

# **PENGUKURAN KINERJA PERUSAHAAN MELALUI *BALANCE SCORECARD* (Studi Kasus : PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal)**

Oleh

**Tri Chusni Mubarokah**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Akuntansi

Universitas Dian Nuswantoro Semarang

Email: [tri.chusni@gmail.com](mailto:tri.chusni@gmail.com)

## ***ABSTRACT***

*PDAM is a company which has responsibility in providing clean water service for the society. In order to give a good service, it is required a measurement of performance to evaluate the performance of a company . Balanced Scorecard is a performance measurement that uses four perspectives , they are: financial perspective , customer perspective, internal business process and learning and growing perspectives . This study only used the Balanced Scorecard which is focused on the measurement of financial perspective .*

*This research was conducted at PDAM Tirto Panguripan Kendal . The kinds and sources of the data in this study are secondary data which was got from the company, those are: the financial report ( the scale , profit and loss statement and casebook report) during 2010 to 2012 periods. The technique in collecting the data used is documentation method. Then, the data analysis is descriptive quantitative analysis and performance measurement which are classified into three financial perspective purposes of balanced scorecard such as : growth , sustain and harvest .*

*From the results of measurements showed that PDAM Tirto Panguripan in the growth purposive of income development indicated that it had been increased or decreased, ROA and the ratio of operating profit margin growth decreased during 2010-2012. The growth purposive of liquidity ratios had been fluctuating , from the ratio of the activity measurements of total asset turnover and working capital turnover had decreased then the ratio of accounts receivable billing period and billing effectiveness ratio had been fluctuating from 2010 to 2012. For the 2010-2012 profitability ratio of net profit margin , scales ratio for the sale ( Operating Profit Margin ) , profit ratio about activa productive ( Rate of Return on Assets ( ROA ) ) and the Rate of Return on Equity ( ROE ) had decreased on the other hand the operating ratio had increased . From the aspect of solvability ratio , the ability of the company to fulfill the whole obligations both of the long term and short term by using the whole property had increased and from 2010-2012 PDAM Tirto Panguripan had no main and long-term debt remained . The active productive ratio of water sales had increased . In the purpose of harvest for measurement of cash flow to sale and cash flow return on assets had been fluctuating and the operations index had increased .*

*Keywords : Performance Measurement , Balanced Scorecard Financial Perspective and Financial Ratio*

## ABSTRAKSI

PDAM merupakan perusahaan yang bertugas untuk memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat pada suatu daerah. Untuk memberikan pelayanan yang baik diperlukan suatu pengukuran kinerja untuk menilai kinerja suatu perusahaan. *Balance Scorecard* merupakan suatu pengukuran kinerja yang menggunakan empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Di dalam penelitian ini hanya menggunakan pengukuran *Balance Scorecard* yang berdasarkan perspektif keuangan.

Penelitian ini dilakukan di PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal. Jenis dan sumber data penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh dari perusahaan meliputi laporan keuangan (neraca, laporan laba rugi dan laporan arus kas) untuk tahun 2010, 2011 dan 2012. Teknik pengumpulan data menggunakan metode dokumentasi. Metode analisis data yaitu analisis deskriptif kuantitatif dan pengukuran kinerja digolongkan menjadi tiga tujuan perspektif keuangan *balance scorecard* meliputi bertumbuh, bertahan dan menuai.

Dari hasil pengukuran yang telah dilakukan menunjukkan bahwa PDAM Tirto Panguripan dalam tujuan bertumbuh dilihat dari tingkat pertumbuhan pendapatan mengalami kenaikan atau penurunan, peningkatan rasio ROA dan peningkatan rasio *operating profit margin* dari tahun 2010-2012 mengalami penurunan. Tujuan bertahan dilihat dari rasio likuiditas mengalami fluktuatif, dilihat dari rasio aktivitas pengukuran *total assets turnover* dan *working capital turnover* mengalami penurunan dan dilihat dari rasio jangka waktu penagihan piutang dan rasio efektivitas penagihan dari tahun 2010-2012 mengalami fluktuatif. Untuk rasio profitabilitas dari tahun 2010-2012 *net Profit Margin*, Rasio laba terhadap penjualan (*Operating Profit Margin*), Rasio laba terhadap aktiva produktif (*Rate of Return on Assets (ROA)*) dan *Rate of Return on Equity (ROE)* mengalami penurunan serta *operating ratio* mengalami kenaikan. Di lihat dari rasio solvabilitas, kemampuan perusahaan dalam memenuhi seluruh kewajibannya baik jangka panjang maupun jangka pendek dengan menggunakan seluruh hartanya meningkat dan dari tahun 2010-2012 PDAM Tirto Panguripan sudah tidak mempunyai hutang jangka panjang. Rasio laba operasi sebelum biaya penyusutan terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo tetap karena dari tahun 2010-2012 sudah tidak mempunyai angsuran pokok dan bunga jatuh tempo. Rasio aktiva produktif terhadap penjualan air mengalami fluktuatif. Dalam tujuan menuai untuk pengukuran *cash flow to sale* dan *cash flow return on assets* mengalami fluktuatif serta *operations index* mengalami kenaikan.

Kata kunci : Pengukuran Kinerja, *Balance Scorecard* Perspektif Keuangan, dan Rasio Keuangan

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu, tidak hanya target akhir yang perlu diukur dan menjadi ukuran kinerja perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan. Pengukuran kinerja suatu perusahaan sangat berguna untuk membandingkan kinerja perusahaan periode lalu dan periode yang akan datang, sehingga dapat diketahui kinerja mengalami perbaikan atau sebaliknya mengalami penurunan. Dari tahun 2001 d

PDAM sudah menggunakan pengukuran kinerja menurut keputusan kepmendagri no 47 tahun 1999 tentang Pedoman penilaian Kinerja. Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa aspek keuangan dari tahun 2010 sampai tahun 2012 mengalami penurunan. Maka dari itu, dilakukan pengukuran kinerja dengan menggunakan pendekatan *Balance Scorecard* berdasarkan pada aspek keuangan. Atas dasar permasalahan tersebut, maka dilakukan penelitian dengan judul "Pengukuran Kinerja Perusahaan melalui *Balance Scorecard* (Studi Kasus : PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal)".

### **Rumusan Masalah**

Rumusan masalah dapat dirumuskan dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut: Bagaimana kinerja keuangan PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal apabila diukur dengan *Balance Scorecard* ?

### **Tujuan**

Tujuan dari penelitian ini adalah :Menganalisis dan menemukan bukti empiris hasil pengukuran kinerja keuangan di PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengukuran Kinerja**

Menurut Mardiasmo (2002), pengukuran kinerja sangat penting untuk menilai akuntabilitas organisasi dan manajer dalam menghasilkan pelayanan publik yang lebih baik. Akuntabilitas bukan sekedar kemampuan menunjukkan bagaimana uang publik di belanjakan, akan tetapi meliputi kemampuan menunjukkan bahwa uang publik tersebut telah dibelanjakan secara ekonomis, efisien, dan efektif.

### **Pengukuran Kinerja PDAM**

Sesuai dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum ada tiga aspek yang dinilai, antara lain aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi.

### **Visi, Misi dan Strategi**

#### **Visi**

Pernyataan singkat yang mendefinisikan sasaran jangka menengah dan jangka panjang (3-10 tahun) organisasi. Visi tersebut sebaiknya berorientasi pasar dan eksternal serta mengekspresikan bagaimana organisasi ingin dipersepsikan oleh dunia.

## **Misi**

Pernyataan internal yang singkat dan terfokus mengenai harapan organisasi untuk bersaing dan menyampaikan nilai bagi pelanggan. Misi tersebut sering menyatakan alasan keberadaan organisasi, tujuan dasar yang didasari oleh aktivitas organisasi, dan nilai yang memandu aktivitas karyawan.

## **Strategi**

Menurut Michael Porter (dalam Atkinson et al, 2012), strategi adalah tentang memilih serangkaian aktivitas dimana organisasi dapat menjadi unggul dengan menciptakan perbedaan yang berkelanjutan di pasar. Perbedaan yang berkelanjutan dapat dimaksudkan menyampaikan nilai yang lebih baik bagi pelanggan dibandingkan dengan pesaing atau menyediakan nilai yang sebanding dengan biaya yang lebih rendah daripada pesaing.

## **Balance Scorecard**

*Balance Scorecard* merupakan *cotemporary management tool* yang digunakan untuk mendongkrak kemampuan organisasi dalam melipatgandakan kinerja keuangan. Oleh karena organisasi pada dasarnya adalah institusi pencipta kekayaan, penggunaan *Balance Scorecard* dalam pengelolaan menjanjikan peningkatan signifikan kemampuan organisasi dalam menciptakan kekayaan.

## **Perspektif Keuangan**

*Balance Scorecard* menggunakan perspektif keuangan karena ukuran keuangan sangat penting dalam memberikan ringkasan konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Pengukuran kinerja keuangan dapat dijadikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan memberikan keputusan kepada peningkatan laba. Pengukuran kinerja keuangan mempertimbangkan adanya tahapan dari tahapan siklus hidup bisnis, yaitu (Kaplan & Norton, 2000) : bertumbuh, bertahan dan menuai.

## **Manajemen Resiko**

Manajemen risiko berfungsi sebagai pelapis, suatu tujuan tambahan yang seharusnya melengkapi setiap strategi pengembalian investasi yang telah dipilih oleh unit bisnis.

## **Tema Strategi Perspektif Finansial**

Dalam setiap strategi pertumbuhan, bertahan dan menuai, ada tiga tema finansial yang dapat mendorong penetapan strategi bisnis (Kaplan & Norton, 2000):

## **Pengertian Laporan Keuangan**

Laporan keuangan adalah laporan yang menunjukkan kondisi keuangan perusahaan pada saat ini atau dalam suatu periode tertentu. Maksud laporan keuangan yang menunjukkan kondisi perusahaan saat ini adalah merupakan kondisi terkini. Kondisi perusahaan terkini adalah keadaan keuangan perusahaan pada tanggal tertentu (untuk neraca) dan periode tertentu (untuk laporan laba rugi). Di samping itu, dengan adanya laporan keuangan, dapat diketahui posisi perusahaan terkini setelah menganalisis laporan keuangan tersebut dianalisis (Kasmir, 2009).

## **Pengertian Analisis Laporan Keuangan**

Menurut Kasmir (2009), analisis laporan keuangan adalah suatu pengukuran agar dapat mengetahui posisi keuangan perusahaan saat ini. Dengan mengetahui posisi keuangan, setelah dilakukan analisis laporan keuangan secara mendalam, akan terlihat apakah perusahaan dapat mencapai target yang telah direncanakan sebelumnya atau tidak.

## **Tujuan dan Manfaat Analisis**

Ada beberapa tujuan dan manfaat bagi berbagai pihak dengan adanya analisis laporan keuangan. Secara umum dikatakan bahwa tujuan dan manfaat analisis laporan keuangan adalah (Kasmir, 2009):

1. Untuk mengetahui posisi keuangan perusahaan dalam satu periode tertentu, baik harta, kewajiban, modal, maupun hasil usaha yang telah dicapai untuk beberapa periode.
2. Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan apa saja yang menjadi kekurangan perusahaan.
3. Untuk mengetahui kekuatan-kekuatan yang dimiliki.
4. Untuk mengetahui langkah-langkah perbaikan apa saja yang perlu dilakukan ke depan yang berkaitan dengan posisi keuangan perusahaan saat ini.
5. Untuk melakukan penilaian kinerja manajemen ke depan apakah perlu penyegaran atau tidak karena sudah dianggap berhasil atau gagal.
6. Digunakan sebagai pembandingan dengan perusahaan sejenis tentang hasil yang mereka capai.

## **Analisis Rasio**

Menurut Kasmir (2009), rasio keuangan merupakan kegiatan membandingkan angka-angka yang ada dalam laporan keuangan dengan cara membagi satu angka dengan angka

lainnya. Macam-macam analisis rasio antara lain : rasio likuiditas, rasio aktivitas, rasio profitabilitas, rasio solvabilitas dan rasio arus kas.

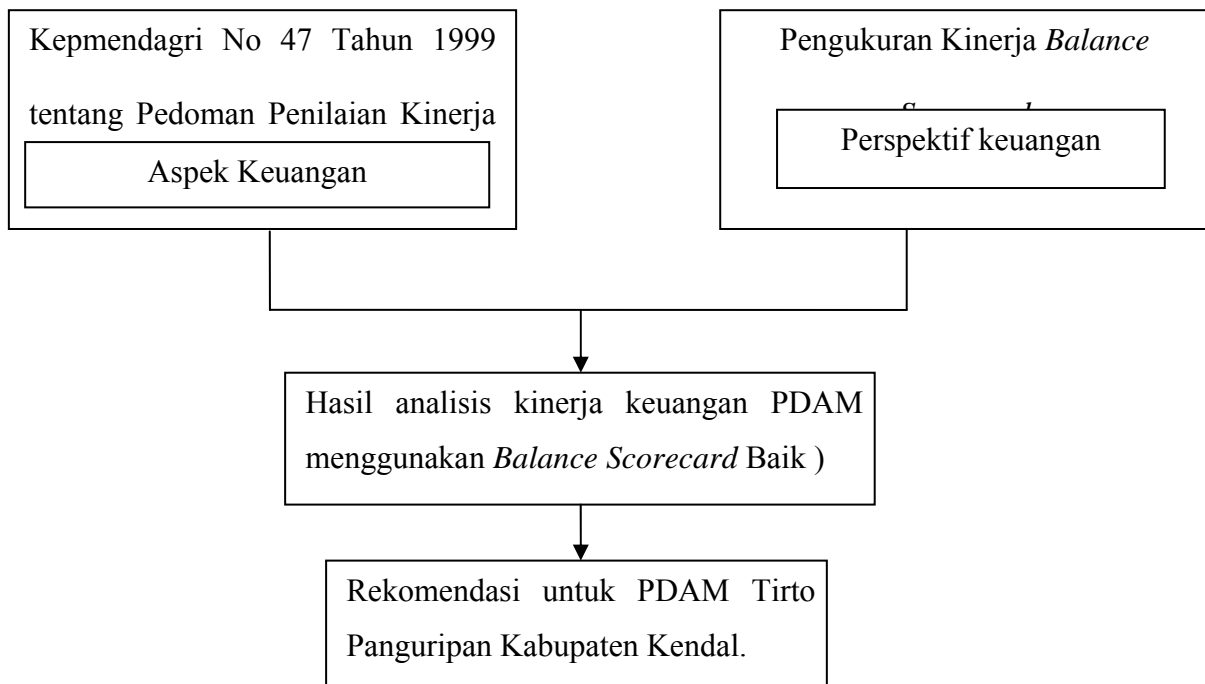
### **Keunggulan *Balance Scorecard***

Keunggulan pendekatan *Balance Scorecard* dalam sistem perencanaan strategik adalah mampu menghasilkan rencana strategik yang memiliki karakteristik sebagai berikut (Mulyadi, 2001) : komprehensif, koheren, seimbang dan terukur.

### **Kerangka Penelitian**

**Gambar 2.1**

#### **Kerangka Penelitian**



### **METODE PENELITIAN**

#### **variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Dalam penelitian ini variabel yang akan digunakan untuk mengukur kinerja berdasarkan perspektif keuangan adalah sebagai berikut :

1. Bertumbuh : tingkat pertumbuhan pendapatan, peningkatan ROA, dan peningkatan *Operating profit margin*

2. Bertahan : rasio likuiditas, aktivitas, profitabilitas, solvabilitas, rasio laba operasi sebelum biaya penyusutan terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo dan rasio aktiva produktif terhadap penjualan air.
3. Menuai : *cash flow statement, operations index, dan cash flow return on assets.*

### **Obyek Penelitian**

Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah laporan keuangan dari tahun 2010 – 2012 PDAM Tirto Panguripan Kabupaten Kendal yang beralamat di Jl. Pemuda 02 Kendal,

### **Jenis dan Sumber Data**

jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder. Sumber yang diperoleh data yang diperoleh secara tidak langsung melalui data-data perusahaan PDAM Tirto Panguripan dari tahun 2010-2012, studi pustaka, dan dokumen yang berkaitan dengan penelitian ini.

### **Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dokumentasi. Data dokumentasi yaitu berupa laporan keuangan PDAM Tirto Panguripan tahun 2010-2012 dan data gambaran umum perusahaan.

### **Metode Analisis Data**

**Tabel 3.1**

**Perhitungan Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan  
Menggunakan *Balance Scorecard***

No	Indikator Kinerja	Rasio
A	Bertumbuh	

1	Pertumbuhan Pendapatan	Peningkatan Fluktuatif Tetap Menurun
3	Peningkatan Rasio ROA	Kepmendagri No.47 Tahun 1999
4	Peningkatan Rasio <i>Operating Profit Margin</i>	Kepmendagri No.47 Tahun 1999
<b>B</b>	<b>Bertahan</b>	
1	Rasio Likuiditas	
	a) Rasio aktiva lancar terhadap hutang lancar ( <i>Curent Ratio</i> )	Kepmendagri No.47 Tahun 1999
	b) <i>Working Capital to Total Assets Ratio</i>	Peningkatan Fluktuatif Tetap Menurun
2	Rasio Aktivitas	
	a) <i>Total Assets Turnover</i> b) <i>Working Capital Turnover</i>	Peningkatan Fluktuatif Tetap Menurun
	a) Rasio jangka waktu penagihan piutang b) Rasio efektifitas penagihan	Kepmendagri No.47 Tahun 1999
3	Rasio Profitabilitas	
	a) <i>Net Profit Margin</i>	Peningkatan Fluktuatif Tetap Menurun
	b) Rasio laba terhadap penjualan ( <i>Operating Profit Margin</i> ) c) Rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi ( <i>Operating Ratio</i> ) d) Rasio laba terhadap aktiva produktif ( <i>Rate of Return on Assets(ROA)</i> )	Kepmendagri No.47 Tahun 1999
	e) <i>Rate of Return on Equity (ROE)</i>	Peningkatan Fluktuatif Tetap Menurun
4	Rasio Solvabilitas	
	a) Rasio total aktiva terhadap hutang	Kepmendagri No.47 Tahun 1999
	b) Rasio Hutang Jangka Panjang terhadap Ekuitas	Kepmendagri No.47 Tahun 1999
5	Ratio Laba Operasi sebelum biaya penyusutan terhadap angsuran pokok	Kepmendagri No.47 Tahun 1999



	dan bunga jatuh tempo	
6	Rasio aktiva produktif terhadap penjualan air	Kepmendagri No.47 Tahun 1999
<b>C</b>	<b>Menuai</b>	
	a) <i>Cash Flow to Sale</i> b) <i>Operations Index</i> c) <i>Cash Flow Return on Assets</i>	Peningkatan Fluktuatif Tetap Menurun

Sumber : Kaplan & Norton

Dari alat analisis diatas, perhitungan nilai kinerja aspek keuangan PDAM Tirta Panguripan Kabupaten Kendal untuk dinyatakan sudah mencapai nilai maksimum atau belum adalah sebagai berikut :

$$\text{Penilaian indikator aspek keuangan} = \frac{\text{jumlah nilai yang diperoleh}}{60} \times 100$$

Keterangan :

60 = Nilai maksimum indikator aspek keuangan

Penilaian keadaan tingkat keberhasilan PDAM digolongkan, sebagai berikut:

**Tabel 3.2**

**Klasifikasi kinerja PDAM**

<b>Nilai Kinerja</b>	<b>Kategori</b>
> 75	Baik Sekali
> 60 – 75	Baik
> 45 – 60	Cukup
> 30 – 45	Kurang
≤ 30	Tidak Baik

Sumber : Kepmendagri No. 47 Tahun 1999

**HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

**Gambaran Umum Perusahaan**

Penelitian ini dilakukan di PDAM Tirta Panguripan Kabupaten Kendal yang beralamatkan di Jl. Pemuda 02 Kendal.

## Pengukuran Kinerja Perspektif Keuangan *Balance Scorecard*

### 1. Bertumbuh

Tahun	2010	2011	2012
Tingkat Pertumbuhan Pendapatan (%)	9,82%	12,56%	10,85%
Peningkatan ROA (%)	0,21%	-0,35%	-5,22%
Peningkatan <i>Operating Profit Margin</i> (%)	0,84%	-0,03%	-5,81%

### 2. Bertahan

#### Rasio Likuiditas

Tahun	2010	2011	2012
<i>Current Ratio</i>	1,42	1,32	2,37
<i>Quick Ratio</i>	1,25	1,08	2,06

#### Rasio Aktivitas

Tahun	2010	2011	2012
<i>Total Assets Turnover</i>	0,82	0,82	0,80
<i>Working Capital Turnover</i>	21	20	7
Rasio Jangka Waktu Penagihan Piutang	33,88	34,62	35,07
Rasio Efektifitas Penagihan (%)	98,62%	98,85%	98,51%

#### Rasio Profitabilitas

Tahun	2010	2011	2012
<i>Net Profit Margin</i> (%)	7,24%	7,17%	2,42%
<i>Operating Profit Margin</i> (%)	9,41%	9,38%	3,57%
<i>Operating Ratio</i>	0,92	0,93	0,98
<i>Return on Assets (ROA)</i> (%)	8,77%	8,40%	3,20%
<i>Return on Equity (ROE)</i> (%)	7,77%	7,06%	2,22%

## Rasio Solvabilitas

Tahun	2010	2011	2012
<b>Solvabilitas</b>	<b>4,16</b>	<b>6,00</b>	<b>7,90</b>
<b>Rasio Hutang Jangka Panjang terhadap Ekuitas</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Rasio laba operasi sebelum biaya penyusutan terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo

Tahun	2010	2011	2012
<b>Rasio laba operasi sebelum biaya penyusutan terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo</b>	<b>∞</b>	<b>∞</b>	<b>∞</b>

Rasio Aktiva produktif terhadap penjualan air

Tahun	2010	2011	2012
<b>Rasio Aktiva Produktif terhadap Penjualan Air</b>	<b>1,18</b>	<b>1,24</b>	<b>1,24</b>

### 3. Menuai

Tahun	2010	2011	2012
<b>Cash Flow to Sale (%)</b>	<b>24,11%</b>	<b>29,22%</b>	<b>22,68%</b>
<b>Operations Index (%)</b>	<b>332,94%</b>	<b>407,53%</b>	<b>937,95%</b>
<b>Cash Flow Return on Assets (%)</b>	<b>19,67%</b>	<b>23,96%</b>	<b>18,16%</b>

## Kesimpulan dan Saran

### 1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja perusahaan dengan menggunakan pendekatan perspektif keuangan *Balance Scorecard* yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan pada PDAM Tirto Panguripan menggunakan tiga tujuan yaitu bertumbuh, bertahan dan menuai.
2. Dalam tujuan bertumbuh menggunakan pengukuran : tingkat pertumbuhan pendapatan, peningkatan rasio laba terhadap aktiva produktif (Peningkatan ROA) dan peningkatan rasio laba terhadap penjualan (peningkatan *operating profit margin*). Dari ketiga pengukuran tersebut akan dijabarkan sebagai berikut :
  - a. Tingkat pertumbuhan pendapatan PDAM Tirto Panguripan dari tahun 2010 sampai tahun 2012 mengalami fluktuatif. Tingkat pertumbuhan pendapatan 9,82% untuk 2010, dan mengalami kenaikan pada tahun 2011 dengan angka 12,56% dan mengalami penurunan sebesar 1,71 menjadi 10,85% untuk tahun 2012.
  - b. Peningkatan rasio laba terhadap aktiva produktif (peningkatan ROA) mengalami penurunan. Pada tahun 2010 dengan angka 0,21%, pada tahun 2011 -0,35% dan pada tahun 2012 -5,22%. Hal ini berarti PDAM Tirto Panguripan masih lemah untuk efektivitas pemanfaatan aktiva produktif dalam menghasilkan laba sebelum pajak.

- c. Peningkatan rasio laba terhadap penjualan (peningkatan *operating profit margin*) dari tahun 2010 sampai tahun 2012 mengalami penurunan dengan angka 0,84%, -0,03% dan -5,22%. Hal ini berarti kemampuan perusahaan untuk penjualan dalam menghasilkan laba sebelum pajak masih kecil.
3. Pada tujuan bertahan menggunakan pengukuran rasio likuiditas, rasio aktivitas, rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, rasio laba operasi sebelum biaya penyusutan terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo dan rasio aktiva produktif terhadap penjualan air. Dari pengukuran-pengukuran tersebut akan dijabarkan sebagai berikut :
- a. Likuiditas dilakukan dengan menggunakan *current ratio* dan *quick ratio*. *Current ratio* 1,42 untuk tahun 2010, 1,32 untuk tahun 2011 dan 2,37 untuk tahun 2012. Sedangkan untuk *Quick ratio* nilainya 1.25 untuk tahun 2010, 1,08 untuk tahun 2011 dan 2,06 untuk tahun 2012. Untuk tahun 2010 sampai tahun 2011 likuiditas perusahaan dalam kondisi kurang baik karena nilainya di bawah rata-rata standar industri dan untuk tahun 2012 likuiditas perusahaan dalam kondisi baik karena nilainya di atas rata-rata standar industri serta perusahaan mampu memenuhi hutang lancarnya dengan baik.
- b. Rasio Aktivitas menggunakan rumus *total assets turnover*, *working capital turnover*, rasio jangka waktu penagihan, dan rasio efektivitas penagihan. Dilihat dari *total assets turnover* PDAM Tirta Panguripan mengalami fluktuatif. Pada tahun 2010 dengan angka 0,80, tahun 2011 0,82 dan tahun 2012 0,80. Hal ini berarti kondisi perusahaan belum mampu memaksimalkan aktiva yang dimiliki karena nilainya masih dibawah standar industri 2 kali. Untuk *working capital turnover* dari tahun 2010 sampai 2011 mengalami penurunan. *working capital turnover* 21 untuk tahun 2010, 20 untuk tahun 2011 dan 7 untuk tahun 2012. Walaupun mengalami penurunan, kondisi perusahaan baik karena rasionya diatas rata-rata 6 kali. Rasio jangka waktu penagihan dari tahun 2010-2012 mengalami peningkatan dengan angka 34,32, 34,62

dan 35,07. Hal ini berarti kondisi perusahaan untuk rata-rata jangka waktu penagihan baik karena konsumen membayar tagihan tepat waktu dan diatas rata-rata industri 25. Apabila dilihat dari peraturan Kepmendagri rasio jangka waktu penagihan mendapatkan nilai 5. Dan untuk rasio efektivitas penagihan mengalami fluktuatif. Pada tahun 2010 dengan angka 98,62%, tahun 2011 98,85% dan tahun 2012 dengan angka 98,51%. Apabila dihubungkan dengan standar rasio Kepmendagri rasio efektivitas penagihan mendapatkan skor 5.

- c. Rasio profitabilitas menggunakan rumus *net profit margin*, *operating profit margin*, *operating ratio*, *return on assets* dan *return on equity*. Untuk pengukuran *net profit margin* dari tahun 2010-2012 mengalami penurunan dengan angka 7,24%, 7,17%, 2,42. Hal ini berarti kemampuan penjualan atau pendapatan pada PDAM Tirta Panguripan mengalami penurunan dalam menghasilkan laba bersih. *Operating profit margin* pada tahun 2010 dengan angka 9,41%, 9,38% untuk tahun 2011 dan 3,57% untuk tahun 2012. Hal ini berarti kemampuan penjualan dalam menghasilkan laba sebelum pajak mengalami penurunan. Dilihat dari pengukuran *operating ratio* pada tahun 2010 dengan nilai 0,92, 0,93 dan 0,98. Hal ini berarti *operating ratio* mengalami peningkatan menjadikan efisiensi perusahaan menunjukkan kondisi yang tidak baik. *Return on assets* pada tahun 2010 sampai tahun 2012 dengan angka 8,77%, 8,40%, dan 3,20%. Selama tiga periode terakhir *return on assets* mengalami penurunan. Hal ini berarti kemampuan aktiva produktif dalam menghasilkan laba sebelum pajak mengalami penurunan. Untuk *return on equity* pada tahun 2010 dengan nilai 7,77%, tahun 2011 7,06% dan tahun 2012 2,22%. *Return on equity* selama tiga tahun terakhir juga mengalami penurunan. Hal ini berarti menunjukkan kemampuan peningkatan modal perusahaan belum diikuti dengan laba setelah pajak menjadikan terjadinya penurunan efektivitas pemakaian modal terhadap laba bersih.

- d. Rasio solvabilitas menggunakan pengukuran rasio total aktiva terhadap hutang dan rasio hutang jangka panjang terhadap ekuitas. Untuk rasio total aktiva terhadap hutang dari tahun 2010 sampai tahun 2012 mengalami peningkatan dengan angka 4,16, 6,00 dan 7,90. Hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi seluruh kewajibannya baik panjang maupun jangka pendek dengan menggunakan seluruh hartanya meningkat. Sedangkan untuk pengukuran rasio hutang jangka panjang terhadap ekuitas dari tahun 2010 sampai tahun 2012 menghasilkan angka 0. Hal ini disebabkan selama tiga periode terakhir PDAM Tirta Panguripan sudah tidak memiliki hutang jangka panjang.
  - e. Rasio laba operasi sebelum biaya penyusutan terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo dari tahun 2010 sampai tahun 2012 menghasilkan angka sebesar  $\infty$ . Hal ini disebabkan PDAM Tirta Panguripan selama tiga tahun tersebut sudah tidak memiliki angsuran pokok dan bunga jatuh tempo.
  - f. Rasio aktiva produktif terhadap penjualan air pada tahun 2010 menghasilkan angka 1,18, tahun 2011 1,24, dan tahun 2012 1,24. Hal ini berarti menunjukkan bahwa efisiensi perusahaan dalam memanfaatkan aktiva produktifnya untuk menghasilkan air mengalami peningkatan.
4. Dalam tujuan menuai menggunakan pengukuran *cash flow to sale*, *operations index* dan *cash flow return on assets*. Untuk pengukuran *cash flow to sale* pada tahun 2010 menghasilkan angka 24,11%, pada tahun 2011 29,22% dan pada tahun 2012 22,68%. Untuk pengukuran *operations index* pada tahun 2010 sampai tahun 2012 menghasilkan angka 332,94%, 407,53% dan 937,95%. Selama tiga periode terakhir *operations index* mengalami peningkatan. Sedangkan untuk pengukuran *cash flow return on assets*

mengalami fluktuasi, pada tahun 2010 menunjukkan angka 19,67%, pada tahun 2011 23,96% dan pada tahun 2012 menunjukkan angka 18,16%.

## 2. Saran

Saran yang dapat diberikan setelah melakukan penelitian ini untuk :

### 1. Perusahaan

Perusahaan harus meningkatkan tingkat likuiditasnya dari tahun ke tahun dan aktiva lancar harus lebih besar dari hutang lancar agar perusahaan dapat tepat waktu melunasi hutangnya. Perusahaan sebaiknya meningkatkan pendapatan usahanya dan menekan beban usaha, sehingga perusahaan dapat memperoleh laba yang diharapkan.

### 2. Peneliti selanjutnya

Untuk peneliti selanjutnya diharapkan menambah alat ukur dengan metode nilai tambah ekonomis (*Economic Value Added*) dan melakukan perhitungan dengan menambah tahun penelitian sehingga akan menghasilkan gambaran kinerja perusahaan secara menyeluruh.

## DAFTAR PUSTAKA

Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2008. **Sistem Pengendalian Manajemen**. Salemba Empat. Jakarta.

Atkinson, et al. 2012. **Akuntansi Manajemen**. Indeks. Jakarta.

BPKP. 2011. **Laporan Hasil Audit Kinerja PDAM Tirta Panguripan Kabupaten Kendal tahun 2010**. Provinsi Jawa Tengah.

BPKP. 2012. **Laporan hasil Audit Kinerja PDAM Tirta Panguripan Kabupaten Kendal tahun 2011**. Provinsi Jawa Tengah.



- BPKP. 2013. **Laporan hasil Audit Kinerja PDAM Tirta Panguripan Kabupaten Kendal tahun 2012**. Provinsi Jawa Tengah.
- Halim, Abdul dan Muhammad Syam Kusufi. 2012. **Akuntansi Sektor Publik : Akuntansi Keuangan Daerah**. Salemba Empat. Jakarta.
- Handayani, Bestari Dwi. 2011. **Pengukuran Kinerja Rumah Sakit Umum Daerah I dengan Pendekatan *Balance Scorecard***. Jurnal Dinamika Manajemen. Vol. 3 No. 1, hal. 74 – 89.
- Indrianto, Nur dan Bambang Supomo. 2002. **Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen**. BPFE. Yogyakarta.
- Jumingan. 2011. **Analisis Laporan Keuangan**. Bumi Aksara. Jakarta.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton. 2000. ***Balance Scorecard* : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi**. Erlangga. Jakarta.
- Kasmir. 2009. **Analisis Laporan Keuangan**. Rajawali Pers. Jakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. **Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi**. Erlangga. Jakarta.
- Mardiasmo. 2002. **Akuntansi Sektor Publik**. Andi. Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. ***Balance Scorecard* : Alat Manajemen Kotemporer untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan**. Salemba Empat. Jakarta.
- Mendagri R.I, 1999. **Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999, tentang Pedoman Penilaian Kinerja PDAM**. Depdagri. Jakarta
- Peraturan Daerah Kabupaten Kendal Nomor 8 Tahun 2008 tentang Perusahaan Daerah Air Minum “Tirta Panguripan” Kabupaten Kendal.
- Prihadi, Toto. 2008. **Deteksi Cepat Kondisi Keuangan 7 Analisis Rasio Keuangan**. PPM. Jakarta.

Riyanto, Bambang. 2008. **Dasar-dasar Pembelanjaan Perusahaan**. BPFE. Yogyakarta.

Samryn. 2012. **Akuntansi Manajemen: Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi**. Kencana. Jakarta.

Sugiyono. 2009. **Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D**. Alfabeta. Bandung.

Zailani, Abdullah. 2009. **Pengukuran Kinerja Perusahaan dengan *Balance Scorecard***. 68 PERFORMANCE. Vol. 9 No. 2, p. 67-87. Diunduh pada tanggal 19/09/2013 jam 13.01 WIB.