

SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA PERUSAHAAN

Bonardo A.P Pangaribuan dan Ruzikna

FISIP Universitas Riau, Kampus Bina Widya Km. 12,5 Simpang Baru Panam, Pekanbaru 28293

Abstract: Human Resources and Corporate Performance. The purpose of this study is to identify the performance appraisal results PDAM Tirta Siak government Pekanbaru based assessment standards. Identify how the role of human resource performance in achieving the performance of PDAM Tirta Siak as one indicator of the company's growth and learning perspective on the balanced scorecard method. This study was included in the descriptive research with quantitative approach, which focuses on the fields of business administration and policy, more specifically on aspects of corporate performance in PDAM Tirta Siak Pekanbaru. Based on the results of the study demonstrate the performance of the company based on performance assessment standards Kepmendagri 47/1999 obtain a value of 11.91 or "LESS" that shows the company in unsanitary conditions. "Based Indicator Development Support Agency of Water Supply System (BPPSPAM) got a score of 1.93 or category "SICK."

Abstrak: Sumber Daya Manusia dan Kinerja Perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi hasil penilaian kinerja PDAM Tirta Siak Pekanbaru berdasarkan standar penilaian pemerintah. Mengidentifikasi bagaimana peran kinerja sumber daya manusia dalam pencapaian kinerja PDAM Tirta Siak sebagai salah satu indikator dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan pada metode *balanced scorecard*. Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, yang memfokuskan pada bidang administrasi dan kebijakan bisnis secara lebih khusus pada aspek kinerja perusahaan di PDAM Tirta Siak Pekanbaru. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan kinerja perusahaan berdasarkan standar penilaian kinerja Kepmendagri 47/1999 memperoleh nilai sebesar 11,91 atau "KURANG" yang menunjukkan perusahaan dalam kondisi tidak sehat." Berdasarkan Indikator Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) mendapat skor 1,93 atau kategori "SAKIT."

Kata Kunci: karyawan strategis, kinerja perusahaan, penilaian kinerja

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis yang ketat di era pasar bebas sekarang ini memaksa perusahaan-perusahaan untuk menyesuaikan diri dalam menghadapi pesaing-pesaing yang akan timbul. Setiap unit usaha dituntut untuk bekerja lebih efektif dan efisien agar mendapatkan hasil yang optimal serta mampu menjaga kelangsungan hidupnya. Air minum merupakan kebutuhan dasar dari makhluk hidup dan tidak akan pernah tergantikan dengan sumber lainnya. Di Indonesia PDAM merupakan unit usaha yang dijalankan oleh pemerintah daerah untuk memenuhi kebutuhan masyarakatnya dengan pemberian imbalan berupa harga air yang digunakan. Secara umum kondisi PDAM di seluruh Indonesia kurang memuaskan dan cenderung tidak memenuhi harapan masyarakat penggunaannya. termasuk

PDAM Tirta Siak Pekanbaru, dimana kondisi air dan daerah yang bergambut di Kota Pekanbaru menjadi kendala. PDAM Tirta Siak sejak tahun 2008 terus mengalami penurunan dalam jumlah pelanggan dan kualitas, kuantitas, kontinuitas air.

Kinerja PDAM Tirta Siak Pekanbaru dalam operasionalnya memberikan gambaran yang kurang baik dimana tingkat kebocoran yang dialami mencapai angka 64,83%, yang berarti bahwa lebih dari separuh hasil produksi hilang tanpa memberikan pendapatan bagi perusahaan. Angka ini jauh diatas angka kebocoran pada PDAM lainnya. Dari permasalahan di atas, maka dibuat identifikasi masalah dalam bentuk pertanyaan masalah (*Problem Question*) sebagai berikut bagaimana hasil penilaian kinerja PDAM Tirta Siak berdasarkan standar

Pemerintah? Bagaimana Kinerja sumber daya manusia PDAM Tirta Siak Pekanbaru sebagai salah satu perspektif dalam pendekatan Balance Scorecard? Bagaimana seharusnya peran sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja PDAM Tirta Siak? Apa rekomendasi terbaik untuk memperbaiki kinerja PDAM Tirta Siak khususnya peran sumber daya manusia?

Kinerja berasal dari pengertian *performance*, hasil kerja atau prestasi kerja, namun sebenarnya kinerja memiliki makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung (Wibowo, 2009). Menurut Armstrong dan Baron (1998) kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Menurut Hani Handoko (2002:126) Kinerja/prestasi kerja adalah hasil dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan kepadanya, baik pada pekerjaan waktu tertentu maupun pada pekerjaan waktu tidak tertentu.

Pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standart dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka pengukuran kinerja sesungguhnya merupakan penilaian perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang dimainkannya dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2001:419). Pengukuran kinerja (*performance measurement*) adalah suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas : efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa diserahkan, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan dan efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan (Mahsum *dalam* Robertson, 2002).

Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi hasil penilaian kinerja PDAM Tirta Siak Pekanbaru berdasarkan standar

penilaian Pemerintah. Mengidentifikasi bagaimana peran kinerja sumber daya manusia dalam pencapaian kinerja PDAM Tirta Siak sebagai salah satu indikator dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran perusahaan pada metode *Balanced Scorecard*.

METODE

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif, yang memfokuskan pada bidang administrasi dan kebijakan bisnis secara lebih khusus pada aspek kinerja perusahaan di PDAM Tirta Siak Pekanbaru. Ruang lingkup kajian dan pengujian adalah PDAM Tirta Siak Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan pendekatan komparatif yaitu dengan membandingkan antara pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan sebelum implementasi *Balanced Scorecard* dengan pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan setelah diimplementasikan *Balanced Scorecard*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran Kinerja Perusahaan *Perkembangan Perusahaan*

Perkembangan usaha PDAM Tirta Siak Pekanbaru secara umum terus mengalami penurunan. Usaha utama dalam penyediaan air minum mengalami penurunan secara signifikan yang sejalan dengan penurunan jumlah pelanggan dari 18.189 pada tahun 2008 berkurang menjadi 13.397 pada tahun 2012. Terhadap PDAM Tirta Siak telah dilakukan upaya optimalisasi penyediaan air bersih oleh PT Karsa Tirta Dharma Pangada (PT KTDP) sejak tahun 2003 melalui kerjasama antara Pemerintah Kota Pekanbaru dengan PT. Karsa Tirta Dharma Pangada (PT. KTDP) berdasarkan perjanjian nomor: 134/WK/2003 dan 17.00-PK/KTDP/06.03 tanggal 24 Juni 2003, dengan salah satu ruang lingkungannya adalah memperbaiki atau mengganti pipa dan asesories yang rusak atau tidak layak untuk digunakan seperti pecah, bocor, tersumbat, dan sebagainya. pengembangan unit pengolahan air, jaringan transmisi, jaringan distribusi, sistem manajemen PDAM Tirta Siak, pelatihan bagi karyawan dan upaya lainnya.

Penilaian Kinerja

Berdasarkan Kepmendagri No. 47 Tahun 1999

Tingkat keberhasilan perusahaan yang dinilai berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 tahun 1999 tanggal 31 Mei 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum, digolongkan sebagai berikut:

- (1) Baik sekali, bila memperoleh nilai kinerja diatas 75
- (2) Baik, bila memperoleh nilai kinerja diatas 60 sampai dengan 75
- (3) Cukup, bila memperoleh nilai kinerja diatas 45 sampai dengan 60
- (4) Kurang, bila memperoleh nilai kinerja diatas 30 sampai dengan 45
- (5) Tidak baik, bila memperoleh nilai kinerja kurang dari atau sama dengan 30

Hasil penilaian atas kinerja PDAM Tirta Siak Kota Pekanbaru untuk tahun 2012 adalah 36,52 dengan katagori "KURANG" sedangkan untuk tahun 2011 adalah 37,50 dengan katagori "KURANG".

Berdasarkan Indikator BPPSPAM

Indikator ini merupakan pengukuran tingkat kesehatan PDAM yang ditetapkan dengan ukuran yang dibuat oleh Badan Pendukung Pengembangan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM), dengan pengelompokan kriteria dan nilai sebagai berikut: Tingkat kesehatan PDAM Tirta Siak Kota Pekanbaru yang dinilai berdasarkan BPPSPAM untuk Tahun 2012, mendapat nilai 1,93 atau tergolong "SAKIT".

Penyusunan dan Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)

Penyusunan RKAP

Penyusunan RKAP Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Siak Kota Pekanbaru tahun 2012 telah memenuhi aspek sebagaimana dimaksud dalam Keputusan Menteri Negara Otonomi Daerah Nomor 8 Tahun 2000 tentang Pedoman Akuntansi Perusahaan Daerah Air Minum, yaitu telah membuat Proyeksi Neraca dan Proyeksi Perubahan Posisi Keuangan, Proyeksi Arus Kas

dan proyeksi Rencana Investasi yang menggunakan metode akrual, sejalan dengan dasar akuntansi yang dianut dalam penyusunan Laporan Keuangan.

Pelaksanaan RKAP

Realisasi pendapatan dan biaya tahun 2012 dibandingkan dengan anggaran yang tercantum dalam RKAP realisasi pendapatan usaha di bawah anggarannya sebesar 25,61%..

Kinerja Operasional

Cakupan Pelayanan

Jumlah penduduk wilayah Kota Pekanbaru yang terlayani sebanyak 71.980 jiwa atau 7,38% dari jumlah penduduk sebanyak 974.867 jiwa. Sedangkan penduduk wilayah teknis yang terlayani sebanyak 71.980 jiwa atau 9,47% dari jumlah penduduk yang ada jaringan pipa PDAM Tirta Siak Kota Pekanbaru sebanyak 760.400 jiwa.

Kualitas, Kuantitas dan Kontinuitas (3 K) Air

Kualitas air yang dihasilkan belum memenuhi syarat sebagaimana yang ditetapkan dalam Permenkes No.492/Menkes/Per/IV/2010 tanggal 19 April 2010 tentang persyaratan kualitas air minum antara lain :

- a) Air minum adalah air yang melalui proses pengolahan atau tanpa proses pengolahan yang memenuhi syarat kesehatan dan dapat langsung di minum.
- b) Air minum aman bagi kesehatan apabila memenuhi persyaratan fisika, mikrobiologis, kimiawi dan radio aktif yang dimuat dalam parameter wajib dan parameter tambahan

Kualitas air yang dihasilkan PDAM Tirta Siak Kota Pekanbaru sebatas air bersih tetapi belum dapat memenuhi kriteria sebagai air minum.

Perhitungan Tarif Air dan Harga Pokok Air

Harga jual air masih berada diatas harga pokok air sehingga tarif rata-rata yang berlaku telah seluruhnya dapat menutup biaya secara penuh (*Full Cost Recovery*).

Kapasitas Produksi

Kapasitas produksi yang telah dibangun belum semuanya dapat dimanfaatkan, demikian juga terhadap kapasitas produksi riil juga belum dapat dipergunakan sepenuhnya. Dari kapasitas produksi riil sebesar 11.983.680 m³, volume air yang dihasilkan sebesar 9.915.891 m³, sehingga terdapat kapasitas produksi menganggur sebesar 2.067.789 m³ (17,26%).

Ketersediaan Sumber Air Baku

Sumber air baku yang digunakan PDAM Tirta Siak Kota Pekanbaru adalah air permukaan yang berasal dari sungai Siak dan danau buatan dengan tingkat pemanfaatan yang belum maksimal. Selain itu, tidak terdapat sumber air yang berpotensi untuk digunakan sebagai sumber air baku.

Penyertaan Pemerintah yang Belum Ditetapkan Statusnya

Nilai Penyertaan Pemerintah Yang Belum Ditetapkan Statusnya (PPYBDS) pada PDAM Tirta Siak Kota Pekanbaru per akhir tahun 2012 sebesar Rp73.545.747.813,00. Bentuk PPYBDS tersebut berupa hibah Pemerintah Belanda, bantuan Pemerintah Pusat (APBN) dan Pemerintah Daerah (APBD) berupa instalasi air bersih, subsidi operasinal, instalasi pengolahan air, instalasi transmisi dan distribusi, inventaris kantor, dan subsidi operasional yang berasal dari APBD II pada tahun 2010 dan 2012.

Utang PDAM kepada Pemerintah Pusat

PDAM Tirta Siak Kota Pekanbaru belum mengajukan Permohonan Penghapusan Hutang Non Pokok dan Penjadwalan Ulang Hutang Pokok kepada Menteri Keuangan RI cq. Direktur Jenderal Perbendaharaan dengan alasan karena masih terikat kerjasama dengan PT Karsa Tirta Darma Pengada (KTDP). Salah satu syarat pengajuan pihak PDAM tidak terikat kerjasama dengan pihak lain.

Reviu Pengendalian Internal

Secara umum penerapan sistem pengendalian intern pada PDAM Tirta Siak Pekanbaru belum memadai.

Perhitungan tingkat kebocoran air dilakukan tidak menggunakan media alat pengukur

Tingkat kebocoran air PDAM Tirta Siak tahun 2012 adalah sebesar 64,83%. Perhitungan tingkat kebocoran tersebut dilakukan tidak menggunakan media alat pengukur, namun dengan norma perhitungan tertentu yang ditetapkan oleh pihak PDAM Siak yaitu berdasarkan kapasitas dan jam operasi pompa dalam setahun.

Pengukuran Kinerja Berdasarkan *Balanced Scorecard*

Identifikasi Sasaran Strategis Perusahaan dengan Balanced Scorecard

PDAM Tirta Siak Pekanbaru pada prakteknya tidak menerapkan metode *Balanced Scorecard* baik tahap pengimplementasian dan pemantauan di tahap awal penerapannya. Saat dilakukan pembobotan terhadap tingkat kepentingan masing-masing persepektif dan sub strategi yang ada. Diasumsikan pembobotan yang berimbang untuk setiap perspektif dalam metode *Balanced Scorecard* sehingga nilai bobot untuk masing-masing perspektif adalah 0,25 sehingga total bobot adalah 1 (satu). Berdasarkan fokus penelitian yang menysasar kinerja karyawan yang dalam hal ini bagian dari perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.

Identifikasi Indikator Kunci Perusahaan Berbasis Balanced scorecard

Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan kinerja PDAM Tirta Siak Pekanbaru tidak cukup baik. ROI dan Pertumbuhan Pendapatan tidak menunjukkan posisi yang memuaskan karena dari komposisi bobot 0,25, perspektif keuangan hanya mencapai skor 0,157 atau hanya mencapai 62,80% saja.

Perspektif Pelanggan

Pada perspektif Pelanggan, PDAM Tirta Siak Pekanbaru mencapai skor 0,205 dari komposisi bobot 0,25. Hal ini cukup baik dan menunjukkan bahwa sebagai perusahaan yang di-

dukung oleh Pemerintah Kota Pekanbaru, pada dasarnya tidak terdapat permasalahan dari sisi ketersediaan pelanggan karena perusahaan merupakan perusahaan pengolah air minum berskala besar satu-satunya yang ada di Kota Pekanbaru dan pada kurun waktu sepuluh tahun terakhir hanya fokus pada mengelola pelanggan yang sudah ada saja.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif Proses Bisnis Internal, PDAM Tirta Siak Pekanbaru mencapai skor 0,188 dari komposisi bobot 0,25 atau 75,20% menunjukkan bahwa sebenarnya tidak terdapat permasalahan dalam pengolahan air minum, baik dalam teknologi maupun system dan prosedurnya. Namun permasalahan terletak pada system pompa dan jaringan transmisi maupun distribusi yang masih belum sempurna dan belum menjangkau seluruh wilayah Kota Pekanbaru dengan baik.

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, PDAM Tirta Siak Pekanbaru mencapai skor 0,256 dari komposisi bobot 0,25 atau 102,40% dikategorikan baik dan menunjukkan bahwa sebenarnya tidak terdapat permasalahan dalam hal sumber daya manusia.

SIMPULAN

Mengidentifikasi hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan berdasarkan Standar Penilaian Pemerintah yaitu berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 tahun 1999 tanggal 31 Mei 1999 tentang Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum, untuk tahun 2012 adalah 36,52 dengan katagori "KURANG" sedangkan untuk tahun 2011 adalah 37,50 dengan katagori "KURANG". Dari aspek Keuangan dengan perolehan nilai kinerja sebesar 15,00 menurun 2,25 dari nilai kinerja 17,25 tahun 2011 terutama disebabkan terjadinya penurunan rasio laba terhadap penjualan tahun 2012 dibandingkan tahun 2011 karena tingkat kerugian bertambah. Aspek Operasional tahun 2012 dengan perolehan nilai kinerja sebesar 12,77 meningkat 0,86 dari nilai kinerja tahun 2011

sebesar 11,91 terutama disebabkan adanya perbaikan cakupan pelayanan karena semakin bertambahnya jumlah penduduk pada cakupan pelayanan. Aspek Administrasi tahun 2012 dengan perolehan nilai kinerja sebesar 8,75 meningkat 0,42 dari nilai kinerja tahun 2011 sebesar 8,33 disebabkan adanya perbaikan rencana organisasi dan uraian tugas yaitu pedoman dan uraian tugas bagi organisasi baik untuk pejabat struktural maupun pelaksana teknis.

DAFTAR RUJUKAN

- Hansen dan Mowen, 2000, *Management Accounting*, International Thompson Publishing, Ohio.
- Haris, R. Abdul, 2004, *Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Terhadap Kinerja BUMD Serta Implikasinya dalam PAD Kota/Kabupaten di Jawa Timur*, Disertasi Program Pasca Sarjana Merdeka Malang.
- Helfert, Erich. A, 1996, *Teknik Analisis Keuangan (Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan)*, Edisi 8, Jakarta: Erlangga.
- Kaplan, Robert S dan David P. Norton, 1996, *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Havard Business School Press.
- Morisawa, Toru, 2002, *Building Performance Measurement System with the Balanced Scorecard Approach*, NRI Papers. No. 45, 1 April 2002.
- Mulyadi, 1999, *Strategic Management System Dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Bagian Pertama Dari Dua Tulisan)*, Usahawan, No 02, Tahun XXVIII, Februari, Halaman 39-46.
- Mulyadi dan Johny Setyawan, 1999, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Yogyakarta: Aditya Media.
- Murphy, Kevin dan Randy Russell, 2002, *To Beat the odds against succesful CRM, Use*

Gartner's CRM Process map together with the Balanced Scorecard framework, Report Internet, July 2002

Soetjipto, Budi W, 1997, *Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard*,

Usahawan, No 06, Tahun XXVI, Juni, Halaman 21-25

Wibowo, *Manajemen Kinerja*, Jakarta: Rajawali Pers.