspek dirinci ke dalam beberapa variabel penilaian melalui pendekatan *BSC*, sesuai dengan keputusan ketua pendukung pengembangan sistem penyedia air minum No.002/KPST/K-6/IV/2010, dengan keputusan

poin pertama yaitu penilaian kinerja pelayanan penyelenggaraan pengembangan sistem penyediaan air minum PDAM dilakukan dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard* dengan pengukuran terhadap aspek keuangan, pelayanan, oprasi dan sumber daya manusia. Adapun indicator-indikator penilaian kinerja masing-masing perspektif yang menjadi standar pengukuran dalam penelitian ini dapat dilihat pada pedoman BPPSPAM.

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan studi lapangan (*Field Research*) dimana penelitiannya bersifat kualitatif. Penelitian ini menggunakan pendekatan normatif. Pendekatan normatif dipilih untuk menguraikan suatu kondisi yang seharusnya menurut pedoman serta norma-norma tertentu dikatakan ideal. Acuan dari norma atau pedoman berupa standar-standar, landasan hukum, serta batasan-batasan yang dikeluarkan oleh suatu instansi. Dalam penelitian ini norma atau pedoman yang digunakan untuk menilai kinerja pelayanan air bersih menurut Keputusan Ketua Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyedia Air Minum (BPPSPAM) No.002/KPT/K-6/IV/2010 Tentang Penilaian Kinerja Pelayanan Penyelenggaraan Sistem Penyedia Air Minum Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) dan Kepmendagri No. 47 Tahun 1999.

B. Metode Pengumpulan Data Penelitian

Penelitian ini diolah berdasarkan dua sumber data, yaitu: 1) Data Primer, yaitu diperoleh melalui pengumpulan data dengan mengadakan wawancara secara langsung (*direct interview*) kepada pihak-pihak yang dianggap dapat memberikan pernyataan yang falid untuk melengkapi data yang diperoleh atau dalam mengonfirmasi temuan yang ada di

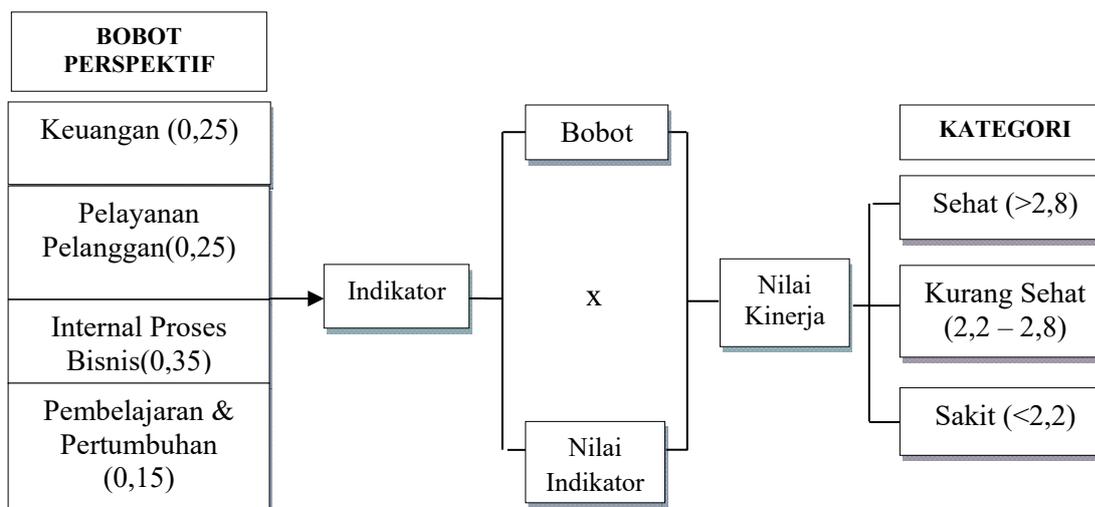
lapangan, 2) Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan berupa profil perusahaan, serta penelitian kepustakaan, literatur-literatur, jurnal, artikel, majalah, dan bacaan yang terkait dengan pokok bahasan penulisan terutama Laporan Statistik (BPS) dan Laporan Keuangan yang dikeluarkan hasil audit PDAM kota Makassar.

C. Teknik Analisis Data

Tahap awal dilakukan analisis data yaitu melakukan perhitungan kinerja berdasarkan pedoman BPPSPAM untuk mengukur masing-masing perspektif keuangan, aspek pelanggan, proses bisnis internal dan sumber daya manusia. Setelah dilakukan pengukuran perspektif *Balanced Scorecard* (BSC), maka tahap selanjutnya yaitu tahap interpretasi dimana hasil temuan berdasarkan kartu skor (*scorecard*) diinterpretasikan dan dikonfirmasi langsung oleh hasil wawancara setiap indikator sehingga data yang di analisis dengan metode tersebut akan memberikan penjelasan secara spesifik terkait temuan nyata yang terjadi di lapangan. Setelah melakukan intepretasi maka tahapan ketiga adalah melakukan perhitungan akumulasi dari pengukuran kinerja setelah mendapatkan nilai kartu skor (*scorecard*) melalui pembobotan dari indikator masing-masing perspektif, sehingga menghasilkan nilai total kinerja dari rata-rata kartu skor (*scorecard*) setiap perspektif *Balanced Scorecard*. Peneliti dalam tahap ini dapat menarik kesimpulan akhir apakah kinerja perusahaan masuk kategori sehat atau tidak.

Berkaitan dengan pengukuran kinerja maka sistem pembobotan, metode perkalian bobot dan nilai, total nilai kinerja yang dihasilkan serta pengkategorian sehat tidaknya PDAM harus berdasarkan pada arus bagan berikut ini :

Gambar 1. Metode Perhitungan Nilai Kinerja



Sumber : Standar BPPSPAM, 2015

Keterangan :

- Bobot perspektif merupakan jumlah bobot masing-masing perspektif
- Indikator merupakan indikator kinerja masing-masing perspektif
- Bobot merupakan angka bobot dari masing-masing indikator kinerja
- Nilai indikator merupakan nilai standar dari masing-masing indikator
- Nilai kinerja merupakan hasil perkalian bobot dengan nilai indikator

Berkaitan penentuan tingkat kesehatan PDAM di Indonesia berdasarkan pada penilaian tingkat kinerja PDAM yang diatur dalam standar dasar perhitungan masing-masing variabel dan indikator

penilaian tingkat kinerja PDAM sesuai surat keputusan Ketua BPPSPAM No.002/KPTS/K-6/IV/2010 tentang pedoman kinerja PAM dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1. Bobot Perhitungan Perspektif *Balanced Scorecard*

Aspek	Objek	Key Performance Indicators (KPI)	Bobot	Desimal
Keuangan (25%)	Internal (Rasio)	1. Return On Equity (ROE)	5,5%	0,055
		2. Rasio Oprasi	5,5%	0,055
		3. Rasio Kas	5,5%	0,055
		4. Efektifitas Penagihan	5,5%	0,055
		5. Solvabilitas	3%	0,03
		Total	25%	0,25
Pelanggan (25%)	Internal (Rasio)	1. Cakupan Pelanggan Teknis	5%	0,05
		2. Tingkat Penyelesaian Pengaduan	2,5%	0,025
		3. Pertumbuhan Pelanggan	5%	0,05
		4. Kualitas Air Pelanggan	7,5%	0,075
		5. Konsumsi Air Domestik	5%	0,05
		Total	25%	0,25
Proses Bisnis Internal (35%)	Internal (Rasio)	1. Efisiensi Produksi	8,6%	0,086
		2. Air Tak Berekening	8,6%	0,086
		3. Jam Oprasi Pelayanan	9,6%	0,096
		4. Penggantian Meter Air Pelanggan	8,2%	0,082
		Total	35%	0,35

Perumbuhan dan Pembelajaran (SDM) (15%)	Internal (Rasio)	1. Rasio Pegawai Terhadap 1000 Pelanggan	7%	0,07
		2. Rasio Diklat Pegawai	4%	0,04
		3. Rasio Beban Diklat Terhadap Pegawai	4%	0,04
		Total	15%	0,15
Total Scorecard			100%	1

Sumber: BPPSPAM, 2015

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Pengukuran Kinerja Perspektif BSC pada PDAM Kota Makassar

Perspektif Keuangan

Pendapatan atau laba (*net income*) per tahun yang dihasilkan oleh PDAM Kota Makassar akan menjadi cadangan (laba ditahan) serta 10% dari laba akan dibagikan kepada pimpinan dan karyawan sebagai dividen (jasa produksi), sebagaimana diutarakan oleh Ibu Kartia (Direktur Keuangan PDAM Makassar, 2016), hal tersebut merujuk kepada Permendagri No. 2 Tahun 2007 tentang Organ dan Kepegawaian PDAM

dan Peraturan daerah Nomor 6 Tahun 1974 tentang pendirian PDAM. Dalam hal kepemilikan, pemerintah daerah memiliki status sebagai pemilik (*owner*).

Berdasarkan hasil analisis kinerja perspektif keuangan PDAM Kota Makassar tahun 2014 dan 2015 diperoleh gambaran sejauh mana peran kontribusi perspektif keuangan ditinjau dari sudut tingkat rasio profitabilitas, rasio likuiditas, dan rasio solvabilitas. Hasil analisis menunjukkan bahwa keadaan masing-masing derajat pengelolaan penilaian kinerja menunjukkan angka yang bervariasi hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Derajat pengelolaan Kinerja Perspektif Keuangan

Indikator Keuangan	Aktual 2014			Aktual 2015		
	Rasio	Nilai	Derajat	Rasio	Nilai	Derajat
1. Profitabilitas						
a. ROE	88,6%	5	Sangat Baik	84%	5	Sangat Baik
b. Operasi	0,58	4	Baik	0,52	4	Baik
2. Likuiditas						
a. Rasio Kas	13%	1	Tidak Baik	35%	1	Tidak Baik
b. Efektivitas Penagihan	107%	5	Sangat Baik	100,5%	5	Sangat Baik
3. Solvabilitas	110%	2	Kurang Baik	140%	3	Cukup Baik
Jumlah		17			18	
Rata-rata		3,4	Baik		3,6	Baik

Sumber: Data Primer, 2016

Rasio profitabilitas mengukur kemampuan PDAM Kota Makassar dalam menciptakan keuntungan dan menjamin *going concern* perusahaan. Penilaian aspek ini juga bertujuan untuk mengukur tingkat efektifitas manajemen dalam menjalankan operasional perusahaannya. Aspek ini mencakup rasio *Return On Equity* (ROE) dan rasio operasi. *Return On Equity* (ROE) digunakan untuk mengukur besarnya pendapatan bersih yang diperoleh dari ekuitas yang dimilikinya. Indikator ROE pada PDAM Kota Makassar

menghasilkan persentase 88,6% pada tahun 2014 dan persentase 84% tahun 2015 dengan kategori sangat baik menurut standar penilaian BPPSPAM. Nilai ROE sebesar 84% pada tahun 2015 mengindikasikan bahwa perusahaan mampu menghasilkan laba bersih yang nilainya 84% dari nilai ekuitas sehingga jika semakin besar nilai rasio yang dihasilkan maka akan semakin besar pula dana yang dapat dikembalikan dari ekuitas menjadi laba dimana hal ini berimplikasi pada semakin besarnya laba bersih yang

diperoleh dari modal yang dimiliki PDAM Kota Makassar sendiri. Begitupula dengan rasio operasi yang digunakan untuk mengukur seberapa besar efisiensi biaya produksi yang dikeluarkan untuk menghasilkan pendapatan, dalam hal ini PDAM Kota Makassar mampu menghasilkan rasio operasi sebesar 0,58 pada tahun 2014 dan 0,52 pada tahun 2015 dengan kategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa PDAM Kota Makassar telah melakukan efisiensi biaya operasi sebesar 58% pada tahun 2014 dan efisiensi biaya produksi sebesar 52% pada tahun 2015.

Berbeda dengan rasio profitabilitas dalam perusahaan, rasio likuiditas digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek atau kemampuan dalam memenuhi kewajiban atau utang yang harus segera dibayar dengan harta lancar. Aspek ini mencakup rasio kas dan rasio efektifitas penagihan. Rasio kas mengukur tingkat kemampuan kas yang dimilikinya dalam rangka menjamin kewajiban jangka pendeknya. Sesuai dengan hasil perhitungan menghasilkan rasio kas sebesar 13% tahun 2014 dan 35% tahun 2015 berkategori tidak baik menurut standar penilaian BPPSPAM. Hal ini mengindikasikan bahwa PDAM Kota Makassar tidak dapat memenuhi kewajiban atau utangnya yang sudah jatuh tempo sehingga dinilai sebagai perusahaan yang tidak liquid (*Illiquid*) dalam hal pemenuhan kewajiban atau utang jangka pendeknya. Potensi masalah terjadinya kondisi *Illiquid* dapat bersumber dari jumlah kas dan setara kas yang masih rendah serta jumlah kewajiban lancar perusahaan yang sangat tinggi. Faktor penyebabnya bisa berupa utang yang dimiliki perusahaan cukup besar serta akumulasi utang jangka panjang jatuh tempo yang tidak dibayar. Proporsi utang terbesar PDAM Kota Makassar digunakan untuk membangun Instalasi Pengelolaan Air (IPA). Adanya rencana penghapusan utang PDAM Kota Makassar merupakan salah satu usulan

perbaikan yang dapat dilakukan oleh pemerintah untuk membenahi sistem keuangan terkait struktur utang. Selain itu, internal Perusahaan juga dapat melakukan perbaikan dengan meningkatkan kualitas pelayanan, melakukan pengendalian terhadap arus kas, merestrukturisasi utang serta melakukan penambahan modal kedalam perusahaan untuk memperbaiki struktur permodalan. Rasio likuiditas lainnya menunjukkan hasil yang sangat baik yaitu rasio efektifitas penagihan yang menghasilkan rasio sebesar 107% tahun 2014 dan 100,5% tahun 2015. Hal ini menunjukkan pencapaian yang sangat baik dimana PDAM Kota Makassar telah melakukan efektivitas kegiatan penagihan atas hasil penjualan air dengan sangat baik.

Indikator terakhir yaitu rasio solvabilitas dimana rasio ini bertujuan untuk mengukur tingkat kemampuan dalam melunasi seluruh utang yang ada dengan menggunakan seluruh aset yang dimilikinya. Lebih lanjut lagi bahwa rasio solvabilitas yang dimaksud dalam hal ini yaitu untuk mengukur kemampuan PDAM Kota Makassar dalam menjamin kewajiban-kewajiban jangka panjangnya dari aset yang dimiliki perusahaan. Tahun 2014, menghasilkan rasio solvabilitas sebesar 110% yang dinilai kurang baik tetapi mengalami peningkatan pada tahun 2015 yang menghasilkan rasio solvabilitas sebesar 140% yang dinilai cukup baik. Adanya proporsi hutang PDAM yang cukup banyak menyebabkan perusahaan kurang optimal dalam menjamin kewajiban jangka panjangnya. Walaupun pada tahun 2015, telah dinilai cukup mampu menjamin kewajiban-kewajiban jangka panjangnya tetapi dirasa belum cukup optimal. Faktor-faktor penyebab bisa bersumber dari rendahnya aset yang dimiliki oleh perusahaan serta perusahaan mempunyai utang dalam jumlah yang banyak. Adanya wacana penghapusan utang PDAM bisa menjadi alternatif usulan perbaikan kinerja serta

memperbaiki komposisi pemodal dengan menambah penyertaan modal pemerintah juga bisa menjadi alternatif perbaikan dalam upaya peningkatan kinerja PDAM.

Secara keseluruhan dimana rata-rata nilai indikator perspektif keuangan menghasilkan nilai sebesar 3,4 untuk tahun 2014 dan 3,6 untuk tahun 2015

dengan kategori baik. Setelah menganalisis indikator dari perspektif yang menghasilkan nilai indikator, maka tahap selanjutnya yaitu mengalikan nilai indikator perspektif keuangan yang dihasilkan tersebut dengan bobot indikatornya dengan iktisar perhitungan yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Kinerja Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan	Bobot Indikator (0,25)	2014		2015	
		Nilai	Skor	Nilai	Skor
Return On Equity (ROE)	0,055	5	0.275	5	0.275
Rasio Operasi	0,055	4	0.22	4	0.22
Rasio Kas	0,055	1	0.055	1	0.055
Efektifitas Penagihan	0,055	5	0.275	5	0.275
Rasio Solvabilitas	0,03	2	0.06	3	0.09
<i>Total Scorecard</i>			0.88		0.91

Sumber: Data Primer, 2016

Hasil tersebut menunjukkan sumbangan *scorecard* dari perspektif keuangan untuk total keseluruhan *scorecard* dinilai cukup tinggi.

Perspektif Pelanggan

Aspek penilaian kinerja dalam ketatalaksanaan aspek pelayanan (perspektif pelanggan) yaitu dengan menggunakan alat pengukuran indikator internal perusahaan yang terdiri atas 5 indikator pengukuran yaitu cakupan pelayanan teknis, pertumbuhan pelanggan, tingkat penyelesaian pengaduan, kualitas air, dan konsumsi air domestik. Selain menggunakan

indikator internal, peneliti juga merumuskan indikator eksternal yang digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan dan produk PDAM Kota Makassar. Indikator eksternal yang dirumuskan peneliti terdiri dari 5 indikator pengukuran yaitu kualitas air pelanggan, kontinuitas air pelanggan, tarif air, pembaca meter air, dan penanganan pengaduan. Hasil pengukuran indikator internal perusahaan terkait pelayanan perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. Derajat pengelolaan Kinerja Perspektif Pelanggan

Indikator Pelanggan	Aktual 2014			Aktual 2015		
	Rasio	Nilai	Derajat	Rasio	Nilai	Derajat
Cakup Pelayanan Teknis	68%	4	Baik	67,7,7%	4	Baik
Pertumbuhan Pelanggan	1,6%	1	Tidak Baik	0,4%	1	Tdk Baik
Penyelesaian Pengaduan	100%	5	Sangat Baik	100%	5	Sangat Baik
Kualitas Air	100%	5	Sangat Baik	100%	5	Sangat Baik
Konsumsi Air Domestik	19,6(m ³ /bln)	2	Kurang Baik	20,5 (m ³ /bln)	3	Cukup Baik
Jumlah		7	Baik			18
Rata-rata		3,4				3,6

Sumber: Data Primer, 2016

Cakupan pelayanan teknis digunakan untuk mengukur berapa besar presentase jumlah penduduk terlayani oleh PDAM Kota Makassar berbanding jumlah penduduk di wilayah pelayanan perusahaan. Cakupan pelayanan teknis menghasilkan persentase 68%

pada tahun 2014 dan 67,7% pada tahun 2015 berkategori baik. Hal ini mengindikasikan bahwa PDAM Kota Makassar telah memenuhi jumlah penduduk yang harus terlayani di wilayah pelayanan. Tetapi cakupan ini dinilai belum cukup sebab

sesuai dengan target *Millenium Development Goals* (MGDs) Tahun 2015, bahwa pelayanan air minum perpipaan di Indonesia ditargetkan sebesar 80% untuk wilayah perkotaan (Ali Masduki, 2007).

Hal tersebut juga berdampak terhadap rasio pertumbuhan pelanggan dimana rasio tersebut digunakan untuk mengukur berapa persentase peningkatan jumlah pelanggan dalam satu tahun. Melalui pengukuran tersebut menghasilkan rasio pertumbuhan pelanggan 1,6% pada tahun 2014 dan 0,4% pada tahun 2015 berkategori tidak baik. Hasil ini mengindikasikan bahwa PDAM kota Makassar belum mampu melakukan ekspansi usaha di wilayah pelayanannya. Minat untuk berlangganan yang masih rendah dari masyarakat akibat sempitnya pelayanan perihal jaringan distribusi juga diyakini merupakan faktor penting mengapa pertumbuhan pelanggan PDAM Kota Makassar masih kurang dalam 2 tahun terakhir.

Beberapa faktor masalah teknis yang dialami seperti distribusi air yang terbatas, kuantitas produksi yang tidak cukup, serta ketersediaan air baku yang terbatas sehingga PDAM Kota Makassar sulit melakukan ekspansi usaha. Hal tersebut bisa terjadi karena pengembangan air minum belum menjadi prioritas karena anggaran dana pengembangan air minum masih terbatas. Selain itu, sumber air baku dan unit produksi yang masih terbatas juga menjadi kendala serta jaringan distribusi belum dapat menjangkau seluruh wilayah pelayanan.

Usulan perbaikan yang dapat dilakukan PDAM Kota Makassar dapat berupa penambahan anggaran untuk pengembangan distribusi air minum oleh pemerintah daerah sebagai pemilik. Sehingga dengan adanya penambahan anggaran tersebut, hingganya dapat mengembangkan dan memperluas jaringan distribusi yang berdampak pada ketersediaan produk air dan pelayanan yang lebih luas. Selain itu yang tak kalah penting juga

berupa meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan sebagai *consumer* jasa perusahaan.

Indikator pemasalahan tingkat penyelesaian pengaduan juga sangat penting, dimana indikator tersebut mengukur kualitas pelayanan yang diberikan oleh PDAM Kota Makassar yaitu dengan cara mengetahui sejauh mana kemampu menangani keluhan pelanggan dalam satu tahun. Berdasarkan data perhitungan, tingkat penyelesaian pengaduan di wilayah pelayanan PDAM kota Makassar mencapai 100% di dua tahun terakhir. Hal ini menunjukkan komitmen untuk menyelesaikan masalah yang terjadi di masyarakat terkait pelayanan dan kendala teknis yang terjadi.

Perihal kualitas air pelanggan yang didistribusikan PDAM Kota Makassar dijadikan tolak ukur apakah kualitas air yang didistribusikan kepada pelanggan telah memenuhi kualitas air minum seperti yang ditetapkan oleh menteri kesehatan. Formulasi indikator kualitas air pelanggan adalah jumlah uji yang memenuhi syarat merupakan banyaknya hasil uji kualitas (sampel) air di titik pelanggan yang telah memenuhi syarat kualitas air minum menurut Permenkes No.492/MENKES/ PER/ IV/ 2010 tentang Persyaratan Kualitas Air Minum. Hasil pengukuran menghasilkan rasio kualitas air pelanggan sebesar 100% di dua tahun terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa PDAM Kota Makassar telah mendistribusikan air yang layak untuk masyarakat kota Makassar berdasarkan uji laboratorium. Tetapi hal berbeda diutarakan Direktur Umum Pak Asdar Ali bahwa terdapat 5% pelanggan yang masih memperoleh distribusi air dengan kualitas yang masih kurang.

Begitupula dengan indikator konsumsi air domestik yang berdasar pada rata-rata jumlah air terjual untuk pelanggan domestik pada periode tertentu (m^3/bln) dimana banyaknya air yang dikonsumsi oleh pelanggan domestik selama dengan

periode evaluasi. Dari hasil perhitungan, konsumsi air Pelanggan PDAM Kota Makassar pada tahun 2014 sebesar 19,6 m³/bulan per pelanggan dengan kategori kurang baik, yang naik di tahun 2015 sebesar 20,5 m³/bulan dengan kategori cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan PDAM Kota Makassar masih menggunakan air dalam kategori sedikit. Potensi permasalahan dapat bersumber dari distribusi air ke pelanggan yang tidak lancar, jumlah pelanggan yang tidak seimbang dengan kemampuan pipa distribusi, tingkat kehilangan air yang besar atau pelanggan yang sengaja membatasi pemakaian air karena indikasi tarif yang mahal. Usulan perbaikan yang

dapat dilakukan terkait mengoptimalkan konsumsi air domestik adalah dengan memperbaharui manajemen sistem tekanan air, mengevaluasi dan memperbaiki sistem jaringan distribusi, (penggantian pipa yang sudah lewat usia teknis), menambah sistem jaringan pipa distribusi, mengganti dan memperbaiki pipa-pipa air yang pecah/rusak dan memasang meter induk, meningkatkan volume produksi dan meninjau tarif air. Adapun rata-rata hasil pengukuran perspektif pelanggan (internal) sebesar 3,4 untuk tahun 2014 dan 3,6 untuk tahun 2015 dengan kategori baik. Perhitungannya kinerja BPPSPAM dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 5. Kinerja Perspektif Pelanggan

Perspektif Pelanggan (Internal)	Bobot Indikator (0,25)	2014		2015	
		Nilai	Skor	Nilai	Skor
Cakupan Pelayanan Teknis	0,05	4	0.2	4	0.2
Pertumbuhan Pelanggan	0,05	1	0.05	1	0.05
Penyelesaian Pengaduan	0,05	5	0.25	5	0.25
Kualitas Air Pelanggan	0,075	5	0.375	5	0.375
Konsumsi Air Domestik	0,025	2	0.05	3	0.075
Total Scorecard			0.92		0.95

Sumber : Data Primer, 2016

Hasil tersebut menunjukkan sumbangan *scorecard* dari perspektif pelanggan untuk total keseluruhan *scorecard* dinilai cukup tinggi.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Proses bisnis internal PDAM kota makassar menunjukkan kemampuan perusahaan dalam melakukan peningkatan kegiatan produksi yang baik dan berkesinambungan, menciptakan sistem distribusi air yang baik, serta mencakup

hubungan pengerjaan teknik kebutuhan pelanggan, seperti pengerjaan pembukaan sambungan baru dan masalah instalasi perpipaan. PDAM Kota Makassar dalam hal pengembangan bisnis internal menggunakan alat pengukuran kinerja berupa indikator perusahaan yang terdiri atas 4 instrumen pengukuran yaitu efisiensi produksi, air tak berekening, jam operasi layanan dan penggantian meter air. Hasil pengukuran indikator proses bisnis internal perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 6. Derajat Pengelolaan Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Indikator Proses Bisnis Internal	Aktual 2014			Aktual 2015		
	Rasio	Nilai	Derajat	Rasio	Nilai	Derajat
Efisiensi Produksi	116,6%	5	Sangat Baik	108,3%	5	Sangat Baik
Air Tak Berekening	49,5%	1	Tidak Baik	50%	1	Tidak Baik
Jam Operasi Layanan	24 Jam	5	Sangat Baik	24 Jam	5	Sangat Baik
Penggantian Meter Air	8,7%	2	Kurang Baik	3,2%	1	Tidak Baik
Jumlah		13	Baik		12	Cukup Baik
Rata-rata		3,25			3	

Sumber: Data Primer, 2016

Indikator efisiensi produksi PDAM Kota Makassar digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi sistem produksi perusahaan. Hasil pengukuran tingkat efisiensi produksi menghasilkan persentase 116,6% pada tahun 2014 dan 108,3% pada tahun 2015 dengan kategori sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa PDAM Kota Makassar telah melaksanakan efektifitas dan efisiensi proses produksi yang berdampak langsung terhadap peningkatan kinerja proses bisnis internal PDAM Kota Makassar.

Efisiensi produksi PDAM Kota Makassar dilakukan dengan menambah realisasi produksi melebihi kapasitas terpasang yang telah direncanakan oleh perusahaan. Contohnya pada tahun 2015, realisasi produksi sebesar 83.169.142 m³ sedangkan kapasitas terpasang yang telah direncanakan oleh perusahaan hanya sebesar 76.790.160 m³ sehingga tak heran jika PDAM Kota Makassar mampu melakukan efisiensi produksi sebesar 108,3%. Pertanyaan kemudian timbul, kenapa kapasitas produksi Perusahaan Daerah Air Mminum Kota Makassar bisa melebihi kapasitas terpasangnya dan cenderung memaksakan efisiensi produksi.

Efisiensi produksi juga erat kaitannya dengan ketersediaan air baku, adanya biaya tambahan yang timbul dari kegiatan produksi bisa disebabkan oleh beberapa faktor, seperti tingkat kejernihan air baku. Jika air baku mengandung banyak mikroba maka akan muncul biaya (*cost*) tambahan dalam kegiatan pengolahan air. Salah satu faktor inilah yang dapat mengakibatkan in-efisiensi produksi air karena terdapat biaya tambahan dalam proses pengolahan air yang cukup banyak.

Kendala lain yang dihadapi oleh para penyelenggara sistem penyediaan air minum di Indonesia salah satunya yaitu besarnya porsi air yang tidak bisa menghasilkan pendapatan (*non revenue water/NRW*) atau air tak berekening (*ATR*), sehingga menghambat pelaksanaan

sistem pelayanan air minum yang sangat diperlukan oleh masyarakat. Masalah Air Tak Berekening ini merupakan masalah yang ditemui di setiap PDAM. Kehilangan air (*Non Revenue Water*) dapat diartikan sebagai perbedaan yang tercatat atau selisih antara air yang diproduksi dan masuk kedalam sistem dengan jumlah air yang tercatat pada meter pelanggan. Dengan pengertian tersebut, hilangnya sejumlah air yang dapat terjadi karena keluar dari sistem tanpa dipergunakan atau tidak tercatatnya penggunaan air karena berbagai sebab. Perhitungan indikator air tak berekening (*ATR*) pada PDAM Kota Makassar menghasilkan persentase 45,5% pada tahun 2014 dan 50% pada tahun 2015 berkategori tidak baik. Hal ini mengindikasikan bahwa terjadi kehilangan air yang cukup besar, *human error* terkait pencatatan rekening air serta rendahnya air yang terjual

Kehilangan air sendiri berdasarkan penyebabnya dapat diklasifikasikan berdasarkan kehilangan air secara fisik dan kehilangan air non-fisik. Kehilangan fisik (*physical losses*) adalah kehilangan yang disebabkan adanya kebocoran yang terjadi pada komponen sistem, pada reservoir, pada pipa baik distribusi maupun transmisi, atau pada sambungan rumah. Sedangkan kehilangan air non-fisik atau kehilangan air komersial terjadi akibat berbagai kesalahan dan kelemahan administrasi dan manajemen serta perlengkapan sistem, diantaranya kesalahan pembacaan dan pencatatan meter (produksi dan pelanggan), water meter pelanggan rusak/tidak akurat, pemakaian air tanpa meter, pemakaian air yang mem-*bypass* meter, sambungan liar dan pencurian air, pemakaian dengan perkiraan, dan kesalahan pada administrasi rekening, sehingga air dipakai tetapi tidak tercatat dalam rekening PDAM Kota Makassar. Usulan perbaikan yang dapat dilakukan oleh PDAM Kota Makassar yaitu memperbaiki sistem jaringan distribusi dan mengganti pipa yang rusak/bocor, menerapkan sistem *District Metering Area* (*DMA*),

melakukan pelatihan petugas pencatat meter air, mengganti meter air pelanggan yang rusak, penertiban sambungan liar dan pengadaan meter induk.

Indikator jam operasi pelayanan PDAM Makassar digunakan untuk mengukur tingkat efisiensi sistem operasi secara keseluruhan dan kaitannya dengan kontinuitas pelayanan. Berdasarkan perhitungan, PDAM Kota Makassar menghasilkan jam operasi pelayanan 24 jam untuk 2 tahun terakhir yang berkategori sangat baik. Hal ini mengindikasikan bahwa telah melakukan jam operasi layanan sehari-semalam sehingga hal ini berdampak pada peningkatan kapasitas air yang di produksi guna untuk mencukupi kebutuhan air masyarakat. Berbeda dengan indikator penggantian meter air pelanggan untuk mengukur tingkat ketelitian meter air pelanggan. Berdasarkan pengukuran yang telah dilakukan, indikator penggantian meter air pelanggan menghasilkan

persentase 8,7% tahun 2014 dan 3,2% tahun 2015 dengan kategori tidak baik. Hal ini mengindikasikan bahwa jumlah meter air pelanggan PDAM Kota Makassar yang diganti masih sedikit, masalah yang terjadi bisa karena stok penggantian meter air pelanggan yang tidak ada. Usulan perbaikan indikator ini dapat dilakukan dengan menganggarkan dana untuk pengadaan dan penggantian meter air pelanggan atau menganggarkan dana untuk pengadaan peralatan kalibrasi (tera) meter air pelanggan.

Secara keseluruhan berdasarkan hasil pengukuran menunjukkan bahwa rata-rata nilai indikator perspektif proses bisnis internal sebesar 3,25 untuk tahun 2014 dengan kategori baik dan nilai 3 untuk tahun 2015 dengan kategori cukup baik. Kartu skor perspektif keuangan BPPSPAM dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 7. Kinerja Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif Proses Bisnis Internal	Bobot Indikator(0,35)	2014		2015	
		Nilai	Skor	Nilai	Skor
Efisiensi Produksi	0,086	5	0.43	5	0.43
Air Tak Berekening	0,086	1	0.086	1	0.086
Jam Operasi Pelayanan	0,096	5	0.48	5	0.48
Penggantian Meter Air Pelanggan	0,082	2	0.164	1	0.082
Total Scorecard			1,16		1.07

Sumber: Data Primer, 2016

Total capaian kartu skor (*scorecard*) kedua bobot tersebut menggambarkan bahwa PDAM Kota Makassar telah melakukan proses bisnis internal perusahaan dengan efektif dan efisien. Walaupun untuk aspek tertentu, PDAM Kota Makassar harus melakukan pembenahan pada tingkat kehilangan air yang merugikan perusahaan dan melakukan penggantian meter air pelanggan yang telah usang untuk mengoptimalkan pendapatan (laba).

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning & Growth*)

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan lebih memfokuskan pada

kegiatan sumber daya internal perusahaan seperti meningkatkan kompetensi karyawan serta mengembangkan sistem informasi yang sesuai dengan proses bisnis perusahaan serta perlunya menciptakan organisasi perusahaan yang efektif dan kondusif dalam menjalankan proses bisnis. Perusahaan yang inovatif menggunakan *scorecard* sebagai sebuah sistem manajemen strategis untuk mengelola strategi jangka panjang. Dalam hal peningkatan kompetensi sumber daya manusia dan pengembangan usaha menggunakan alat pengukuran indikator perusahaan yang terdiri atas 3 instrumen pengukuran yaitu rasio jumlah karyawan per 1000 pelanggan, rasio

diklat karyawan dan beban diklat terhadap karyawan. Hasil pengukuran indikator pembelajaran dan pertumbuhan

perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 8. Derajat Pengelolaan Kinerja Perspektif *Learning-Growth*

Indikator <i>L & G</i> / SDM	Aktual 2014			Aktual 2015		
	Rasio	Nilai	Derajat	Rasio	Nilai	Derajat
Rasio Jumlah Karyawan	6 org	5	Sangat Baik	6 org	5	Sangat Baik
Rasio Diklat Karyawan	3,6 %	1	Tidak Baik	4,3 %	1	Tidak Baik
Beban Diklat Karyawan	0,8 %	1	Tidak Baik	0,2 %	1	Tidak Baik
Jumlah	7		Cukup baik	7		Cukup Baik
Rata-rata	2,33			2,33		

Sumber: Data Primer, 2016

Rasio jumlah karyawan PDAM Kota Makassar untuk mengukur efisiensi penggunaan tenaga kerja dalam melayani setiap 1000 pelanggan. Pengukuran menghasilkan rasio sebesar 6 orang untuk 2 tahun terakhir dengan kategori sangat baik. Hal ini menunjukkan bahwa dari segi jumlah karyawan per 1000 pelanggan sudah mencukupi dalam hal pelayanan. Direktur utama Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar Pak Haris Yasin Limpo juga menjelaskan bahwa tidak ada penerimaan karyawan lagi sampai jumlah pegawai dinilai ideal untuk operasional maka upaya yang dilakukan adalah melaksanakan seleksi setiap tahunnya bagi karyawan kontrak untuk bisa terus bekerja dalam lingkup PDAM Kota Makassar. Sedangkan rasio diklat karyawan digunakan untuk mengukur kepedulian perusahaan untuk meningkatkan kompetensi karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Hasil pengukuran menunjukkan persentase rasio sebesar 3,6% tahun 2014 dan 4,3% tahun 2015 yang kedua tahun tersebut menunjukkan kategori yang tidak baik. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa karyawan PDAM Kota Makassar yang diikutkan dalam diklat sangat minim serta program diklat yang diadakan kurang.

Walaupun perusahaan telah melaksanakan kegiatan diklat atau mengirim karyawan dalam kegiatan diklat, tetapi jumlahnya masih kurang. Usulan perbaikan yang bisa dilakukan

oleh PDAM Kota Makassar adalah melakukan seleksi bagi karyawan yang akan mengikuti diklat, mencari informasi mengenai fasilitas diklat yang akan diselenggarakan, mengajukan usulan pelatihan kepada Pemerintah Pusat (seperti Balai Teknik Sanitasi Air Minum, BPPSPAM, DitPAM, dan lain-lain), melakukan *in-house training*, melakukan analisis kebutuhan pelatihan serta memberikan kesempatan mengikuti pelatihan kepada karyawan sesuai dengan kompetensinya.

Kurangnya rasio diklat karyawan pada dasarnya bersumber dari kurangnya ratio beban diklat dimana rasio ini mengukur kepedulian perusahaan dalam mendanai kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) dalam meningkatkan kompetensi karyawan. Hasil pengukuran pada tahun 2014 menunjukkan rasio sebesar 0,8% dan 0,2% di tahun 2015 yang berkategori tidak baik. Hal ini menunjukkan alokasi biaya untuk keperluan diklat karyawan sangat minim sehingga mengindikasikan bahwa program diklat karyawan belum menjadi prioritas perusahaan dalam rangka meningkatkan kompetensi karyawan.

Walaupun rasio diklat karyawan dan rasio beban diklat karyawan dianggap kurang tetapi secara keseluruhan berdasarkan hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan bahwa rata-rata nilai indikator sebesar 2,33 untuk tahun 2014 dan 2015 dengan kategori cukup baik. Berdasarkan penilaian

BPPSPAM terhadap perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (sumber daya manusia),

perhitungannya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 9. Kinerja Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Bobot Indikator(0,15)	2014		2015	
		Nilai	Skor	Nilai	Skor
Karyawan terhadap 1000 Pelanggan	0,07	5	0.35	5	0.35
Rasio Diklat Karyawan	0,04	1	0.04	1	0.04
Rasio Beban Diklat terhadap Karyawan	0,04	1	0.04	1	0.04
Total <i>Scorecard</i>			0.43		0.43

Sumber: Data Primer, 2016

Hasil indikator tersebut menggambarkan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia dalam organisasi lebih mengarah pada bagaimana kemampuan mengembangkan produktifitas kerja melalui kompetensi tenaga kerja agar menjadi karyawan yang kreatif dan inovatif yang didorong oleh motivasi melalui pelatihan dan pendidikan secara kontinyu kegiatan pelayanan prima dapat diwujudkan yang pada akhirnya akan berdampak pada maksimasi laba dan loyalitas pelanggan sebagai sasaran utama strategi perusahaan.

B. Akumulasi Pengukuran Kinerja PDAM Kota Makassar

Akumulasi pengukuran kinerja dilakukan setelah mendapatkan nilai kartu skor (*scorecard*) melalui pembobotan dari indikator masing-masing perspektif, sehingga menghasilkan nilai total kinerja dari rata-rata kartu skor (*scorecard*) setiap perspektif internal dan eksternal perusahaan. Ikhtisar akumulasi pengukuran kinerja *BSC* menurut pedoman pengukuran Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 10. Akumulasi Pengukuran Kinerja PDAM Kota Makassar Tahun 2014-2015

No	Perspektif	<i>Scorecard</i> Tahun 2014	<i>Scorecard</i> Tahun 2015
1	Keuangan	0,88	0,91
2	Pelayanan Pelanggan	0,92	0,95
3	Proses Bisnis Internal (Operasional)	1,16	1,07
4	Pertumbuhan dan Pembelajaran (SDM)	0,43	0,43
Total Nilai Kinerja		3,39	3,37
Kategori		Sehat	Sehat

Keterangan : Standar Nilai Kinerja PDAM terdiri dari Kategori $\geq 2,8$ = Sehat, Kategori 2,3 – 2,7 = Kurang Sehat, dan Kategori $\leq 2,2$ = Sakit.

Sumber : Data Primer, 2016

Akumulasi pengukuran kinerja menurut standar penilaian kinerja BPPSPAM menghasilkan total kinerja tahun 2015 sebesar 3,37 berkategori sehat lebih rendah dari tahun sebelumnya yaitu 3,39 (kategori sehat) sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja yang dihasilkan PDAM Kota Makassar menghasilkan kinerja yang sehat. Meskipun penilaian kinerja PDAM Kota Makassar menghasilkan

kinerja yang sehat. Akan tetapi, masih terdapat beberapa persoalan yang ditemukan dari hasil penelitian yang seharusnya menjadi catatan perbaikan untuk menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Diantaranya ialah pada perspektif keuangan, pada rasio kas dan rasio solvabilitas menghasilkan rata-rata nilai kinerja yang rendah. Rasio kas yang rendah mengindikasikan bahwa perusahaan

tidak liquid sehingga tidak mampu memenuhi kewajiban jangka pendek yang sudah jatuh tempo. Hal inipun terjadi pada rasio solvabilitas, dimana PDAM tidak mampu menjamin pemenuhan kewajiban-kewajiban jangka panjangnya atas aset yang dimiliki.

Pada perspektif pelanggan, ditemukan bahwa rasio pertumbuhan pelanggan yang rendah serta konsumsi air domestik masyarakat yang disediakan perusahaan masih kurang. Rasio pertumbuhan penduduk yang rendah mengindikasikan bahwa perusahaan tidak mampu melakukan ekspansi usaha di wilayah pelayanannya sehingga pertumbuhan pelanggan dalam 2 tahun terakhir menunjukkan kurangnya jumlah pelanggan baru, hal ini bisa diakibatkan karena kurangnya minat masyarakat untuk menggunakan layanan dari PDAM kota Makassar. Selain itu, juga ditemukan fakta bahwa konsumsi air domestik pelanggan yang rendah mengindikasikan bahwa kurangnya jumlah pemakaian air pelanggan PDAM kota Makassar. Potensi permasalahan dapat bersumber dari distribusi air ke pelanggan yang tidak lancar, jumlah pelanggan yang tidak seimbang dengan kemampuan pipa distribusi, tingkat kehilangan air yang besar atau bisa bersumber dari pembatasan jumlah pemakaian air pelanggan.

Pada perspektif proses bisnis internal, permasalahan yang ditemukan ialah pada rasio air tak berekening dan rasio penggantian meter air menghasilkan rata-rata nilai kinerja yang rendah. Besarnya air tak berekening (air tak berpendapatan) mengindikasikan telah terjadi kehilangan air yang cukup besar, faktor *human error* terkait pencatatan atau terjadi karena faktor rendahnya air yang terjual. Selain itu pada perspektif ini, rasio penggantian meter air pelanggan juga menunjukkan nilai kinerja yang rendah, hal ini mengindikasikan bahwa dalam kurun waktu tertentu, pihak PDAM tidak melakukan pergantian meter air pelanggan secara berkala. Sedangkan pada perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan terkait pengembangan kompetensi karyawan PDAM menunjukkan hasil temuan bahwa rasio diklat karyawan dan rasio beban diklat karyawan menghasilkan nilai kinerja yang kurang. Hal ini mengindikasikan bahwa rasio karyawan yang diikuti dalam diklat sangat minim serta program diklat yang diadakan kurang sehingga program pengembangan kompetensi karyawan dinilai belum menjadi perhatian utama perusahaan dalam mengembangkan sumber daya manusianya.

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian pada uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan pada PDAM Kota Makassar dengan berdasar pada penilaian kinerja yang dikeluarkan oleh Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) (Peraturan Pemerintah Nomor 16 tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum) menunjukkan PDAM Kota Makassar menghasilkan kinerja yang sehat dengan menggunakan pedoman pengukuran tersebut. Meskipun secara keseluruhan menghasilkan nilai kinerja yang sehat, namun masih terdapat berbagai permasalahan yang ditemukan dilapangan terkait indikator-indikator yang diteliti (keuangan, pelanggan, bisnis internal perusahaan maupun program pengembangan karyawan) sehingga hal ini harus menjadi fokus utama PDAM Kota Makassar dalam melakukan perbaikan guna mewujudkan kinerja perusahaan yang lebih optimal.

SARAN

Pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* diharapkan mampu menjadi pedoman bagi manajemen PDAM kota Makassar dalam upaya pengkomunikasian visi, misi dan sasaran strategis perusahaan

terhadap upaya mewujudkan nilai kinerja perusahaan yang lebih baik. Segala permasalahan baik teknis maupun non-teknis diharapkan menjadi fokus perbaikan PDAM Kota Makassar untuk menghasilkan nilai kinerja yang lebih optimal. Dalam hal peningkatan kompetensi karyawan, PDAM kota Makassar diharapkan lebih pro-aktif dalam mengadakan atau mengikutkan karyawan dalam program Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Hal ini dipandang penting, karena kegiatan diklat tersebut akan berguna dalam pengembangan kemampuan dan keahlian (*skill*) karyawan. Sehingga jika keahlian yang dimiliki oleh karyawan tinggi maka akan meningkatkan kualitas jasa dan pelayanan yang diberikan. Hal tersebut dipandang akan berdampak pula terhadap tingkat kepuasan pelanggan dari pelayanan prima yang diberikan oleh PDAM kota Makassar.

DAFTAR PUSTAKA

- Salvatore, Dominick. *Managerial Economics dalam Perekonomian Global*. Buku I, Ed. V, Jakarta: Salemba Empat, 2005.
- Wibowo, Darmawan. *Manajemen Kinerja: Konsep, Dasar, dan teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: Erlangga, 2006.
- Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung : Refika Aditama, 2009.
- Mulyadi dan Setyawan, *Sistem dan Pendekatan Balance Scorecard (Bagian Pertama) Usahawan*. (Penerbit Salemba Empat, No. 02, 1999)
- Kaplan R.S dan Norton D.P. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Jakarta: Erlangga, 2000.
- Kaplan R.S dan Norton D.P. *Translating Strategi, Info Action The Balanced Scorecard*, Boston: Bussines School Process, 1996.
- Kementerian Dalam Negeri, Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum.
- Kementerian Negara Perencanaan Pembangunan Nasional, *Millenium Development Goals*, Oktober 2008.
- Keputusan Ketua Badan Pendukung Pengembangan Sistem Pelayanan Air Minum (BPPSPAM) No.002/KPT/K-6/IV/2010 Tentang Penilaian Kinerja Pelayanan Penyelenggaraan Sistem Penyedia Air Minum pada Perusahaan Daerah Air Minum.
- Peraturan Menteri Pekerjaan Umum Nomor 18/PRT/M/2007 tentang Penyelenggaraan Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum.
- Perusahaan Daerah Air Minum, Dokumen Perencanaan Strategis Perusahaan Daerah Air Minum Kota Makassar 2014.
- Peraturan Pemerintah Nomor 15 tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum.
- Masduki, Ali dkk. Capaian Pelayanan Air Bersih Pedesaan sesuai Millennium Developments Goals – Studi Kasus di Wilayah DAS Brantas. *Jurnal Purifikasi*, Vol. 8 , No. 2, Desember 2007.