

**EVALUASI KINERJA MANAJEMEN
DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP *BALANCE SCORECARD* PADA
PDAM KABUPATEN DATI II WONOSOBO**



SKRIPSI

Oleh :

Nama : Herlina Fajar Hidayah
No. Mahasiswa : 00312125

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2004**

**EVALUASI KINERJA MANAJEMEN
DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP *BALANCE SCORECARD* PADA
PDAM KABUPATEN DATI II WONOSOBO**

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk
mencapai derajat Sarjana Strata-I Jurusan Akutansi
pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh :

Nama : Herlina Fajar Hidayah
No. Mahasiswa : 00312125

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2004**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Dana apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman / sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, Oktober 2004

Penyusun,

(Herlina Fajar Hidayah)

**EVALUASI KINERJA MANAJEMEN
DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP *BALANCE SCORECARD* PADA
PDAM KABUPATEN DATI II WONOSOBO**

Hasil Penelitian

Diajukan oleh :

Nama : Herlina Fajar Hidayah
No. Mahasiswa : 00312125
Jurusan : Akutansi

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing
Pada Tanggal... 18/04.....
Dosen Pembimbing,



(Drs. Johan Arifin, Msi)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

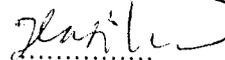
**EVALUASI KINERJA MANAJEMEN DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP
BALANCE SCORE CARD PADA PDAM KABUPATEN DATI II WONOSOBO**

**Disusun Oleh: HERLINA FAJAR HIDAYAH
Nomor mahasiswa: 00312125**

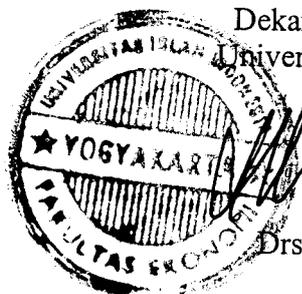
Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 1 November 2004

Penguji/Pembimbing Skripsi : Drs. Johan Arifin, M.Si

Penguji : Dr. Hadri Kusuma, MBA


.....

.....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia




Drs. Suwarsono, MA

MOTTO

“Allah meninggikanb derajat orang- orang yang beriman diantara kalian dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat”

(Q.S. Al Mujaadilah, 11)

“Sesungguhnya setelah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila engkau telah sesuai dengan pekerjaan yang satu, kerjakanlah pekerjaan yang lain dengan sungguh-sungguh dan hanya kepada Tuhanmu lah hendaknya kamu berharap”

(Q.S Alam Nasyrah, 94 :6-8)

“Tulislah apa yang terbaik dari yang anda dengar, peliharalah apa yang terbaik dari yang anda tulis, dan sampaikanlah yang terbaik dari yang anda dengar”

(Ibnul Muqqffa)

PERSEMBAHAN

Skripsi ini ku persembahkan untuk:

- ♥ ALLAH SWT Tuhanku yang ingin selalu kupeluk dan kurengkuh
- ♥ Bapak, Ibuku yang kusayangi, yang selalu memberikan dorongan, nasihat dan kasih sayangnya
- ♥ Suamiku yang selalu memberiku segalanya...
- ♥ Kakak-kakak dan adikku yang kusayangi

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan ridhoNya sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi yang berjudul *EVALUASI KINERJA MANAJEMEN DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP *BALANCE SCORECARD* PADA PDAM KABUPATEN DATI II WONOSOBO* ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar kesarjanaan di jurusan Akutansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Dalam melakukan penyusunan skripsi in banyak kalangan yanmg terlibat, untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Suwarsono Muhammad, MA sebagai dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Drs. Johan Arifin, Msi sebagai dosen pembimbing yang telah dengan sabar membimbing penulis sehingga berhasil menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Pimpinan beserta Staf Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Dati II Wonosobo, yang telah berkenan membantu penulis didalam memberikan data-data atau keterangan-keterangan yang penulis perlukan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibuku tercinta yang selalu memberikan dorongan dengan penuh cinta, kasih sayang dan senantiasa memberikan embun penyejuk bagi kehidupan penulis.

5. Mbak Ela, Mas Zen, thank's komputernya, Shidqi dan Ufi ponakankau yang lucu, kalian begitu berarti dalam hidupku.
6. Mas Budi, Mbak Nana, Dee lintang Thank's atas supportnya
7. Amieen adikku yang selalu cerewet, thank's atas kopi ginsengnya
8. Mbok...e, edon, thank's mie rebus ma do'anya
9. My husband.....OKI.....ku yang selalu memberikan dukungan dan mengisi hari-hari indahku.
10. Temen-temen seperjuanganku, nana, asih, rina, diah,moly, mela, ke PARIS lagi yuuuuk.
11. Teman-teman Akutansi kelas B angkatan 2000, makrab yuuuuuk !!!
12. Teman-teman kost 178 A MANKID I love U all girls.....
13. Temenku niko, blend thank's ya atas tumpangnya buat ngungsi.....

Seperti pepatah, tak ada gading yang tak retak maka penulis menyadari bahwa penulisan ini masih banyak kekurangan, untuk itu penulis membuka diri untuk menerima kritik maupun saran dari para pembaca sekalian.

Yogyakarta, Oktober 2004

Penyusun

DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Judul.....	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Berita Acara Ujian.....	iv
Motto.	v
Halaman Persembahan	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi.....	ix
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar.....	xv
Daftar Lampiran.....	xvi
Abstraksi.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	5
1.3. Batasan Masalah.....	5
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
1.5. Metode Penelitian.....	7
1.6. Sistematika Pembahasan.....	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	14
2.1.Sistem Pengukuran Kinerja.....	14
2.2.Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja.....	17
2.3.Karakteristik Balance Scorecard.....	18

2.4. Perspektif Pengukuran Balance Scorecard.....	21
2.4.1. Perspektif Keuangan.....	23
2.4.2. Perspektif Pelanggan.....	25
2.4.3. Perspektif Bisnis Internal.....	28
2.4.4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	30
2.5. Keunggulan dan Manfaat Balance Scorecard.....	33
2.5.1. Keunggulan Balance Scorecard.....	34
2.5.2. Manfaat Balance Scorecard.....	35
BAB III TINJAUAN OBYEK PENELITIAN.....	36
3.1. Sejarah Singkat dan Gambaran Umum PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo....	36
3.2. Motto, Visi, Misi, dan Tujuan PDAM.....	37
3.3. Struktur Organisasi dan Kepengurusan PDAM.....	39
3.3.1. Struktur Organisasi.....	39
3.3.2. Kepengurusan PDAM.....	41
3.4. Cakupan Pelayanan, Produksi dan Distribusi Air PDAM Tahun 2003.....	42
3.4.1. Cakupan Pelayanan PDAM.....	42
3.4.2. Produksi dan Distribusi Air.....	43
3.5. Peningkatan Manajerial dan Pemberdayaan PDAM.....	44
3.6. Program Pengembangan Pelayanan.....	45
3.7. Manajemen Stratejik dan Sistem Pengukuran Kinerja PDAM.....	46
3.7.1. Manajemen Stratejik PDAM.....	46
3.7.2. Sistem Pengukuran Kinerja PDAM.....	48
3.8. Analisis SWOT PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo.....	52
BAB IV ANALISIS DATA.....	55
4.1. Evaluasi Kinerja Manajemen PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo Dengan Konsep Balance Scorecard.....	55
4.2. Analisis Posisi Pertumbuhan PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo.....	56
4.3. Terjemahan Visi, Misi, dan Tujuan PDAM.....	58

4.4. Analisis Kinerja Manajemen PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo	
Berdasarkan Perspektif Finansial.....	62
4.4.1. Tingkat Pertumbuhan Pendapatan	65
4.4.2. Tingkat Efisiensi Biaya.....	66
4.4.3. Rasio Likuiditas.....	68
4.4.4. Rasio Solvabilitas.....	69
4.4.5. Rasio Rentabilitas.....	70
4.5. Analisis Kinerja Manajemen PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo	
Berdasarkan Perspektif Pelanggan.....	72
4.5.1. Pertumbuhan Pangsa Pasar PDAM.....	73
4.5.2. Survei Kepuasan Pelanggan PDAM.....	76
4.5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas.....	86
4.6. Analisis Kinerja Manajemen PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo	
Berdasarkan Perspektif Bisnis Internal.....	89
4.7. Analisis Kinerja Manajemen PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo	
Berdasarkan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran.....	93
BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN.....	103
5.1. Kesimpulan.....	103
5.2. Saran.....	106
DAFTAR PUSTAKA.....	108
LAMPIRAN.....	109

DAFTAR TABEL

	Hal
3.1. Status Pendidikan.....	41
3.2. Produksi dan Distribusi Air.....	43
4.1. <i>Balance Scorecard</i> Dalam Perspektif Pelanggan.....	63
4.2. Laporan Perkembangan Laba/Rugi Tahun 2000-2003.....	64
4.3. Kondisi Keuangan Perusahaan Tahun 2000-2003.....	67
4.4. Likuiditas Perusahaan.....	68
4.5. Solvabilitas.....	69
4.6. Rentabilitas Persahaan.....	71
4.7. <i>Balance Scorecard</i> Dalam Perspektif Pelanggan.....	73
4.8. Perkembangan Jumlah Pelanggan Akhir Desember Selama Empat Tahun Terakhir 2000-2003.....	73
4.9. Cakupan Pelayanan PDAM.....	75
4.10. Persentase Pangsa Pasar PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo Bulan Desember 2003.....	76
4.11. Alokasi Sampel Per Kecamatan.....	79
4.12. Pelayanan Saat Mengajukan Permohonan Menjadi Pelanggan Baru.....	79

4.13. Kecepatan Pemasangan Sambungan Baru Dari Permohonan Sampai Dengan Mengalirnya Air.....	80
4.14. Aliran air dalam sehari.....	81
4.15. Tarif Air Yang Di Bayar Tiap.....	81
4.16. Kecepatan Penanganan Pengaduan.....	82
4.17. Kualitas Air	82
4.18. Kuantitas Air Dengan Penambahan Debit Air.....	83
4.19. Pelayanan Petugas Pencatat Meter.....	83
4.20. Sikap Petugas Dalam Melayani Pelanggan	84
4.21. Pelayanan Pembayaran Tiap Cabang.....	85
4.22. Peningkatan Fasilitas Pelayanan Pelanggan	85
4.23. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas.....	86
4.24. Prosentase Kepuasan Pelanggan.....	87
4.25. Prosentase Peningkatan Jumlah Pelanggan.....	88
4.26. <i>Balanse Scorecard</i> Dalam Bisnis Internal.....	89
4.27. Jangka Waktu Penyambungan Baru.....	90
4.28. Kualitas Air.....	91
4.29. Pengaduan Dari Pelanggan.....	93
4.30. <i>Balance Scorecard</i> dalam Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran.....	94
4.31. Penataran Teknik.....	96

4.32. Penataran Pembukuan.....	98
4.33. Penataran Administrasi Dan Perencanaan.....	98
4.34. Penataran Sanitasi Dan Lingkungan.....	99
4.35. Penataran Pemetaan.....	100

DAFTAR GAMBAR

	Hal
2.1. <i>Performance Measurement Balance Scorecard</i>	16
2.2. <i>Using The Balance Scorecard as Strategic Management System</i>	22
2.3. Pengukuran Strategi Dari Tema Finansial.....	25
2.4. <i>The Customer Perspective-Core Measure</i>	27
2.5. <i>The customer value proporsition</i>	28
2.6. <i>The Internal Busines Process Perspective The Generic Value Chain Model</i>	28
2.7. <i>Learning and Growth Perspective in Balance Scorecard</i>	32
3.1. Struktur Organisasi dan Personalia.....	40
4.1. Penjabaran Visi, Misi, dan Tujuan PDAM Dalam <i>Balance Scorecard</i>	61

DAFTAR LAMPIRAN

	Hal
Lampiran 1 Laporan Keuangan Periode 2000 s.d 2003.....	109
Lampiran 2 Kuisisioner.....	114
Lampiran 3 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kepuasan Pelanggan.....	115
Lampiran 4 <i>Frequency Table</i>	119
Lampiran 5 Daftar Tabulasi.....	123
Lampiran 6 Tabel Korelasi <i>Product Moment</i>	125
Lampiran 7 Tabel Perencanaan Pencapaian Sasaran.....	126
Lampiran 8 S.K. Mentri Dalam Negeri No. 47 Th. 1999, Tentang Pedoman Penilaian Kinerja.....	133

ABSTRAKSI

Untuk mengetahui keberhasilan suatu organisasi perlu adanya suatu pengukuran kinerja. *Balance Scorecard* merupakan sarana yang tepat yang dapat digunakan untuk melakukan pengukuran kinerja. Pada saat ini *Balance Scorecard* telah diadopsi tidak hanya untuk organisasi yang bersifat *profit oriented* namun juga untuk organisasi yang bersifat *non profit oriented*. Dalam penerapannya terdapat perbedaan antara *balance scorecard* untuk organisasi *profit oriented* dan organisasi *non profit oriented*.

Dalam penelitian ini diambil suatu kasus pada sebuah BUMD yaitu PDAM untuk mengetahui kinerjanya dengan menggunakan perspektif *Balance Scorecard*. Dalam mengevaluasi kinerja menggunakan perspektif *balance scorecard* ini penulis mengumpulkan data menggunakan metode wawancara, kuisisioner, dan studi pustaka. Analisis data dilakukan dengan menggunakan pengukuran terhadap aktivitas-aktivitas yang dapat dikategorikan dalam keempat perspektif dalam *balance scorecard*, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Setelah penulis berusaha menganalisis menggunakan konsep *Balance scorecard* maka dapat dilihat dari perspektif keuangan terlihat bahwa kinerja PDAM berjalan kurang baik jika dipandang dari keuangan PDAM dimana pendapatan yang diperoleh tidak seimbang dengan beban yang ditanggung sehingga mengakibatkan PDAM selalu mengalami kerugian selama beberapa tahun terakhir ini. Dilihat dari perspektif pelanggan sudah begitu baik meskipun masih ada pelanggan yang merasa tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan PDAM akan tetapi itu hanya sebagian kecil pada segmen pelanggan yang tidak teraliri air selama 24 jam. Tetapi dilihat dari jumlah pelanggan yang selalu meningkat tiap tahun ini menunjukkan bahwa pelanggan cukup puas terhadap kinerja PDAM. Dilihat dari perspektif bisnis internal PDAM sudah cukup matang dalam menjalankan kegiatan operasionalnya dimana PDAM selalu menjaga mutu dan kualitas pelayanan dengan berusaha mempercepat waktu pelayanan sambungan baru, menjaga kualitas air dan kontinuitas pelayanan. Dilihat dari perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, PDAM dapat dinyatakan sangat efektif dimana PDAM selalu meningkatkan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan, pemberian tunjangan dan bonus kepada karyawan.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Sebagai unit kerja pelayanan umum (*public service*) disektor air minum mempunyai peran sangat besar dalam meningkatkan kinerja dibidang pelayanan kepada masyarakat sehingga PDAM perlu dikelola secara professional sesuai dengan perkembangan kondisi dan menejemen agar tercapai perusahaan yang sehat sesuai dengan tujuan perusahaan.

PDAM merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) harus senantiasa dapat menyesuaikan dengan tuntutan global baik tuntutan masyarakat untuk mendapat pelayanan prima, peningkatan SDMi maupun rekayasa rancang bangun untuk dapat menghadapi persaingan usaha dibidang per air minuman. Sebagai jaminan kelancaran tugas operasional perusahaan, finansial perusahaan dan pengembangan pelayanan air minum, perlu adanya rumusan arah dan strategi untuk dapat meraih serta memenuhi kepentingan masyarakat yang sangat bervariasi sekaligus juga untuk memperbaiki diri baik secara internal maupun eksternal.

PDAM selama ini mengalami penurunan didalam perkembangan usaha , dimana kinerja PDAM dalam hal keuangan setiap tahunnya tidak mengalami peningkatan yang optimal. Pengukuran kinerja PDAM yang selama ini

digunakan menggunakan sistem pengukuran yang telah ditentukan berdasar Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 47 Tahun 1999 dimana pengukuran kinerja ini sudah mencakup kinerja finansial dan operasional perusahaan. Akan tetapi pengukuran kinerja yang digunakan belum begitu kompleks sehingga masih banyak hal-hal yang berkaitan dan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara langsung tidak diperhitungkan. Untuk mengatasi masalah ini maka diperlukan system pengukuran kinerja sebagai penyempurna pengukuran kinerja yang telah ada agar dapat mencapai output maksimal seperti yang tertuang pada misi, visi, dan tujuan perusahaan.

Sistem pengukuran kinerja selain digunakan untuk menjamin pelaksanaan strategi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan oleh semua unit bisnis perusahaan, juga digunakan untuk memperoleh standar *performance* yang sama untuk setiap unit bisnis yang ada. Sistem pengukuran kinerja akan membawa pengaruh yang besar terhadap perilaku karyawan dan kinerja karyawan yang akan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif diperlukan guna mengintegrasikan kepentingan karyawan atau perusahaan terhadap misi, visi dan strategi perusahaan serta kepentingan konsumen yang menyangkut kepuasan agar tercipta loyalitas dari mereka. Sistem pengukuran kinerja merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Sistem Pengendalian Manajemen yang merupakan salah satu alat bagi manajemen untuk memastikan bahwa suatu

strategi yang ditetapkan telah di implementasikan dengan tepat dan benar. Sistem pengukuran kinerja yang baik harus dapat melihat faktor-faktor kritis yang mempengaruhi kesuksesan perusahaan, baik saat ini maupun dimasa depan. Sistem tersebut juga harus dapat memberikan petunjuk sekaligus juga dapat digunakan sebagai pedoman kerja bagi karyawan. Menjelaskan apa yang diharapkan dari mereka oleh perusahaan dan mendeskripsikan dengan jelas apa dan bagaimana, mereka harus memenuhi tanggung jawabnya.

Pengukuran kinerja merefleksikan tujuan dan strategi perusahaan serta menggambarkan bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan dengan pertimbangan *cost*, waktu, dan kualitas. Perkembangan tersebut (Lakshmi & Rao J. Tatikonda 1998) membantu untuk menetapkan standar dan target. Menelusuri perkembangannya, mengkomunikasikan keinginan strategi perusahaan dan mempengaruhi perilaku pekerja agar dapat efektif. Pengukuran kinerja tradisional telah banyak mendapat kritik dan tidak relevan lagi terhadap pembuatan keputusan, tidak berhubungan dengan tujuan strategis perusahaan dan tidak mendukung kearah perbaikan didalam perusahaan.

Penyeimbangan antara visi, strategi program, pengukuran dan balas jasa harus dilaksanakan secara kontinyu dan setiap waktu. Pada saat perusahaan membuat suatu perubahan area tertentu secara otomatis akan menyebabkan perubahan pula pada area yang lain. Ketika lingkungan kompetisi berubah, kita memerlukan strategi yang baru dan perencanaan serta alat ukur yang baru untuk mengukur kemajuan yang diperoleh.

Pertanyaan yang timbul dari uraian diatas adalah bagaimana mendesain system pengukuran kinerja yang dapat menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, faktor internal dan eksternal serta finansial dan operasi perusahaan. Pertanyaan inilah yang mendorong David P.Norton dan Robert S.Kaplan (1990) dari Nolan Norton Institute melakukan studi mengenai “Pengukuran Kinerja Dalam Organisasi Masa Depan”. Hasil studi tersebut menyimpulkan bahwa untuk mengukur kinerja dalam suatu organisasi masa depan diperlukan ukuran kinerja yang komprehensif. Dalam hal ini *Balance Scorecard* adalah suatu pengukuran yang komprehensif untuk memotivasi manajer agar mewujudkan performancenya dalam empat prespektif meliputi prespektif keuangan, prespektif konsumen, prespektif bisnis internal, prespektif pertumbuhan dan pembelajaran agar keberhasilan dan keunggulan kompetitif yang diwujudkan perusahaan bersifat jangka panjang (*Sustainable Competitive Advantage*).

Balance Scorecard digunakan bukan sebagai alat pengendali, melainkan digunakan untuk mengartikulasi strategi bisnis, mengkomunikasikan strategi bisnis, membantu menyatukan paradigma dan persepsi antara individu dan departemen yang ada dalam perusahaan agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengukuran ini bukan untuk mempertahankan posisi suatu individu atau unit organisasi (bisnis) dan keharusan untuk tunduk pada rencana yang lebih dulu ditetapkan sebagaimana sistem pengendalian teknologi, tetapi *Balance Scorecard* digunakan sebagai sarana komunikasi, informasi dan proses belajar.

Balance Scorecard merupakan pendekatan yang digunakan sedemikian rupa untuk dapat menemukan suatu ukuran yang sesuai dengan kebutuhan dan strategi perusahaan secara spesifik dan bukan merupakan sesuatu yang umum. *Balance Scorecard* dapat menterjemahkan, mengkomunikasikan dan mengarahkan perilaku karyawan dan perusahaan untuk mencapai factor-faktor kritis kesuksesan baik saat ini atau masa depan. Oleh karena itu *Balance Scorecard* sebagai salah satu konsep pengukuran kinerja perlu dipertimbangkan untuk diterapkan dalam perusahaan. Berdasarkan uraian diatas maka penulis berusaha melakukan penelitian dengan judul "EVALUASI KINERJA MANAJEMEN DENGAN MENGGUNAKAN KONSEP BALANCE SCORECARD PADA PDAM KABUPATEN DATI II WONOSOBO."

1.2. Perumusan Masalah

Berdasar uraian dan pertimbangan tersebut diatas maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut : "Bagaimana kinerja manajemen PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo jika di pandang menggunakan konsep *Balance Scorecard*"

1.3. Batasan Masalah

Melihat luasnya masalah dan mengingat terbatasnya waktu yang tersedia maka penulis hanya akan menentukan efektifitas kinerja manajemen PDAM Kabupaten Wonosobo berdasar contoh-contoh aplikasi *Balance Scorecard* yang sesuai dengan karakteristik perusahaan. Penelitian ini diarahkan untuk

mengevaluasi kinerja manajemen untuk mengukur keberhasilan divisi berdasarkan konsep *Balance Scorecard*.

1.4. Tujuan dan Manfaat

A. Tujuan:

1. Mengetahui profil perusahaan, ruang lingkup, lingkungan perusahaan dan sistem pengukuran kinerja yang digunakan oleh perusahaan
2. Untuk mengevaluasi sistem pengukuran kinerja yang ada ,apakah sesuai dengan konsep *Balance Scorecard* dengan relevansi pengukuran kinerja yang dilakukan terhadap lingkungan bisnis yang dihadapi, strategi yang diterapkan dan apakah sistem tersebut telah mencerminkan kemampuan perusahaan untuk bersaing disaat ini dan dimasa yang akan datang serta perbaikan secara kontinyu.
3. Selain itu penelitian ini bertujuan untuk melengkapi salah satu syarat dalam memperoleh gelar kesarjanaan fakultas ekonomi Universitas Islam Indonesia.

B. Manfaat:

1. Bagi ilmu pengetahuan:

Penelitian ini diharapkan menambah dokumen penting tentang praktik pengukuran kinerja suatu perusahaan di pandang dari pendapat yang berkembang dalam dunia akuntansi manajemen

2. Bagi penelitian selanjutnya:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang punya cukup arti bagi penelitian selanjutnya

3. Bagi perusahaan:

Sebagai masukan bagi manajer mengenai konsep *Balance Score Card* dalam pengembangan sistem pengukuran kinerja yang idealnya konsep tersebut dapat bercerita tentang strategi perusahaan dan memberikan petunjuk agar dapat mencapai keunggulan kompetitif yang *sustainable*

1.5. Metode Penelitian

1. Sifat penelitian.

Penelitian ini merupakan studi kasus tunggal yang dilaksanakan pada PDAM Kabupaten Wonosobo. Data yang dibutuhkan berupa:

- a) Data primer: data yang diperoleh langsung dari sumber berupa sejarah, visi, misi, laporan keuangan periode tahun 2000 sampai dengan 2003 dan data-data lain yang berhubungan dengan perusahaan
- b) Data sekunder: data yang diperoleh dari sejumlah buku-buku literature, artikel yang sudah ada dan relevan dengan topik penelitian.

2. Metode pengumpulan data:

a) Studi pustaka

Mempelajari artikel yang relevan dengan topik penelitian, buku-buku literature dan dokumen-dokumen perusahaan untuk mendapatkan data yang diperlukan.

b) Studi lapangan

Mengadakan wawancara secara langsung dengan pihak perusahaan untuk memperjelas masalah yang tengah diteliti dan untuk memperoleh hal-hal yang tidak tercantum pada data tertulis perusahaan

c) Kuesioner

Merupakan cara perolehan data dengan memberikan pertanyaan tertulis kepada sekelompok orang untuk mengetahui tanggapan terhadap objek yang diteliti

3. Metode Analisis data:

Analisis data dilakukan secara deskriptif kualitatif, mengevaluasi dengan cara membandingkan sistem penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan dengan penilaian kinerja yang sesuai dengan konsep *Balance Scorecard* dengan tahap sebagai berikut:

- a. Mempelajari dan mengamati kondisi PDAM Kabupaten Wonosobo dengan mengidentifikasi: visi dan tujuan organisasi, pedoman operasional perusahaan, kebijaksanaan strategis yang di lakukan perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

b. Mengevaluasi sistem penilaian kinerja yang digunakan dan mengidentifikasi ukuran yang sesuai dengan konsep *Balance Scorecard* dalam empat perspektif:

1. Perspektif keuangan (*financial perspective*)

- Ditujukan untuk menentukan pencapaian keuangan yang optimal bagi perusahaan berdasarkan strategi jangka panjang dan jangka pendek. Ukuran yang digunakan dalam perspektif keuangan meliputi:

a. Untuk memperlihatkan perkembangan usaha dari tahun ke tahun diperlukan perhitungan rasio tingkat pertumbuhan pendapatan.

$$\text{Tingkat Pertumbuhan Pendapatan} = \frac{\text{Pendapatan tahun ini} - \text{Pendapatan tahun lalu}}{\text{Pendapatan tahun ini}} \times 100\%$$

b. Sedangkan untuk strategi efektifitas dan efisiensi biaya, perusahaan menggunakan alat ukur pemicu berupa efisiensi biaya yaitu dengan membagi pendapatan usaha dengan total biaya usaha yang akan memperoleh ukuran hasil berupa penurunan biaya secara keseluruhan, dimana semakin besar nilainya semakin baik efisiensi biaya yang terjadi dan sebaliknya semakin kecil nilainya semakin buruk efisiensi yang terjadi.

$$\text{Efisiensi biaya} = \frac{\text{Pendapatan Usaha}}{\text{Total Biaya Usaha}} \times 100\%$$

c. Rasio keuangan:

- Liquiditas
- Solvabilitas
- Rentabilitas

2. Perspektif konsumen (*customer perspective*)

Ditujukan untuk menentukan cara yang digunakan untuk mencapai kepuasan yang optimal bagi pelanggan.

Untuk menganalisa perspektif pelanggan, indikator yang digunakan adalah:

- Persentase market share
- Customer satisfaction

Aspek yang diukur dalam perspektif pelanggan meliputi

- Persentase peningkatan jumlah pelanggan dari tahun ke tahun
- Survei kepuasan pelanggan

Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan yang bersangkutan maka dilakukan penyebaran kuisisioner kepada responden yang dijadikan sebagai sample. Karena responden diambil berdasar wilayah, yaitu enam wilayah kecamatan, maka teknik sampling yang digunakan ialah Sampling Kluster (yang biasa disebut juga Sampling Daerah). Besar jumlah anggota

sampling dihitung berdasarkan rumus untuk menghitung ukuran sampling (Usman, 1995):

$$n = p(P) \times p(Q) \times \frac{[Z_{1/2\alpha}]^2}{\alpha}$$

n = Jumlah anggota sampling

p(P) = proposi kepala keluarga pelanggan terhadap total kepala keluarga

p(Q) = proposi kepala keluarga bukan pelanggan PDAM

$$p(Q) = 1 - p(P)$$

3. Perspektif bisnis internal (*internal bussines perspective*)

Ditujukan pada proses internal perusahaan untuk menghasilkan nilai bagi kepuasan pelanggan dan memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi bagi perusahaan.

Untuk menganalisa perspektif bisnis internal, indikator yang digunakan adalah:

- Standar dan waktu pelayanan.
- Pelayanan purna jual.

Aspek yang diukur dalam perspektif bisnis internal meliputi:

- Kecepatan penyambungan baru
- Standar dan waktu pelayanan
- Kualitas air
- Kontinuitas pelayanan

- Jumlah keluhan dan pengaduan yang masuk
 - Peneraan meter air.
4. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran (*Learning and Growth Perspective*)

Ditujukan untuk memampukan perusahaan untuk membentuk dan mengelola Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan kompeten untuk memberi pelayanan bagi kepuasan pelanggan, kapabilitas, perubahan-perubahan, motivasi dalam menciptakan pertumbuhan melalui pembelajaran dan inovasi dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Untuk menganalisa perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, indikator yang digunakan adalah:

- Tingkat pegawai yang telah mengikuti pelatihan sesuai *job discription*
- Peningkatan fasilitas bagi karyawan

1.6. Sistematika Pembahasan

- BAB I. Pendahuluan yang terdiri atas latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, lingkup dan batasan penelitian, metode penelitian dan sistematika pembahasan.
- BAB II. Kajian Pustaka, dalam bab ini akan dibahas dasar-dasar teori mengenai sistem pengukuran kinerja dan konsep *Balance Score Card*, pembahasan akan meliputi konsep-konsep dan teknis yang ada dalam *Balance Scorecard*.
- BAB III. Tinjauan Obyek Penelitian yang akan menggambarkan keadaan dan situasi perusahaan berupa sejarah perusahaan, tujuan perusahaan, visi dan misi yang dimiliki perusahaan, cakupan pelayanan dan struktur organisasi yang dimiliki perusahaan serta metodologi penelitian.
- BAB IV. Analisis dan Pembahasan, pada bab ini analisis data yang diperoleh dalam penelitian dan evaluasi sistem pengukuran kinerja PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo dengan menggunakan konsep *Balance Scorecard*
- BAB V. Kesimpulan, keterbatasan dan saran, merupakan bab penutup yang berisi mengenai kesimpulan dari hasil penelitian dan saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Dalam suatu organisasi diperlukan suatu evaluasi terhadap *output* atau pencapaian hasil yang telah diperoleh pada periode tertentu. Hasil evaluasi tersebut dapat dijadikan sebagai sumber informasi bagi manajemen terhadap hal-hal yang sudah terealisasi maupun yang belum terealisasi. Selain itu hasil evaluasi tersebut juga dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan perumusan strategi ataupun pengambilan keputusan pihak manajemen di masa yang akan datang.

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijaksanaan dalam mewujudkan sejarah, tujuan, misi dan visi organisasi (Edy Sukarno,2000). Dalam melakukan pengukuran kinerja diperlukan suatu indikator-indikator tertentu yang mampu menggambarkan pencapaian sasaran, target maupun tujuan. Indikator-indikator tersebut anatara lain:

1. Indikator masukan (*input*)

Meliputi segala hal yang diperlukan dalam proses awal yang mendukung keberhasilan keluaran atau *output*

- 2 Indikator keluaran (*output*)

Merupakan suatu hasil yang diperoleh dari suatu proses baik yang bersifat fisik maupun *non* fisik.

3 Indikator hasil (*out come*)

Merupakan cerminan keluaran dari suatu aktivitas yang bersifat jangka menengah.

4 Indikator manfaat (*benefit*)

Merupakan suatu hal yang berkaitan dengan tujuan akhir dari pelaksanaan kegiatan.

5 Indikator dampak (*impact*)

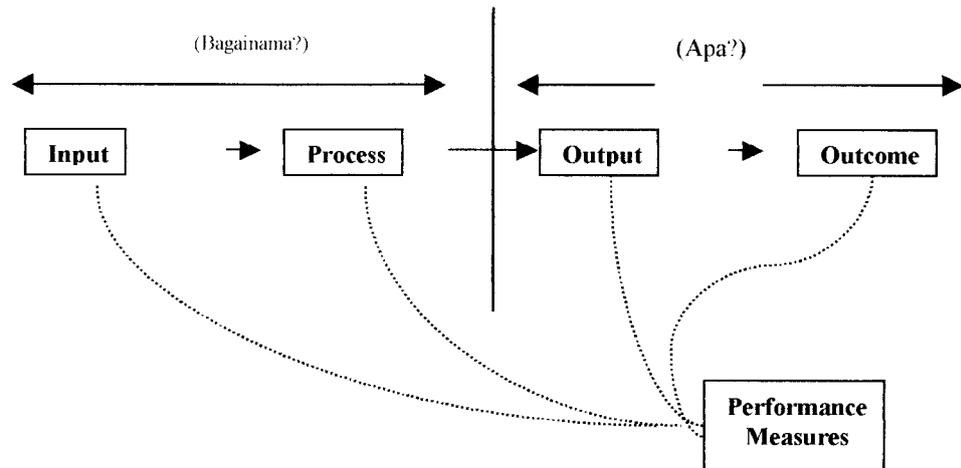
Merupakan pengaruh yang bersifat positif maupun negatif yang ditimbulkan dari setiap tingkatan indikator berdasarkan pada asumsi yang telah dirumuskan.

Pendapat lain dinyatakan oleh Rohm Howard (2003) yang mengasumsikan bahwa indikator input dan proses merupakan suatu hal yang digunakan untuk merumuskan bagaimana organisasi melakukan *input* dan proses dengan baik untuk memperoleh capaian *output* dan *outcome* yang baik pula. Perlunya pengukuran kinerja adalah melakukan identifikasi terhadap keempat langkah tersebut. Untuk lebih jelasnya bisa diperhatikan pada gambar 2.1 berikut:

Pengukuran Kinerja

Pengukuran Kinerja Harus Membantu Kita memutuskan

Apakah kita melakukan sesuatu dengan benar? Apakah kita melakukan suatu kebenaran?



Gambar 2.1 Performance Measure Balance Scorecard

Sumber : Rohm Howard, Improve Public Sector Results With A Balanced Scorecard Nine Steps To Success, The Balanced Scorecard Institute, 2003

Pada dasarnya pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian hasil terhadap target yang telah dirumuskan. Pengukuran kinerja dapat juga diartikan sebagai suatu penilaian kinerja. Definisi penilaian kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnnya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan adanya suatu pengukuran kinerja, anggota organisasi terpacu untuk melakukan hal yang paling baik karena beranggapan bahwa setiap tindakannya dinilai oleh organisasi.

2.2. Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja

Tujuan utama dalam melakukan pengukuran atau penilaian kinerja adalah mendorong pelaku organisasi untuk melakukan hal-hal yang mendukung pencapaian sasaran organisasi. Tujuan utama penilaian kinerja menurut Mulyadi dan Setyawan adalah untuk memotivasi personel dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja diharapkan setiap tindakan atau tingkah laku pelaku organisasi sesuai dengan konsep yang telah ditetapkan.

Selain itu, pengukuran kinerja juga merupakan sarana yang dapat digunakan untuk mengetahui implementasi strategi dalam suatu organisasi. Sistem pengukuran kinerja secara ringkas merupakan mekanisme perbaikan lingkungan organisasi agar berhasil dalam menetapkan strategi perusahaan (Halim et al.,2000). Untuk itu dalam melakukan penetapan pengukuran kinerja diperlukan suatu ukuran-ukuran tertentu yang diderivasikan dari konsep strategi yang telah dirumuskan supaya hasil pengukuran benar-benar mencerminkan keadaan yang sebenarnya.

Mulyadi dan Setyawan memaparkan manfaat pengukuran kinerja dalam organisasi, antara lain sebagai berikut:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.

2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personel dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan / kegagalan pelaksanaan kegiatan / program kebijaksanaan yang sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan (Edy Sukarno, 2000).

2.3. Karakteristik *Balance Scorecard*

Balance Scorecard merupakan alat pengukur kinerja yang komprehensif yang menggabungkan antara ukuran finansial dan ukuran non finansial mempunyai beberapa karakteristik penting yang perlu diketahui. Beberapa karakteristik penting menurut Bambang Sudibyo (1997) antara lain :

1. Instrumen pengukuran yang bersifat Multi dimensional.

Balance Scorecard mengukur kinerja manajemen dari dimensi finansial dan non finansial. Pada era informasi ini dimana persaingan menjadi semakin ketat perusahaan harus mengukur kinerja secara lebih komprehensif dari berbagai perspektif.

2. Akomodatif terhadap keputusan *stake holders*.

Balance Scorecard secara teoritis bisa mengakomodasikan sudut pandang semua kelompok. Semua indikator kinerja penting menurut perspektif berbagai kelompok *stake holders* seperti pemegang saham, kreditor, konsumen, rekanan, karyawan secara teoritis bisa dimasukkan dalam *Balance Scorecard*.

3. Implementasi Misi dan Strategi

Ukuran kinerja yang dipakai dalam *Balance Scorecard* diidentifikasi secara spesifik dan konkrit. Dari tujuan strategi lalu dibuat ukuran keberhasilannya (*strategic outcome measures*) sebagai *Lag indicators* dari kinerja tersebut. Untuk setiap *Lag indicators* diidentifikasi pemicu kinerjanya (*Lead indicators*) berupa faktor kunci kesuksesan

4. *Management by Obyective*.

Management by obyective diasumsikan penerapannya pada hirarki organisasi yaitu adanya tujuan yang konkrit dan jelas pada tiap jenjang. Pada jenjang puncak tujuan itu berupa *lag indicators*. Pada tingkat operasional tujuan ditentukan dari *lead indicators*.

5. Operasional Konkrit.

Visi, Misi dan Strategi perusahaan biasanya bersifat umum. *Balance Scorecard* merupakan instrument untuk mengimplementasikan misi dan strategi tersebut menjadi suatu yang spesifik dan konkrit serta mudah dipahami.

6. Seimbang (*Balance*).

Balance Scorecard menyatakan keseimbangan antara semua ukuran hasil yang obyektif dan mudah dikuantifikasi dengan faktor penggerak kinerja berbagai ukuran hasil yang subyektif. Keseimbangan dalam *Balance Scorecard* berarti keseimbangan antara perspektif *Stake Holders*, konsumen, karyawan. *Balance Scorecard* berarti seimbang antara perspektif internal dan eksternal, antar perspektif financial dan non financial.

7. *Lagging dan Leading indicators*

Balance Scorecard terbagi dalam *lagging dan leading indicators*. *Lagging* merupakan indikator tingkat keberhasilan pencapaian sasaran, perspektif waktunya mengarah kemasa lalu. *Leading indicators* mempengaruhi factor-faktor kinerja masa depan, peraspektif waktunya mengarah ke masa depan.

8. Top down dan Bottom Up

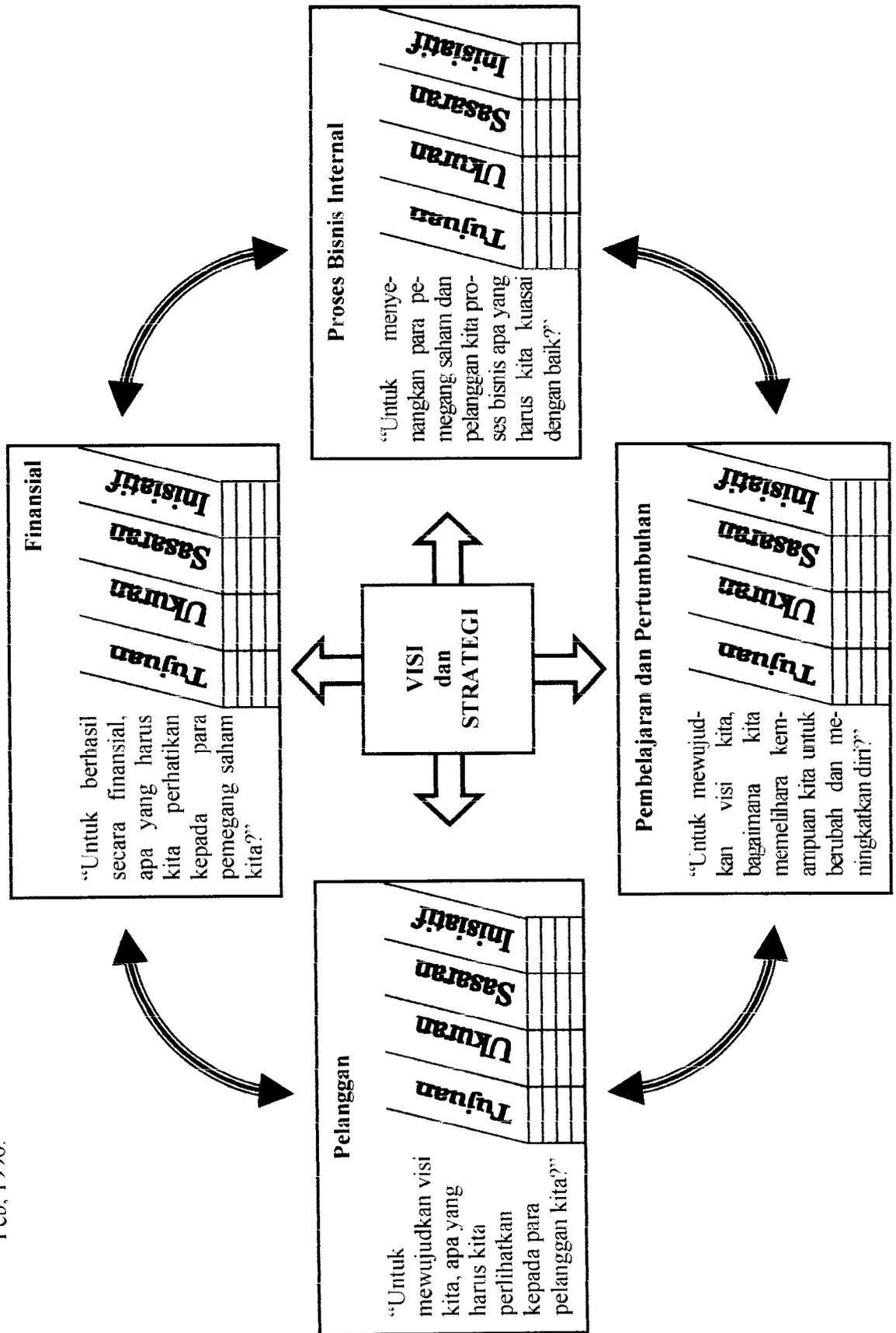
Balance Scorecard adalah alat untuk mengkomunikasikan, mensosialisasikan dan mengoperasionalkan misi dan strategi menjadi lebih konkrit, spesifik, mudah dipahami dan bertujuan untuk jangka panjang. Sehingga karyawan yang berperan dalam aktivitas operasional harian dapat memberikan umpan balik terhadap pelaksanaan strategi, dengan harapan efektivitas serta pemberian target yang optimal dan reliable (dapat dipercaya).

2.4. Perspektif Pengukuran *Balance Scorecard*

Balance Scorecard merupakan suatu system yang memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas dan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang melalui pengukuran kinerja dan berbagai perspektif. Balance Scorecard menggabungkan pengukuran kinerja dari sisi finansial dengan operasi dan pelanggan. Balance Scorecard bertujuan mengukur kinerja perusahaan dari empat perspektif yaitu :

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)
2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)
3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)
4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Growth and Learning Perspective*)

Gambar 2.2
 Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, "Using the Balance Scorecard as 'Strategic Management System'", Harvard Business Review, Jan-
 Peb, 1996.



2.4.1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Pengukuran kinerja finansial mengindikasikan apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi terhadap peningkatan laba. Tujuan finansial berkaitan dengan profitabilitas bagi perusahaan berdasar strategi jangka panjang dan jangka pendek, pertumbuhan dan nilai dari pemegang saham. Perspektif finansial ini harus dikembangkan tidak hanya melakukan pengukuran finansial jangka pendek saja tetapi juga harus mempertimbangkan tujuan jangka panjang.

Sasaran-sasaran finansial sangat berbeda di tiap tahapan dari siklus kehidupan bisnis, dan perbedaan tersebut menyebabkan penggunaan tolak ukur yang berbeda pula. Kaplan & Norton (1996) mengidentifikasi tiga tahapan dari siklus kehidupan bisnis yaitu:

a. Tahap Berkembang (*growth*)

Pada tahap *growth*, perusahaan mempunyai pertumbuhan produk atau jasa yang signifikan. Untuk menciptakan potensi ini perusahaan harus mempunyai komitmen untuk mengembangkan dan meningkatkan produk atau jasa, membangun dan mengembangkan fasilitas produksi, menambah kemampuan operasi serta infrastruktur dan jaringan distribusi untuk mendukung hubungan global. Dalam tahap *growth* tingkat investasi yang ditanamkan sangat tinggi, oleh karena itu tolak ukur yang digunakan seperti : tingkat pertumbuhan pendapatan dan tingkat penjualan dalam pasar dari pelanggan baru dan atau produk atau jasa baru.

b. Tahap Bertahan (*Sustain*)

Pada tahapan *sustain* unit bisnis sudah mulai mendapatkan posisi yang lebih mapan dari pada tahapan sebelumnya. Perusahaan harus berusaha untuk mempertahankan pangsa pasar yang ada dan mengembangkannya. Tolok ukur yang digunakan dalam tahap ini antara lain : Laba Operasional dan Laba Kotor.

c. Tahap Panen (*Harvest*)

Tahap panen merupakan tahap kedewasaan dalam siklus bisnis. Tujuan utama unit bisnis pada tahap ini adalah perolehan income maksimal. Pada tahap ini investasi hanya diperuntukan bagi perbaikan dan pemeliharaan fasilitas perusahaan. Tolok ukur yang biasa digunakan adalah besarnya income dari kegiatan operasional.

Setelah mengetahui tahapan daur hidup perusahaan kemudian ditentukan tema strategi dari perusahaan. Untuk setiap tahapan daur hidup perusahaan terdapat tiga tema yang memicu strategi usaha (*Lead indicators*) (Kaplan & Norton ,1996), yang meliputi:

1. Bauran dan pertumbuhan pendapatan (*Revenue growth and mix*)
2. Penghematan biaya/peningkatan produktivitas (*Cost Reduction/ Production improvement*)
3. Pemanfaatan aktiva/strategi investasi (*Asset Utilization/Investment Strategy*)

Gambar 2.3 Pengukuran strategi dari tema finansial
Sumber : *Balance Scorecard* dengan six sigma

		Tema Strategis		
		Bauran dan Pertumbuhan Pendapatan	Penghematan Biaya/Peningkatan Produktivitas	Pemanfaatan Aktiva
Strategi Unit Bisnis	Pertumbuhan	Tingkat pertumbuhan penjualan segmen Persentase pendapatan produk, jasa, pelanggan baru	Pendapatan/Pekerja	Investasi (persentase penjualan) Riset dan pengembangan (persentase penjualan)
	Bertahan	Pangsa pelanggan dan sasaran Penjualan silang (<i>cross selling</i>) Persentase pendapatan dari aplikasi baru Profitabilitas lini pelanggan dan produk	Biaya perusahaan sendiri vs. kompetitor Tingkat penghematan biaya Beban tak langsung (persentase penjualan)	Rasio modal kerja (siklus kas ke kas) ROCE kategori aktiva kunci Tingkat pemanfaatan aktiva
	Menuai	Profitabilitas lini pelanggan dan produk Persentase pelanggan yang tidak menguntungkan	Biaya unit (per unit output, per transaksi)	Pengembalian (<i>payback</i>) Throughput

2.4.2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Dalam perspektif pelanggan, manajemen mengidentifikasi segmen pasar dimana perusahaan akan berkompetisi dan mengukur kinerja unit bisnis dalam target ini. Kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan dibagi menjadi dua yaitu:

1) Kelompok pengukuran pelanggan utama

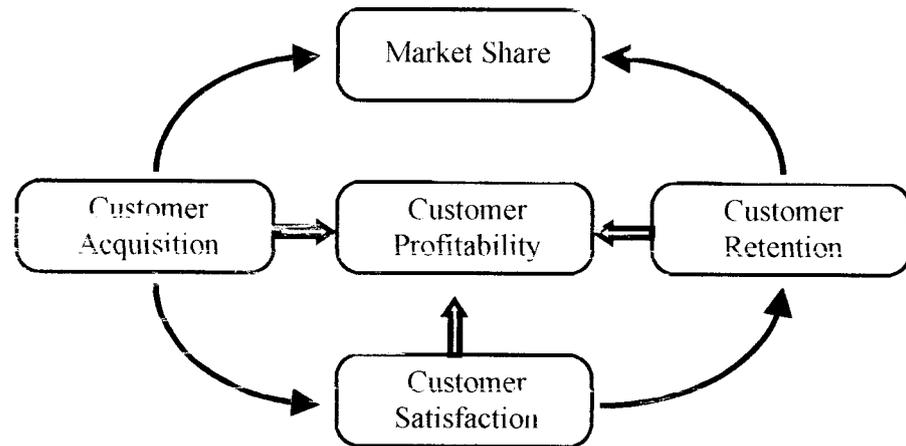
Kelompok pelanggan utama pada umumnya sama untuk semua jenis perusahaan. Kelompok ini terdiri dari ukuran:

- a) Pangsa pasar (*market share*), mengukur seberapa besar proporsi segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- b) Akuisisi pelanggan (*customer acquisition*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru.
- c) Retensi pelanggan (*customer retention*), mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil mempertahankan pelanggan lama.
- d) Tingkat kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.
- e) Tingkat profitabilitas perusahaan (*customer profitability*), mengukur seberapa besar keuntungan yang berhasil diraih oleh perusahaan dari penjualan kepada pelanggan.

Kelima pengukuran ini dapat dikelompokkan dalam suatu rantai hubungan sebab akibat. Untuk menghasilkan dampak yang maksimal, setiap ukuran tersebut harus disesuaikan dengan kelompok sasaran pelanggan yang diharapkan memberi pertumbuhan dan profitabilitas yang paling besar. Gambar 2.4 berikut akan memperjelas hubungan yang tercipta diantara kelima ukuran diatas.

Gambar 2.4: The Customer Perspective-Core Measure

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1990:66)



2) Kelompok diluar kelompok utama, mengukur proporsi nilai pelanggan.

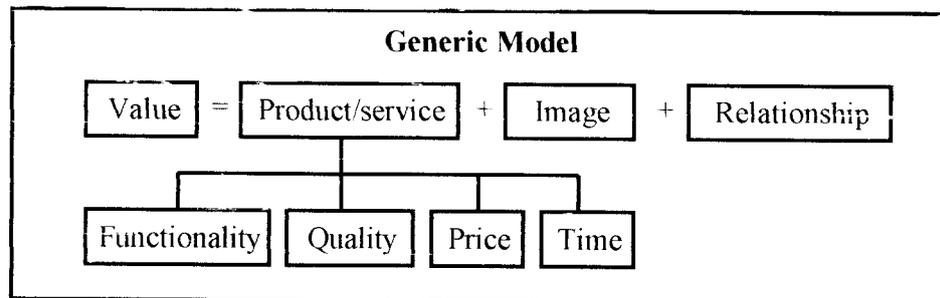
Proporsi nilai pelanggan menyatakan atribut yang diberikan perusahaan kepada produk dan jasanya untuk menciptakan loyalitas dan kepuasan pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Menurut Kaplan dan Norton (1996:73-74) atribut ini dibagi dalam tiga kategori, yaitu :

- a) Atribut produk atau jasa (*product or service attribute*)
- b) Hubungan pelanggan (*customer relationship*)
- c) Citra dan Reputasi (*image and reputation*)

Ketiga kategori yang terdapat dalam proporsi dapat dilihat dalam Gambar 2.5. berikut ini:

Gambar 2.5 : The customer Value Proporsition

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996: 14)

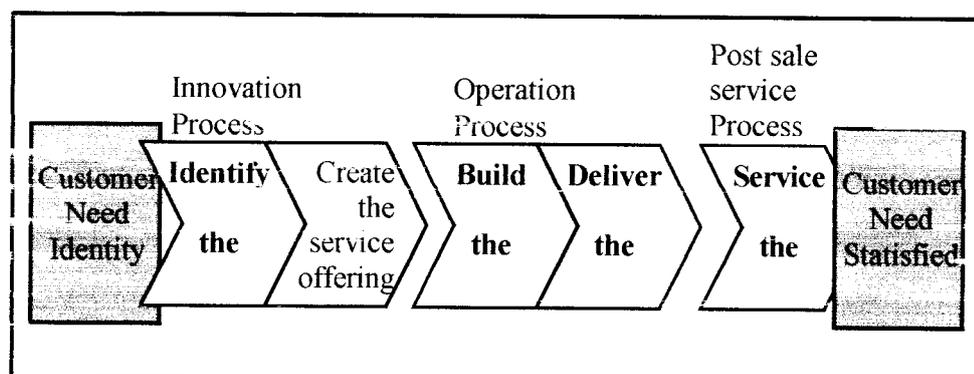


2.4.3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Perspective*)

Pada perspektif proses bisnis internal, para manajemen melakukan identifikasi berbagai proses yang sangat penting untuk mencapai tujuan pelanggan dan pemegang saham. Perusahaan biasanya mengembangkan tujuan dan ukuran-ukuran perspektif ini setelah merumuskan tujuan dan ukuran perspektif keuangan dan pelanggan. Menurut pendekatan *Balance Scorecard*, perspektif proses bisnis internal terbentuk dalam suatu model *value chain*, seperti dibawah ini:

Gambar 2.6 : The Internal Business Process Perspective- The Generic Value chain Model .

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996:96).



Agar dapat menentukan tolok ukur bagi kinerja ini, manajemen perusahaan pertama-tama perlu mengidentifikasi proses internal yang terdapat didalam perusahaan. Secara umum Kaplan dan Norton (1996:96) membaginya menjadi tiga tahapan, yaitu :

1) Proses Inovasi

Tahapan ini juga disebutkan sebagai tahapan penelitian dan pengembangan produk. Pada tahap ini terdiri dari beberapa komponen yaitu:

- a. Pangsa pasar dan peluang bagi jasa yang dapat dipasok perusahaan.
- b. Bentuk preferensi pelanggan.
- c. Tingkat harga produk atau jasa sasaran.

2) Proses Operasi

Pada tahapan ini terjadi transaksi jual beli dari perusahaan dan para pelanggannya. Aktivitas ini dapat dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

a) Proses produksi

Secara umum pengukuran dalam proses produksi ini dapat dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

- Kualitas
- Biaya
- Waktu

b) Proses penyerahan produk atau jasa kepada pelanggan

Proses ini sering kali disebut aktivitas pemasaran. Aktivitas pemasaran dan penjualan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk membujuk dan sekaligus menyediakan sarana sehingga pelanggan dapat membeli barang atau jasa tersebut.

3) Layanan purna jual

Dalam tahap ini, perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada para pelanggan yang telah membeli produk atau jasa dalam bentuk layanan perbaikan kerusakan, layanan on line, dsb.

2.4.4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Growth and Learning Perspective*)

Tujuan kinerja ini adalah untuk mendorong proses pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Proses ini bersumber dari tiga prinsip yaitu: manusia, system, dan prosedur organisasi. Perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal mengungkapkan kesenjangan (*gap*) yang besar antara kemampuan yang ada dari manusia, system, dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang andal. Untuk memperkecil kesenjangan ini perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk pelatihan pegawai, meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi,. Dalam tahap ini, Kaplan dan Norton (1996:127) membagi tiga kategori utama yang harus diperhatikan, yaitu:

1) Kemampuan Pekerja (*employee capabilities*)

Tiga hal yang perlu diperhatikan oleh manajemen dalam hal menilai kemampuan pekerja, yaitu tingkat kepuasan pegawai, retensi pegawai, dan produktivitas karyawan.

a) Kepuasan karyawan

Kepuasan pegawai merupakan hal yang penting bagi perusahaan karena karyawan yang puas akan diikuti dengan produktivitas yang meningkat, tanggap, bertanggung jawab serta memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan memuaskan. Menilai produktivitas pegawai dengan cara mengaitkan keluaran yang dihasilkan oleh pegawai disbanding dengan jumlah pegawai yang menghasilkan output tersebut. Elemen yang menentukan tingkat kepuasan pegawai menurut Kaplan dan Norton (1996:130) adalah sebagai berikut:

- Keterlibatan dalam pengambilan keputusan
- Adanya penghargaan terhadap pencapaian kerja yang baik
- Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan
- Adanya dorongan untuk bekerja kreatif dan menggunakan inisiatif
- Kepuasan secara keseluruhan terhadap perusahaan

b) Retensi karyawan

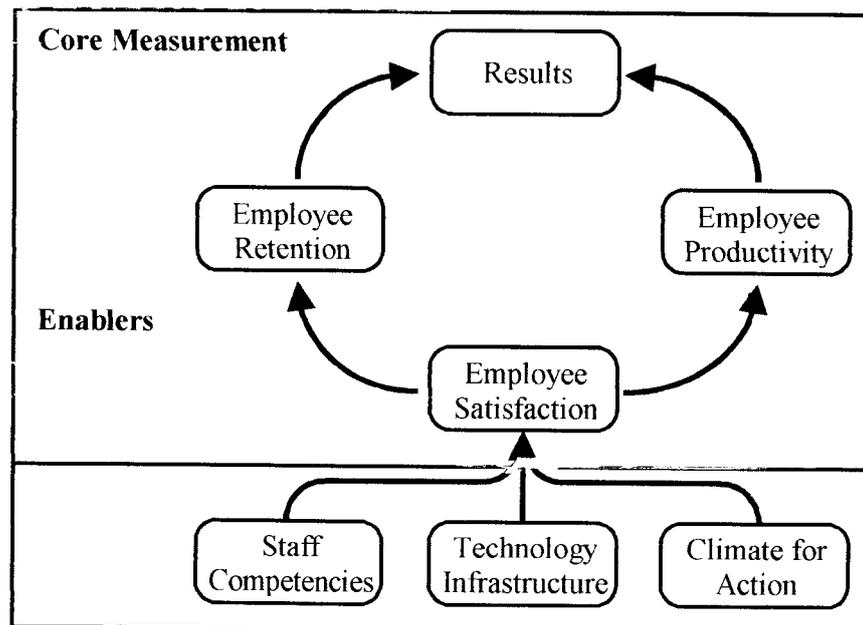
Tujuan retensi karyawan adalah untuk mempertahankan selama mungkin para pekerja yang diminati perusahaan. Retensi karyawan pada umumnya diukur dengan persentase keluarnya pekerja yang memegang jabatan kunci.

c) Produktifitas karyawan

Produktivitas karyawan adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha, keahlian pekerja, inovasi, proses internal, dan kepuasan pelanggan.

Gambar 2.7: *Learning and Growth Perspective in Balance Scorecard*

Sumber : Robert S. Kaplan dan David P. Norton (1996:129)



2) Kemampuan Sistem Informasi (*information system capabilities*)

Sistem informasi memberikan dukungan kepada karyawan untuk menyempurnakan poses pelaksanaan yang memerlukan umpan balik yang cepat, tepat waktu dan teliti. Alternatif tolak ukurnya antara lain adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia dan jangka waktu perolehan informasi yang dibutuhkan.

3) Motivasi Pemberdayaan, dan Keselarasan (*motivatio, empowerment, and alignment*)

Meskipun pekerja yang terampil dilngkapi dengan akses kepada informasi yang luas, tidak akan memberi kontribusi bagi keberhasilan perusahaan jika mereka tidak temotivasi bertindak untuk kepentingan terbaik bagi perusahaan, atau jika mereka tidak diberikan kebebasan membuat keputusan dan mengambil keputusan. Motivasi dan keahlian pekerja mungkin diperlukan untuk mencapai sasaran yang luas dalam tujuan pelanggan dan proses bisnis internal.

2.5. Keunggulan dan Manfaat *Balance Scorecard*

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen yang tidak hanya bersifat kuantitatif namun juga bersifat kualitatif yang memungkinkan perusahaan melakukan klarifikasi terhadap visi dan strategi serta mengimplementasikannya dalam aktivitas.

Selain itu *balanced scorecard* menyediakan umpan balik proses internal dan hasil eksternal dalam memperbaiki strategi secara kontinyu.

Kaplan dan Norton menyatakan bahwa perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting:

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi.
2. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis.
3. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis.
4. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

2.5.1. Keunggulan *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard mempunyai beberapa keunggulan antara lain:

1. Mempermudah manajemen dalam menerjemahkan visi, misi organisasi ke dalam strategi dan dapat diimplementasikan dengan tetap mempertimbangkan keseimbangan antara hasil *financial* dan operasional.
2. Memberikan stimulus kepada pihak manajemen untuk tidak hanya berorientasi jangka pendek namun juga mempertimbangkan jangka yang lebih panjang.
3. Memberikan kesempatan kepada manajemen untuk menelaah kembali seluruh proses dan memungkinkan dilakukannya perbaikan di kemudian hari.
4. Menerjemahkan strategi perusahaan dalam implementasi yang nyata.

Keunggulan *balanced scorecard* menurut Mulyadi adalah sebagai berikut:

1. *Balanced scorecard* mengajarkan kepada seluruh personel bahwa tidak ada satupun ukuran kinerja yang berdiri sendiri.
2. Pencapaian sasaran strategik di perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, proses bisnis/intern, dan *customer* hanya akan bermakna jika berdampak terhadap perspektif keuangan (*shareholder value*).

2.5.2. Manfaat *Balanced scorecard*

Manfaat *Balanced scorecard* antara lain:

1. Adanya keseimbangan antara pengukuran internal yang ditujukan kepada organisasi dan *customer*.
2. Adanya keseimbangan antara *outcomes measure* dan *performance driver*.
3. Adanya keseimbangan antara obyektivitas yang berkaitan dengan pengukuran hasil masa lalu dan subjektivitas yang berkaitan dengan pengukuran pemicu kinerja masa datang.

BAB III

TINJAUAN OBYEK PENELITIAN

3.1. Sejarah singkat dan Gambaran Umum Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Dati II Wonosobo

Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Dati II Wonosobo didirikan pada tahun 1976 sesuai dengan Peraturan Daerah Tingkat II Wonosobo Nomor A-113/1976 tertanggal 3 Februari 1976.

Tujuan didirikannya perusahaan ini adalah untuk memberikan pelayanan air bersih bagi pelayanan air bersih bagi seluruh masyarakat secara adil dan merata serta terus menerus, untuk memenuhi norma pelayanan serta kesehatan. Disamping itu berperan aktif dalam pembangunan daerah, serta pembangun ekonomi nasional pada umumnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat untuk menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan pancasila.

Agar tujuan tercapai, maka perusahaan dituntut mendapatkan keuntungan. Namun demikian karena perusahaan merupakan perusahaan air minum, yaitu suatu lembaga usaha yang berhubungan langsung dengan salah satu kebutuhan dasar setiap manusia, maka perusahaan ini harus juga berfungsi sosial. Keberadaan dan fungsi inilah, yang kadang-kadang, membuat seorang direktur PDAM menjadi dilematis.

Sebagai perusahaan yang ingin berkembang, penentuan kinerja perusahaan merupakan hal yang utama untuk dilakukan. PDAM melakukan penentuan itu antara lain meliputi : Kepemimpinan, Rekrutmen karyawan, Rekrutmen pelanggan dan sebagainya. Dalam penentuan ini sangat bergantung kepada keahlian manajerial seorang direktur. Dengan demikian, tersedianya Sumber Daya Alam yang melimpah tidak dapat menjadi jaminan bahwa perusahaan mampu berkembang sesuai dengan yang diharapkan. Jadi, disamping faktor kekayaan alam, faktor manusia (direktur) juga sangat menentukan atas keberhasilan PDAM.

Semakin berkembangnya PDAM, kompleksitas tugas yang harus diemban PDAM semakin banyak. Pengembangan tugas berkaitan dengan pemenuhan atas pajak pendapatan PDAM. Tugas pelayanan kepada pelanggan secara representative dan komprehensif. Selain tersedianya Sumber Daya Alam yang melimpah, tanpa adanya direksi dan pengawas yang profesional maka kesejahteraan sangat sulit untuk dicapai. Hal inilah yang mendorong PDAM untuk terus berkembang dan terus maju sampai sekarang ini untuk membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat pada umumnya serta meningkatkan pendapatan asli daerah pada khususnya.

3.2. Motto, Visi, Misi dan Tujuan PDAM

1. Motto

Dalam mengembangkan kegiatan operasional perusahaan pdam mempunyai motto sebagai berikut “Berkembang untuk mandiri mengalir tiada henti “

2. VISI

Dalam menjalankan usahanya PDAM menginginkan adanya suatu kondisi ideal perusahaan yang dicita-citakan akan terjadi dimasa depan. Kondisi ideal yang dicita-citakan kemudian dituangkan kedalam visi. Perusahaan Daerah Air minum (PDAM) Kabupaten Dati II Wonosobo mempunyai visi yaitu “Terciptanya profesionalitas pelayanan prima dan pendapatan yang wajar”.

3. MISI

Misi diterjemahkan sebagai alasan didirikannya suatu perusahaan secara spesifik menyangkut batasan bisnis yang akan digarap, sasaran pasar yang dituju dan upaya peningkatan pelayanan kepada pelanggan. Misi PDAM dalam mengemban tanggung jawabnya dan melaksanakan operasionalnya tetap mengacu pada tujuan dan visi perusahaan, yaitu:

1. Meningkatkan Sumber Daya Manusia di perusahaan sehingga mampu menampilkan kinerja yang prima dalam memberikan pelayanan masyarakat.
2. Meningkatkan pelayanan air bersih yang memadai (kwalitas, kuantitas, kontinuitas).
3. Meningkatkan pendapatan yang wajar agar dapat menyelenggarakan operasi perusahaan secara sehat dan mampu memeberikan kontribusi kepada pendapatan asli daerah untuk mendukung pelaksanaan otonomi daerah.

4. TUJUAN

Tujuan pendirian PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo adalah untuk turut serta melaksanakan pembangunan ekonomi nasional dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat khususnya dalam rangka mewujudkan pelayanan kebutuhan akan air bersih yang memenuhi syarat-syarat kesehatan.

3.3. Struktur Organisasi dan Kepengurusan PDAM

3.3.1. Struktur Organisasi

Dalam rangka peningkatan dan kelancaran operasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Dati II Wonosobo, sehingga dapat diperoleh hasil yang maksimum serta mengupayakan untuk memudahkan dalam pengelolaan perusahaan, maka Bupati Kepala Daerah Tingkat II Wonosobo telah menetapkan keputusan tentang Susunan Organisasi Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Dati II Wonosobo adalah sebagai berikut:

3.3.2. Kepengurusan PDAM

Jumlah personalia perusahaan per 31 desember 2003 sebanyak 339 orang dan menurut statusnya jumlah personalia terinci sebagai berikut:

- Direksi : 2 orang
 - Pegawai Tetap Perusahaan : 297 orang
 - Calon Pegawai : 1 orang
 - Tenaga Kontrak : 39 orang
- JUMLAH : 339 orang

Sedangkan tingkat pendidikan menurut status pegawai tetap atau kontrak dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut ini:

Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase (%)
SD	40	11,8
SLTP	28	8,2
SLTA	201	59,3
D3	25	7,4
S1	44	13
Total	339	100

Tabel 3.1 Status Pendidikan Pegawai Tetap dan Kontrak

Sumber : PDAM Kab Dati II Wonosobo

Susunan Direksi PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo tahun 2003, sebagai berikut:

a. Direktur Utama

Nama : Drs. Supandi Siswo Atmojo
Periode : Tahun 2001 s.d. 2005
Nomor SK. Bupati : 690/791/2001, tanggal 12 November 2001

b. Direktur Umum

Nama : Marjono Spd.
Periode : Tahun 2003 s.d. 2007
Nomor SK. Bupati : 690/057/2003, tanggal 25 Januari 2003

3.4. Cakupan Pelayanan, Produksi dan Distribusi Air PDAM Tahun 2003

3.4.1. Cakupan Pelayanan

Cakupan pelayanan air bersih kepada masyarakat pada akhir tahun 2003 mencapai 38,79% atau sebanyak 292.666 jiwa yang telah terlayani dari jumlah penduduk Kabupaten Wonosobo pada akhir tahun 2003 sebanyak 754.442 jiwa. Jumlah penduduk yang telah terlayani tersebut dapat dibagi menjadi :

- Sektor perkotaan sebanyak 74.234 jiwa atau 96,88% dari jumlah penduduk sebanyak 76.624 jiwa.
- Sektor pedesaan sebanyak 218.432 jiwa atau 32,23% dari jumlah penduduk sebanyak 677.818 jiwa.

Berdasar instruksi Menteri Dalam Negeri Nomor 24 Tahun 1999 tanggal 18 Mei 1999 antara lain menetapkan bahwa target pelayanan untuk penduduk sektor perkotaan sebesar 80% dan sector pedesaan 60%. Dengan demikian cakupan pelayanan sector perkotaan telah melebihi target, sedang sektor pedesaan belum memenuhi target.

3.4.2. Produksi dan Distribusi Air

Realisasi produksi, distribusi, penjualan dan kebocoran air tahun 2003 dibandingkan dengan tahun 2002 dan 2001 adalah sebagai berikut :

URAIAN	TAHUN 2001	TAHUN 2002	TAHUN 2003
a. Produksi air	44,563,136	27,461,167	24,674,291
b. Distribusi air	26,376,200	27,461,167	24,674,291
c. Air terjual	11,395,460	11,311,165	10,928,497
d. Air yang hilang dari yang terjual terhadap produksi:			
- Volume	33,167,676	16,150,002	13,745,794
- Dalam %	74,43	58,81	55,71
e. Air yang hilang dari yang terjual terhadap distribusi			
- Volume	14,980,740	16,150,002	13,745,794
- Dalam %	56,80	58,81	55,71

Tabel 3.2 Produksi dan distribusi air PDAM

Berdasarkan data pada tabel tersebut dapat dikemukakan bahwa Jumlah produksi air tahun 2003 sebesar 24.674.291 M³ mengalami penurunan 2.786.876 M³ atau 10,15% dibandingkan dengan tahun 2002 sebanyak 27.461.167 M³ dan turun sebesar 19.888.845 M³ atau 44,63% dari produksi tahun 2001 sebesar 44.563.136 M³. Penurunan produksi air tersebut antara lain disebabkan oleh faktor musim kemarau dan penebangan hutan pemerintah secara liar yang mengakibatkan menurunnya debit di beberapa sumber mata air.

Volume air yang terjual dalam tahun 2003 sebesar 10.928.497 M³, mengalami penurunan sebesar 382.668 M³ atau 3,38% dibandingkan tahun 2002 yang sebesar 11.311.165 M³ dan mengalami penurunan sebesar 466.963 M³ atau 4,10% dari volume penjualan air tahun 2001 yang sebesar 11.395.460 M³. Penurunan volume penjualan air tahun 2003 dibandingkan tahun 2002 lebih diakibatkan oleh adanya penekanan konsumsi air oleh pelanggan dan adanya penutupan 650 pelanggan wilayah pelayanan wadaslintang akibat pengrusakan instalasi air minum oleh beberapa masyarakat daerah wadaslintang.

Prosentase kehilangan air ditingkat produksi dan distribusi pada tahun 2003 sebesar 55,71% turun sebesar 3,10% dibandingkan tingkat kebocoran air tahun 2002 yang sebesar 58,81%. Kehilangan air ditahun 2003 masih diatas toleransi kebocoran air menurut instruksi Menteri Dalam Negeri No: 690-149 tahun 1985 tanggal 20 february 1985 yaitu sebesar 20% dari air yang diproduksi.

3.5. Peningkatan Manajerial dan Pemberdayaan PDAM

PDAM sebagai BUMD (Badan Usaha Milik Negara) diKabupaten Dati II Wonosobo yang mempunyai potensi dan peluang cukup baik harus berkembang sejalan dengan perkembangan pembangunan dan peningkatan kemampuan masyarakat. Pemberdayaan PDAM baik dalam bidang kelayakan operasi (sarana dan prasarana produksi air), peningkatan pelayanan masyarakat maupun BUMD didaerah otonomi Kabupaten Dati II Wonosobo.

Peningkatan manajerial dan pemberdayaan PDAM tersebut dilakukan secara konkrit dengan upaya:

1. Merubah sikap operasional dan birokrasi kesikap entrepreneur atau wirausaha
2. Menanamkan kepada pegawai bahwa konsumen adalah asset perusahaan terbesar
3. Menyiapkan sarana dan prasarana operasional dengan memantapkan sarana produksi air bersih sehingga layak beroperasi secara perusahaan
4. Memantapkan system manajemen operasional dalam hal penyiapan perkuatan SDM
5. Atas potensi dan peluang yang ada membuat program jangka panjang maupun jangka pendek sebagai arah operasional

3.6. Program Pengembangan Pelayanan

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) sebagai instansi yang membantu Pemerintah Daerah, mempunyai sasaran dan strategi pengembangan pelayanan air bersih sebagai berikut:

1. Mendukung Sektor Prasarana Dasar (PSD) pemukiman di Kabupaten Dati II Wonosobo sejalan dengan kebijakan atau arah pembangunan daerah
2. Optimalisasi kapasitas terpasang dan pembenahan system operasional PDAM baik teknis maupun manajemen
3. Penurunan tingkat kehilangan air

4. Pemanfaatan potensi Sumber Daya dan peluang yang ada di Kabupaten Dati II Wonosobo
5. Tambahan kapasitas air bersih sesuai dengan proyeksi kebutuhan air bersih dan sesuai dengan perencanaan
6. Bekerja sama dengan pemerintah, masyarakat, sektor swasta maupun negaradonatur untuk pendanaan investasi dan pengembangan pelayanan dalam bentuk kemitraan

Dengan pesatnya peningkatan pertumbuhan sektor perumahan di Kabupaten Wonosobo, PDAM dituntut untuk meningkatkan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan air bersih khususnya dikawasan yang tumbuh dengan cepat dan pesat seperti wilayah perkotaan yang kini terdapat banyak perumahan.

Sehubungan dengan hal itu dengan keterbatasan Sumber Dana dan Kemampuan PDAM pada saat ini, langkah-langkah pengembangan sesuai program yang ada, perlu dijalin kemitraan dengan pihak ketiga dalam pengembangannya.

3.7. Manajemen Strategik dan Sistem Pengukuran Kinerja PDAM

3.7.1. Manajemen Strategik PDAM

PDAM merupakan BUMD yang harus senantiasa dapat menyesuaikan dengan tuntutan global baik masyarakat untuk mendapat pelayanan prima, peningkatan Sumber Daya Manusia (SDM) maupun rencana untuk menghadapi persaingan usaha sekarang ini..

Dalam menghadapi hal-hal tersebut diatas kiranya PDAM harus mampu menyikapi paradigma baru dan memiliki strategi usaha antara lain:

1. Strategi mengelola perusahaan

Sebagai strategi yang penting dan memiliki perspektif jangka panjang dan membuat PDAM mampu mengkonsolidasikan perusahaan untuk masa depan.

2. Strategi organisasi yang cepat tanggap

Strategi organisasi yang cepat tanggap adalah organisasi yang mampu mengantisipasi adanya perubahan secara proaktif dan inovatif atau strategi jempot bola.

3. Strategi sinkronisasi visi dan aksi

PDAM harus mampu menyelaraskan visi dan aksi untuk mengintegrasikan aktivitas organisasi sehingga sasaran sesuai visi yang ingin dicapai.

4. Strategi keunggulan organisasi dan sistem informasi yang terpadu

Organisasi PDAM harus didukung oleh manajemen professional yang cepat dan responsife serta struktur organisasi dan sistem informasi yang terpadu yang dapat menyeimbangkan sistem nilai dan budaya perusahaan.

5. Strategi sederhana dan professional

PDAM harus mempunyai organisasi yang kompleks yang didukung budaya perusahaan yang profesional dan mampu meminimalkan ketidakefisienan.

6. Strategi peningkatan produktifitas dan kesejahteraan karyawan

Keenam strategi tersebut diatas kiranya dapat membuat PDAM yang mengemban misi publik, ekonomi perusahaan dan BUMD didaerah otonomi dapat menyelesaikan tantangan global yang akan datang.

3.7.2. Sistem Pengukuran Kinerja PDAM

Dalam upaya mewujudkan peran PDAM secara optimal memenuhi kebutuhan air bersih baik secara kuantitas maupun kualitas maka diperlukan peningkatan profesionalisme manajemen. Dalam keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 47 Tahun 1999 dikatakan bahwa penyempurnaan terhadap penilaian kerja PDAM dimaksudkan sebagai salah satu upaya yang relevan untuk mendukung persiapan kearah profesionalisme. Perangkat penilaian kinerja PDAM ini dapat digunakan oleh manajemen untuk mengukur kinerjanya masing-masing melalui tolok ukur yang terdapat didalamnya.

Sistem penilaian kinerja PDAM ini meliputi aspek-aspek keuangan, operasional, dan administrasi, yang masing-masing terkait satu dengan yang lainnya.

▪ **Penilaian Kinerja Keuangan meliputi pengukuran:**

1. Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif

Rasio laba terhadap aktiva produktif digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari jumlah asset produktif yang dikelola. Rasio ini merupakan perbandingan antara laba sebelum pajak dan aktiva produktif. Aktiva produktif adalah jumlah dari aktiva lancar, investasi jangka panjang dan aktiva tetap. Rendahnya rasio ini dapat disebabkan oleh pengelolaan asset yang tidak efisien.

2. Rasio Laba terhadap Penjualan

Rasio laba terhadap penjualan merupakan presentasi dari pembagian antara nilai laba sebelum pajak dengan nilai penjualan. Rasio ini digunakan untuk mengukur laba yang dapat dihasilkan dari jumlah penjualan selama tahun berjalan. Rasio ini dipengaruhi oleh ketidakseimbangan dalam struktur pembiayaan yang bertumpu pada utang dengan beban bunga tinggi atau oleh manajemen perusahaan yang tidak efisien.

3. Rasio Aktiva Lancar terhadap Utang Lancar (Liquiditas)

Rasio ini merupakan indikator untuk mengukur ketersediaan asset-asset likuid dalam memenuhi kewajiban jangka pendek untuk membiayai kegiatan operasional atau membayar utang dan bunga jatuh tempo.

4. Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Equitas

Rasio ini dimaksudkan untuk menilai keseimbangan diantara dua sumber pendanaan yang digunakan untuk membiayai asset perusahaan. Penggunaan sumber dana pinjaman yang terlalu besar dibandingkan dengan modal sendiri akan berdampak pada tingginya beban bunga dan rendahnya kemampuan untuk menghasilkan laba.

5. Rasio Total Aktiva terhadap Total Utang (Solvabilitas)

Rasio ini merupakan indikator untuk mengukur tingkat kecukupan dari seluruh asset yang tersedia dibandingkan dengan seluruh utang perusahaan yang sekaligus mencerminkan aktiva neto perusahaan sekaligus memberikan informasi terhadap indikasi tentang perlunya suntikan dana untuk aktiva netto, serta mengukur posisi tawar perusahaan dalam menarik pihak swasta untuk ikut menjadi pemegang saham atau obligasi.

6. Rasio Biaya Operasi terhadap pendapatan Operasi

Rasio ini merupakan indikator untuk mengukur efisiensi dalam penggunaan sumber dana dan sumber daya dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan.

7. Rasio Aktiva produktif terhadap penjualan air

Rasio ini digunakan untuk mengukur produktivitas asset-asset yang tertanam dalam perusahaan. Sebaiknya asset tersebut dimanfaatkan secara optimal sehingga menghasilkan pendapatan dalam rangka

pengembalian investasi kepada pemegang saham dan pembayaran bunga kepada kreditur

▪ **Penilaian Kinerja Operasional meliputi pengukuran:**

1. Cakupan pelayanan

Cakupan pelayanan merupakan indikator untuk mengukur kemampuan PDAM dalam menjalankan fungsi pelayanan. Ukuran yang dipakai adalah seberapa persen penduduk dalam wilayah operasi PDAM yang sudah mendapat pelayanan air bersih

2. Tingkat kehilangan air

Kehilangan air adalah volume air yang didistribusikan tetapi tidak tercatat banyaknya. Kehilangan air dapat disebabkan oleh kebocoran pipa, penggunaan meter air yang tidak akurat atau rusak, serta faktor kelalaian dan perilaku manusia, baik petugas PDAM maupun masyarakat pelanggan. Seberapa besar tingkat kehilangan air merupakan kehilangan pendapatan dari penjualan air yang merupakan komponen terbesar dari pendapatan operasi.

3. Kecepatan penyambungan baru

Penyambungan baru berarti menambah pelanggan yang selanjutnya menjadi sumber penerimaan dan memperluas cakupan pelayanan. Minat masyarakat calon pelanggan dipengaruhi oleh kemudahan dan kecepatan mendapatkan sambungan

4. Kecepatan Penanganan Pengaduan

5. Produktifitas pemanfaatan instalasi produksi

6. peneraan meter air
7. Kemudahan pelayanan
8. Rasio karyawan per seribu pelanggan

▪ **Penilaian Kinerja Administrasi meliputi pengukuran:**

1. Perencanaan jangka panjang
2. Rencana organisasi dan uraian tugas
3. Prosedur operasi setandar
4. Gambaran nyata laksana
5. Rencana kerja dan anggaran perusahaan
6. Tertib laporan internal
7. Tertib laporan eksternal
8. Opini auditor independen

3.8. Analisis SWOT PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo

Analisis SWOT (Strenghts, Weakness, Opportunity, threatement) memberikan gambaran secara menyeluruh tentang faktor internal dan eksternal mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan. PDAM sebagai perusahaan public yang bergerak dibidang layanan air bersih perlu melakukan identifikasi dan evaluasi secara dini terhadap kendala yang ada agar mempunyai kekuatan dalam meraih potensi dan peluang yang ada.

Analisis terhadap faktor-faktor internal dan eksternal untuk dapat mengidentifikasi berbagai kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang ada dan dihadapi oleh PDAM dan mengevaluasi klinerja dan

kemampuan perusahaan sehingga dapat menentukan beberapa alternatif umum yang sesuai dengan perkembangan perusahaan. Analisis itu meliputi:

- **Strenghts**

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Dati II Wonosobo mempunyai pangsa pasar 47.333 pada tahun 2003 dan sumber daya yang melimpah yang merupakan asset terbesar saat ini dalam perusahaan yang merupakan kekuatan yang baik untuk dikembangkan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya.

- **Weakness**

Kinerja Finansial (meningkatnya komponen biaya dan besarnya hutang), Teknis (tingginya tingkat kebocoran air), dan manajemen merupakan sesuatu yang harus mendapat perhatian serius karena ketiga hal ini secara berkaitan mengakibatkan permasalahan yang serius pada PDAM.

- **Opportunity**

Pangsa pasar yang sangat besar dan terbuka meskipun saat ini sudah sangat ideal mencakup 38,79 % tetapi diwilayah pedesaan masih kurang memenuhi target. Apalagi PDAM yang hamper tidak mempunyai saingan dipasar, merupakan suatu peluang yang harus dimanfaatkan.

- **Threatment**

Adanya perubahan atau regulasi peraturan terutama dibidang kebijakan keuangan, dimana untuk mengambil kebijakan keuangan untuk mengambil kebijakan terhadap hutang PDAM terlihat sangat sulit. Hal lain

BAB IV

ANALISIS DATA

4.1. Evaluasi Kinerja Manajemen PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo dengan Konsep Balance Scorecard

PDAM selain sebagai perusahaan yang bergerak untuk memenuhi kebutuhan masyarakat juga mempunyai sifat sebagai perusahaan yang *profit oriented*. Hal ini yang terutama dilakukan untuk mencapai performa perusahaan yang lebih baik demi kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri.

Dengan adanya kemampuan untuk memperoleh laba tersebut maka diharapkan PDAM dapat berkembang dimasa-masa yang akan datang sesuai dengan visinya yaitu Terciptanya profesionalitas pelayanan prima dan pendapatan yang wajar. Semakin berkembang suatu perusahaan, semakin tinggi pula kompleksitas yang dihadapi oleh perusahaan. Untuk itu dibutuhkan pula pengukuran kinerja yang mampu memberikan kontribusi yang besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Balance Scorecard merupakan suatu konsep yang mengukur kinerja perusahaan dalam empat perspektif yaitu perspektif Keuangan, Pelanggan, Bisnis Internal. Pertumbuhan dan Pembelajaran. Keterangan tersebut menjadikan perusahaan memperoleh suatu pengukuran kinerja yang meliputi keseluruhan aspek yang akan menyelaraskan tujuan jangka pendek perusahaan (aspek keuangan) dan tujuan jangka panjang perusahaan (aspek

non keuangan). Penetapan ukuran kinerja yang diturunkan dari *strategic goals* yang telah ditetapkan membuat ukuran tersebut dapat lebih mudah dipahami dan diimplementasikan.

Analisis kinerja PDAM dalam skripsi ini didasarkan pada prinsip-prinsip *Balance Scorecard* yaitu:

1. Analisis Kinerja Manajemen PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo berdasarkan Perspektif Finansial
2. Analisis Kinerja Manajemen PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo berdasarkan Perspektif Pelanggan
3. Analisis Kinerja Manajemen PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo berdasarkan Perspektif Bisnis Internal
4. Analisis Kinerja Manajemen PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo berdasarkan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Sebelum dibahas tentang analisis kinerja PDAM yang didasarkan pada prinsip-prinsip dalam *Balance Scorecard* maka terlebih dulu perlu diketahui tentang posisi pertumbuhan PDAM dan juga analisis yang lain berikut ini.

4.2. Analisis Posisi Pertumbuhan PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo

Dilihat dari awal berdirinya pada tahun 1976 PDAM menjalankan fungsinya sebagai penyedia jasa layanan air bersih kepada masyarakat. Sesuai tujuannya perusahaan ini didirikan adalah untuk memberikan pelayanan air bersih bagi seluruh masyarakat secara adil dan merata serta terus menerus,

untuk memenuhi norma pelayanan serta kesehatan, disamping itu juga ikut berperan aktif dalam pembangunan daerah dan pembangunan ekonomi nasional.

Dari keterangan tersebut diatas maka dalam siklus hidup perusahaan PDAM telah berada pada posisi *sustain* dimana perusahaan mulai mendapatkan posisi yang lebih mapan dari pada sebelumnya. Dalam posisi ini perusahaan diharapkan dapat mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada dan juga pangsa pasar baru. Investasi yang ditanamkan harus mempunyai korelasi langsung dengan profitabilitas. Posisi tersebut dapat dilihat dengan ciri-ciri permasalahan yang saat ini terjadi, yaitu:

1. PDAM telah memiliki pangsa pasar yang tetap dan berusaha untuk mempertahankannya serta sedapat mungkin pangsa pasar tersebut dikembangkan dengan memperoleh pelanggan baru.
2. Strategi yang ditetapkan umumnya bersifat jangka pendek seperti strategi mengelola perusahaan, strategi organisasi, strategi sinkronisasi visi dan aksi, strategi sederhana dan profesional dimana strategi itu akan tertuang pada prinsip-prinsip dalam *Balance Scorecard*.

4.3. Terjemahan Visi, Misi dan tujuan PDAM

Dalam rangka pelaksanaan tugas pelayanan yaitu mencukupi kebutuhan air bersih masyarakat di Kabupaten Dati II Wonosobo dengan psegala perkembangannya visi, misi dan tujuan perusahaan adalah sebagai berikut:

▪ VISI

“Terciptanya profesionalitas pelayanan prima dan pendapatan yang wajar”.

▪ MISI

- 1. Meningkatkan Sumber Daya Manusia di perusahaan sehingga mampu menampilkan kinerja yang prima dalam memberikan pelayanan masyarakat.*
- 2. Meningkatkan pelayanan air bersih yang memadai (kwalitas, kuantitas, kontinuitas).*
- 3. Meningkatkan pendapatan yang wajar agar dapat menyelenggarakan operasi perusahaan secara sehat dan mampu memeberikan kontribusi kepada pendapatan asli daerah untuk mendukung pelaksanaan otonomi daerah.*

▪ TUJUAN

“untuk turut serta melaksanakan pembangunan ekonomi nasional dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat khususnya dalam rangka mewujudkan pelayanan kebutuhan akan air bersih yang memenuhi syarat-syarat kesehatan”.

PDAM sebagai organisasi yang menyediakan pelayanan jasa air bersih visi, misi dan tujuan yang utama adalah melayani kebutuhan air bersih masyarakat pada umumnya dan masyarakat wonosobo pada khususnya. Misi, Visi dan Tujuan PDAM ini jika diterjemahkan dalam proses *Balance Scorecard* adalah sebagai berikut:

Faktor pelayanan sangat dipengaruhi oleh keprofesionalan direksi serta karyawan PDAM. Profesional berarti berarti dapat dapat mengerjakan sesuatu dengan baik sesuai dengan jabatannya. Keprofesionalan mereka dapat dilihat dari kinerja mereka. Semakin efektif dan efisien mereka dalam melaksanakan pekerjaan maka semakin profesionallah mereka dalam pekerjaan. Keefektifan dan keefisienan ini ditunjang oleh latar belakang pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti. Pendidikan dan pelatihan ini termasuk dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran *Balance Scorecard*. Demi menampilkan menampilkan kinerja yang prima dan mengembangkan pelayanan yang unggul sesuai kebutuhan masyarakat PDAM perlu meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia dengan mengembangkan program pelatihan yang berkelanjutan. Melalui hal ini maka PDAM dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas agar dapat memberikan pelayanan yang lebih baik lagi terhadap pelanggan sesuai

dengan kebutuhan masyarakat. Mutu pelayanan yang baik akan meningkatkan kepuasan pelanggan atas pelayanan yang diberikan sehingga dapat meningkatkan pendapatan sehingga dapat mendukung berkembangnya operasional perusahaan secara sehat dan mampu memberikan kontribusi kepada pendapatan asli daerah.

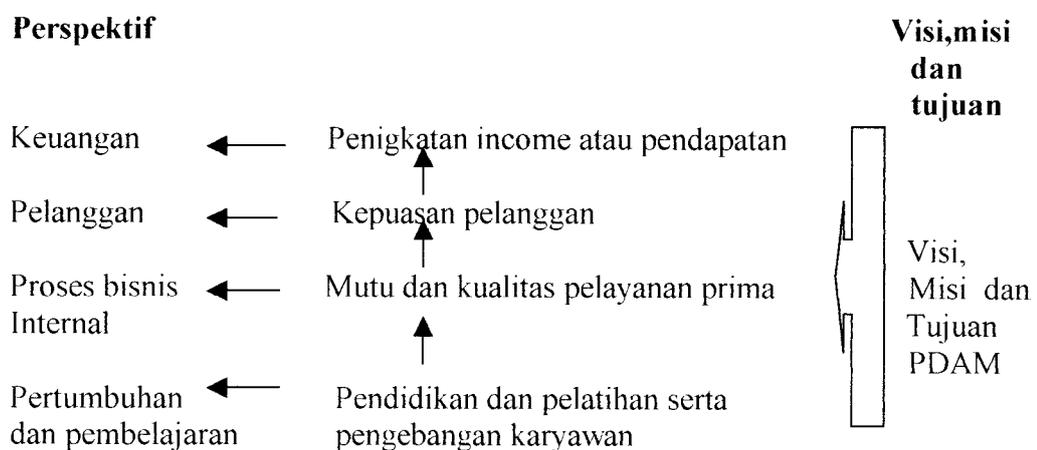
Faktor kepuasan pelanggan merupakan faktor terpenting dari setiap organisasi atau perusahaan tidak terkecuali PDAM. Kepuasan pelanggan dalam hal ini sangatlah diperhatikan karena kepuasan pelanggan ini berpengaruh pada keseluruhan faktor penunjang kinerja PDAM. Kepuasan pelanggan dimasukkan dalam perspektif pelanggan yang dipengaruhi oleh kualitas pelayanan PDAM yaitu menyangkut kinerja karyawan serta layanan yang diberikan kepada masyarakat sebagai pelanggan PDAM. Maka dapat disimpulkan bahwa perspektif pelanggan ini dipengaruhi oleh dua perspektif sebelumnya yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran serta perspektif proses bisnis internal. Kepuasan pelanggan ini pada akhirnya akan meningkatkan jumlah pelanggan dan kemudian akan berpengaruh pada peningkatan income atau pendapatan yang diterima PDAM. Jika kepuasan pelanggan PDAM meningkat maka pendapatan yang diterima PDAM akan mengalami peningkatan.

Peningkatan pendapatan atau income PDAM merupakan salah satu indikator pendukung perspektif keuangan. Peningkatan pendapatan ini sangat dipengaruhi oleh peningkatan jumlah pelanggan. Jika jumlah pelanggan meningkat maka secara otomatis maka jumlah pendapatan yang diperoleh PDAM juga akan mengalami peningkatan. Sedangkan dari keterangan

sebelumnya dapat diketahui peningkatan pelanggan dipengaruhi oleh kepuasan pelanggan serta pelayanan PDAM yang diberikan kepada para pelanggannya.

Setelah melihat keterangan diatas maka dapat disimpulkan bahwa penjabaran visi, misi dan tujuan PDAM ternyata saling mendukung dan saling berkaitan satu dengan yang lain. Untuk meningkatkan mutu pelayanan PDAM maka diselenggarakanlah pendidikan dan pelatihan. Mutu dan kualitas pelayanan yang memadai serta peningkatan fasilitas layanan PDAM akan meningkatkan kepuasan pelanggan yang pada akhirnya nanti akan meningkatkan pendapatan PDAM. Penjabaran visi, misi dan tujuan PDAM tersebut jika dimasukkan dalam perspektif *Balance Scorecard* akan dijelaskan dalam bagan sebagai berikut:

Gambar 4.1 Penjabaran visi, misi dan tujuan PDAM dalam Balance Scorecard



4.4. Analisis Kinerja Manajemen PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo Berdasarkan Perspektif Finansial.

Pengukuran kinerja keuangan menunjukkan apakah perencanaan, implementasi dan pelaksanaan strategi memberikan perbaikan yang mendasar sesuai dengan tujuan yang ingin dicapainya. Tujuan dan sasaran-sasaran keuangan berbeda untuk tiap perusahaan, disesuaikan dengan tahap siklus kehidupan dan karakteristik bisnis yang dihadapinya

Sesuai dengan visinya yaitu Terciptanya profesionalitas pelayanan prima dan pendapatan yang wajar, dimana hal tersebut dapat dicapai apabila PDAM memperoleh laba yang optimal agar dapat tumbuh dan berkembang dengan pesat dengan citra yang baik. Perolehan laba ini tidak berarti hanya sekedar memperoleh laba akan tetapi perolehan laba yang terus dari tahun ketahun. Dari hasil wawancara dengan manajemen PDAM, diperoleh keterangan bahwa laba tersebut dapat diperoleh melalui peningkatan pendapatan serta penggunaan biaya yang efektif dan efisien

Tabel 4.1 Balance Scorecard dalam perspektif keuangan

Strategic Objectives	Strategic Measurement	
	Ukuran Pemicu (Lead Indicators)	Ukuran Hasil (Lag Indicators)
<ul style="list-style-type: none"> - Peningkatan Pendapatan - Efektifitas dan efisiensi biaya - Jumlah anggaran dan realisasi 	Penurunan Biaya	Tingkat Pertumbuhan Pendapatan Efisiensi Biaya: <u>Pendapatan biaya</u> Total bi. Usaha Rasio keuangan: <ul style="list-style-type: none"> - Liquiditas - Solvabilitas - Rentabilitas

Telah dipaparkan dimuka bahwa saat ini PDAM telah berada dalam tahap *sustain* yang memiliki potensi untuk berkembang baik sekali. Potensi ini dapat dilihat dari perolehan pendapatan yang terus tumbuh dari tahun ketahun dimana pendapatan operasional yang diperoleh PDAM tahun 2000 sebesar Rp.6.139.019.757 meningkat menjadi Rp. 6.698.106.690 pada tahun 2001 dan tahun 2003 Rp. 9.062.932.496.

**Tabel 4.2 Laporan Perkembangan Laba Rugi tahun 2000 s/d 2003
(dalam Rp)**

URAIAN	TAHUN			
	2000	2001	2002	2003
Pendapatan Usaha	6.139,019,757.00	6,698,106,690.00	8,404,594,600.00	9,062,932,496.00
Beban Langsung Usaha	3,566,882,961.00	3,836,957,477.00	3,853,713,063.00	3,700,938,587.00
Beban Adm. Dan Umum	6,359,373,912.00	7,003,881,551.00	8,328,633,983.00	9,622,191,037.00
Pendapatan di Luar Usaha	84,674,445.00	266,070,838.00	294,502,052.00	297,654,046.00
Beban di Luar Usaha	66,820,053.00	111,094,001.00	82,552,184.00	27,092,021.00
Total Pendapatan	6,223,694,202.00	6,964,177,528.00	8,699,096,652.00	9,360,586,542.00
Total Beban	9,993,076,926.00	10,951,933,029.00	12,264,899,230.00	13,350,221,645.00

Melihat kondisi yang saat ini dicapai PDAM maka perlu ditetapkan strategi yang dapat mendukung stabilisasi internal yang pada akhirnya akan mendorong tingkat stabilisasi pertumbuhan perusahaan yang sustainabel dimasa yang akan datang. Sesuai dengan visi dan misi PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo dalam perspektif keuangan yaitu perolehan pendapatan yang wajar, dimana untuk memperoleh pendapatan yang wajar tersebut diperlukan upaya pengelolaan dana secara efektif dan efisien. Penyusunan pelaporan keuangan secara tertib, tepat waktu dan akurat, peningkatan efisiensi dan efektifitas dan pengendalian pengeluaran secara tepat.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dipergunakan pengukuran-pengukuran yang sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan. Strategi yang digunakan dalam perspektif finansial ini adalah strategi peningkatan pendapatan

yang di ukur dengan rasio tingkat pertumbuhan pendapatan, yang akan dapat memperlihatkan perkembangan-perkembangan usaha dari tahun ketahun.

4.4.1. Tingkat Pertumbuhan Pendapatan

$$\text{Tingkat Pertumbuhan Pendapatan} = \frac{\text{Pendapa tan tahun ini} - \text{Pendapa tan tahun lalu}}{\text{Pendapa tan tahun ini}} \times 100\%$$

Dengan menggunakan rumus di atas serta melihat data pada tabel 4.2 maka akan di ketahui tingkat pertumbuhan pendapatan dari tahun 2000 sampai 2003.

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Pertumbuhan Pendapatan th 2001} &= \frac{\text{Pendapa tan tahun 2001} - \text{Pendapa tan tahun 2000}}{\text{Pendapa tan tahun 2001}} \times 100\% \\ &= \frac{6,964,177,528.00 - 6,223,694,202.00}{6,964,177,528.00} \times 100\% \\ &= 10,6\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Pertumbuhan Pendapatan th 2002} &= \frac{\text{Pendapa tan tahun 2002} - \text{Pendapa tan tahun 2001}}{\text{Pendapa tan tahun 2002}} \times 100\% \\ &= \frac{8,699,096,652.00 - 6,964,177,528.00}{8,699,096,652.00} \times 100\% \\ &= 19,9\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Tingkat Pertumbuhan Pendapatan th 2003} &= \frac{\text{Pendapa tan tahun 2003} - \text{Pendapa tan tahun 2002}}{\text{Pendapa tan tahun 2003}} \times 100\% \\ &= \frac{9,360,586,542.00 - 8,699,096,652.00}{9,360,586,542.00} \times 100\% \\ &= 7,1\% \end{aligned}$$

Dengan melihat perhitungan diatas maka *Balance Scorecard* untuk strategi peningkatan pendapatan berjalan kurang efektif, dimana pada tahun 2001 dan 2002 prosentase pendapatan yang diperoleh mengalami kenaikan, tetapi pada tahun 2003 prosentase pendapatan mengalami penurunan. Hal ini dikarenakan beban yang ditanggung perusahaan semakin besar sehingga mengakibatkan strategi peningkatan pendapatan kurang efektif. Sedangkan

untuk strategi efektifitas dan efisiensi biaya, perusahaan menggunakan alat ukur pemicu berupa efisiensi biaya yaitu dengan membagi pendapatan usaha dengan total biaya usaha yang akan memperoleh ukuran hasil berupa penurunan biaya secara keseluruhan, dimana semakin besar nilainya semakin baik efisiensi biaya yang terjadi dan sebaliknya semakin kecil nilainya semakin buruk efisiensi biaya yang terjadi.

4.4.2 Tingkat Efisiensi Biaya

$$\text{Efisiensi biaya} = \frac{\text{Pendapatan Usaha}}{\text{Total Biaya Usaha}} \times 100\%$$

Dengan menggunakan rumus diatas serta melihat data yang ada pada tabel 4.2 maka akan diketahui efisiensi biaya yang terjadi.

$$\begin{aligned} \text{Efisiensi biaya tahun 2000} &= \frac{6,139,019,757.00}{9,926,256,873.00} \times 100\% \\ &= 61,85 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Efisiensi biaya tahun 2001} &= \frac{6,698,106,690.00}{10,840,839,028.00} \times 100\% \\ &= 61,79 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Efisiensi biaya tahun 2002} &= \frac{8,404,594,600.00}{12,182,347,046.00} \times 100\% \\ &= 68,99 \% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Efisiensi biaya tahun 2003} &= \frac{9,062,932,496.00}{13,323,129,624.00} \times 100\% \\ &= 68,02 \% \end{aligned}$$

Dengan melihat hasil perhitungan diatas diketahui bahwa efisiensi biaya tidak terjadi secara maksimal, dimana pada tahun 2000 sampai dengan tahun 2002 memang mengalami peningkatan tetapi pada tahun 2003 sedikit mengalami penurunan. *Balance Scorecard* untuk strategi ini efisiensi dan efektifitas dan efisiensi biaya belum dapat dilaksanakan secara maksimal karena kendala yang dihadapi.

Tabel 4.3 Kondisi Keuangan Perusahaan Tahun 2000-2003

URAIAN	2000	2001	2002	2003
Aktiva Lancar	1,788,226	2,540,731	3,646,829	4,944,781
Aktiva lancar tanpa persediaan	1,783,976	2,538,843	3,646,829	4,933,566
Hutang Lancar	11,832,294	15,784,434	21,595,571	27,872,870
Jumlah Utang	31,307,305	32,822,726	36,677,053	40,997,543
Jumlah Aktiva	15,260,559	14,331,752	14,644,759	15,790,377
Modal Sendiri	(16,782,688)	(18,951,020)	(22,516,822)	(26,506,458)
Pendapatan Usaha	6,139,020	6,698,107	8,404,595	9,062,932
Beban Usaha	10,744,024	10,840,838	12,182,347	13,323,130
Laba (Rugi) Usaha	(4,605,004)	(4,142,732)	(3,777,752)	(4,260,197)
Laba (Rugi) Sebelum Pajak	(4,587,150)	(3,987,755)	(3,565,803)	(3,989,635)
Laba (Rugi) Setelah Pajak	(4,587,150)	(3,987,755)	(3,565,803)	(3,989,635)

Selain pengukuran indikator tingkat pertumbuhan pendapatan dan efisiensi biaya juga dapat dilakukan pengukuran menggunakan rasio-rasio keuangan untuk mengetahui dan mengukur keadaan perusahaan melalui perspektif keuangan melalui pengukuran Liquiditas perusahaan, Solvabilitas perusahaan, dan Rentabilitas perusahaan.

4.4.3 Liquiditas Perusahaan

Liquiditas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban finansial jangka pendeknya yang berupa hutang-hutang jangka pendek (*short term debt*). Rasio ini digunakan untuk melihat perbandingan antara posisi aktiva lancar yang dimiliki dengan kewajiban lancar yang harus dilunasi selama 1 tahun. Kategori rasio ini dikenal sebagai rasio neraca. Untuk mengetahui tingkat liquiditas perusahaan tahun 2000-2003 dengan menggunakan data yang ada pada tabel 4.3 maka perlu dilakukan analisa sebagai berikut:

URAIAN	2000	2001	2002	2003
• Current ratio				
$= \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$	$\frac{1,788,226}{11,832,294}$	$\frac{2,540,731}{15,784,434}$	$\frac{3,646,829}{21,595,571}$	$\frac{4,944,781}{27,872,870}$
	= 0,15	= 0,18	= 0,17	= 0,18
• Quick ratio				
$= \frac{\text{Aktiva Lrtppersediaan}}{\text{Hutang Lancar}}$	$\frac{1,783,976}{11,832,294}$	$\frac{2,538,843}{15,784,434}$	$\frac{3,646,829}{21,595,571}$	$\frac{4,933,566}{27,872,870}$
	= 0,15	= 0,18	= 0,17	= 0,18

Tabel 4.4. Likuiditas perusahaan

Liquiditas perusahaan dalam tahun 2001 mengalami kenaikan sebesar 0,03 poin dibandingkan tahun 2000 dan mengalami peningkatan sebesar 0,1 poin pada tahun 2003 dari tahun 2002 meskipun pada tahun 2002 mengalami penurunan sebesar 0,1 poin dari tahun 2001. Dalam hal ini kenaikan likuiditas

perusahaan disebabkan adanya kenaikan saldo akhir kas dan bank perusahaan, sedangkan penurunan likuiditas perusahaan disebabkan oleh membengkaknya tunggakan hutang pokok dan bunga pinjaman dari Departemen Keuangan. Dari hasil yang diperoleh dapat diketahui bahwa analisis menggunakan rasio likuiditas berjalan kurang efektif karena tingkat likuiditas yang baik adalah >1 atau 100%. Angka ini menunjukkan bahwa tingkat hutang lancar sudah tidak rasional dan tidak memungkinkan penambahan utang lancar untuk pengembangan operasional perusahaan

4.4.4. Solvabilitas Perusahaan

Solvabilitas merupakan indikator untuk mengukur tingkat kecukupan dari modal sendiri yang tersedia dibandingkan dengan seluruh utang perusahaan. Rasio ini dapat memberikan informasi terhadap dua hal penting, yaitu indikasi tentang perlunya suntikan dana, serta untuk menghasilkan posisi tawar perusahaan dalam menarik pihak swasta untuk ikut menjadi pemegang saham atau obligasi. Untuk mengetahui tingkat kecukupan dari seluruh utang perusahaan dapat dianalisa sebagai berikut:

URAIAN	2000	2001	2002	2003
Solvabilitas perusahaan				
$= \frac{\text{Modalsendiri}}{\text{totalhutang}}$	$\frac{(16.782.688)}{31.307.305}$	$\frac{(18.951.020)}{32.822.726}$	$\frac{(22.516.822)}{36.677.053}$	$\frac{(26.506.458)}{40.957.543}$
'	= (0,54)	= (0,58)	= (0,61)	= (0,65)

Tabel 4.5. Solvabilitas perusahaan

Solvabilitas perusahaan dalam tahun 2000, 2001, 2002, 2003 menunjukkan kecenderungan nilai negatif yang semakin besar karena modal sendiri telah bersaldo negatif. Hal tersebut disebabkan perusahaan mengalami kerugian terus menerus sejak tahun 1994 hingga tahun 2003 sebagai akibat terlampau besarnya beban penyusutan aktiva tetap dan beban keuangan. Lebih jauh hal ini menunjukkan bahwa perusahaan kesulitan dalam membayar utangnya. Dari hasil diatas dapat diketahui bahwa angka negatif yang diperoleh perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kerugian sehingga operasional perusahaan berjalan tidak efektif.

4.4.5. Rentabilitas Perusahaan

Rentabilitas digunakan untuk mengetahui laba bersih yang diperoleh perusahaan dalam kegiatan operasionalnya sehingga mampu memprediksi operasional perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan serta dapat mewujudkan tujuan perusahaan untuk jangka panjang. Dari data pada tabel 4.3 dapat diketahui tingkat rentabilitas perusahaan dalam menjalankan operasionalnya sebagai berikut:

URAIAN	2000	2001	2002	2003
Operating ratio = $\frac{\text{Bebanusaha}}{\text{Pendapatan usaha}}$	$\frac{10.744,024}{6.139,020}$ = 1,75	$\frac{10.840,838}{6.698,107}$ = 1,62	$\frac{12.182,347}{8.404,595}$ = 1,45	$\frac{13.323,130}{9.062,932}$ = 1,47
Rate of ROI = $\frac{L / \text{Rsebelum pajak}}{\text{Totalaktiva}}$	$\frac{(4.587,150)}{15.260,559}$ = (0,30)	$\frac{(3.987,755)}{14.331,752}$ = (0,28)	$\frac{(3.565,803)}{14.644,759}$ = (0,24)	$\frac{(3.989,635)}{15.790,377}$ = (0,25)
Rate of ROE = $\frac{L / \text{Rsetelah pajak}}{\text{Modalsendiri}}$	$\frac{(4.587,150)}{(16.782,688)}$ = (0,27)	$\frac{(3.987,755)}{(18.951,020)}$ = (0,21)	$\frac{(3.565,803)}{(22.516,822)}$ = (0,16)	$\frac{(3.989,635)}{(26.506,458)}$ = (0,15)

Tabel 4.6. Rentabilitas perusahaan

Dari data yang diperoleh dari analisa diatas dapat diketahui bahwa kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba dalam empat tahun terakhir menunjukkan kecenderungan kurang baik. Karena biaya usaha lebih besar dari pada pendapatan usaha sebagai mana terlihat pada ratio operasi yang nilainya lebih dari satu. Sehubungan dengan hal tersebut, maka Rate of ROI dan Rate of ROE lima tahun terakhir menjadi tidak cukup layak menjadi dasar analisis. Ketidak mampuan perusahaan untuk memperoleh laba terutama disebabkan besarnya baban bunga dan denda pinjaman yang pada tahu 2003 mencapai Rp. 4.641.181.753.00 dimana beban biaya bunga dan denda tersebut sangat mempengaruhi secara signifikan terhadap perhitungan Laba Rugi karena hutang yang tidak terbayar.

4.5. Analisis Kinerja Manajemen PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo Berdasarkan Perspektif Pelanggan

Pelayanan bagi pelanggan saat ini merupakan suatu asset penting bagi setiap organisasi atau perusahaan yang memproduksi jasa, tidak terkecuali PDAM. Bila pelayanan kepada pelanggan dirasakan baik dan sesuai dengan harapannya maka pelanggan akan menyatakan pelayanan yang didapatkannya sangat baik, bila tidak sesuai dengan harapan maka ia akan mengatakan pelayanan yang didapatkannya sangat buruk. Dengan adanya pelanggan, perusahaan dapat melangsungkan dan mempertahankan hidupnya. Atas dasar pemikiran itu terbentuklah hubungan independensi, saling membutuhkan dan tidak dapat dipisahkan satu sama lain.

Disatu sisi PDAM ingin meningkatkan citra kepada para pelanggan, dengan cara meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan, disisi lain dengan peningkatan kualitas pelayanan tersebut maka pelanggan akan memperoleh kepuasan yang pada tingkat tertentu akan menghasilkan *customer loyalty*, peningkatan kepercayaan pelanggan akan jasa layanan yang diberikan.

Strategic Objectives	Strategic Measurement	
	Ukuran Pemicu (Lead Indicators)	Ukuran Hasil (Lag Indicators)
- Peningkatan Kepercayaan pelanggan	Tingkat Kepercayaan Nasabah	% Market Share dan cakupan pelayanan
- Peningkatan Kepuasan Pelanggan	Survey Kepuasan Pelanggan	Peningkatan Jumlah Pelanggan

Tabel 4.7. Balance Scorecard dalam perspektif pelanggan

Diharapkan dengan memberikan pelayanan terbaik, pelanggan akan merasa puas dan dihargai sehingga pada akhirnya terjadi peningkatan jumlah pelanggan dan peningkatan pendapatan. Usaha yang dilakukan oleh PDAM dalam rangka pencapaian target perolehan pelanggan dan peningkatan pendapatan yaitu dengan memperbaiki kualitas pelayanan, penanggulangan kerusakan dan penanganan waktu pemasangan dan sebagainya.

4.5.1 Pertumbuhan Pangsa Pasar

SEGMENT PASAR	TAHUN 2000	TAHUN 2001	TAHUN 2002	TAHUN 2003
SOSIAL UMUM	62	57	18	16
SOSIAL KHUSUS	1521	1497	1492	1459
RUMAH TANGGA	43607	43635	43844	43759
LEMB. PEMERINTAH	283	269	274	284
LEMB. KHUSUS	0	0	1	1
NIAGA KECIL	785	1168	1614	1721
NIAGA BESAR	51	66	66	69
INDUSTRI KECIL	12	20	21	20
INDUSTRI BESAR	7	7	7	4
JUMLAH	46,328	46,719	47,337	47,333

Tabel 4.8. Perkembangan jumlah pelanggan per des (th 2000 s/d 2003)

Sumber : PDAM Kab. Dati II Wonosobo

Dari tabel 4.8. dapat diketahui pangsa pasar terbesar dalam periode empat tahun terakhir adalah pada tahun 2002. Dimana dari data diatas tampak bahwa jumlah pelanggan aktif per-31 desember 2003 sebanyak 47,333 atau berkurang 4 pelanggan dibandingkan tahun 2002 yang sebanyak 47,337 pelanggan, hal tersebut diakibatkan terjadinya penutupan secara total untuk pelanggan wilayah wadaslintang yang airnya diambil dari mata air semingkir wadaslintang. Dalam perspektif ini perusahaan berusaha mendapat kepercayaan dari masyarakat sehingga selalu memperbaiki kualitas pelayanan sebagai pilihan utama dalam kegiatan operasionalnya. Tingkat kepercayaan ini dapat dilihat dari tingkat retensi dan akuisisi pelanggan dan juga seberapa besar perusahaan dapat menguasai pangsa pasar yang ada. Untuk mengetahui luas cakupan pelayanan kepada masyarakat selama periode empat tahun terakhir ini dapat dilihat dalam tabel 4.9. berikut ini sehingga dapat diketahui luas retensi pelanggan dari PDAM. Tingkat retensi pelanggan berkaitan erat dengan hubungan yang dijalin dengan pelanggan melalui interaksi yang baik dengan pelanggan, serta usaha-usaha untuk memeliharanya. Sedang tingkat akuisisi pelanggan diperoleh melalui proses pemasaran untuk memperoleh pelanggan baru. Tingkat retensi dan akuisisi pelanggan ini diukur dengan melihat perkembangan jumlah pelayanan dan cakupan wilayah layanan dibandingkan dengan jumlah pelanggan yang dimiliki oleh PDAM.

Daerah dan Tahun	Jumlah Penduduk (jiwa)	Terlayani (jiwa)	
		Jumlah	%
Tahun 2000			
- Perkotaan	77,532	77,265	99,66
- Pedesaan	666,739	153,905	23,08
Tahun 2001			
- Perkotaan	76,229	73,460	96,37
- Pedesaan	668,684	210,512	31,48
Tahun 2002			
- Perkotaan	76,486	73,760	96,44
- Pedesaan	674,930	211,954	31,40
Tahun 2003			
- Perkotaan	76,624	74,234	96,88
- Pedesaan	677,818	218,432	32,23

Tabel 4.9. Cakupan pelayanan PDAM

Dari tabel 4.9. tersebut dapat diketahui luas cakupan pelayanan PDAM dalam menjalankan operasionalnya dimana pengukurannya berjalan sangat efektif. Sedangkan untuk penguasaan pangsa pasar dimana target pasar yang telah ditetapkan dalam kebijaksanaan perusahaan tidak berubah yaitu tetap ditujukan untuk seluruh masyarakat sesuai dengan misi PDAM. Dalam perkembangannya akhir-akhir ini pangsa pasar PDAM telah meluas cakupannya dengan meningkatnya jumlah pelanggan baik rumah tangga ataupun golongan lain hingga kelembaga khusus dan juga meluas kewilayah-wilayah pedesaan yang agak sulit dijangkau. Hal ini dikarenakan masyarakat semakin menyadari akan arti penting air bersih dalam kehidupannya.

Dari tabel 4.10 dibawah ini dapat diketahui pangsa pasar atau golongan terbesar dan potensial PDAM dalam bulan desember tahun 2003, dimana *Balance Scorecard* dalam perspektif pelanggan yaitu strategi peningkatan kepercayaan nasabah dengan ukuran hasilnya presentase pangsa pasar berjalan dengan efektif dengan melihat pangsa pasar yang telah berhasil dikuasai, sehingga strategi perluasan pangsa pasar dapat lebih di intensifkan pada seluruh golongan. Pada tahun 2003 pangsa pasar yang berhasil dikuasai untuk masing-masing golongan adalah sebagai berikut

SEGMENT PASAR	TAHUN 2003	PERSENTASE (%)
SOSIAL UMUM	16	0,04
SOSIAL KHUSUS	1459	3,09
RUMAH TANGGA	43759	92,4
LEMB. PEMERINTAH	284	0,6
LEMB. KHUSUS	1	0,002
NIAGA KECIL	1721	3,64
NIAGA BESAR	69	0,15
INDUSTRI KECIL	20	0,05
INDUSTRI BESAR	4	0,009
JUMLAH	47,333	99,981

**Tabel 4.10. Presentase pangsa pasar PDAM Kabupaten
Dati II Wonosobo bulan desember th 2003
Sumber : PDAM Kab Dati II Wonosobo**

4.5.2. Survei Kepuasan Pelanggan

Kepuasan pelanggan adalah suatu *key succes factor* yang harus diperhatikan dalam rangka mengukur keberhasilan pelayanan PDAM terhadap para pelanggannya. Pemberian pelayanan dengan kualitas prima merupakan prioritas utama bagi tiap karyawan. Upaya ini dapat tercapai bila karyawan mengembangkan sikap positifnya, peka dan tanggap terhadap keinginan,

kebutuhan, serta keluhan pelanggan, dan terbuka atas kritik dan masukan yang diberikan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pelanggan ini dilakukan melalui survei yaitu metode yang digunakan untuk menggali opini pelanggan (responden) melalui pengisian kuisisioner yang dipandu peneliti. Panduan diberikan untuk memperjelas obyektifitas jawaban yang diberikan mengingat latar belakang pendidikan dan wawasan responden yang mungkin kurang memahami kuisisioner. Tujuan survei adalah untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PDAM saat ini, dan prioritas apa yang diinginkan pelanggan. Kuisisioner ini menggunakan pengukuran skala *Linkert*, dimana pelayanannya dinilai sebagai berikut:

Kategori	Bobot
- Puas	3
- Ragu-ragu	2
- Tidak puas	1

Tujuan survei adalah untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan pelanggan terhadap pelayanan PDAM saat ini, dan prioritas apa yang diinginkan pelanggan.

Aspek-aspek pelayanan yang disurvei adalah:

- Pelayanan Pelanggan
- Kecepatan Penyambungan Baru
- Aliran Air
- Kualitas Air

- Kuantitas Air
- Tarif Air
- Pelayanan Pengaduan

Pengumpulan data dilakukan dengan menyebar kuisisioner sebanyak 65 kepada pelanggan PDAM yang tersebar diseluruh wilayah Kabupaten Dati II Wonosobo, dimana untuk menentukan jumlah anggota sampling di pergunakan perhitungan sebagai berikut :

$$n = p(P) \times p(Q) \times \frac{[Z_{1/2\alpha}]^2}{\alpha}$$

n = Jumlah anggota sampling

p(P) = proporsi kepala keluarga pelanggan terhadap total kepala

keluarga. Karena proporsi pelanggan 38% maka p(P) = 0,38

p(Q) = proporsi kepala keluarga bukan pelanggan PDAM

$$p(Q) = 1 - p(P)$$

$$= 1 - 0,38$$

$$= 0,62$$

$Z_{1/2\alpha}$ untuk $\alpha = 0,10$ adalah 1,645 (dicari pada tabel statistik).

Dengan memasukkan angka diatas kedalam notasi-notasi rumus

maka diperoleh :

$$n = (0,38) \times (0,62) \times \frac{[1,645]^2}{0,10}$$

$$n = 64,75 \text{ dibulatkan menjadi } n = 65$$

Pembagian jumlah sampel yang terdiri dari kecamatan Kepil, Sapuran, Kalikajar, Kertek, Garung, Wadaslintang yang diambil secara acak dengan

mengajukan 11 pertanyaan. Responden terdiri dari Rumah tangga menjadi pelanggan PDAM secara acak. Survei ini dilaksanakan mulai tanggal 2 agustus 2004 sampai dengan 30 september 2004. Pembagian jumlah sampel untuk tiap-tiap kecamatan dihitung berdasarkan proporsi jumlah pelanggan. Alokasi sampel untuk tiap-tiap kecamatan dan kota disajikan pada tabel 4.11. berikut :

Kecamatan	Proporsi pelanggan (%)	Banyaknya sampel
Kepil	29,0	19
Sapuran	11,8	8
Kalikajar	12,6	8
Kertek	18,7	12
Garung	19,0	12
Wadaslintang	9,8	6
Total	100	65

Tabel 4.11. Alokasi sampel per kecamatan

Jawaban responden atas masing-masing pertanyaan disajikan pada tabel-tabel berikut ini:

Tabel 4.12. Pealayanan saat mengajukan permohonan menjadi pelanggan baru

Skala	Nilai (x)	Frekuensi (f)	%
Puas	3	44	67,7
Ragu-ragu	2	21	32,3
Tidak Puas	1	0	0
Total		65	100

Sumber : Data primer yang diolah

67,7% responden menyatakan sangat puas terhadap layanan mengajukan permohonan menjadi pelanggan baru. Dimana prosedur permohonan sambungan baru dapat dilayani dengan cukup sederhana dan mudah, 32,2%

responden menyatakan tidak puas karena prosedur permohonan sambungan baru cukup panjang hal ini mungkin dikarenakan pemenuhan prosedur dari pelanggan yang belum lengkap. Hal ini menunjukkan bahwa responden yang menyatakan sangat puas akan prosedur permohonan baru menjadi pelanggan PDAM dapat dilayani dengan cepat dan sederhana lebih dari 50 %. Namun masalah yang penting untuk mendapat perhatian manajemen dan semua karyawan PDAM ialah bahwa prosedur yang sederhana itu harus didukung dengan kecepatan realisasi

Tabel 4.13. Kecepatan pemasangan sambungan baru

Skala	Nilai (x)	Frekuensi (f)	%
Puas	3	35	53.8
Ragu-ragu	2	14	21.5
tidak puas	1	16	24.6
Total		65	100

Sumber : Data primer yang diolah

53,8 % responden menyatakan puas, hal ini dikarenakan waktu tunggu atau kecepatan pelayanan sambungan baru berkisar antara 1 minggu sampai 1 bulan. Kecepatan sambungan baru tersebut dikriteriakan kurang baik menurut Kep.Mendagri Nomor 47 Tahun 1999. Dimana kecepatan penyambungan baru yang dikriteriakan baik adalah kurang dari 6 hari kerja dihitung sejak penandatanganan kontrak. Keterlambatan ini karena PDAM menunggu pelaksanaan proyek penyambungan baru dan juga menunggu pelunasan biaya sambungan baru dari calon pelanggan.

Tabel 4.14. Aliran air dalam sehari

Skala	Nilai (x)	Frekuensi (f)	%
Puas	3	58	89,2
Ragu-ragu	2	5	7,7
tidak puas	1	2	3,1
Total		65	100

Sumber : Data primer yang diolah

Sebanyak 89,2 % responden puas terhadap aliran air selama 24 jam . Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 50% pelanggan merasa puas terhadap aliran air bersih dari PDAM. Responden menyatakan sangat puas karena lamanya air mengalir selama 24 jam dan 24,6% responden menyatakan tidak puas karena air mengalir sekitar 6 jam. Hal ini karena perbedaan debit air dan jumlah pelanggan antara satu kecamatan dengan kecamatan yang lain. Selain itu didaerah yang teraliri selam 24 jam dipengaruhi oleh letak daerah yang mudah dijangkau serta dekat dengan sumber mata air , sedangkan didaerah yang hanya teraliri selam 6 jam disebabkan oleh letak wilayah yang jauh serta jauh dari sumber mata air sehingga sulit untuk membagi rata seperti dikawasan wadaslintang.

Tabel 4.15. Tarif air yang dibayar tiap bulan

Skala	Nilai (x)	Frekuensi (f)	%
Puas	3	40	61,5
Ragu-ragu	2	21	32,3
tidak puas	1	4	6,2
Total		65	100

Sumber : Data primer yang diolah

Sebanyak 61,5 % responden puas terhadap penentuan tarif yang telah menjadi ketentuan dari pemerintah daerah setempat. Hal ini menunjukkan bahwa lebih dari 50 % pelanggan PDAM merasa puas terhadap pembebanan tarif

karena dirasa sangat murah sekali dibandingkan dengan ketetapan tarif di daerah lain.

Tabel 4.16. Kecepatan penanganan pengaduan

Skala	Nilai (x)	Frekuensi (f)	%
Puas	3	39	60
Ragu-ragu	2	26	40
tidak puas	1	0	0
Total		65	100

Sumber : Data primer yang diolah

60 % responden menyatakan penanganan terhadap pengaduan pelanggan ditangani dengan cepat dan memuaskan. Hal ini sangat berkaitan erat dengan tingkat kepuasan kerja, yang meliputi gaji dan tunjangan yang diberikan. Pelayanan terhadap pengaduan pelanggan ini merupakan suatu masalah yang diutamakan oleh PDAM dimana untuk mengembangkan kegiatan operasionalnya sebagai perusahaan yang bergerak dibidang layanan air bersih harus mengutamakan kualitas pelayanan agar dapat terus melangsungkan kegiatan operasionalnya untuk jangka panjang.

Tabel 4.17. Kualitas air

Skala	Nilai (x)	Frekuensi (f)	%
Puas	3	50	76.9
Ragu-ragu	2	15	23.1
tidak puas	1	0	0
Total		65	100

Sumber : Data primer yang diolah

Sebanyak 55,4 % responden puas terhadap kualitas air responden menyatakan bahwa air PDAM selalu jernih meskipun pada musim penghujan hal ini dikarenakan PDAM mengadakan sistem isolasi untuk melindungi mata

air dari kontaminasi air larian (*run off*). Tetapi 3,1% responden ada yang tidak puas karena air PDAM kadang-kadang berlumpur hal ini dikarenakan adanya kerusakan teknis ataupun karena bocornya pipa karena kajadian bencana alam.

Tabel 4.18. Kuantitas air dengan penambahan debit air

Skala	Nilai (x)	Frekuensi (f)	%
Puas	3	57	87.7
Ragu-ragu	2	8	12.3
tidak puas	1	0	0
Total		65	100

Sumber : Data primer yang diolah

87,7% responden merasa puas terhadap kuantitas yang disediakan PDAM, hal ini berkaitan erat dengan tingkat tersedianya debit air yang tersedia sehingga jumlah yang terlayani semakin meningkat selain itu juga tersedianya cukup sumber mata air untuk dimanfaatkan oleh PDAM kepada masyarakat.

Tabel 4.19. Pelayanan petugas pencatat meter

Skala	Nilai (x)	Frekuensi (f)	%
Puas	3	50	76,9
Ragu-ragu	2	15	23,1
tidak puas	1	0	0
Total		65	100

Sumber : Data primer yang diolah

Sebanyak 90,77 % responden menyatakan bahwa kadang-kadang petugas pencatat meter air tidak datang. Hal ini masih dalam batas yang wajar, tetapi pelanggan perlu mendapat penjelasan yang persuasif dan masuk akal agar tidak dartikan merugikan pelanggan. Menurut pertimbangan efisiensi dapat saja pencatatan meter air dapat dilakukan secara berselang-seling (satu bulan dicatat dan satu bulan tidak dicatat). Pada saat meteran tidak dicatat, angka meteran

dapat diprediksi dari angka rata-rata pemakaian selama beberapa bulan sebelumnya. Apabila prediksi itu melampaui konsumsi maka akan mengurangi tarif bulan berikutnya. Sebaliknya kalau prediksi itu kurang dari jumlah yang dikonsumsi maka kekurangan akan dibebankan pada rekening bulan berikutnya. Dengan cara ini ada penghematan biaya, tenaga, dan waktu tetapi konsumen sebenarnya tidak dirugikan, karena secara kumulatif biaya yang dibayar konsumen tetap sama.

Tabel 4.20. Sikap petugas dalam melayani pelanggan

Skala	Nilai (x)	Frekuensi (f)	%
Puas	3	56	86,2
Ragu-ragu	2	9	13,8
Tidak puas	1	0	0
total		65	100

Sumber : Data yang diolah

Sebanyak 86,2 % responden menilai sikap petugas pada pelayanan penyambunngan baru cepat dan ramah dalam melayani dan 13,8 % responden menyatakan ragu-ragu karena sikap petugas dalam melayani biasa-biasa saja. Menilai keramahan seseorang bersifat relatif dan sering dipengaruhi oleh suasana batin, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja. Seseorang yang melakukan pekerjaan karena tugas, yang artinya suka atau tidak suka harus dilaksanakan akan berbeda respon dan sensibilitasnya dibandingkan dengan seseorang yang bekerja dan menikmati pekerjaan itu.

Tabel 4.21. Pelayanan pembayaran tiap cabang

Skala	Nilai (x)	Frekuensi (f)	%
Puas	3	44	67,7
Ragu-ragu	2	12	18,5
Tidak puas	1	9	13,8
Total		65	100

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan tabel 4.21 tersebut dapat disimpulkan bahwa sebanyak 67,7 % responden menyatakan puas terhadap diadakannya pelayanan tiap cabang karena hal ini dipengaruhi oleh letak lokasi yang jauh oleh pelanggan yang letak lokasinya jauh dari kota, selain itu pelayanan tiap cabang ini sangat memperlancar proses pembayaran sehingga mengurangi resiko keterlambatan. Sebanyak 12 orang menyatakan ragu-ragu dan sebanyak 9 orang merasa tidak puas hal ini dipengaruhi oleh sifat dan pelayanan tiap cabang itu sendiri terhadap masing-masing responden sehingga timbul perasaan yang berbeda tiap respondennya.

Tabel 4.22. Peningkatan fasilitas pelayanan pelanggan

Skala	Nilai (x)	Frekuensi (f)	%
Puas	3	24	13,8
Ragu-ragu	2	29	44,6
tidak puas	1	12	18,5
Total		65	100

Sumber : Data primer yang diolah

13,8 % responden menyatakan puas terhadap pelayanan PDAM dalam hal peningkatan fasilitas yang diberikan kepada para pelanggan sehingga hal ini dapat membantu meningkatkan kepuasan pelanggan terhadap seluruh pelayanan yang diberikan. Sebanyak 44,6 % responden merasa ragu terhadap peningkatan

fasilitas pelayanan pelanggan dan sebanyak 18,5 % menyatakan tidak puas hal ini mungkin disebabkan karena banyak pelanggan kurang menikmati sarana yang diberikan dan pelanggan kurang memahami pemanfaatan fasilitas yang diberikan PDAM.

4.5.3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *product moment*.

Jumlah sampel penelitian (N) sebanyak 65 responden maka dapat ditentukan

r_{tabel} yaitu 0,1626. Dari hasil uji validitas diperoleh tabel sebagai berikut:

Tabel 4.23

Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas

Alpha (α) = 0,7476

No. Item	r hitung	Nilai Kritis (r tabel)	Keterangan
P1	0,586	0,1626	Valid
P2	0,761	0,1626	Valid
P3	0,546	0,1626	Valid
P4	0,491	0,1626	Valid
P5	0,610	0,1626	Valid
P6	0,530	0,1626	Valid
P7	0,402	0,1626	Valid
P8	0,495	0,1626	Valid
P9	0,457	0,1626	Valid
P10	0,503	0,1626	Valid
P11	0,521	0,1626	Valid

Sumber: Data primer yang diolah

Dari tabel 4.27 tersebut dapat diketahui besarnya koefisien korelasi dari seluruh komponen pertanyaan yang terdiri dari 11 pertanyaan yang berhubungan dengan operasional PDAM. Dari hasil perhitungan koefisien korelasi (r_{xy}) seluruhnya mempunyai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} ($r_{\text{tabel}} =$

0,1626). Dengan demikian maka keseluruhan pertanyaan dapat dinyatakan valid sehingga layak untuk digunakan sebagai instrumen penelitian.

Dari hasil uji reabilitas diperoleh koefisien reabilitas alpha sebesar 0,7476 untuk semua variabel. Variabel-variabel penelitian ini dapat dinyatakan reliabel karena koefisien alpha melebihi nilai kritisnya yaitu sebesar 0,1626.

Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa butir-pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel dan dapat diartikan bahwa keseluruhan pertanyaan yang ada dalam kuisisioner penelitian ini adalah andal. Selain itu berdasarkan analisa diatas dapat disimpulkan bahwa dari kuisisioner yang dibagikan berdasar rata-rata dari total 65 pelanggan dapat disimpulkan sebanyak 15 orang merasa ragu-ragu dan 50 orang merasa puas terhadap pelayanan dan kinerja PDAM. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Skala	frekuensi	%
Puas	50	76,9
Ragu-ragu	15	23,1
Tidak puas	0	0
Total	65	100

Tabel 4.24. Persentase kepuasan pelanggan

Dri tabel diatas dapat diketahui dari total 65 responden sebanyak 50 respponden merasa puas sehingga indikasi kepuasan pelanggan PDAM berjalan efektif hal ini terbukti dari jumlah kuisisioner yang diberikan hasilnya diatas 50 % pelanggan merasa puas dimana hasil yang diperoleh sebesar 76,9 % responden menyatakan puas terhadap pelayanan PDAM. 23 % responden

merasa ragu-ragu hal ini masih berada pada tingkat wajar karena tingkat kepuasan yang dirasakan masing-masing responden berbeda-beda tetapi hal ini menunjukkan masih dalam taraf kewajaran.

Selain itu beberapa tolok ukur yang dapat dipergunakan dalam perspektif ini adalah peningkatan jumlah pelanggan per tahunnya. Prosentase peningkatan jumlah pelanggan per tahunnya dapat diketahui dengan menggunakan data pada tabel 4.29 sebagai berikut :

TAHUN	JUMLAH PELANGGAN	PROSENTASE (%)
2000	46.328	24,68
2001	46.719	24,89
2002	47.337	25,22
2003	47.333	25,22
JUMLAH	187.717	100

Tabel 4.25 Prosentase Peningkatan Jumlah Pelanggan PDAM Kab. Dati II Wonosobo

Dengan melihat prosentase diatas, maka *Balance Scorecard* dalam perspektif pelanggan yaitu strategi peningkatan kepuasan dengan ukuran hasilnya peningkatan jumlah pelanggan, berjalan dengan efektif dengan melihat jumlah pelanggan PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo yang meningkat tiap tahunnya.

4.6. Analisis Kinerja Manajemen PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo Berdasarkan Perspektif Bisnis Internal

Perspektif ini bertujuan mengidentifikasi dan mengukur proses internal perusahaan dalam suatu rantai nilai untuk mencapai tujuan perspektif pelanggan dan keuangan. Strategi yang telah ditetapkan PDAM diantaranya yaitu strategi sinkronisasi visi dan aksi harus mampu menyumbang total pendapatan usaha dengan ukuran kinerjanya adalah pencapaian target. Dimana dari kelima strategi yang ditetapkan PDAM kiranya dapat membuat PDAM mampu mengemban misi pelayanan publik, ekonomi perusahaan dan BUMD di daerah otonomi dapat menyelesaikan tantangan global yang akan datang. Dalam mengemban misi pelayanan publik ini ukuran hasilnya adalah kecepatan dan ketepatan pelayanan kepada setiap pelanggan, tingkat produksi dan distribusi air serta penanganan lebih lanjut terhadap pelanggan yang merupakan bagian akhir dari layanan purna jual perusahaan.

Strategic Objectives	Strategic Measurement	
	Ukuran Pemicu (Lead Indicators)	Ukuran Hasil (Lag Indicators)
- Peningkatan Kualitas Pelayanan	Standar dan Waktu pelayanan terhadap pelanggan, kualitas air dan kontinuitas pelayanan	Kecepatan penyambungan, kualitas air dan kontinuitas pelayanan
- Penanganan Purna Jual	Jumlah Keluhan yang Masuk	Peneraan meter air, Jumlah pengaduan dan Keluhan yang Berhasil Ditangani

Tabel 4.26. Balance Scorecard dalam Perspektif Bisnis Internal

Kepuasan pelanggan sebagai konsumen PDAM merupakan unsur penting dalam kegiatan pelayanan publik dalam bidang air bersih, untuk itu diperlukan suatu usaha untuk meningkatkan kualitas mutu pelayanan dan sebagai indikator pengukurnya adalah kecepatan dan ketepatan pelayanan terhadap pelanggan baru, dengan parameter pemicunya adalah standar dan waktu pelayanan per pelanggan. Waktu pelayanan setiap pelanggan tergantung lama tidaknya prosedur disetujui oleh pihak PDAM serta kondisi yang terjadi pada saat itu. Sebagai contoh, selama tahun 2003 kecepatan pelaksanaan penyambungan baru, nampak pada kondisi sebagai berikut:

Penyambungan Baru	2001		2002		2003	
	hari 6 ≤	3	0,81 %	41	5,07 %	284
hari 6 ≥	369	99,19 %	768	94,93 %	838	74,69 %
Total	372	100 %	809	100 %	809	100 %

Tabel 4.27. Jangka waktu penyambungan baru

. *Balance Scorecard* dalam perspektif proses bisnis internal yaitu strategi peningkatan kualitas pelayanan tidak dapat diukur efektifitasnya karena PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo belum menetapkan standar waktu pelayanan penyambungan baru per pelanggan.

Selain itu kualitas air selama beberapa tahun terakhir ini menurut hasil pemeriksaan air oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Dati II Wonosobo pada tahun ini, dengan pengambilan sample sebanyak 60 kali di lokasi sumber air, reservoir dan pelanggan setelah dilakukan pengujian bakteriologis, diketahui hasilnya sebagai berikut:

Kualitas Air	2001		2002		2003	
Memenuhi syarat	51 sampel	89,47%	100 sampel	79,37%	53 sampel	88%
Kurang memenuhi syarat	6 sampel	10,53%	26 sampel	20,63%	7 sampel	12%

Tabel 4.28. Kualitas Air

Dari data diatas tampak jelas bahwa kualitas air PDAM telah memenuhi syarat untuk dikonsumsi oleh pelanggan, dimana kualitas air PDAM telah diuji oleh Dinas Kesehatan. Sehingga tampak jelas bahwa kualitas air ini dapat dijadikan indikator pengukuran tingkat peningkatan kualitas pelayanan PDAM. Selain kualitas air, kontinuitas pelayanan juga dapat digunakan sebagai indikator pengukuran tingkat peningkatan kualitas pelayanan. Meskipun pada tahun 2003, belum semua pelanggan mendapat pelayanan selama 24 jam per hari, karena di beberapa wilayah terjadi penurunan debit air sebagai akibat dari kemarau, sehingga pasokan air tidak sebanding dengan jumlah pelanggan. Berdasarkan keterangan diatas kecepatan penyambungan baru, kualitas air dan kontinuitas pelayanan dapat dijadikan indikator pengukuran strategi peningkatan kualitas pelayanan karena dapat diukur keefektifitasannya.

Strategi yang terakhir yaitu pelayanan purna jual, di mana PDAM berusaha memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah memanfaatkan jasa layanan yang di tawarkan PDAM. Layanan tersebut menampung segala keluhan baik yang berhubungan dengan pelayanan terhadap pelanggan secara langsung maupun masukan dari pelanggan atas jasa layanan dan mengadakan klarifikasi terhadap masalah tersebut dan lain-lain. Jika terjadi masalah maka perusahaan memiliki aturan-aturan dasar yang mengatur

penanganan masalah tersebut sehingga dapat segera diambil tindakan preventif sesegera mungkin secara tepat dan tidak membiarkan masalah tersebut terjadi secara berlarut-larut.

Yang termasuk dalam strategi pelayanan purna jual ini meliputi peneraan meter air dan pengaduan gangguan yang berhasil di tangani. Peneraan meter air ini dilakukan sekurang-kurangnya tiga tahun sekali sesuai Surat Keputusan Sementara Direktur Metrologi Departemen Perdagangan No: Met. 4005/2793/XII/1990 tanggal 8 desember 1990 antara lain disebutkan bahwa peneraanmeter air yang terpasang harus dilakukan sekurang-kurangnya tiga tahun sekali. Dalam tahun 2001 PDAM belum melaksanakan peneraan meter air yang terpasang dipelanggan secara memadai. Dari pelanggan sebanyak 46.719 sambungan hanya 27 pelanggan yang meter airnya ditera dalam tahun 2001, tahun 2002 PDAM melakukan peneraan meter air terhadap 65 pelanggan atau 0,14% dari 47.337 pelanggan yang ada, tahun 2003 PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo melakukan peneraan meter air sebanyak 1.330 dengan rincian sebagai berikut:

- Permintaan Pelanggan 45 buah
- Water meter perbaikan 803 buah
- Water meter rakitan 482 buah

Jumlah laporan pengaduan yang diterima dari masyarakat atau pelanggan selama beberapa tahun terakhir ini, sebagian besar berkaitan dengan penggiliran air pada wilayah yang debit airnya rendah dan terjadinya gangguan

pada pipa persil, dan beberapa pengaduan yang telah ditangani langsung oleh cabang ataupun pusat dapat kita lihat pada tabel 4.24 berikut ini

Tahun	Pengaduan (kejadian)	Ditindak lanjuti	
2001	4845	4840	99,90%
2002	7849	7753	98,78%
2003	9115	7753	85,06%

Tabel.4.29. Pengaduan dari pelanggan

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa peneraan meter air dan jumlah pengaduan pelanggan dapat dijadikan indikator pengukuran bagi PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo, karena jumlah keluhan yang masuk rata-rata langsung ditangani oleh masing-masing kantor cabang baik oleh karyawan maupun pimpinan cabang tanpa perlu diteruskan ke kantor pusat untuk penyelesaiannya. *Balance Scorecard* dalam perspektif bisnis internal yaitu strategi penanganan dan pelayanan lebih lanjut terhadap pelanggan dapat diukur efektifitasnya karena PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo meskipun sampai saat ini PDAM belum menjadikan layanan purna jual sebagai indikator pengukuran pelayanan pelanggan.

4.7. Analisis Kinerja Manajemen PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo

Berdasarkan Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Faktor pendorong dan penentu bagi keberhasilan tiga perspektif seperti yang telah diuraikan sebelumnya adalah perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. PDAM sebagai perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan kepada publik dituntut untuk terus berkembang dan meningkatkan mutu

pelayanannya. Hal itulah yang menyebabkan PDAM sangat peduli dengan pertumbuhan perusahaan agar nantinya dapat bertahan di tahun-tahun yang akan datang.

Strategic Objectives	Strategic Measurement	
	Ukuran Pemicu (Lead Indicators)	Ukuran Hasil (Lag Indicators)
- Peningkatan Produktifitas Karyawan	Karyawan bangga akan Perusahaan Jumlah Karyawan yang telah Mengikuti Diklat	Prosentase Karyawan Peserta Diklat
- Mewujudkan sistem informasi yang terpadu dan terintegrasi	Jumlah aplikasi yang telah dioperasikan	Sistem informasi yang direncanakan operasionalnya
- Meningkatkan Kesejahteraan Pegawai	Memperkecil selisih antara gaji tertinggi dengan gaji terendah	Peningkatan Fasilitas bagi Karyawan

Tabel 4.30. Balance Scorecard dalam perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pencapaian strategi-strategi dalam tiga perspektif sebelumnya harus didukung karyawan yang produktif. PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo selalu berupaya untuk meningkatkan produktifitas karyawannya dan mewujudkan sistem informasi yang terpadu dan terintegrasi.

Produktifitas karyawan sangat berpengaruh pada aktifitas perusahaan. Jadi hal ini memang perlu diperhatikan secara seksama. Tolok ukur untuk

objektif ini adalah persentase karyawan yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diadakan setiap tahunnya. Untuk perspektif ini pemicunya adalah kebanggaan karyawan atas perusahaan dan jumlah karyawan yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh PDAM. Dengan karyawan yang bangga atas perusahaannya diharapkan karyawan akan menjadi lebih produktif.

Produktifitas karyawan ini dapat dilihat dari presentase karyawan peserta pendidikan dan pelatihan yang diadakan oleh PDAM secara berkala yang sampai saat ini mendekati 100% (hampir seluruh pegawai telah mengikuti pendidikan dan pelatihan). Ditinjau dari tingkat pendidikan, karyawan secara keseluruhan terdiri dari lulusan SD 40 orang (12%), SLTP 28 orang (8%), SLTA 201 orang (60%), D3 25 orang (7%), S1 44 orang (13%). Sebagian besar pegawai itu telah mengikuti kursus atau latihan fungsional sesuai dengan bidang tugasnya yang dirinci sebagai berikut:

1. Penataran Teknis

Penataran Teknis ini, ditujukan pada karyawan di bagian umum dan bagian khusus antara lain dibidang pelayanan pengaduan dan gangguan, kualitas air, operasi dan pemeliharaan untuk meningkatkan mutu pelayanan dimana setelah melakukan pelatihan diharapkan mengalami peningkatan dalam kualitas pelayanan.

Tabel .4.31. Penataran teknik

PELATIHAN	
Sebelum	Sesudah
Kemampuan-penanganan pengaduan rata-rata perbulan cukup rendah, tingkat kehilangan air cukup tinggi, instalasi yang ada belum dioptimalkan penggunaannya.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kemampuan-penanganan pengaduan rata-rata perbulan meningkat 14% ▪ tingkat kehilangan air menurun sebesar 3% ▪ produktifitas pemanfaatan instalasi produksi dioptimalkan sebesar 19%

Sumber : PDAM Kab. Wonosobo

a) Kemampuan penanganan pengaduan

▪ Sebelum Pelatihan

$$= \frac{\text{Jumlah pengaduan yang telah selesai ditangani}}{\text{Jumlah seluruh pengaduan}} \times 100\%$$

$$= \frac{7753}{7849} \times 100 \% = 98,78\%$$

▪ Setelah Pelatihan

$$= \frac{\text{Jumlah pengaduan yang telah selesai ditangani}}{\text{Jumlah seluruh pengaduan}} \times 100\%$$

$$= \frac{7753}{9115} \times 100 \% = 85,05\%$$

b) Tingkat kehilangan air

▪ Sebelum Pelatihan

$$= \frac{\text{Jumlah m}^3 \text{ air yang di distribusikan} - \text{yang terjual}}{\text{Jumlah m}^3 \text{ air yang di distribusikan}} \times 100\%$$

$$= \frac{16.150.002,00}{27.461.167,00} \times 100 \% = 58,81\%$$

- Setelah Pelatihan

$$= \frac{\text{Jumlah m}^3 \text{ air yang di distribusikan} - \text{yang terjual}}{\text{Jumlah m}^3 \text{ air yang di distribusikan}} \times 100\%$$

$$= \frac{13.745.794,00}{24.674.291,00} \times 100 \% = 55,71\%$$

c) Produktifitas pemanfaatan instalasi produksi

- Sebelum Pelatihan

$$= \frac{\text{Kapasitas produksi}}{\text{Kapasitas} + \text{pasang}} \times 100\%$$

$$= \frac{883,00}{2.185,00} \times 100 \% = 40,41\%$$

- Setelah Pelatihan

$$= \frac{\text{Kapasitas produksi}}{\text{Kapasitas} + \text{pasang}} \times 100\%$$

$$= \frac{835,15}{1.412,42} \times 100 \% = 59,13\%$$

2. Penataran Pembukuan

Penataran pembukuan ditujukan untuk meningkatkan kualitas sistem dan uraian tugas dan struktur organisasi yang terstruktur.

Tabel. 4.32. Penataran pembukuan

PELATIHAN	
Sebelum	Sesudah
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uraian tugas belum terstruktur dan disebarkan keseluruh staff, struktur organisasi yang tidak terstruktur ▪ Belum terinventarisir secara rinci dan sistematis tunggakan rekening pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uraian tugas staff dan struktur organisasi yang terstruktur ▪ Tunggakan rekening pelanggan terinventarisir secara rinci.

Sumber : PDAM Kab. Wonosobo

3. Penataran Administrasi dan Perencanaan

Penataran administrasi dan perencanaan ini ditujukan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja perusahaan dalam hal administrasi dan perencanaan perusahaan.

Tabel 4.33. Penataran administrasi dan perencanaan

PELATIHAN	
Sebelum	Sesudah
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistem dan prosedur akuntansi termasuk anggaran belum diterapkan ▪ Laporan bulanan dan tahunan belum tepat waktu ▪ Program penyuluhan masyarakat belum teratur sehingga perlu penjadwalan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistem dan program akuntansi termasuk anggaran telah diterapkan ▪ Laporan tahunan dan bulanan dibuat tepat waktu ▪ Jadwal penyuluhan masyarakat tersusun secara lengkap

Sumber : PDAM Kab. Wonosobo

4. Penataran Sanitasi dan Lingkungan

Ditujukan untuk meningkatkan mutu pelayanan dibidang kesehatan dengan memperhatikan kualitas air dan lingkungan.

Tabel .4.34.Penataran sanitasi dan lingkungan

PELATIHAN	
Sebelum	Sesudah
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pemeriksaan air bersih jarang dilakukan ▪ Belum adanya pemeriksaan tes laborat secara rutin ▪ Debit air yang masih sedikit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pemeriksaan secara rutin, minimal tiga sampel air ▪ Sudah ada pemeriksaan secara rutin ▪ Penambahan debit air sehingga kuantitas dan kualitas meningkat

Sumber : PDAM Kab. Wonosobo

5. Penataran Pemetaan

Penataran pemetaan dilaksanakan untuk menaikkan kualitas, pelaksanaan pemetaan perusahaan untuk mengantisipasi perkembangan kondisi jaringan atau sambungan hal ini dapat diliha pada tabel dibawah ini.

Tabel .4.35. Penataran pemetaan

PELATIHAN	
Sebelum	Sesudah
<ul style="list-style-type: none"> ▪ As built drawing, sarana jaringan belum terinventarisir dan tergambar lengkap ▪ WM Induk produksi dan distribusi, reservoir, WM pelanggan belum terinventarisir secara rinci dan sistematis ▪ Manual operasi dan pemeliharaan belum tersedia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As built drawing telah terinventarisir secara lengkap ▪ WM telah terinventarisir atau dipasang pada produksi dan distribusi serta pelanggan , adanya penambahan reservoir. ▪ Modul manual operasi dan pemeliharaan telah diperbanyak dan diinventarisir

Sumber : PDAM Kab. Wonosobo

Strategi peningkatan produktifitas karyawan berjalan dengan efektif melihat presentase karyawan yang mengikuti pelatihan fungsional mencapai hampir 100%.

Perwujudan sistem informasi yang terpadu dan terintegrasi sangat diperlukan karena system informasi adalah alat bagi perusahaan untuk mengetahui apa yang tengah, telah dan akan terjadi di perusahaan. Sistem informasi yang handal, akurat dan tepat waktu merupakan syarat utama bagi suksesnya suatu proses pengambilan keputusan-keputusan strategis perusahaan guna mendukung tercapainya target operasional perusahaan secara efektif dan

efisien. Perusahaan berusaha mewujudkan sistem informasi yang terintegrasi dan terencana pada setiap kegiatan operasionalnya.

Untuk mewujudkan sistem informasi yang terpadu dan terintegrasi, perusahaan berusaha mewujudkan system informasi yang terintegrasi dan terencana pada setiap kegiatan operasionalnya. PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo telah mengoperasikan berbagai sistem aplikasi teknologi informasi berupa : sistem operasional, sistem penggajian dan sistem kepegawaian. Dan sistem yang siap dioperasikan berupa : sistem administrasi SDM, sistem logistik.

Strategi meningkatkan sistem informasi yang terpadu dan terintegrasi dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran berjalan dengan efektif dilihat dari system aplikasi teknologi yang telah dan yang akan disiapkan operasionalnya.

Sedangkan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan perusahaan berusaha untuk maningkatkan gaji dan fasilitas karyawan secara bertahap sesuai dengan kemampuan perusahaan. Fasilitas tersebut dapat berupa sarana transportasi, sarana kesehatan, sarana ibadah karyawan.

Strategi peningkatan kesejahteraan karyawan dengan ukuran hasilnya peningkatan bagi pegawai berjalan cukup efektif dengan melihat fasilitas-fasilitas yang diperoleh pegawai PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo sampai dengan saat ini.

Meningkatkan kesejahteraan pegawai dimaksudkan agar suatu saat nanti kesejahteraan pegawai PDAM akan terus meningkat dan akan lebih merata.

Kesenjangan pegawai merupakan hal yang perlu diperhatikan agar terjadi rasa kebersamaan yang erat antar pegawai dan menghindari terjadinya konflik karena adanya kesenjangan sosial antar karyawan yang pada akhirnya dapat menurunkan produktifitas karyawan.

BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Setelah contoh keempat perspektif *Balance Scorecard* dicoba diterapkan pada PDAM Kabupaten Dati II Wonosobo, maka dapat diambil kesimpulan sebagai penutup yaitu:

1. Berdasar kan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PDAM, maka penerapan *Balance Scorecard* dengan menggunakan berbagai indikator yang digunakan sebagai pengukur kinerja telah dikategorikan efisien karena penerapan kedalam indikator yang digunakan lebih spesifik dan kompleks karena mencakup kinerja finansial dan non finansial. Oleh karena itu penerapan *Balance Scorecard* ini juga diharapkan mampu mendongkrak kemampuan kinerja PDAM, sesuai tujuan yang ingin dicapai perusahaan.
2. Sebagai organisasi nir laba yang lebih banyak menghasilkan output jasa maka kepuasan pelanggan yang merupakan hal utama yang menjadi perhatian utama PDAM. Berdasar hasil penelitian *Balance Scorecard* memungkinkan kepuasan pelanggan diikuti pula dengan kenaikan perolehan pendapatan. Peningkatan dan kenaikan ini harus ditunjang dengan peningkatan proses bisnis internal yang baik serta pelaksanaan pembelajaran dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

3. *Balance Scorecard* dalam perspektif keuangan dimana *strategic objective* nya adalah peningkatan pendapatan, efektifitas dan efisiensi biaya serta rasio keuangan yang lain berjalan kurang efektif dalam penerapannya pada PDAM. Hasil yang ditunjukkan dalam strategi peningkatan pendapatan, efisiensi dan efektifitas biaya serta pertumbuhan rasio keuangan menunjukkan angka yang mengalami penurunan selama empat tahun terakhir. Hal ini disebabkan oleh faktor-faktor external dan internal perusahaan itu sendiri. Oleh karena itu PDAM harus selalu berusaha meningkatkan kegiatan operasionalnya untuk memperoleh income yang maksimal demi kelangsungan usahanya.
4. Dalam prespektif pelanggan, *Strategic Objective* nya diterapkan peningkatan kepercayaan masyarakat sebagai pelanggan PDAM dan peningkatan kepuasan pelanggan dapat berjalan secara efektif dengan survey kepuasan pelanggan melalui kuisisioner dan melihat jumlah pelanggan yang berhasil diperoleh, mengalami peningkatan dimana rata-rata perkembangan jumlah pelanggan tiap tahunnya 15,65 %. Berdasarkan hasil kuisisioner yang telah disebarkan kepada pelanggan PDAM dapat disimpulkan bahwa sebagian besar telah merasa puas terhadap proses pelayanan yang diberikan PDAM, terbukti dengan hasil kuisisioner yang didistribusikan kepada responden diatas 50% pelanggan merasa puas dimana dari 65 responden 50 responden (76,9 %) merasa puas dengan

metode pelayanan yang diberikan PDAM, oleh karena itu PDAM harus selalu meningkatkan kinerjanya untuk memperoleh hasil yang maksimal.

5. Untuk *Balance Scorecard* dalam perspektif proses bisnis internal, pengukuran dapat dilakukan secara efektif pada strategi peningkatan kualitas layanan dan layanannurna purna jual. Meskipun PDAM belum menetapkan ukuran-ukuran tentang standard dan waktu penanganan sambungan baru tetapi berdasarkan analisa kualitas air, kontinuitas pelayanan, peneraan meter air dan penanganan pengaduan pada proses bisnis internal ini berjalan efektif, oleh karena itu prosedur yang telah ada ini perlu dipertahankan untuk kelangsungan PDAM kedepan.
6. *Balance Scorecard* dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan *strategic objective* nya adalah peningkatan produktivitas karyawan, peningkatan sistem informasi yang terpadu dan terintegrasi, serta peningkatan kesejahteraan karyawan berjalan cukup efektif dengan melihat besarnya persentase karyawan peserta Diklat yang hampir mencapai 100 %. Sistem informasi yang direncanakan operasionalnya serta peningkatan fasilitas yang diperoleh setiap karyawan PDAM. Oleh karena itu dalam kegiatan operasionalnya PDAM harus selalu menjaga kesejahteraan karyawannya agar tercipta kualitas kinerja yang maksimal.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PDAM, maka saran-saran yang perlu dijadikan bahan pertimbangan dan pengukuran kinerja antara lain:

1. Meskipun pada saat ini sistem pengukuran kinerja PDAM mengacu pada Keputusan Menteri Dalam Negeri No 47 Tahun 1999, dimana dalam pedoman tersebut sudah mengacu pada ukuran kinerja seperti *Balance Scorecard*, namun alangkah baiknya PDAM juga mempertimbangkan pengukuran kinerja dengan konsep *Balance Scorecard*. Dimana dalam *Balance Scorecard* indikator yang digunakan sebagai pengukur kinerja telah dikategorikan lebih spesifik dan kompleks karena mencakup kinerja finansial dan non finansial. Penerapan *Balance Scorecard* ini juga diharapkan dapat mendongkrak kemampuan kinerja PDAM. Oleh karena itu PDAM diharapkan dapat menyusun program-program kerja dalam kerangka *Balance Scorecard* tetapi penjabarannya kedalam *strategic objective* nya dan penentuan tolok ukurnya perlu dikomunikasikan kepada semua pihak.
2. Dalam pengukuran kinerja sebaiknya PDAM perlu mempertimbangkan faktor finansial dan non finansial karena PDAM merupakan organisasi nir laba sehingga kepuasan pelanggan menjadi perhatian utama dalam kegiatan organisasi. Hal-hal yang menunjang kepuasan pelanggan ini

haruslah diperhatikan sehingga kepuasan pelanggan ini dapat lebih ditingkatkan lagi dimasa yang akan datang.

3. Peningkatan kualitas pelayanan dan penanganan perlu diperhatikan karena hal ini sangat berpengaruh pada kepuasan pelanggan. Dukungan anggaran dana dan Sumber Daya Manusia yang berkualitas akan dapat menunjang kualitas pelayanan dan penanganan yang terbaik bagi pelanggan.
4. Dalam rangka meningkatkan pendapatan maka perlu adanya strategi perusahaan yang lebih baik dalam hal peningkatan pelayanan dan penambahan serta pemeliharaan fasilitas-fasilitas yang ada. Dengan demikian peningkatan pendapatan secara menyeluruh akan dapat tercapai.
5. Penerapan pengukuran kinerja menggunakan *Balance Scorecard* harus didukung oleh seluruh elemen PDAM baik itu pimpinan sampai seluruh karyawan. Integrasi komitmen pimpinan dan karyawan akan memberikan hasil yang baik bagi kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi, Syafarudin, "**Alat-alat analisis dalam pembelajaran**", Edisi revisi, Andi offset, Yogyakarta, 1994.
- Anthony, N. Robert and Govindarajan, Vijai, "Management Control System"
- Kaplan Robert S., Norton, David P., "**Translating Strategy into action-The Balance Scorecard**", Harvard Business School Press, Boston, Massachussets, 1996.
- Laela, Fatma, "**Balanced Scorecard Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja Manajemen**", Telaah. Vol 2, No.1, 1998, hal.43-59.
- Mirza, Teuku. "**Balanced Scorecard**", Majalah Usahawan No. 6 Th XXVI, Juni, 1997.
- Mulyadi, "**Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan-Balance Scorecard**", UGM, Penerbit Salemba empat, 2001.
- Sudibyo, Bambang, "Pengukuran Kinerja Perusahaan Dengan Bentuk, Mekanisme dan Prospek Aplikasinya pada BUMN", **Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesi, Vol. 12, 1997.**
- Soetjipto, Budi W., "**Mengukur Kinerja Bisnis dengan Balanced Scorecard**", Majalah Usahawan no. 6 th. XXVI, Juni, 1997.
- Secakusuma, Thomas, "**Perspektif Proses Internal Bisnis dalam Balanced Scorecard**", Majalah Usahawan no.6 th. XXVI, Juni, 1997.
- Tatikonda, Lakshmi U and Rao J. "**We Need Dynamic Performed Measure**", Management Accounting, September, 1998.
- Usman, H. R. Purnomo Setiadi Akbar, "**Pengantar Statistika**", Bumi Aksara, Yogyakarta, 1995.

**NERACA
PER 31 DESEMBER 2000**

NO	URAIAN	PER 31 DESEMBER 2000	NO	URAIAN	PER 31 DESEMBER 2000
I	AKTIVA LANCAR		IV	HUTANG LANCAR	
1	Kas dan Bank	424.548.432,00	18	Hutang Usaha	40.454.400,00
2	Deposito Berjangka	650.000.000,00	19	Pajak Bunga Deposito Yang Belum Dibayar	
3	Piutang Usaha	716.809.993,00	20	Biaya Yang Harus Dibayar	5.348.035.609,00
4	Penyisihan Piutang Usaha	(41.196.598,00)	21	Hutang Dep. Keu. Jangka Pendek	4.606.299.446,00
5	Piutang Lain-lain	20.148.158,00	22	Uang MuKka Sumbungan Baru	18.081.364,00
6	Pendapatan Yang Belum Diterima			Sub Jumlah	10.012.870.819,00
7	Persediaan Bahan Operasi	4.249.784,00			
8	Pembayaran Dimuka	13.666.025,00			
	Sub Total	1.788.225.794,00	V	KEWAJIBAN JANGKA PANJANG	
				Hutang Departemen Keuangan Jangka Panjang	19.475.011.250,00
II	AKTIVA TETAP				
9	Harga Perolehan	28.833.780.629,00	VI	KEWAJIBAN LAIN-LAIN	
10	Akumulasi Penyusutan	(17.546.542.270,00)	24	Uang Jaminan Langganan	234.915.000,00
11	Nilai Buku	11.287.256.359,00	25	Cadangan Dana	22.119.914,00
			26	Sumbungan Baru Yang Akan Ditagih	478.906.232,00
12	Aktiva Tetap Dalam Penyelesaian	163.221.488,00		Sub Total	735.941.146,00
III	AKTIVA LAIN-LAIN		VII	MODAL DAN CADANGAN	
13	Aktiva Tetap Dalam Penyelesaian	331.598.769,00	27	Modal Pemda	641.302.995,00
14	Sumbungan Baru Yang Akan Diterima	478.906.232,00	28	Penyertaan Pemerintah Pusat	371.532.068,00
15	Aktiva Non Operasional	38.482.000,00	29	Cadangan Umum	341.133.126,00
16	Pembayaran Dimuka Kepada Pemda	1.172.368.198,00	30	Saldo Laba/ (Rugi) Tahun Lalu	(12.547.849.838,00)
	Sub Total	2.021.855.199,00	31	Saldo Laba/ (Rugi) Tahun Berjalan	(3.769.382.724,00)
				Sub Total	(14.963.246.375,00)
	TOTAL AKTIVA	15.260.558.840,00		TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	15.260.558.840,00

**NERACA
PER 31 DESEMBER 2001**

No	URAIAN	PER 31 DESEMBER 2001	NO	URAIAN	PER 31 DESEMBER 2001
	AKTIVA LANCAR		IV	HUTANG LANCAR	
1	Kas dan Bank	870.847.668,00	18	Hutang Usaha	10.548.275,00
2	Deposito Berjangka	750.000.000,00	19	Pajak Bunga Deposito Yang Belum Dibayar	933.334,00
3	Piutang Usaha	888.153.010,00	20	Biaya Yang Harus Dibayar	8.763.443.601,00
4	Penyisihan Piutang Usaha	(10.252.979,00)	21	Hutang Dep. Keu. Jangka Pendek	7.006.926.639,00
5	Piutang Lain-lain	18.600.163,00	22	Uang MuKka Sumbangan Baru	2.581.992,00
6	Pendapatan Yang Belum Diterima	2.666.667,00		Sub Jumlah	15.784.433.895,00
7	Persediaan Bahan Operasi	1.887.600,00			
8	Pembayaran Dimuka	18.828.587,00			
	Sub Total	2.540.730.716,00	V	KEWAJIBAN JANGKA PANJANG	
				Hutang Departemen Keuangan Jangka Panjang	17.038.291.638,00
			23	Panjang	
II	AKTIVA TETAP				
9	Harga Perolehan	29.213.929.871,00	VI	KEWAJIBAN LAIN-LAIN	
10	Akumulasi Penyusutan	(19.326.881.892,00)	24	Uang Jaminan Langganan	236.335.000,00
11	Nilai Buku	9.887.047.979,00	25	Cadangan Dana	22.119.914,00
12	Aktiva Tetap Dalam Penyelesaian	73.490.120,00	26	Sumbangan Baru Yang Akan Ditagih	201.291.485,00
				Sub Total	460.046.399,00
III	AKTIVA LAIN-LAIN		VII	MODAL DAN CADANGAN	
13	Aktiva Tetap Dalam Penyelesaian	417.541.558,00	27	Modal Pemda	641.302.995,00
14	Sumbangan Baru Yang Akan Diterima	201.591.485,00	28	Penyertaan Pemerintah Pusat	371.532.068,00
15	Aktiva Non Operasional	38.482.000,00	29	Cadangan Umum	341.133.126,00
16	Pembayaran Dimuka Kepada Pemda	1.172.368.198,00	30	Saldo Laba/ (Rugi) Tahun Lalu	(16.317.232.562,00)
17	Penyertaan Modal Yayasan Tirta Wiyata	500.000,00			
	Sub Total	1.830.483.241,00	31	Saldo Laba/ (Rugi) Tahun Berjalan	(3.987.755.501,00)
				Sub Total	(18.951.019.876,00)
	TOTAL AKTIVA	14.331.752.056,00		TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	14.331.752.056,00

NERACA
PER 31 DESEMBER 2002

NO	URAIAN	PER 31 DESEMBER 2002	NO	URAIAN	PER 31 DESEMBER 2002
I	<u>AKTIVA LANCAR</u>		IV	<u>HUTANG LANCAR</u>	
1	Kas dan Bank	2.081.366.462,00	18	Hutang Usaha	102.073.625,00
2	Deposito Berjangka	650.000.000,00	19	Hutang Non Usaha	92.701.547,00
3	Piutang Usaha	1.057.950.962,00	20	Pajak Bunga Deposito Yang Belum Dibayar	
4	Penyisihan Piutang Usaha	(178.674.019,00)	21	Beban Yang Harus Dibayar	12.818.707.799,00
5	Piutang Lain-lain	11.397.695,00	22	Pendapatan Yang Diterima Dimuka	815.610,00
6	Pendapatan Yang Belum Diterima		23	Bagian Utang Jk. Panjang Yang Akan Jatuh Tempo	8.563.736.341,00
7	Persediaan Bahan Operasi		24	Utang MuKka Sambungan Baru	17.536.192,00
8	Pembayaran Dimuka	24.788.169,00		Sub Jumlah	21.595.571.144,00
	Sub Total	3.646.829.269,00			
			V	<u>KEWAJIBAN JANGKA PANJANG</u>	
			25	Hutang Departemen Keuangan Jangka Panjang	15.081.481.990,00
II	<u>AKTIVA TETAP</u>		VI	<u>KEWAJIBAN LAIN-LAIN</u>	
9	Harga Perolehan	30.380.710.270,00	26	Utang Jaminan Langganan	264.005.000,00
10	Akumulasi Penyusutan	(21.132.663.043,00)	27	Cadangan Dana Meter	198.403.726,00
11	Nilai Buku	9.248.047.227,00	28	Cadangan Dana	22.119.914,00
			29	Sambungan Baru Yang Akan Ditagih	
	Sub Total			Sub Total	484.528.640,00
III	<u>AKTIVA LAIN-LAIN</u>		VII	<u>MODAL DAN CADANGAN</u>	
12	Aktiva Tetap Dalam Penyelesaian	36.408.242,00	30	Modal Pemda	641.302.995,00
13	Bahan Instalasi	588.325.739,00	31	Penyertaan Pemerintah Pusat	371.532.066,00
14	Sambungan Baru Yang Akan Diterima	72.280.615,00	32	Cadangan Umum	341.133.126,00
15	Aktiva Non Operasional		33	Saldo Laba/ (Rugi) Tahun Lalu	(20.304.988.063,00)
16	Pembayaran Dimuka Kepada Pemda	1.052.368.198,00			
17	Penyertaan Modal Yayasan Tirta Wiyata	500.000,00	34	Saldo Laba/ (Rugi) Tahun Berjalan	(3.565.802.578,00)
	Sub Total	1.749.882.794,00		Sub Total	(22.516.822.454,00)
	TOTAL AKTIVA	14.644.759.290,00		TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	14.644.759.290,00

**NERACA
PER 31 DESEMBER 2003**

NO URAIAN	PER 31 DESEMBER 2003	NO URAIAN	PER 31 DESEMBER 2003
I AKTIVA LANCAR		IV HUTANG LANCAR	
1 Kas dan Bank	3.351.501.379,00	18 Hutang Usaha	7.277.715,00
2 Deposito Berjangka	633.000.000,00	19 Hutang Non Usaha	57.257.527,00
3 Piutang Usaha	1.247.531.404,00	20 Pajak Bunga Deposito Yang Belum Dibayar	
4 Penyisihan Piutang Usaha	(315.510.743,00)	21 Beban Yang Harus Dibayar	17.468.544.202,00
5 Piutang Lain-lain	1.097.695,00	22 Pendapatan Yang Diterima Dimuka	815.610,00
6 Pendapatan Yang Belum Diterima		23 Bagian Utang Jk. Panjang Yang Akan Jatuh Tempo	10.320.545.989,00
7 Persediaan Bahan Operasi	11.215.150,00	24 Uang MuKka Sambungan Baru	18.429.292,00
8 Pembayaran Dimuka	15.946.000,00	Sub Jumlah	27.872.870.335,00
Sub Total	4.944.780.885,00		
		V KEWAJIBAN JANGKA PANJANG	
		25 Hutang Departemen Keuangan Jangka Panjang	13.124.672.342,00
II AKTIVA TETAP			
9 Harga Perolehan	31.586.788.635,00	VI KEWAJIBAN LAIN-LAIN	
10 Akumulasi Penyusutan	(22.200.954.549,00)	26 Uang Jaminan Langganan	300.755.000,00
11 Nilai Buku	9.385.834.086,00	27 Cadangan Dana Meter	976.417.396,00
		28 Cadangan Dana	22.119.914,00
		29 Sambungan Baru Yang Akan Ditagih	
		Sub Total	1.299.292.310,00
III AKTIVA LAIN-LAIN			
12 Aktiva Tetap Dalam Penyelesaian	20.380.068,00	VII MODAL DAN CADANGAN	
13 Bahan Instalasi	342.556.698,00	30 Modal Pemda	641.302.995,00
14 Sambungan Baru Yang Akan Diterima	43.957.495,00	31 Penyertaan Pemerintah Pusat	371.532.066,00
15 Aktiva Non Operasional		32 Cadangan Umum	341.133.126,00
16 Pembayaran Dimuka Kepada Pemda	1.052.368.198,00	33 Saldo Laba/ (Rugi) Tahun Lalu	(23.870.790.641,00)
17 Penyertaan Modal Yayasan Tirta Wiyata	500.000,00		
Sub Total	1.459.762.459,00	34 Saldo Laba/ (Rugi) Tahun Berjalan	(3.989.635.103,00)
		Sub Total	(26.506.457.557,00)
TOTAL AKTIVA	15.790.377.430,00	TOTAL KEWAJIBAN DAN EKUITAS	15.790.377.430,00

LAPORAN LABA /RUGI

No	URAIAN	TAHUN			
		2000	2001	2002	2003
I	PENDAPATAN USAHA				
1	Pendapatan Penjualan Air	5.176.585.021	6.078.077.129	7.281.606.115	7.833.728.605
2	Pendapatan Non Air	962.434.736	620.029.561	1.122.988.485	1.229.203.891
	Jumlah Pendapatan Usaha	6.139.019.757	6.698.106690	8.404.594.600	9.062.932.496
II	BEBAN LANGSUNG USAHA				
3	Beban Sumber	335.762.232	324.811.303	362.541.555	
4	Beban Pengolahan	259355.332	256.989.895	306.549.509	
5	Beban Transmisi Distribusi	2.971.765.397	3.255.156.279	3.184.621.999	
	Jumlah Beban Langsung Usaha	3.566.882.961	3.836.957.477	3.853.713.063	3.700.938.587
	Laba Kotor Usaha	2.572.136.796	2.861.149.213	4.550.881.537	5.361.993.909
III	BEBAN UMUM dan ADMINISTRASI	6.359.373.912	7.003.881.551	8.328.633.983	9.622.191.037
	Laba/(Rugi) Usaha	(3.787.237.116)	(4.142.732.338)	(3.777.752.446)	(4.260.197.128)
IV	PENDAPATAN DAN (BEBAN) DI LUAR USAHA				
6	Pendapatan Di Luar Usaha	84.674.445	266.070.838	294.502.052	297.654.046
7	Beban Diluar Usaha	66.820.053	(111.094.001)	(82.552.184)	27.092.021
	Jumlah Pendapatan dan Beban Di Luar Usaha	17.854.392	154.976.837	211.949.868	270.562.025
V	LABA RUGI BERSIH	(3.769.382.724)	(3.987.755.501)	(3.565.802.578)	(3.989.635.103)

II. Pertanyaan

Mohon diberikan tanda (V) pada kolom yang tersedia yang merupakan jawaban anda

Aspek yang diukur	Puas	Ragu-ragu	Tidak puas
Pelayanan saat mengajukan menjadi pelanggan baru			
Kecepatan pemasangan sambungan baru			
Aliran air dalam sehari (24 jam)			
Tarif air yang dibayar tiap bulan			
Kecepatan Penanganan pengaduan			
Kualitas Air			
Kuantitas air dengan penambahan debit air			
Pelayanan petugas pencatat meter			
Sikap petugas dalam melayani pelanggan			
Pelayanan pembayaran tiap cabang			
Peningkatan fasilitas pelayanan pelanggan			

LAMPIRAN 3

Reliability

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

1.	P1	Pelayanan saat mengajukan menjadi pelanggan baru
2.	P2	Kecepatan pemasangan sambungan baru
3.	P3	Aliran air dalam sehari
4.	P4	Tarif air yang dibayar tiap bulan
5.	P5	Kecepatan penanganan pengaduan
6.	P6	Kualitas air
7.	P7	Kuantitas air dengan penambahan debit air
8.	P8	Pelayanan petugas pencatat meter
9.	P9	Sikap petugas dalam melayani pelanggan
10.	P10	Pelayanan pembayaran tiap cabang
11.	P11	Peningkatan Fasilitas pelayanan pelanggan

		Mean	Std Dev	Cases
1.	P1	2.6769	.4713	65.0
2.	P2	2.2923	.8427	65.0
3.	P3	2.8615	.4285	65.0
4.	P4	2.2615	.5667	65.0
5.	P5	2.6000	.4937	65.0
6.	P6	2.7692	.4246	65.0
7.	P7	2.8769	.3311	65.0
8.	P8	2.7692	.4246	65.0
9.	P9	2.8615	.3481	65.0
10.	P10	2.0462	.5709	65.0
11.	P11	2.1846	.7266	65.0

Reliability Coefficients

N of Cases = 65.0

N of Items = 11

Alpha = .7476

Correlations

Correlations

		P1	P2	P3	P4	P5
P1	Pearson Correlation	1.000	.478**	.317*	.438**	.175
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.010	.000	.164
	N	65	65	65	65	65
P2	Pearson Correlation	.478**	1.000	.330**	.263*	.361**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.007	.034	.003
	N	65	65	65	65	65
P3	Pearson Correlation	.317*	.330**	1.000	.409**	.325**
	Sig. (2-tailed)	.010	.007	.	.001	.008
	N	65	65	65	65	65
P4	Pearson Correlation	.438**	.263*	.409**	1.000	.101
	Sig. (2-tailed)	.000	.034	.001	.	.426
	N	65	65	65	65	65
P5	Pearson Correlation	.175	.361**	.325**	.101	1.000
	Sig. (2-tailed)	.164	.003	.008	.426	.
	N	65	65	65	65	65
P6	Pearson Correlation	.090	.191	.251*	.255*	.373**
	Sig. (2-tailed)	.475	.127	.044	.041	.002
	N	65	65	65	65	65
P7	Pearson Correlation	.242	.299*	.319**	.174	.268*
	Sig. (2-tailed)	.052	.016	.010	.165	.031
	N	65	65	65	65	65
P8	Pearson Correlation	.324**	.453**	.079	-.005	.298*
	Sig. (2-tailed)	.008	.000	.530	.968	.016
	N	65	65	65	65	65
P9	Pearson Correlation	.199	.407**	.079	.028	.127
	Sig. (2-tailed)	.111	.001	.532	.825	.312
	N	65	65	65	65	65
P10	Pearson Correlation	.230	.231	.154	.348**	.233
	Sig. (2-tailed)	.065	.064	.220	.004	.062
	N	65	65	65	65	65
P11	Pearson Correlation	.040	.268*	.134	-.081	.383**
	Sig. (2-tailed)	.752	.031	.289	.520	.002
	N	65	65	65	65	65
TOTAL	Pearson Correlation	.586**	.761**	.546**	.491**	.610**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65

Correlations

		P6	P7	P8	P9	P10
P1	Pearson Correlation	.090	.242	.324**	.199	.230
	Sig. (2-tailed)	.475	.052	.008	.111	.065
	N	65	65	65	65	65
P2	Pearson Correlation	.191	.299*	.453**	.407**	.231
	Sig. (2-tailed)	.127	.016	.000	.001	.064
	N	65	65	65	65	65
P3	Pearson Correlation	.251*	.319**	.079	.079	.154
	Sig. (2-tailed)	.044	.010	.530	.532	.220
	N	65	65	65	65	65
P4	Pearson Correlation	.255*	.174	-.005	.028	.348**
	Sig. (2-tailed)	.041	.165	.968	.825	.004
	N	65	65	65	65	65
P5	Pearson Correlation	.373**	.268*	.298*	.127	.233
	Sig. (2-tailed)	.002	.031	.016	.312	.062
	N	65	65	65	65	65
P6	Pearson Correlation	1.000	.128	.220	.098	.302*
	Sig. (2-tailed)	.	.309	.078	.439	.014
	N	65	65	65	65	65
P7	Pearson Correlation	.128	1.000	.128	.257*	-.135
	Sig. (2-tailed)	.309	.	.309	.039	.284
	N	65	65	65	65	65
P8	Pearson Correlation	.220	.128	1.000	.415**	.109
	Sig. (2-tailed)	.078	.309	.	.001	.387
	N	65	65	65	65	65
P9	Pearson Correlation	.098	.257*	.415**	1.000	.033
	Sig. (2-tailed)	.439	.039	.001	.	.796
	N	65	65	65	65	65
P10	Pearson Correlation	.302*	-.135	.109	.033	1.000
	Sig. (2-tailed)	.014	.284	.387	.796	.
	N	65	65	65	65	65
P11	Pearson Correlation	.343**	.096	.090	.288*	.243
	Sig. (2-tailed)	.005	.447	.478	.020	.051
	N	65	65	65	65	65
TOTAL	Pearson Correlation	.530**	.402**	.495**	.457**	.503**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000
	N	65	65	65	65	65

Correlations

		P11	TOTAL
P1	Pearson Correlation	.040	.586**
	Sig. (2-tailed)	.752	.000
	N	65	65
P2	Pearson Correlation	.268*	.761**
	Sig. (2-tailed)	.031	.000
	N	65	65
P3	Pearson Correlation	.134	.546**
	Sig. (2-tailed)	.289	.000
	N	65	65
P4	Pearson Correlation	-.081	.491**
	Sig. (2-tailed)	.520	.000
	N	65	65
P5	Pearson Correlation	.383**	.610**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000
	N	65	65
P6	Pearson Correlation	.343**	.530**
	Sig. (2-tailed)	.005	.000
	N	65	65
P7	Pearson Correlation	.096	.402**
	Sig. (2-tailed)	.447	.001
	N	65	65
P8	Pearson Correlation	.090	.495**
	Sig. (2-tailed)	.478	.000
	N	65	65
P9	Pearson Correlation	.288*	.457**
	Sig. (2-tailed)	.020	.000
	N	65	65
P10	Pearson Correlation	.243	.503**
	Sig. (2-tailed)	.051	.000
	N	65	65
P11	Pearson Correlation	1.000	.521**
	Sig. (2-tailed)	.	.000
	N	65	65
TOTAL	Pearson Correlation	.521**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.
	N	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN 4

Frequency Table

P1 Pelayanan saat mengajukan menjadi pelanggan baru

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Ragu - Ragu	21	32.3	32.3	32.3
	3 Puas	44	67.7	67.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

P2 Kecepatan pemasangan sambungan baru

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tidak Puas	16	24.6	24.6	24.6
	2 Ragu - Ragu	14	21.5	21.5	46.2
	3 Puas	35	53.8	53.8	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

P3 Aliran air dalam sehari

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tidak Puas	2	3.1	3.1	3.1
	2 Ragu - Ragu	5	7.7	7.7	10.8
	3 Puas	58	89.2	89.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

P4 Tarif air yang dibayar tiap bulan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tidak Puas	4	6.2	6.2	6.2
	2 Ragu - Ragu	40	61.5	61.5	67.7
	3 Puas	21	32.3	32.3	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

P5 Kecepatan penanganan pengaduan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Ragu - Ragu	26	40.0	40.0	40.0
	3 Puas	39	60.0	60.0	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

P6 Kualitas air

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Ragu - Ragu	15	23.1	23.1	23.1
	3 Puas	50	76.9	76.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

P7 Kuantitas air dengan penambahan debit air

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Ragu - Ragu	8	12.3	12.3	12.3
	3 Puas	57	87.7	87.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

P8 Pelayanan petugas pencatat meter

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Ragu - Ragu	15	23.1	23.1	23.1
	3 Puas	50	76.9	76.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

P9 Sikap petugas dalam melayani pelanggan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Ragu - Ragu	9	13.8	13.8	13.8
	3 Puas	56	86.2	86.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

P10 Pelayanan pembayaran tiap cabang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tidak Puas	9	13.8	13.8	13.8
	2 Ragu - Ragu	44	67.7	67.7	81.5
	3 Puas	12	18.5	18.5	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

P11 Peningkatan Fasilitas pelayanan pelanggan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 Tidak Puas	12	18.5	18.5	18.5
	2 Ragu - Ragu	29	44.6	44.6	63.1
	3 Puas	24	36.9	36.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

KATEGORI

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2 Sedang	15	23.1	23.1	23.1
	3 Tinggi	50	76.9	76.9	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

LAMPIRAN 6

tabel r

tail	0.01	0.05	0.15	0.3
51	0.21535	0.1812	0.10245	0.10245
52	0.2132	0.1794	0.1014	0.1014
53	0.21105	0.1776	0.10035	0.10035
54	0.2089	0.1758	0.0993	0.0993
55	0.20675	0.174	0.09825	0.09825
56	0.2046	0.1722	0.0972	0.0972
57	0.20245	0.1704	0.09615	0.09615
58	0.2003	0.1686	0.0951	0.0951
59	0.19815	0.1668	0.09405	0.09405
60	0.196	0.165	0.093	0.093
61	0.19505	0.1642	0.09255	0.09255
62	0.1941	0.1634	0.0921	0.0921
63	0.19315	0.1626	0.09165	0.09165
64	0.1922	0.1618	0.0912	0.0912
65	0.19125	0.161	0.09075	0.09075
66	0.1903	0.1602	0.0903	0.0903
67	0.18935	0.1594	0.08985	0.08985
68	0.1884	0.1586	0.0894	0.0894
69	0.18745	0.1578	0.08895	0.08895
70	0.1865	0.157	0.0885	0.0885
71	0.18555	0.1562	0.08805	0.08805
72	0.1846	0.1554	0.0876	0.0876
73	0.18365	0.1546	0.08715	0.08715
74	0.1827	0.1538	0.0867	0.0867
75	0.18175	0.153	0.08625	0.08625
76	0.1808	0.1522	0.0858	0.0858
77	0.17985	0.1514	0.08535	0.08535
78	0.1789	0.1506	0.0849	0.0849
79	0.17795	0.1498	0.08445	0.08445
80	0.177	0.149	0.084	0.084
81	0.17605	0.1482	0.08355	0.08355
82	0.1751	0.1474	0.0831	0.0831
83	0.17415	0.1466	0.08265	0.08265
84	0.1732	0.1458	0.0822	0.0822
85	0.17225	0.145	0.08175	0.08175
86	0.1713	0.1442	0.0813	0.0813
87	0.17035	0.1434	0.08085	0.08085
88	0.1694	0.1426	0.0804	0.0804
89	0.16845	0.1418	0.07995	0.07995
90	0.1675	0.141	0.0795	0.0795
91	0.16655	0.1402	0.07905	0.07905
92	0.1656	0.1394	0.0786	0.0786
93	0.16465	0.1386	0.07815	0.07815
94	0.1637	0.1378	0.0777	0.0777
95	0.16275	0.137	0.07725	0.07725
96	0.1618	0.1362	0.0768	0.0768
97	0.16085	0.1354	0.07635	0.07635
98	0.1599	0.1346	0.0759	0.0759
99	0.15895	0.1338	0.07545	0.07545
100	0.158	0.133	0.075	0.075

LAMPIRAN 7

ISU KRITIS	TUJUAN STRATEGI	KONDISI	INDIKATOR	UKURAN
Tuntan Pemda mengenai kontribusi ke PAD	Mencapai efisiensi dan efektifitas keuangan lebih baik dari kinerja perusahaan yang sejenis	Efisiensi penagihan rata-rata 80% tetapi masih perlu ditingkatkan lagi	Target pendapatan per tahun, jumlah pelanggan, jumlah pembayar rekening	Naik 3%/ tahun
		Penerimaan perusahaan masih belum sesuai target	Target penerimaan per tahun	Naik \pm 10% / per tahun
Penetapan tarif belum proporsional. Tingginya tarif listrik	Mencapai pemulihan biaya 100% tahun 2005	Tarif air yang berlaku sekarang masih perlu di sesuaikan	Penyesuaian tarif air minum	Biaya total/ Jumlah distribusi air
Sistem pengelolaan pinjaman		Return on invesmen (ROI) masih rendah, oleh sebab itu perlu di tingkatkan	Return on Invesment	11,5%

ISU KRITIS	TUJUAN STRATEGI	KONDISI	INDIKATOR	UKURAN
Sistem pelayanan	Meningkatkan kepuasan pelanggan pada tahun 2005	Belum tersusun Daftar Induk Langganan (DIL)	Daftar Induk Langganan	2 buah
		Belum terinventarisir secara rinci dan sistematis tunggakan rekening pelanggan (alokasi umur piutang air)	Daftar pembayar Rekening dan Daftar Pelanggan	2 buah
Tuntutan pelayanan pelanggan	Memperbaiki sistem komunikasi yang handal dengan stockholder	Belum tersedia peralatan penyuluhan masyarakat, seperti : OHP, slide film, Program penyuluhan masyarakat belum teratur sehingga perlu penjadwalan	Adanya kamera, OHP, booklet, dsb	1 set
			Jadwal penyuluhan	1 set

ISU KRITIS	TUJUAN STRATEGI	KONDISI	INDIKATOR	UKURAN
0,40	Tercapainya tingkat kehilangan air seminimal mungkin	As Drawing, sarana jaringan belum terinventarisir dan tergambar lengkap.	As Built Drawing	20 buah sumber air
		WM induk produksi dan distribusi, reservoir, wm pelg, belum terinventarisir secara rinci dan sistematis	Daftar WM induk, produksi, distribusi, reservoir, & wm pelg	1 buah
		Angka kebocoran air masih cukup tinggi, sehingga perlu dikurangi sesuai dengan standar kebocoran	Tingkat kehilangan air dari produksi	(Produksi air terjual)/produksi
		Transportasi operasional dilapangan belum ada, sehingga cukup menyulitkan tenaga lapangan kerja	Pengadaan kendaraan	1 unit(roda 4) 3 unit (roda dua)

ISU KRITIS	TUJUAN STRATEGI	KONDISI	INDIKATOR	UKURAN
Tuntan Pemda mengenai kontribusi ke PAD	Mencapai efisiensi dan efektifitas keuangan lebih baik dari kinerja perusahaan yang sejenis	Efisiensi penagihan rata-rata 80% tetapi masih perlu ditingkatkan lagi	Target pendapatan per tahun, jumlah pelanggan, jumlah pembayar rekening	Naik 3%/ tahun
		Penerimaan perusahaan masih belum sesuai target	Target penerimaan per tahun	Naik \pm 10% / per tahun
Penetapan tarif belum proporsional. Tingginya tarif listrik	Mencapai pemulihan biaya 100% tahun 2005	Tarif air yang berlaku sekarang masih perlu di sesuaikan	Penyesuaian tarif air minum	Biaya total/ Jumlah distribusi air
Sistem pengelolaan pinjaman		Return on invesmen (ROI) masih rendah, oleh sebab itu perlu di tingkatkan	Return on Invesment	11,5%

ISU KRITIS	TUJUAN STRATEGI	KONDISI	INDIKATOR	UKURAN
		Manual operasi dan pemeliharaan belum tersedia	Pengadaan modul manual Operasi Pemeliharaan	72 buah
		Instalasi yang ada belum di optimalkan	Evaluasi monitoring peralatan lapangan	10 kali(6 bulan sekali)
		Instalasi yang ada memerlukan penambahan, baik kapasitas maupun sarana kerja	Studi kelayakan	2 kali
Tingginya tingkat kehilangan air	Tercapainya tingkat kehilangan air dari produksi 30% pada tahun 2005	Pemeriksaan air bersih oleh perusahaan jarang dilakukan	Laporan analisa Litbang & kerjasama dengan PLN	18 buah

ISU KRITIS	TUJUAN STRATEGI	KONDISI	INDIKATOR	UKURAN
		Tenaga pembangkit, khususnya pompa perlu diganti dengan PLN atau penambahan daya	Inventaris pompa & kerjasama dengan PLN	18 buah
		Kondisi WM distribusi ada yang rusak	Penggantian WM distribusi yang rusak perlu	11 buah
		Peralatan kerja seperti alat deteksi kebocoran, kompurator belum ada	Pengadaan kompurator	5 buah
Belum ada perda KPS	Mengurangi campur tangan pmda/ Restrukturisasi	Uraian tugas belum tersusun dan disebarakan ke seluruh staff, struktur organisasi yang baru belum di SK-kan	Sosialisasi struktur organisasi & Job Discription	1 buah

ISU KRITIS	TUJUAN STRATEGI	KONDISI	INDIKATOR	UKURAN
Sistem pengadaan barang dan jasa		Sistem dan prosedur akuntansi, termasuk anggaran sudah diterapkan tetapi masih perlu pembenahan	Sosialisasi sistem dan prosedur Akuntansi secara Anggaran	1 kali
Pemahaman visi dan misi perusahaan	Meningkatkan profesional pegawai	Laporan bulanan dan tahunan belum tepat waktu, sehingga perlu pembenahan	Laporan bulan dan tahunan	60 buah laporan bulanan & 5 buah laporan tahunan
		Koordinasi kerja dan tugas kurang jelas, oleh sebab itu perlu diperjelas	Meeting bulanan	60 kali (sebulan sekali)



MENTERI DALAM NEGERI
REPUBLIK INDONESIA

KEPUTUSAN MENTERI DALAM NEGERI
NOMOR 47 TAHUN 1999

TENTANG

PEDOMAN PENILAIAN KINERJA
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM

MENTERI DALAM NEGERI,

- Menimbang :
- a. bahwa dalam rangka meningkatkan pelayanan air minum kepada masyarakat baik secara kuantitas dan kualitas Perusahaan Daerah Air Minum harus dikelola oleh Direksi yang profesional ;
 - b. bahwa untuk mengetahui keberhasilan Direksi dalam mengelola Perusahaan Daerah Air Minum dilakukan penilaian terhadap kinerja pada setiap akhir tahun buku;
 - c. bahwa untuk menilai kinerja sebagaimana dimaksud pada huruf b, perlu ditetapkan Pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum dengan Keputusan Menteri Dalam Negeri ;
- Mengingat :
1. Undang - Undang Nomor 5 Tahun 1962 tentang Perusahaan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1962 Nomor 10, Tambahan Lembaran Negara Nomor 2901);
 2. Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1999 tentang Pemerintahan Daerah (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 60, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3839);
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 14 Tahun 1987 tentang Penyerahan Sebagian Urusan Pemerintah di Bidang Pekerjaan Umum Kepada Daerah (Lembaran Negara Tahun 1987 Nomor 25, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3353);
 4. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 1 Tahun 1984 tentang Tata Cara Pembinaan dan Pengawasan Perusahaan Daerah di Lingkungan Pemerintah Daerah;

5. Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 7 Tahun 1998 tentang Kepengurusan Perusahaan Daerah Air Minum.

MEMUTUSKAN :

Menetapkan : KEPUTUSAN MENTERI DALAM NEGERI TENTANG PEDOMAN PENILAIAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM.

BAB I

KETENTUAN UMUM

Pasal 1

Dalam Keputusan ini yang dimaksud dengan :

- a. Perusahaan Daerah Air Minum selanjutnya disingkat PDAM adalah perusahaan milik Daerah Propinsi atau Daerah Kabupaten dan atau Daerah Kota;
- b. Badan Pengawas adalah Badan Pengawas PDAM;
- c. Direksi adalah Direksi PDAM;
- d. Kinerja adalah tingkat keberhasilan pengelolaan PDAM dalam satu tahun buku tertentu;
- e. Indikator adalah tolok ukur tingkat keberhasilan dari suatu aspek.

BAB II

PENILAIAN KINERJA

Pasal 2

- (1) Badan Pengawas pada setiap akhir tahun buku melakukan penilaian atas kinerja PDAM meliputi aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi .
- (2) Hasil penilaian atas prestasi kinerja PDAM sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dijadikan dasar dalam menentukan penggolongan tingkat keberhasilan PDAM .

Pasal 3

- (1) Tingkat keberhasilan PDAM adalah :
 - a. Baik Sekali, bila memperoleh nilai kinerja diatas 75 ;
 - b. Baik , bila memperoleh nilai kinerja diatas 60 sampai dengan 75 ;
 - c. Cukup, bila memperoleh nilai kinerja diatas 45 sampai dengan 60;
 - d. Kurang, bila memperoleh nilai kinerja diatas 30 sampai dengan 45;
 - e. Tidak Baik, bila memperoleh nilai kinerja kurang dari atau sama dengan 30 .

(2) Bobot untuk masing-masing aspek adalah :

- a. Aspek Keuangan 45;
- b. Aspek Operasional 40;
- c. Aspek Administrasi 15.

(3) Indikator setiap aspek terdiri atas :

a. Aspek Keuangan :

1. Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif,
2. Rasio Laba terhadap Penjualan,
3. Rasio Aktiva Lancar terhadap Utang Lancar;
4. Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Ekuitas;
5. Rasio Total Aktiva terhadap Total Utang;
6. Rasio Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi;
7. Rasio Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo;
8. Rasio Aktiva Produktif terhadap Penjualan Air;
9. Jangka Waktu Penagihan Piutang;
10. Efektivitas Penagihan.

b. Aspek Operasional :

1. Cakupan Pelayanan,
2. Kualitas Air Distribusi;
3. Kontinuitas Air;
4. Produktifitas Pemanfaatan Instalasi Produksi ;
5. Tingkat Kehilangan Air ,
6. Peneraan Meter Air;
7. Kecepatan Penyambungan Baru;
8. Kemampuan Penanganan Pengaduan Rata-rata per bulan;
9. Kemudahan Pelayanan;
10. Rasio Karyawan per 1000 pelanggan.

c. Aspek Administrasi :

1. Rencana Jangka Panjang (Corporate Plan);
2. Rencana Organisasi dan Uraian Tugas ;
3. Prosedur Operasi Standar ;
4. Gambar Nyata Laksana (As Built Drawing);
5. Pedoman Penilaian Kerja Karyawan ;
6. Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP);
7. Tertib Laporan Internal;
8. Tertib Laporan Eksternal;
9. Opini Auditor Independen; -
10. Tindak lanjut hasil pemeriksaan tahun terakhir. ✓

(4) Perbaikan terhadap indikator :

- a. Peningkatan Rasio Laba terhadap Aktiva Produktif;
- b. Peningkatan Rasio Laba terhadap Penjualan;
- c. Peningkatan Cakupan Pelayanan;
- d. Penurunan Tingkat Kehilangan Air;

di berikan nilai tambah berupa bonus dengan memperbandingkan hasil tahun buku saat ini dan sebelumnya .

(5) Jumlah nilai indikator maksimum pada masing-masing aspek adalah :

- a. Aspek Keuangan 60;
- b. Aspek Operasional 47;
- c. Aspek Administrasi 36.

Pasal 4

Petunjuk Penggolongan Tingkat Keberhasilan dan Perhitungan Nilai Kinerja PDAM sebagaimana tercantum pada lampiran Keputusan ini .

Pasal 5

Badan Pengawas melaporkan hasil penilaian kinerja PDAM setiap akhir tahun buku kepada Pemilik dan Pemerintah .

BAB III

KETENTUAN PENUTUP

Pasal 6

Dengan berlakunya Keputusan ini maka Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 690.900 - 327 Tahun 1994 tentang Pedoman Penilaian dan Pemantauan Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum dinyatakan tidak berlaku.

Pasal 7

Keputusan ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 31 MEI 1999

MENTERI DALAM NEGERI,



SYAIFUL HAMID

NO	RUMUS DAN NILAI INDIKATOR KINERJA	PENJELASAN												
	<table border="0"> <thead> <tr> <th>Rasio</th> <th>Nilai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>>20%</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>>14%-20%</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>> 6%-14%</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>> 0%- 6%</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td><=0%</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Rasio	Nilai	>20%	5	>14%-20%	4	> 6%-14%	3	> 0%- 6%	2	<=0%	1	<p>Penjualan = Pendapatan Operasi</p> <p>Pendapatan Operasi = Pendapatan Penjualan Air + Pendapatan Non Air</p> <p>Pendapatan Penjualan Air, terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Harga Air - Jasa Administrasi - Sewa meter - Pendapatan Penjualan Air lainnya
Rasio	Nilai													
>20%	5													
>14%-20%	4													
> 6%-14%	3													
> 0%- 6%	2													
<=0%	1													
	<p>Nilai Bonus :</p> <p>Peningkatan Rasio Laba terhadap Penjualan</p>	<p>Pendapatan Non Air, terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sambungan Baru - Denda Administrasi - dan lain-lain 												
	<p>Rumus :</p> <p>Rasio Laba terhadap Penjualan Tahun ini - Rasio Laba terhadap Penjualan Tahun lalu</p>	<p>Peningkatan Rasio Laba terhadap Penjualan Air Tahun ini banding Rasio Laba terhadap Penjualan Air Tahun lalu</p>												
	<table border="0"> <thead> <tr> <th>Rasio</th> <th>Nilai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>>12%</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>> 9%-12%</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>> 6%- 9%</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>> 3%- 6%</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>> 0%- 3%</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Rasio	Nilai	>12%	5	> 9%-12%	4	> 6%- 9%	3	> 3%- 6%	2	> 0%- 3%	1	
Rasio	Nilai													
>12%	5													
> 9%-12%	4													
> 6%- 9%	3													
> 3%- 6%	2													
> 0%- 3%	1													
3.	<p>Rasio Aktiva Lancar terhadap Utang Lancar</p>	<p>Aktiva Lancar = Aktiva yang tingkat likuiditasnya paling lama 1 (satu) tahun</p>												
	<p>Rumus :</p> <p>$\frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}}$</p>	<p>Aktiva Lancar terdiri dari :</p>												
	<table border="0"> <thead> <tr> <th>Rasio</th> <th>Nilai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>> 1,75-2,00</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>> 1,50-1,75; atau >2,00-2,30</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>> 1,25-1,50; atau >2,30-2,70</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>> 1,00-1,25; atau >2,70-3,00</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td><=1,00; atau >3,00</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Rasio	Nilai	> 1,75-2,00	5	> 1,50-1,75; atau >2,00-2,30	4	> 1,25-1,50; atau >2,30-2,70	3	> 1,00-1,25; atau >2,70-3,00	2	<=1,00; atau >3,00	1	<ul style="list-style-type: none"> - Kas dan Bank - Investasi Jangka Pendek - Piutang Usaha - Piutang Lain-lain - Persediaan - Pembayaran dimuka - Aktiva Lancar lainnya
Rasio	Nilai													
> 1,75-2,00	5													
> 1,50-1,75; atau >2,00-2,30	4													
> 1,25-1,50; atau >2,30-2,70	3													
> 1,00-1,25; atau >2,70-3,00	2													
<=1,00; atau >3,00	1													
		<p>Utang Lancar = Kewajiban yang harus dibayar dalam jangka waktu paling lama 1 (satu) tahun</p>												
		<p>Utang Lancar terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Utang Usaha - Utang Lainnya - Biaya yang belum dibayar - Pendapatan diterima dimuka - Pinjaman Jangka Pendek - Utang Pajak - Bagian Utang Jangka Panjang yang akan jatuh tempo - Tilipan Retribusi - Kewajiban Jangka Pendek lainnya 												
4.	<p>Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Ekuitas</p>	<p>Utang Jangka Panjang = Kewajiban yang harus dibayar dalam jangka waktu lebih dari 1 (satu) tahun</p>												
	<p>Rumus :</p> <p>$\frac{\text{Utang Jangka Panjang}}{\text{Ekuitas}}$</p>	<p>Utang Jangka Panjang, terdiri dari :</p>												
	<table border="0"> <thead> <tr> <th>Rasio</th> <th>Nilai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><= 0,5</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>> 0,5 - 0,7</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>> 0,7 - 0,8</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>> 0,8 - 1,0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>> 1,0</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Rasio	Nilai	<= 0,5	5	> 0,5 - 0,7	4	> 0,7 - 0,8	3	> 0,8 - 1,0	2	> 1,0	1	<ul style="list-style-type: none"> - Pinjaman Pemerintah Pusat - Pinjaman Luar Negeri - Kredit Bank Jangka Panjang <p>Ekuitas = Modal dan Cadangan, terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Penyertaan Pemerintah yang belum ditetapkan statusnya - Kekayaan PEMDA yang dipisahkan - Penyertaan Pemerintah Pusat
Rasio	Nilai													
<= 0,5	5													
> 0,5 - 0,7	4													
> 0,7 - 0,8	3													
> 0,8 - 1,0	2													
> 1,0	1													

NO	RUMUS DAN NILAI INDIKATOR KINERJA	PENJELASAN												
		<ul style="list-style-type: none"> - Modal Hibah - Selisih Penilaian Kembali Aktiva Tetap - Cadangan Tujuan - Cadangan Umum - Laba yang belum dibagikan (Akumulasi Kerugian) - Laba (Rugi) Tahun Berjalan 												
5.	<p>Rasio Total Aktiva terhadap Total Utang</p> <p>Rumus :</p> $\frac{\text{Total Aktiva}}{\text{Total Utang}}$ <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Rasio</th> <th>Nilai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>> 2,0</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>> 1,7 - 2,0</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>> 1,3 - 1,7</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>> 1,0 - 1,3</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td><= 1,0</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Rasio	Nilai	> 2,0	5	> 1,7 - 2,0	4	> 1,3 - 1,7	3	> 1,0 - 1,3	2	<= 1,0	1	<p>Total Aktiva = Aktiva Lancar + Investasi Jangka Panjang + Aktiva Tetap (nilai buku) + Aktiva Lain-Lain</p> <p>Total Utang = Utang Lancar + Utang Jangka Panjang + Utang Lain-Lain</p>
Rasio	Nilai													
> 2,0	5													
> 1,7 - 2,0	4													
> 1,3 - 1,7	3													
> 1,0 - 1,3	2													
<= 1,0	1													
6.	<p>Rasio Biaya Operasi terhadap Pendapatan Operasi</p> <p>Rumus :</p> $\frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}}$ <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Rasio</th> <th>Nilai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><= 0,50</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>> 0,50 - 0,65</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>> 0,65 - 0,85</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>> 0,85 - 1,00</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>> 1,00</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Rasio	Nilai	<= 0,50	5	> 0,50 - 0,65	4	> 0,65 - 0,85	3	> 0,85 - 1,00	2	> 1,00	1	<p>Biaya Operasi = Biaya Langsung + Biaya Administrasi dan Umum</p> <p>Biaya Langsung terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Biaya Sumber Air - Biaya Pengolahan Air - Biaya Transmisi dan Distribusi <p>Biaya Administrasi dan Umum, terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Biaya Pegawai - Biaya Kantor - Biaya Hubungan Langganan - Biaya Penelitian dan Pengembangan - Biaya Keuangan - Biaya Pemeliharaan - Biaya Penyisihan / Penghapusan Piutang - Rupa-rupa Biaya Umum - Biaya Penyusutan dan Amortisasi Instalasi Non Pabrik Air <p>Pendapatan Operasi = Pendapatan Penjualan Air + Pendapatan Non Air</p> <p>Pendapatan Penjualan Air, terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Harga Air - Jasa Administrasi - Sewa meter - Pendapatan Penjualan Air lainnya <p>Pendapatan Non Air, terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pendapatan Sambungan Baru - Pendapatan Sewa Instalasi - Pendapatan Denda, dll
Rasio	Nilai													
<= 0,50	5													
> 0,50 - 0,65	4													
> 0,65 - 0,85	3													
> 0,85 - 1,00	2													
> 1,00	1													
7.	<p>Rasio Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga jatuh tempo</p> <p>Rumus :</p> $\frac{\text{Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan (Angsuran Pokok + Bunga) jatuh tempo}}{\text{Angsuran Pokok + Bunga jatuh tempo}}$ <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Rasio</th> <th>Nilai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>> 2,0</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>> 1,7 - 2,0</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>> 1,3 - 1,7</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>> 1,0 - 1,3</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td><= 1,0</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Rasio	Nilai	> 2,0	5	> 1,7 - 2,0	4	> 1,3 - 1,7	3	> 1,0 - 1,3	2	<= 1,0	1	<p>Laba Operasi sebelum Penyusutan = Pendapatan Operasi (Pendapatan Penjualan Air + Pendapatan Non Air) - Biaya Operasi sebelum Biaya Penyusutan (Biaya Langsung + Biaya Administrasi dan Umum sebelum Biaya Penyusutan)</p> <p>Angsuran Pokok, adalah Angsuran Pokok Utang Jangka Panjang yang jatuh tempo termasuk tunggakan.</p> <p>Bunga jatuh tempo, adalah kewajiban pembayaran bunga utang jangka panjang termasuk tunggakan.</p>
Rasio	Nilai													
> 2,0	5													
> 1,7 - 2,0	4													
> 1,3 - 1,7	3													
> 1,0 - 1,3	2													
<= 1,0	1													

NO.	RUMUS DAN NILAI INDIKATOR KINERJA	PENJELASAN																												
8	Rasio Aktiva Produktif terhadap Penjualan Air	Aktiva Produktif = Aktiva Lancar + Investasi Jangka Panjang + Aktiva Tetap (Nilai Buku). Tidak termasuk Aktiva Tetap Dalam Penyelesaian																												
	Rumus: $\frac{\text{Aktiva Produktif}}{\text{Penjualan Air}}$	Penjualan Air = Pendapatan Penjualan Air, terdiri dari : - Harga Air - Jasa Administrasi - Sewa meter - Pendapatan Penjualan Air lainnya																												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rasio</th> <th>Nilai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><= 2,0</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>> 2,0 - 4,0</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>> 4,0 - 6,0</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>> 6,0 - 8,0</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>> 8,0</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Rasio	Nilai	<= 2,0	5	> 2,0 - 4,0	4	> 4,0 - 6,0	3	> 6,0 - 8,0	2	> 8,0	1																	
Rasio	Nilai																													
<= 2,0	5																													
> 2,0 - 4,0	4																													
> 4,0 - 6,0	3																													
> 6,0 - 8,0	2																													
> 8,0	1																													
9	Jangka Waktu Penagihan Piutang	Piutang Usaha = Piutang Air + Piutang Non Air + Piutang ragu-ragu - Penyisihan Piutang Usaha																												
	Rumus: $\frac{\text{Piutang Usaha}}{\text{Jumlah Penjualan per hari}}$	Jumlah Penjualan per hari = $\frac{\text{Pendapatan Operasi}}{360}$																												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rasio</th> <th>Nilai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><= 60</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>> 60 - 90</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>> 90 - 150</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>> 150 - 180</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>> 180</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Rasio	Nilai	<= 60	5	> 60 - 90	4	> 90 - 150	3	> 150 - 180	2	> 180	1	<p>Pendapatan Operasi = Pendapatan Penjualan Air + Pendapatan Non Air</p> <p>Pendapatan Penjualan Air, terdiri dari : - Harga Air - Jasa Administrasi - Sewa meter - Pendapatan Penjualan Air lainnya</p> <p>Pendapatan Non Air, terdiri dari : - Sambungan Baru - Denda Administrasi - dan lain-lain</p>																
Rasio	Nilai																													
<= 60	5																													
> 60 - 90	4																													
> 90 - 150	3																													
> 150 - 180	2																													
> 180	1																													
10	Efektivitas Penagihan	Rekening Tertagih = Jumlah Penerimaan dari Rekening Penjualan air yang diterbitkan selama 1 (satu) tahun buku																												
	Rumus: $\frac{\text{Rekening Tertagih} \times 100\%}{\text{Penjualan Air}}$	Penjualan Air = Pendapatan Penjualan Air, terdiri dari : - Harga Air - Jasa Administrasi - Sewa meter - Pendapatan Penjualan Air lainnya																												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Rasio</th> <th>Nilai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>> 90%</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>> 85%-90%</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>> 80%-85%</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>> 75%-80%</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td><=75%</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Rasio	Nilai	> 90%	5	> 85%-90%	4	> 80%-85%	3	> 75%-80%	2	<=75%	1																	
Rasio	Nilai																													
> 90%	5																													
> 85%-90%	4																													
> 80%-85%	3																													
> 75%-80%	2																													
<=75%	1																													
11.	ASPEK OPERASIONAL																													
1. Cakupan Pelayanan	Rumus: $\frac{\text{Jumlah Penduduk Terlayani} \times 100\%}{\text{Jumlah Penduduk}}$	Jumlah Penduduk Terlayani, adalah jumlah orang yang sudah mendapat pelayanan air bersih di wilayah administratif Daerah Kabupaten/Kota pemilik PDAM																												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">KOTA</th> <th colspan="2">KABUPATEN</th> </tr> <tr> <th>Rasio</th> <th>Nilai</th> <th>Rasio</th> <th>Nilai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>> 80%</td> <td>5</td> <td>> 60%</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>> 60%-80%</td> <td>4</td> <td>> 45%-60%</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>> 40%-60%</td> <td>3</td> <td>> 30%-45%</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>> 20%-40%</td> <td>2</td> <td>> 15%-30%</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td><=20%</td> <td>1</td> <td><=15%</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	KOTA		KABUPATEN		Rasio	Nilai	Rasio	Nilai	> 80%	5	> 60%	5	> 60%-80%	4	> 45%-60%	4	> 40%-60%	3	> 30%-45%	3	> 20%-40%	2	> 15%-30%	2	<=20%	1	<=15%	1	<p>Asumsi jumlah orang untuk setiap sambungan : - Sambungan Rumah = 6 orang - Kran Umum/ Hidran Umum = 100 orang</p> <p>Catatan : PDAM dapat menggunakan asumsi lain yang sesuai dan akurat</p>
KOTA		KABUPATEN																												
Rasio	Nilai	Rasio	Nilai																											
> 80%	5	> 60%	5																											
> 60%-80%	4	> 45%-60%	4																											
> 40%-60%	3	> 30%-45%	3																											
> 20%-40%	2	> 15%-30%	2																											
<=20%	1	<=15%	1																											
	Nilai Bonus : Peningkatan Cakupan Pelayanan	Jumlah Penduduk, adalah jumlah penduduk dalam wilayah administratif Daerah Kabupaten/Kota pemilik PDAM																												
	Rumus: Cakupan Pelayanan Tahun ini - Cakupan Pelayanan Tahun lalu	Peningkatan Cakupan Pelayanan Tahun ini dibandingkan Cakupan Pelayanan Tahun lalu																												

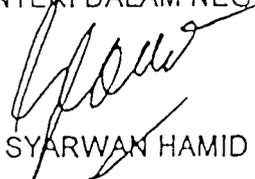
NO	RUMUS DAN NILAI INDIKATOR KINERJA				PENJELASAN
	KOTA		KASUPATEN		
	Rasio	Nilai	Rasio	Nilai	
	> 12%	5	> 8%	5	
	> 9%-12%	4	> 6%- 6%	4	
	> 6%- 9%	3	> 4%- 6%	3	
	> 3%- 6%	2	> 2%- 4%	2	
	> 0%- 3%	1	> 0%- 2%	1	
2	Kualitas Air Distribusi				Pemenuhan syarat yang ditetapkan Instansi berwenang mengenai kualitas air yang dikonsumsi masyarakat.
	<u>Kualitas Air</u>			<u>Nilai</u>	
	- Memenuhi syarat air minum			3	
	- Memenuhi syarat air bersih			2	
	- Tidak memenuhi syarat			1	
3	Kontinuitas Air				Pelanggan mendapat aliran air secara penuh atau tidak
	<u>Kontinuitas Air</u>			<u>Nilai</u>	
	- semua pelanggan mendapat aliran air 24 jam			2	
	- belum semua pelanggan mendapat aliran air 24 jam			1	
4	Produktifitas Pemanfaatan Instalasi Produksi				Kapasitas Produksi = adalah kapasitas yang dioperasikan dalam menghasilkan produksi air
	Rumus :				
	$\frac{\text{Kapasitas Produksi}}{\text{Kapasitas Terpasang}} \times 100\%$				
	Rasio	Nilai			Kapasitas Terpasang = adalah kapasitas disain (Design Capacity)
	> 90%	4			
	> 80%-90%	3			
	> 70%-80%	2			
	<=70%	1			
5	Tingkat Kehilangan Air				Jumlah m3 air yang didistribusikan = Jumlah m3 air yang tercatat di meter induk yang dipasang pada pipa keluaran (out let) bak penampung air hasil produksi yang akan didistribusikan.
	Rumus :				
	$\frac{\text{Jml m3 air yg didistribusikan yang terjual}}{\text{Jumlah m3 air yg didistribusikan}} \times 100\%$				
	Rasio	Nilai			Jumlah m3 air yang terjual = Jumlah m3 air terjual yang tercatat di meter air pelanggan melalui rekening yang ditagihkan.
	<=20%	4			
	> 20%-30%	3			
	> 30%-40%	2			
	> 40%	1			
	<u>Nilai Bonus :</u>				
	Penurunan Tingkat Kehilangan Air				Penurunan tingkat kehilangan air tahun ini dibandingkan tingkat kehilangan air tahun lalu.
	Rasio Kehilangan Air Tahun lalu	Rasio Kehilangan Air Tahun ini	<u>Nilai</u>		
	> 60%	<=20%	10		
	> 60%	> 20%-21% ; atau	9		
	> 50%-60%	<=20%	8		
	> 60%	> 21%-22% ; atau	7		
	> 50%-60%	> 20%-21% ; atau	6		
	> 40%-50%	<=20%	5		
	> 60%	> 22%-23% ; atau	4		
	> 50%-60%	> 21%-22% ; atau	3		
	> 40%-50%	> 20%-21% ; atau	2		
	> 30%-40%	<=20%	1		
	> 60%	> 23%-24% ; atau	10		
	> 50%-60%	> 22%-23% ; atau	9		
	> 40%-50%	> 21%-22% ; atau	8		
	> 30%-40%	> 20%-21% ; atau	7		
	> 27%-30%	<=20%	6		

NO	RUMUS DAN NILAI INDIKATOR KINERJA	PENJELASAN								
	> 60% > 24%-25% ; atau 5 > 50%-60% > 23%-24% ; atau > 40%-50% > 22%-23% ; atau > 30%-40% > 21%-22% ; atau > 27%-30% > 20%-21% ; atau > 24%-27% <=20%									
	> 60% > 25%-27% ; atau 4 > 50%-60% > 24%-25% ; atau > 40%-50% > 23%-24% ; atau > 30%-40% > 22%-23% ; atau > 27%-30% > 21%-22% ; atau > 24%-27% > 20%-21% ; atau > 23%-24% <=20%									
	> 60% > 27%-30% ; atau 3 > 50%-60% > 25%-27% ; atau > 40%-50% > 24%-25% ; atau > 30%-40% > 23%-24% ; atau > 27%-30% > 22%-23% ; atau > 24%-27% > 21%-22% ; atau > 23%-24% > 20%-21% ; atau > 22%-23% <=20%									
	> 60% > 30%-40% ; atau 2 > 50%-60% > 27%-30% ; atau > 40%-50% > 25%-27% ; atau > 30%-40% > 24%-25% ; atau > 27%-30% > 23%-24% ; atau > 24%-27% > 22%-23% ; atau > 23%-24% > 21%-22% ; atau > 22%-23% > 20%-21% ; atau > 21%-22% <=20%									
	> 60% > 40%-50% ; atau 1 > 50%-60% > 30%-40% ; atau > 40%-50% > 27%-30% ; atau > 30%-40% > 25%-27% ; atau > 27%-30% > 24%-25% ; atau > 24%-27% > 23%-24% ; atau > 23%-24% > 22%-23% ; atau > 22%-23% > 21%-22% ; atau > 21%-22% > 20%-21% ; atau <=21% <=20%									
6. Peneraan Meter Air	Rumus : $\frac{\text{Jumlah Pelanggan yang meter airnya ditera} \times 100\%}{\text{Jumlah seluruh pelanggan}}$	Dalam setahun, seberapa banyak PDAM melakukan peneraan meter air pelanggannya tidak termasuk meter air yang baru.								
	<table border="0"> <thead> <tr> <th>Rasio</th> <th>Nilai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>> 20%-25%</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>> 10%-20%</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>> 0%-10%; atau > 25%</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Rasio	Nilai	> 20%-25%	3	> 10%-20%	2	> 0%-10%; atau > 25%	1	
Rasio	Nilai									
> 20%-25%	3									
> 10%-20%	2									
> 0%-10%; atau > 25%	1									
7. Kecepatan Penyambungan Baru	Lamanya waktu yang dibutuhkan calon pelanggan dari pembayaran s.d penyambungan	Kecepatan memberikan pelayanan kepada pelanggan dalam proses pemasangan Sambungan Baru, dimulai dari ditandatangani kontrak Sambungan Baru (pembayaran biaya sambungan) antara PDAM dengan Pemohon.								
	<table border="0"> <thead> <tr> <th>Lamanya</th> <th>Nilai</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><= 6 hari kerja</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>> 6 hari kerja</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	Lamanya	Nilai	<= 6 hari kerja	2	> 6 hari kerja	1			
Lamanya	Nilai									
<= 6 hari kerja	2									
> 6 hari kerja	1									
8. Kemampuan Penanganan Pengaduan rata2 per bulan	Rumus : $\frac{\text{Jumlah Pengaduan yg telah selesai ditangani} \times 100\%}{\text{Jumlah seluruh Pengaduan}}$	Kemampuan PDAM menyelesaikan pengaduan-pengaduan pelanggan.								

NO.	RUMUS DAN NILAI INDIKATOR KINERJA	PENJELASAN																												
	<table border="0"> <tr> <td><u>Rasio</u></td> <td><u>Nilai</u></td> </tr> <tr> <td>>=80%</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>< 80%</td> <td>1</td> </tr> </table>	<u>Rasio</u>	<u>Nilai</u>	>=80%	2	< 80%	1																							
<u>Rasio</u>	<u>Nilai</u>																													
>=80%	2																													
< 80%	1																													
9.	<p>Kemudahan Pelayanan</p> <p>Tersedianya service point di luar Kantor Pusat</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Ketersediaan</u></td> <td><u>Nilai</u></td> </tr> <tr> <td>Tersedia</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Tidak Tersedia</td> <td>1</td> </tr> </table>	<u>Ketersediaan</u>	<u>Nilai</u>	Tersedia	2	Tidak Tersedia	1	<p>Tersedianya sarana penunjang dalam rangka memberikan kemudahan pelayanan, baik untuk melakukan pembayaran maupun pengaduan.</p>																						
<u>Ketersediaan</u>	<u>Nilai</u>																													
Tersedia	2																													
Tidak Tersedia	1																													
10.	<p>Rasio Karyawan per 1000 pelanggan</p> <p>✓ Rumus :</p> $\frac{\text{Jumlah Karyawan}}{\text{Jumlah Pelanggan}} \times 1000$ <table border="0"> <tr> <td></td> <td>KOTA</td> <td></td> <td>KABUPATEN</td> </tr> <tr> <td><u>Rasio</u></td> <td><u>Nilai</u></td> <td><u>Rasio</u></td> <td><u>Nilai</u></td> </tr> <tr> <td><=6</td> <td>5</td> <td><=8</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>> 6- 7</td> <td>4</td> <td>> 8-11</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>> 7- 9</td> <td>3</td> <td>>11-15</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>> 9-10</td> <td>2</td> <td>>15-18</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>>10</td> <td>1</td> <td>>18</td> <td>1</td> </tr> </table>		KOTA		KABUPATEN	<u>Rasio</u>	<u>Nilai</u>	<u>Rasio</u>	<u>Nilai</u>	<=6	5	<=8	5	> 6- 7	4	> 8-11	4	> 7- 9	3	>11-15	3	> 9-10	2	>15-18	2	>10	1	>18	1	<p>Jumlah Karyawan = Jumlah Karyawan yang aktif pada akhir tahun buk</p> <p>Jumlah Karyawan yang aktif pada akhir tahun buku terdiri dari :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Karyawan PDAM - Honorer, Diperbantukan - dan lain-lain yang aktif dalam PDAM. <p>Jumlah Pelanggan = Jumlah Pelanggan Sambungan Aktif pada akhir tahun buku.</p> <p>Pelanggan Sambungan Aktif adalah seluruh sambungan yang aktif pada akhir tahun buku.</p>
	KOTA		KABUPATEN																											
<u>Rasio</u>	<u>Nilai</u>	<u>Rasio</u>	<u>Nilai</u>																											
<=6	5	<=8	5																											
> 6- 7	4	> 8-11	4																											
> 7- 9	3	>11-15	3																											
> 9-10	2	>15-18	2																											
>10	1	>18	1																											
III.	ASPEK ADMINISTRASI																													
1.	<p>Rencana Jangka Panjang (Corporate Plan)</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Pelaksanaan</u></td> <td><u>Nilai</u></td> </tr> <tr> <td>- sepenuhnya dipedomani</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>- dipedomani sebagian</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>- memiliki, belum dipedomani</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>- tidak memiliki</td> <td>1</td> </tr> </table>	<u>Pelaksanaan</u>	<u>Nilai</u>	- sepenuhnya dipedomani	4	- dipedomani sebagian	3	- memiliki, belum dipedomani	2	- tidak memiliki	1	<p>Untuk melihat sampai sejauh mana Perencanaan Jangka Panjang PDAM (Corporate Plan) dipedomani.</p> <p>Perencanaan Jangka Panjang (Corporate Plan) adalah rencana strategis yang mencakup rumusan mengenai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai perusahaan dalam jangka waktu 5 tahun mendatang.</p>																		
<u>Pelaksanaan</u>	<u>Nilai</u>																													
- sepenuhnya dipedomani	4																													
- dipedomani sebagian	3																													
- memiliki, belum dipedomani	2																													
- tidak memiliki	1																													
2.	<p>Rencana Organisasi dan Uraian Tugas</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Pelaksanaan</u></td> <td><u>Nilai</u></td> </tr> <tr> <td>- sepenuhnya dipedomani</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>- dipedomani sebagian</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>- memiliki, belum dipedomani</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>- tidak memiliki</td> <td>1</td> </tr> </table>	<u>Pelaksanaan</u>	<u>Nilai</u>	- sepenuhnya dipedomani	4	- dipedomani sebagian	3	- memiliki, belum dipedomani	2	- tidak memiliki	1	<p>Pelaksanaan Rencana Organisasi dan Uraian Tugas, sejauhmana dipedomani.</p> <p>Rencana Organisasi dan Uraian Tugas adalah struktur organisasi dan tata cara kerja organisasi yang dimiliki oleh PDAM dan disahkan oleh Kepala Daerah.</p>																		
<u>Pelaksanaan</u>	<u>Nilai</u>																													
- sepenuhnya dipedomani	4																													
- dipedomani sebagian	3																													
- memiliki, belum dipedomani	2																													
- tidak memiliki	1																													
3.	<p>Prosedur Operasi Standar</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Pelaksanaan</u></td> <td><u>Nilai</u></td> </tr> <tr> <td>- sepenuhnya dipedomani</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>- dipedomani sebagian</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>- memiliki, belum dipedomani</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>- tidak memiliki</td> <td>1</td> </tr> </table>	<u>Pelaksanaan</u>	<u>Nilai</u>	- sepenuhnya dipedomani	4	- dipedomani sebagian	3	- memiliki, belum dipedomani	2	- tidak memiliki	1	<p>Pelaksanaan Prosedur Operasi Standar, sejauhmana dipedomani.</p> <p>Prosedur Operasi Standar adalah panduan (manual) yang mencakup prosedur penanganan operasi perusahaan.</p>																		
<u>Pelaksanaan</u>	<u>Nilai</u>																													
- sepenuhnya dipedomani	4																													
- dipedomani sebagian	3																													
- memiliki, belum dipedomani	2																													
- tidak memiliki	1																													
4.	<p>Gambar Nyata Laksana (As Built Drawing)</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Pelaksanaan</u></td> <td><u>Nilai</u></td> </tr> <tr> <td>- sepenuhnya dipedomani</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>- dipedomani sebagian</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>- memiliki, belum dipedomani</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>- tidak memiliki</td> <td>1</td> </tr> </table>	<u>Pelaksanaan</u>	<u>Nilai</u>	- sepenuhnya dipedomani	4	- dipedomani sebagian	3	- memiliki, belum dipedomani	2	- tidak memiliki	1	<p>Untuk melihat sampai sejauhmana Gambar Nyata Laksana disediakan dan dipedomani sebagai alat manajemen</p> <p>Gambar Nyata Laksana (As Built Drawing) untuk seluruh sistem distribusi adalah ukuran pelaksanaan manajemen produksi dan distribusi secara baik.</p>																		
<u>Pelaksanaan</u>	<u>Nilai</u>																													
- sepenuhnya dipedomani	4																													
- dipedomani sebagian	3																													
- memiliki, belum dipedomani	2																													
- tidak memiliki	1																													

RUMUS DAN NILAI INDIKATOR KINERJA	PENJELASAN										
<p>Pedoman Penilaian Kerja Karyawan</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Pelaksanaan</u></td> <td><u>Nilai</u></td> </tr> <tr> <td>sempurnya dipedomani</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>dipedomani sebagian</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>memiliki, belum dipedomani</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>tidak memiliki</td> <td>1</td> </tr> </table>	<u>Pelaksanaan</u>	<u>Nilai</u>	sempurnya dipedomani	4	dipedomani sebagian	3	memiliki, belum dipedomani	2	tidak memiliki	1	<p>Pelaksanaan Pedoman Penilaian Kerja Karyawan dalam rangka pemenuhan hak dan gaji, sejauhmana dipedomani.</p> <p>Pedoman Penilaian Kerja Karyawan adalah alat/media untuk menilai prestasi kerja karyawan Perusahaan.</p>
<u>Pelaksanaan</u>	<u>Nilai</u>										
sempurnya dipedomani	4										
dipedomani sebagian	3										
memiliki, belum dipedomani	2										
tidak memiliki	1										
<p>Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Pelaksanaan</u></td> <td><u>Nilai</u></td> </tr> <tr> <td>sempurnya dipedomani</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>dipedomani sebagian</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>memiliki, belum dipedomani</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>tidak memiliki</td> <td>1</td> </tr> </table>	<u>Pelaksanaan</u>	<u>Nilai</u>	sempurnya dipedomani	4	dipedomani sebagian	3	memiliki, belum dipedomani	2	tidak memiliki	1	<p>Pelaksanaan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), sejauhmana dipedomani.</p> <p>Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) adalah penjabaran dari Rencana Jangka Panjang secara tahunan yang mencakup rencana kerja dan anggaran perusahaan.</p>
<u>Pelaksanaan</u>	<u>Nilai</u>										
sempurnya dipedomani	4										
dipedomani sebagian	3										
memiliki, belum dipedomani	2										
tidak memiliki	1										
<p>Tertib Laporan Internal</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Tertib Laporan</u></td> <td><u>Nilai</u></td> </tr> <tr> <td>Dibuat tepat waktu</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Tidak tepat waktu</td> <td>1</td> </tr> </table>	<u>Tertib Laporan</u>	<u>Nilai</u>	Dibuat tepat waktu	2	Tidak tepat waktu	1	<p>Dilaksanakannya pelaporan di bidang keuangan, operasi dan administrasi secara berkala dari pelaksana kepada pengambil keputusan.</p> <p>laporan tersebut antara lain: Lap. Kas Harian, Lap. Keuangan Bulanan, dll</p>				
<u>Tertib Laporan</u>	<u>Nilai</u>										
Dibuat tepat waktu	2										
Tidak tepat waktu	1										
<p>Tertib Laporan Eksternal</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Tertib Laporan</u></td> <td><u>Nilai</u></td> </tr> <tr> <td>Dibuat tepat waktu</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Tidak tepat waktu</td> <td>1</td> </tr> </table>	<u>Tertib Laporan</u>	<u>Nilai</u>	Dibuat tepat waktu	2	Tidak tepat waktu	1	<p>Penyampaian laporan-laporan untuk pihak ekstem secara periodik tepat waktu, laporan tersebut antara lain :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Laporan Keuangan Tahunan kepada Badan Pengawas - Laporan untuk keperluan pajak. 				
<u>Tertib Laporan</u>	<u>Nilai</u>										
Dibuat tepat waktu	2										
Tidak tepat waktu	1										
<p>Opini Auditor Independen</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Opini</u></td> <td><u>Nilai</u></td> </tr> <tr> <td>Wajar Tanpa Pengecualian</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Wajar Dengan Pengecualian</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Tidak Memberikan Pendapat</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Pendapat Tidak Wajar</td> <td>1</td> </tr> </table>	<u>Opini</u>	<u>Nilai</u>	Wajar Tanpa Pengecualian	4	Wajar Dengan Pengecualian	3	Tidak Memberikan Pendapat	2	Pendapat Tidak Wajar	1	<p>Opini Pemeriksa Independen mengenai kewajaran laporan keuangan yang disajikan oleh manajemen.</p>
<u>Opini</u>	<u>Nilai</u>										
Wajar Tanpa Pengecualian	4										
Wajar Dengan Pengecualian	3										
Tidak Memberikan Pendapat	2										
Pendapat Tidak Wajar	1										
<p>Tindak Lanjut Hasil Pemeriksaan Tahun terakhir</p> <table border="0"> <tr> <td><u>Tindak Lanjut</u></td> <td><u>Nilai</u></td> </tr> <tr> <td>Tidak ada temuan</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Ditindaklanjuti, seluruhnya selesai</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Ditindaklanjuti, sebagian selesai</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Tidak ditindaklanjuti</td> <td>1</td> </tr> </table>	<u>Tindak Lanjut</u>	<u>Nilai</u>	Tidak ada temuan	4	Ditindaklanjuti, seluruhnya selesai	3	Ditindaklanjuti, sebagian selesai	2	Tidak ditindaklanjuti	1	<p>Hasil Pencapaian upaya tindak lanjut temuan/rekomendasi oleh Instansi Pemeriksa</p>
<u>Tindak Lanjut</u>	<u>Nilai</u>										
Tidak ada temuan	4										
Ditindaklanjuti, seluruhnya selesai	3										
Ditindaklanjuti, sebagian selesai	2										
Tidak ditindaklanjuti	1										

MENTERI DALAM NEGERI,


SYARWAN HAMID