

## **COST PRODUCT ANALYSIS AND STRATEGIC PLANNING PDAM TIRTA BANTIMURUNG KABUPATEN MAROS**

<sup>1</sup>Mery Salu, <sup>2</sup>Petrus Peleng Roreng, <sup>3</sup>Fransiskus Randa, <sup>4</sup>Fransiskus Randa.

Email: <sup>1</sup>merypdammaros@yahoo.co.id

1. Magister Management Program, Universitas Kristen Indonesia Paulus, Indonesia. E- mail: : merypdammaros@yahoo.co.id
2. Magister Management Program, Universitas Kristen Indonesia Paulus, Indonesia. E- mail: [petruspeleng@ukipaulus.ac.id](mailto:petruspeleng@ukipaulus.ac.id)
3. Magister Management Program, Universitas Kristen Indonesia Paulus Indonesia, E- mail: [randa\\_fransiskus@ukipaulus.ac.id](mailto:randa_fransiskus@ukipaulus.ac.id)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis Harga pokok produksi air per m<sup>3</sup> dengan menggunakan metode Full costing pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Bantimurung Kabupaten Maros dan membuat rencana strategi PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros menggunakan *balanced scorecard*. Hasil Penelitian ditunjukkan bahwa Analisa biaya produksi air di PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros dari tahun 2015 – 2017 semakin meningkat menggunakan metode full costing dan metode full cost recovery dengan tarif penjualan air tidak mengalami perubahan dari tahun 2015 – 2017, namun tarif rata – rata masih diatas dari tarif dasar dan tarif rata-rata masih diatas dari harga pokok produksi sehingga perusahaan masih mampu untuk menutupi biaya operasional atau full cost recovery. Rencana strategi yang akan dilakukan untuk meningkatkan kinerja berdasarkan analisa balanced scorecard adalah meningkatkan pendapatan penjualan air melalui penyesuaian tarif, reklasifikasi pelanggan, restrukturisasi tarif, melakukan efisiensi biaya dan yang paling prioritas adalah menurunkan tingkat kehilangan air dari 41,64% menjadi maximum 20% sesuai standar nasional. Berdasarkan analisa biaya produksi di PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros tahun 2015 – 2017 bahwa tarif rata-rata sudah mampu menutupi harga pokok produksi atau sudah Full Cost Recovery namun empat perspektif belum semuanya mencapai nilai maksimum karena air yang diproduksi belum semuanya menghasilkan pendapatan akibat tingginya tingkat kehilangan air. Perusahaan mengalami kendala untuk menurunkan tingkat kehilangan air tersebut karena dibutuhkan investasi yang besar sedangkan kemampuan keuangan perusahaan sangat terbatas. Hal ini dapat dilihat dari hasil analisa kinerja perusahaan indikator Return On Equity (ROE) hanya 1,68% dari target minimal 5% dan Rasio Operasi (RO) hanya 0,98 dari target 0,5.

Kata Kunci : *Cost Product, Full cost recovery; strategic planning;*

### **ABSTRACT**

*This study aims to analyze the cost of water production using the Full costing method at PDAM Tirta Bantimurung Maros Regency and make a strategic plan for PDAM Tirta Bantimurung using a balanced scorecard .The results showed that the analysis of the cost of water production in the Tirta Bantimurung PDAM from 2015 to 2017 increased using the full costing method and the rate of water sales unchanged from 2015 - 2017, but the average tariff is still above from the basic rate and the average tariff is still above the cost of production so the company is still able to cover operational costs or full cost recovery. The strategic plan that will be carried out is to increase water sales revenue through tariff adjustments, customer reclassification, tariff restructuring, cost efficiency and the most priority is to reduce water loss from 41.64% to maximum 20% according to standards national. Based on the analysis of production costs in PDAM Tirta Bantimurung, in 2015-2017 that the average tariff has been able to cover the cost of production or already Full Cost Recovery but four perspectives have not all reached maximum value because not all of the water produced income due to high*

*loss water. The company experienced problems to reduce the level of water loss because it requires a large investment while the company's financial capacity is very limited. This can be seen from the results of the analysis of the company's performance indicator Return on Equity of only 1.68% of the target of at least 5% and the Operating Ratio of only 0.98 of the target of 0.5.*

**Keywords :** *Cost product, Full cost recovery; strategic planning;*

## **1. LATAR BELAKANG**

Pemerintah Pusat melalui Pemerintah Daerah menyerahkan wewenang pengelolaan air bersih ini kepada Pemerintah Daerah dalam suatu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yaitu Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). PDAM memiliki tujuan untuk mengusahakan penyediaan air minum yang sehat dan memenuhi syarat bagi masyarakat dan turut serta melaksanakan pembangunan daerah serta melaksanakan pembangunan ekonomi nasional dalam rangka memenuhi kebutuhan rakyat dan meningkatkan kesejahteraannya menuju masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan UUD 1945. Fungsi dari PDAM diharapkan dapat mengusahakan penyediaan air bersih untuk masyarakat dengan melakukan kegiatan meliputi pengelolaan potensi air baku, mengupayakan kualitas, kuantitas dan kontinuitas pelayanan kepada pelanggan.

PDAM dalam melaksanakan tugasnya sebagai pelayan masyarakat dalam penyediaan air bersih tidak semata – mata mencari keuntungan tetapi mengutamakan fungsi sosial maka harus dapat bekerja secara efisien atau berdaya guna dan efektif atau berhasil guna, menghadapi tantangan yang sangat kompleks dan bersifat politis, maka PDAM memerlukan sebuah manajemen strategi yang tepat. Menurut Rifai (2005: 84) : Manajemen strategi adalah suatu proses perencanaan masa depan untuk jangka pendek dan jangka panjang sebagai upaya untuk menghadapi tantangan organisasi atau perusahaan sebagai upaya perusahaan dalam upaya memaksimalkan kemampuan manusia sebagai tenaga kerja baik secara fisik maupun psikis.

Salah satu strategi yang dilakukan adalah penyesuaian tarif. Penyesuaian tarif air minum diupayakan untuk mewujudkan tarif air yang full cost recovery (FCR), prinsip pemulihan biaya (cost recovery), mengandung pengertian bahwa PDAM diharapkan mampu menghasilkan pendapatan yang nilainya minimal dapat menutup seluruh biaya usaha. Full cost recovery dalam akuntansi adalah penyesuaian harga barang /jasa sehingga semua biaya tetap dan variable produk terpenuhi, glosarium. PDAM diharapkan mampu mempertahankan dan meningkatkan kuantitas, kualitas dan kontinuitas pelayanan, sehingga kemudian PDAM mampu menghasilkan keuntungan yang memadai untuk pengembangan usahanya dan mampu memberikan kontribusi melalui pendapatan asli daerah (PAD) sebagai hasil deviden atas ekuitas pemerintah daerah.

Tarif yang memulihkan biaya secara penuh adalah tarif yang nilainya sama (ekuivalen) dengan biaya dasar. Mengingat kebijakan tarif air minum menggunakan sistem tarif diferensiasi dan tarif progresif, sehingga struktur tarif yang ditetapkan terdiri dari beberapa jenis tarif menurut kelompok pelanggan, maka FCRT merujuk pada tarif rata-rata. Selain untuk pemulihan biaya, tarif air minum harus mempertimbangkan adanya tingkat keuntungan yang wajar sebagai hasil dari investasi badan usaha. Tingkat keuntungan ini selanjutnya digunakan untuk meningkatkan Kuantitas, Kualitas dan Kontinuitas pelayanan. Tingkat keuntungan dikatakan wajar jika rasio laba terhadap aktiva produktif mencapai 10%. Aktiva produktif yang dimaksud meliputi aktiva lancar, investasi jangka panjang, dan aktiva tetap (nilai buku), sebagaimana dimaksud didalam keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999 tentang pedoman Penilaian Kinerja PDAM.

Dalam menentukan harga pokok produksi dapat dihitung dengan dua macam metode yaitu full costing dan variabel costing, tetapi untuk menghitung harga pokok

produksi yang memproduksi satu jenis barang saja atau homogen yang paling efektif adalah metode full costing. Metode full costing adalah menentukan harga pokok secara penuh, dengan membebankan semua elemen biaya produksi, baik biaya tetap maupun variabel kedalam harga pokok produk yang meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik Sujarweni (2015:148).

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Endra Setiyaningsih (2014) dengan melakukan penelitian analisis penerapan metode full costing dalam penentuan harga pokok produksi untuk penerapan harga jual. Hasil yang diperoleh dari penelitian tersebut yaitu menunjukkan bahwa dari perhitungan harga pokok produksi dengan metode full costing apabila dibandingkan dengan harga pokok produksi yang digunakan dengan metode pada pabrik atau perusahaan yang diteliti memberikan hasil berbeda yaitu lebih besar menggunakan metode full costing. Hal ini disebabkan karena perhitungan yang dilakukan pabrik / perusahaan belum tepat dalam membebankan biaya overhead pabrik / perusahaan kesetiap produknya.

Menurut data dari PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros bahwa Pemerintah telah menetapkan tarif jual air berdasarkan Surat Keputusan Bupati Maros Nomor : 352/KPTS/690/VIII/2009 tanggal 21 Agustus 2009, yang telah direkomendasikan oleh DPRD Kabupaten Maros Nomor : 690/245/DPRD/2009 tanggal 19 Agustus 2009 yang berlaku mulai Oktober 2009 sampai 2011 dengan penyesuaian setiap tahunnya sebesar Rp. 200 (dua ratus Rupiah) sehingga tarif dasar tahun 2009 Rp. 2.300 per m<sup>3</sup>, Tahun 2010 Rp.

2.500 per m<sup>3</sup> dan tahun 2011 Rp. 2.700 per m<sup>3</sup>.

Menurut data dari PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros bahwa Pemerintah telah menetapkan tarif jual air berdasarkan Surat Keputusan Bupati Maros Nomor : 352/KPTS/690/VIII/2009 tanggal 21 Agustus 2009, yang telah direkomendasikan oleh DPRD Kabupaten Maros Nomor : 690/245/DPRD/2009 tanggal 19 Agustus 2009 yang berlaku mulai Oktober 2009 sampai 2011 dengan penyesuaian setiap tahunnya sebesar Rp. 200 (dua ratus Rupiah) sehingga tarif dasar tahun 2009 Rp. 2.300 per m<sup>3</sup>, Tahun 2010 Rp.

2.500 per m<sup>3</sup> dan tahun 2011 Rp. 2.700 per m<sup>3</sup>.

## **2. METODE PENELITIAN**

Untuk menganalisa biaya produksi dan rencana strategis PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros dilakukan beberapa tahap sebagai berikut :

1. Mendeskripsikan perhitungan harga pokok produksi
2. Mengumpulkan data biaya produksi yaitu :
  - a. Biaya bahan baku
  - b. Biaya Tenaga Kerja Langsung
  - c. Biaya Overhead Pabrik.
3. Melakukan perhitungan harga pokok produksi
4. Membandingkan perhitungan harga pokok produksi perusahaan dengan metode yang digunakan peneliti yaitu full costing.
5. Membuat rencana strategi berdasarkan tarif yang tepat di masa yang akan datang
6. Menganalisa hasil penilaian kinerja berdasarkan standar penilaian BPPSPAM menggunakan balanced scorecard untuk evaluasi dan melakukan perencanaan strategi untuk perbaikan kinerja perusahaan.

Pengujian data dilakukan dengan pendekatan komparatif, yaitu membandingkan antara pengukuran kinerja setiap tahunnya dengan pengukuran kinerja berdasarkan metode Balanced Scorecard. Kinerja PDAM secara keseluruhan diketahui dengan cara menjumlahkan seluruh rasio prespektif balanced scorecard yang sebelumnya telah diberi bobot nilai tertentu. Perhitungan presentase dan bobot masing masing rasio tersebut menurut Penilaian Kesehatan yang dilakukan oleh BPPSPAM.

### 3. HASIL PENELITIAN

#### 3.1 Perhitungan Harga Pokok Produksi Dengan Metode Full Cost Recovery

Tabel 3.1 Perhitungan harga pokok produksi air dengan menggunakan metode full cost recovery PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros tahun 2015 – 2017

Uraian	Satuan	Realisasi Biaya Tahun		
		2015	2016	2017
<b>Beban Operasional:</b>				
Beban Pegawai	Rp.	6.244.167.452	7.565.732.034	7.838.993.621
Beban Listrik	Rp.	3.809.230.515	3.889.638.346	4.017.647.295
Beban BBM	Rp.	32.235.000	21.989.610	14.248.000
Beban Pemakaian Bahan kimia	Rp.	666.715.700	972.274.155	982.654.200
Beban Air baku	Rp.	34.979.778	37.355.040	43.201.872
Beban Pemeliharaan	Rp.	570.796.631	640.841.100	809.321.725
Beban pemakaian Bahan Pembantu	Rp.	14.470.680	9.836.500	26.510.500
Beban Pinjaman	Rp.	591.627.554	281.395	-
Beban Penyisihan piutang	Rp.	67.764.245	-	312.481.603
Beban Penyusutan	Rp.	2.237.948.801	2.260.188.286	2.181.216.227
Kerugian Penurunan Nilai	Rp.	-	-	-
Beban umum Kantor	Rp.	527.849.047	973.811.825	1.529.145.956
Beban Hublang	Rp.	470.208.165	649.397.295	576.001.809
Beban Litbang	Rp.	150.517.000	351.390.000	402.745.457
Beban operasional Lainnya	Rp.	1.475.507.396	1.387.960.357	2.397.804.446
Jumlah Biaya Operasional	Rp.	16.894.017.964	18.760.695.943	21.131.972.711
Harga Pokok Air menggunakan NRW Standar :				
Jumlah biaya operasional	Rp.	16.894.017.964	18.760.695.943	21.131.972.711
Jumlah Produksi air	m3	6.255.363	6.877.378	7.494.714
Toleransi NRW standar 20%	m3	1.251.073	1.375.476	1.498.943
Harga Pokok Air menggunakan NRW Standar	Rp/m3	3.376	3.410	3.524

Sumber: Data diolah dari Laporan Kinerja PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros Perhitungan

harga pokok produksi air berdasarkan tabel 3.1 yang digunakan oleh PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros tahun 2015 -2017 yaitu jumlah biaya operasional dibagi dengan jumlah produksi air setelah dikurangi toleransi kebocoran 20% (NRW standar) diperoleh harga pokok produksi air tahun 2015 sebesar Rp. 3.376 per m3 , harga pokok produksi air tahun 2016 sebesar Rp. 3.410 per m3 dan harga pokok produksi air tahun 2017 sebesar Rp. 3.524 per m3

#### 3.2 Perhitungan Harga Pokok Produksi Dengan Menggunakan Metode Full Costing

Perhitungan harga pokok produksi air berdasarkan tabel 3.2 menggunakan metode full costing yaitu dengan mengelompokkan biaya dan total hasil pengelompokan biaya dibagi dengan jumlah produksi air menghasilkan harga pokok produksi air per meter kubik diperoleh hasil yaitu harga pokok produksi air tahun 2015 Rp. 2.701 per m3, harga pokok produksi air tahun 2016 Rp. 2.728 per m3, harga pokok produksi air tahun 2017 Rp. 2.820 per m3.

Tabel 3.3 tersebut menunjukkan hasil bahwa perhitungan harga pokok produksi air menggunakan metode full cost recovery tahun 2015 sampai tahun 2017 lebih tinggi jika dibandingkan dengan perhitungan menggunakan metode full costing, hal ini disebabkan pada metode full cost recovery jumlah produksi m3 air dikurangi dengan toleransi kebocoran sebesar 20% digunakan sebagai pembagi atas biaya operasional sehingga diperoleh hasil harga pokok produksi air per meter kubik sedangkan pada metode full costing mengelompokkan biaya dan total hasil pengelompokan biaya dibagi dengan jumlah produksi air menghasilkan harga pokok produksi air per meter kubik.

Tabel 3.2 Perhitungan harga pokok produksi air dengan menggunakan metode full costing pada tahun 2015 - 2017

Uraian	Satuan	Realisasi Biaya Tahun		
		2015	2016	2017
<b>Biaya Bahan Baku :</b>				
Pembelian air baku	Rp.	34.979.778	37.355.040	43.201.872
Pemakaian bahan kimia	Rp.	666.715.700	972.274.155	982.654.200
Pemakaian bahan pembantu	Rp.	14.470.680	9.836.500	26.510.500
<b>Biaya Tenaga Kerja Langsung :</b>				
Beban Pegawai	Rp.	6.244.167.452	7.565.732.034	7.838.993.621
<b>BOP Tetap</b>				
Beban Pemeliharaan	Rp.	570.796.631	640.841.100	809.321.725
Beban Keuangan	Rp.	591.627.554	281.395	-
Beban penyusutan dan amortisasi	Rp.	2.237.948.801	2.260.188.286	2.181.216.227
Beban umum kantor	Rp.	527.849.047	973.811.825	1.529.145.956
Beban hubungan langganan	Rp.	470.208.165	649.397.295	576.001.809
Beban penelitian dan pengembangan	Rp.	150.517.000	351.390.000	402.745.457
Beban operasional lainnya	Rp.	1.543.339.641	1.387.960.357	2.710.286.049
<b>BOP Variabel</b>				
Beban listrik	Rp.	3.809.230.515	3.889.638.346	4.017.647.295
Beban BBM	Rp.	32.235.000	21.989.610	14.248.000
<b>Jumlah Biaya Operasional</b>	Rp.	<b>16.894.085.964</b>	<b>18.760.695.943</b>	<b>21.131.972.711</b>
<b>Harga Pokok Air menggunakan metode Full Costing :</b>				
Jumlah biaya operasional	Rp.	16.894.017.964	18.760.695.943	21.131.972.711
Jumlah Produksi air	m3	6.255.363	6.877.378	7.494.714
<b>Harga Pokok Air metode Full Costing</b>	Rp/m3	<b>2.701</b>	<b>2.728</b>	<b>2.820</b>

Sumber data: diolah dari data Laporan Kinerja PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros

Tabel 3.3 Hasil perbandingan harga pokok produksi air menggunakan metode full cost recovery dengan metode full costing

Uraian	Satuan	Tahun		
		2015	2016	2017
Metode Full Cost Recovery ( Perusahaan )	Rp/m3	3.376	3.410	3.524
Metode Full Costing	Rp/m3	2.701	2.728	2.820
Selisih	Rp/m3	675	682	705

### 3.3 Analisa Tarif Dengan Pendapatan Penjualan Air

Tabel 3.4 Realisasi pendapatan dan tarif rata-rata tahun 2015

No	Kelompok Tarif	Kelompok Pelanggan	Jumlah Pelanggan (SR)	Pemakaian (M3)	Pendapatan (Rp)	Tarif rata-rata (Rp/m <sup>3</sup> )
1.	Tarif rendah	Sosial	235	97.922	278.210.700	2.841
2.	Tarif Dasar	Domestik	12.994	2.568.998	8.786.064.900	3.420
3.	Tarif Penuh	Niaga dan Industri	1.457	626.318	2.938.306.850	4.691
4.	Tarif Kesepakatan	Khusus	7	272.562	2.966.078.900	10.882
Jumlah			14.693	3.565.800	14.968.661.350	4.198

Sumber data : diolah dari laporan kinerja PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros tahun 2015

Tabel 3.5 Realisasi pendapatan dan tarif rata-rata tahun 2016

No	Kelompok Tarif	Kelompok Pelanggan	Jumlah Pelanggan (SR)	Pemakaian (M3)	Pendapatan (Rp)	Tarif rata-rata (Rp/m <sup>3</sup> )
1.	Tarif rendah	Sosial	235	112.621	321.125.600	2.851
2.	Tarif Dasar	Domestik	12.994	2.769.900	9.611.133.850	3.470
3.	Tarif Penuh	Niaga dan Industri	1.457	676.473	3.130.402.200	4.628
4.	Tarif Kesepakatan	Khusus	7	331.686	3.597.354.500	10.846
Jumlah			14.693	3.890.680	16.660.016.150	4.282

Sumber data : diolah dari laporan kinerja PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros tahun 2016

Tabel 3.6 Realisasi pendapatan dan tarif rata-rata tahun 2017

No	Kelompok Tarif	Kelompok Pelanggan	Jumlah Pelanggan (SR)	Pemakaian (M3)	Pendapatan (Rp)	Tarif rata-rata (Rp/m <sup>3</sup> )
1.	Tarif rendah	Sosial	206	121.571	343.581.900	2.826
2.	Tarif Dasar	Domestik	13.897	2.962.094	10.328.014.900	3.487
3.	Tarif Penuh	Niaga dan Industri	1.652	760.564	3.499.528.400	4.601
4.	Tarif Kesepakatan	Khusus	8	429.410	4.523.906.200	10.535
Jumlah			15.763	4.273.639	18.695.031.400	4.374

Sumber data : diolah dari laporan kinerja PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros tahun 2017.

PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros dalam kegiatan usahanya selama 3 tahun terakhir menghasilkan tarif rata-rata diatas dari tarif dasar. PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros mempunyai struktur pelanggan yang variatif, dan pelanggan yang sangat mendukung adalah terdapat pelayanan pelanggan dengan tarif kesepakatan sehingga mampu memberikan pendapatan sekitar 20% dari total pendapatan penjualan air Perusahaan

### 3.4 Analisa Metode **Balanced scorecard**

Analisis kinerja PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros tahun 2015 - 2017 secara keseluruhan dengan menjumlahkan masing-masing rasio perspektif yang sebelumnya telah diberi bobot nilai yang telah ditentukan dan telah dilakukan rata-rata selama periode 3 tahun. Variabel tersebut dinamakan "Kinerja". Kemudian dari hasil tersebut, digunakan untuk mengevaluasi kinerja PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros tahun 2015 - 2017. Hasil penjumlahan variabel "Kinerja" tahun 2015 – 2017 dapat dilihat pada tabel 3.7.

Dari tabel 3.7 hasil penilaian kinerja PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros yang dinilai berdasarkan standar penilaian BPPSPAM menunjukkan kondisi Perusahaan selama 3 (tiga) tahun tergolong "sehat". Walaupun PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros telah tergolong "sehat" namun masih terdapat indikator pada masing - masing perspektif Keuangan, perspektif pelanggan, dan perspektif bisnis internal yang perlu menjadi perhatian sangat prioritas untuk segera ditindaklanjuti yaitu perspektif yang

mendapat hasil rata-rata  $\leq 1$  dengan kategori penilaian kinerja “tidak baik” dan perspektif yang mendapat hasil rata-rata  $\geq 1,1 - 2$  dengan kategori penilaian kinerja “kurang baik”. Harapan yang ingin dicapai adalah masing – masing perspektif mendapat penilaian kinerja “sangat baik” dengan nilai 5 atau minimum mendapat penilaian kinerja “cukup baik” dengan nilai lebih dari 2

Tabel 3..7 Hasil penilaian kinerja Perusahaan tahun 2015 - 2017

No	Rasio	Tahun						Hasil nilai rata - rata	Keterangan hasil penilaian	Standar nilai maximum BPPSPAM
		2015		2016		2017				
		Nilai	score	Nilai	Score	Nilai	Score			
<b>1. Perspektif Keuangan</b>										
	Return on Equity ( ROE )	2	0,110	2	0,110	2	0,110	2,00	kurang baik	5
	Rasio Operasi	1	0,055	1	0,055	2	0,110	1,33	tidak baik	5
	Rasio Kas	1	0,055	5	0,275	3	0,165	3,00	cukup baik	5
	Rasio Efektivitas Penagihan	5	0,275	5	0,275	4	0,220	4,67	sangat baik	5
	Rasio Solvabilitas	2	0,060	5	0,150	5	0,150	4,00	baik	5
	Jumlah Kinerja		0,555		0,865		0,755	0,725		
<b>2. Perspektif Pelanggan:</b>										
	Cakupan Pelayanan Teknis	4	0,200	4	0,200	4	0,200	4,00	baik	5
	Pertumbuhan Pelanggan	4	0,200	4	0,200	1	0,050	3,00	cukup baik	5
	Tingkat penyelesaian Pengaduan	5	0,125	5	0,125	5	0,125	5,00	sangat baik	5
	Kualitas Air Pelanggan	5	0,375	5	0,375	5	0,375	5,00	sangat baik	5
	Konsumsi Air Domestik	2	0,100	2	0,100	2	0,100	2,00	kurang baik	5
	Jumlah Kinerja		1,000		1,000		0,850	0,950		
<b>3. Perspektif Bisnis Internal</b>										
	Efisiensi Produksi	3	0,210	3	0,210	4	0,280	3,33	baik	5
	Tingkat kehilangan Air	1	0,070	1	0,070	1	0,070	1,00	tidak baik	5
	Jam Operasi Layanan per Hari	5	0,400	5	0,400	5	0,400	5,00	sangat baik	5
	Tekanan Air Pada Sambungan Pelanggan	2	0,130	2	0,130	3	0,195	2,33	cukup baik	5
	Penggantian Meter Air Pelanggan	1	0,065	2	0,130	1	0,065	1,33	tidak baik	5
	Jumlah Kinerja		0,875		0,940		1,010	0,942		
<b>4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>										
	Rasio Pegawai Terhadap Pelanggan	5	0,350	5	0,350	5	0,350	5,00	sangat baik	5
	Rasio Diklat Pegawai	3	0,120	2	0,080	3	0,120	2,67	cukup baik	5
	Rasio Beban Diklat Terhadap Beban Pegawai	3	0,120	3	0,120	3	0,120	3,00	cukup baik	5
	Jumlah Kinerja		0,590		0,550		0,590	0,577		
	Total Kinerja		3,020		3,355		3,205	3,193		
	Penilaian Kinerja		SEHAT		SEHAT		SEHAT	SEHAT		

Sumber data : diolah dari laporan kinerja PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros

Hasil uji kinerja masing-masing indikator pada setiap perspektif menggunakan balanced scorecard selama 3 (tiga) tahun tersebut dapat digunakan manajemen PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros untuk evaluasi dan melakukan perencanaan strategi untuk perbaikan kinerja perusahaan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

- a. Rasio laba terhadap ekuitas ( ROE ) masih “kurang baik” karena hanya memperoleh nilai 2 dari nilai maksimal 5. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kemampuan memperoleh laba dari modal (ekuitas) yang ada masih rendah.

- b. Rasio operasi, indikator penilaian rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi hasilnya “kurang baik” karena hanya memperoleh nilai 1,33 dari nilai maksimal 5. Hal ini menunjukkan bahwa beban operasi tinggi sedangkan pendapatan rendah, dan menggambarkan bahwa perusahaan belum beroperasi secara efisien.
2. Perspektif Pelanggan
- a. Konsumsi air pelanggan domestik hasilnya “kurang baik” karena hanya memperoleh nilai 2 dari nilai maksimal 5, atau tingkat konsumsi pelanggan domestik hanya 17,76 m<sup>3</sup> per sambungan langganan per bulan sehingga nilainya 2 dari target 30 m<sup>3</sup> per sambungan langganan per bulan untuk nilai 5. Standar konsumsi air pelanggan domestik adalah <15m<sup>3</sup>/SR/bulan.
3. Perspektif Bisnis Internal
- a. Tingkat kehilangan air 41,64% masih diatas batas toleransi nasional yaitu 20% menyebabkan penilaian indikator hasilnya “tidak baik” karena hanya memperoleh nilai 1 dari maksimal 5. Potensi permasalahannya adalah banyak air yang terbuang, pencatatan pemakaian air yang kurang baik, air terjual rendah. Hal ini berdampak pada perusahaan kehilangan kesempatan untuk memperoleh pendapatan penjualan air.
- b. Penggantian meter air pelanggan masih rendah yaitu 3,25% dari standar diatas 20% menyebabkan nilai indikator hasilnya “ kurang baik “ karena hanya memperoleh nilai 1,33 dari nilai maksimal 5.

### 3.5 Analisa Balanced Scorecard pada persepektif bisnis internal indikator tingkat kehilangan air terhadap pendapatan penjualan air

Dengan menggunakan balanced scorecard untuk uji kinerja masing-masing indikator pada setiap perspektif di PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros dapat dilihat bahwa selama 3 tahun indikator tingkat kehilangan air pada perspektif bisnis internal menunjukkan hasil penilain kinerja “tidak baik” karena nilai 1, hal ini disebabkan oleh tingginya tingkat kehilangan air yaitu rata –rata 41,64%, prosentase tersebut masih diatas batas toleransi nasional yaitu 20%. Tingginya tingkat kehilangan air berdampak pada hilangnya kesempatan perusahaan untuk memperoleh pendapatan. Tabel 3.8 Pendapatan yang hilang akibat kehilangan air menggunakan HPP metode Full Cost Recovery

Sumber data : diolah dari laporan kinerja PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros

Nomor	Tahun	Distribusi air (m <sup>3</sup> )	Air Terjual (m <sup>3</sup> )	Kehilangan Air		HPP Rp/m <sup>3</sup>	Pendapatan yang hilang (Rp)
				m <sup>3</sup>	%		
1	2015	6.099.896	3.565.800	2.534.096	41,54	3.376	8.555.108.096
2	2016	6.711.229	3.890.680	2.820.549	42,03	3.410	9.618.072.090
3	2017	7.323.465	4.273.639	3.049.826	41,64	3.524	10.747.586.824

Sumber data : diolah dari laporan kinerja PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros

Nomor	Tahun	Distribusi air (m <sup>3</sup> )	Air Terjual (m <sup>3</sup> )	Kehilangan Air		HPP Rp/m <sup>3</sup>	Pendapatan yang hilang (Rp)
				m <sup>3</sup>	%		
1	2015	6.099.896	3.565.800	2.534.096	41,54	2.701	6.844.593.296
2	2016	6.711.229	3.890.680	2.820.549	42,03	2.728	7.694.457.672
3	2017	7.323.465	4.273.639	3.049.826	41,64	2.820	8.600.509.320

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa setiap tahun PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros kehilangan pendapatan penjualan air akibat air yang tak berekening. Kehilangan air tersebut disebabkan oleh faktor teknis dan non teknis. Sesuai hasil wawancara dengan pejabat yang terkait di PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros bahwa hingga saat ini PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros belum dapat memisahkan berapa persen tingkat kehilangan air yang disebabkan oleh masing-masing faktor tersebut.

Hilangnya pendapatan akibat air yang tak berekening atau disebut kehilangan air sangat berdampak pada perspektif bisnis internal dan perspektif pelanggan yaitu pada indikator tingkat konsumsi air per pelanggan.

Jika tingkat kehilangan air dapat ditekan maka akan berdampak pada perbaikan kinerja perusahaan. Hasil wawancara dengan pejabat terkait di PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros bahwa perusahaan mengalami kendala untuk menurunkan tingkat kehilangan air secara signifikan jika hanya mengandalkan pendapatan operasional perusahaan tanpa kenaikan tarif karena keterbatasan dana, oleh karena itu dibutuhkan sumber pendanaan lain yang tidak membebani keuangan PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros melalui investasi atau penyertaan modal dari Pemda Maros selaku pemilik Perusahaan. Ketidak mampuan Perusahaan menurunkan tingkat kehilangan air dapat dilihat dari rentabilitas perusahaan yang merupakan ukuran kemampuan PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros untuk menciptakan keuntungan atau memperoleh laba dan menjamin kesinambungan operasional (*going concern*) yang diukur melalui 2 (dua) indikator yaitu:

- 1) Return on equity (ROE) yaitu mengukur tingkat kemampuan perusahaan memperoleh laba dari modal (ekuitas) yang ada hanya 1,68% pada tahun 2017 dan 1,67% pada tahun 2016 serta 0,35% pada tahun 2015, seharusnya  $\geq 10\%$
- 2) Rasio Operasi (RO) yaitu mengukur tingkat efisiensi biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan pendapatan, atau suatu indikator yang dapat menunjukkan sejauh mana manajemen perusahaan dapat melakukan efisiensi/ pengendalian beban operasi dan sejauh mana manajemen perusahaan dapat melakukan upaya – upaya peningkatan pendapatan sehingga mampu menghasilkan pendapatan yang cukup untuk menutupi beban operasional, hasil yang dicapai PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros adalah 0,98 tahun 2017 dan 1,01 tahun 2016 serta 1 tahun 2015, seharusnya  $\leq 0,5$

#### **4. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Analisa biaya produksi air di PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros dari tahun 2015 – 2017 semakin meningkat. Biaya produksi dihitung dengan menggunakan metode full costing yaitu tahun 2015 Rp. 2.701 per m<sup>3</sup>, tahun 2016 Rp. 2.728 per m<sup>3</sup>, tahun 2017 Rp. 2.820 per m<sup>3</sup> dan menggunakan metode full cost recovery yaitu tahun 2015 Rp. 3.376 per m<sup>3</sup>, tahun 2016 Rp. 3.410 per m<sup>3</sup>, tahun 2017 Rp. 3.524 per m<sup>3</sup>, sedangkan tarif penjualan air tidak mengalami perubahan dari tahun 2015 – 2017, namun tarif rata – rata masih diatas dari tarif dasar dan tarif rata-rata masih diatas dari harga pokok produksi sehingga perusahaan masih mampu untuk menutupi biaya operasional atau full cost recovery. Tarif dasar tahun 2015 – 2017 Rp. 2.700 per m<sup>3</sup> diterapkan tarif progressif dan tarif rata – rata tahun 2015 Rp. 4.197,84 per m<sup>3</sup>, tahun 2016 Rp. 4.282,03 per m<sup>3</sup>, tahun 2017 Rp. 4.374,5 per m<sup>3</sup>
2. Rencana strategi yang akan dilakukan untuk meningkatkan kinerja berdasarkan analisa balanced scorecard adalah meningkatkan pendapatan penjualan air melalui penyesuaian tarif, reklasifikasi pelanggan, restrukturisasi tarif, melakukan efisiensi biaya dan yang paling prioritas adalah menurunkan

tingkat kehilangan air dari 41,64% menjadi maximum 20% sesuai standar nasional. Berdasarkan analisa biaya produksi di PDAM Tirta Bantimurung Kabupaten Maros tahun 2015 – 2017 bahwa tarif rata-rata sudah mampu menutupi harga pokok produksi atau sudah Full Cost Recovery namun empat perspektif belum semuanya mencapai nilai maksimum karena air yang diproduksi belum semuanya menghasilkan pendapatan akibat tingginya tingkat kehilangan air.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Asis. 2015. Akuntansi Manajemen Komparasi Metode Penentuan Harga Jual Produk. [Online]. Tersedia: <http://azis.staff.st3telkom.ac.id/29/>. [10 september 2018].
- Batubara, Helmina. 2013. Penentuan Harga Pokok Produksi Berdasarkan Metode Full Costing Pada Pembuatan Etalase Kaca Dan Alumunium Di UD. Istana Alumunium Manado. Manado: Universitas Sam Ratulangi Manado.
- Daljono. 2011. Akuntansi Biaya: Perhitungan Harga Pokok & Pengendalian. Semarang: BP UNDIP.
- Dewi, Sofia Prima dan Septian Bayu Kristanto. 2015. Akuntansi Biaya. Edisi 2. Bogor: IN MEDIA.
- Eprilianta, Sylvania. 2011. Analisis Perhitungan Harga Pokok Produksi Tahu Dengan Metode Full Costing Pada Industri Kecil (Studi Kasus CV. Laksa Mandiri). Bogor: Institut Pertanian Bogor.
- Hasbiah. 2017. Analisis Perhitungan Harga Pokok Produksi Paving Block Dengan Menggunakan Metode Full Costing Pada CV.Coppo Maros. Maros: Yayasan Perguruan Islam Maros.
- Isalhuzzaman. 2012. Istilah-Istilah Akuntansi & Auditing. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kuswadi. 2006. Memahami Rasio-Rasio Keuangan Bagi Orang Awam. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Mariani, Putu Lina, Dkk. 2014. Penerapan Metode Full Costing Sebagai Dasar Perhitungan HPP Dalam Menentukan Harga Jual Produk Dupa Pada UD Ganesha. Singaraja: Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja.
- Mulyadi. 2010. Akuntansi Biaya. Edisi 5. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Naim, Mochtar. 2011. Kompas.com : Kembali ke Pasal 33 UUD 1945. Tersedia: <http://nasional.kompas.com/read/2011/12/22/02061513/Kembali.ke.Pasal.33.UUD.1945>. [12 September 2018].
- PDAM Tirta Bantimurung. 2018. Laporan Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Bantimurung Kabupaten Maros.
- Pirmaningsih, Lilik. 2016. Akuntansi Biaya. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Samryn. 2012. Akuntansi Manajemen. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Setyaningsih, Endra. 2014. Analisis Penerapan Metode Full Costing Dalam Perhitungan Harga Pokok Produksi Untuk Penetapan Harga Jual (Studi Kasus Pada Pabrik The Lestari). Semarang: Universitas Dian Nuswantoro Semarang.
- Surjadi, Lukman. 2013. Akuntansi Biaya, Dasar-Dasar Penghitungan Harga Pokok. Cetakan 1. Jakarta Barat: PT. Indeks.
- Sujarweni, V. Wiratna. 2015. Akuntansi Biaya Teori dan Penerapannya. Cetakan Pertama, Yogyakarta: Pustaka Baru Press
- Widjaja, Bernard T. 2009. Lifestyle Marketing: Paradigma Baru Pemasaran Bisnis Jasa Dan Lifestile. Jakarta: PT. Gramedia Building