

MODEL PENGUKURAN KINERJA PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM SURYA SEMBADA KOTA SURABAYA

Ely Uzlifatil Jannah
Uzliely8@gmail.com
Ikhsan Budi Riharjo

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya

ABSTRACT

This research is meant to examine the description of the model of performance measurement at PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. The documentation and interview are used as the data collection technique, meanwhile the descriptive qualitative method is used as the data analysis technique. The results of the analysis and the discussions show that: the financial perspective has obtained good company's performance; the customer perspective, the implementation of vision and mission which are related to the enhancement of customer satisfaction has improved. The measurement of the internal business process perspective shows an improved performance. Meanwhile, the growth and learning perspective of growth and learning well performance. Even though, the performance of the company which is based on four perspective show well performance, the development of relevant performance measurement model is required. It is in line with the dynamic of business environment in the future.

Keywords: *Financial Performance, Customer Perspective, Internal Business Process Perspective, Growth and Learning Perspective.*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan model pengukuran kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian teknik dokumenter dan wawancara, sedangkan teknik analisis data menggunakan metode kualitatif deskriptif. Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa: perspektif keuangan, diperoleh hasil kinerja perusahaan yang baik. Pada perspektif pelanggan, pelaksanaan visi dan misi yang berkaitan dengan peningkatan kepuasan pelanggan mengalami peningkatan. Pada pengukuran perspektif proses bisnis internal menunjukkan kinerja yang semakin baik. Sementara untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menghasilkan kinerja yang baik. Meskipun kinerja perusahaan berdasarkan empat perspektif menunjukkan kinerja yang baik, namun demikian tetap diperlukan pengembangan model pengukuran kinerja yang relevan, sejalan dengan dinamika lingkungan bisnis dimasa mendatang.

Kata kunci: *Perspektif Keuangan, Perspektif Pelanggan, Perspektif Bisnis Internal, Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan.*

PENDAHULUAN

Air adalah salah satu sumber daya alam yang sangat besar manfaatnya terutama bagi manusia. Oleh karena itu, air penting untuk kelangsungan hidup manusia. Ketersediaan air di dunia begitu melimpah, namun tidak semua air yang ada di bumi dapat dikonsumsi, karena sebagian air yang tersedia adalah air laut.

Sumber daya air di Indonesia dikelola oleh perusahaan air minum yang mendapatkan wewenang dari pemerintah dalam pengelolaan kebutuhan konsumsi air bersih bagi masyarakat dan yang berada di setiap pemerintahan daerah yang dikelola dalam bentuk Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM). PDAM adalah salah satu bentuk sektor publik

yang merupakan bagian dari perekonomian nasional yang dikendalikan oleh pemerintah, berkaitan dengan pemberian atau penyerahan jasa-jasa pemerintah kepada publik. Oleh karena itu, PDAM disamping untuk mensejahterahkan masyarakat sekaligus juga dapat memberikan kontribusi bagi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Pada umumnya, kebutuhan air diperkotaan dipenuhi oleh PDAM yang mengalirkan air sampai ke rumah-rumah penduduk. Akan tetapi, semakin padatnya penduduk maka menyebabkan kebutuhan air yang semakin meningkat. Penyediaan infrastruktur air minum yang belum dapat mengimbangi laju pertumbuhan penduduk dan meningkatnya kesejahteraan masyarakat, baik karena faktor urbanisasi maupun peningkatan konsumsi juga menjadi penyebab turunnya akses terhadap sumber air minum layak.

Dari persoalan tersebut diatas maka diperlukan langkah-langkah untuk perbaikan. Namun sebelum dilakukan perbaikan maka perlu pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja pelayanan publik seringkali dipertukarkan dengan pengukuran kinerja pemerintah. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi instansi pemerintah. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk menilai keberhasilan instansi pemerintah dan dapat digunakan sebagai dasar menyusun strategi instansi pemerintah, sehingga kegagalan ataupun keberhasilan instansi pemerintah dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi yang tertuang dalam perumusan strategi dapat terlihat jelas.

Dalam rangka mengukur kinerja suatu instansi pemerintah sangat dibutuhkan adanya indikator yang jelas. Indikator kinerja adalah ukuran yang dapat menggambarkan tingkat penyampaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja, baik dalam tahap perencanaan, tahap pelaksanaan, maupun tahap evaluasi. Jadi, tanpa adanya indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai tingkat keberhasilan dan ketidakberhasilan kebijakan maupun program suatu pemerintah.

Kinerja instansi pemerintah bersifat multidimensional yang berarti bahwa kinerja instansi pemerintah tidak ada indikator tunggal yang dapat digunakan untuk menunjukkan tingkat keberhasilan secara *komprensif* baik secara *finansial* maupun non *finansial*. Jika pengukuran kinerja hanya didasarkan pada aspek keuangan saja maka akan menimbulkan banyak kelemahan. Salah satu metode pengukuran kinerja yang cukup obyektif dan komprehensif yaitu metode *balanced scorecard* yang dikembangkan oleh Robert dan Norton (dalam Mulyadi, 2001), pada perkembangannya *balanced scorecard* tidak hanya sekedar alat pengukur kinerja, tetapi juga sebagai sistem manajemen strategik perusahaan yang digunakan untuk menterjemahkan visi, misi, tujuan, dan strategi ke dalam sasaran strategik dan inisiatif strategik yang komprehensif, koheren, dan terukur dengan adanya *balanced scorecard*. Kelemahan-kelemahan tersebut dapat diantisipasi dengan melakukan pengukuran pada masing-masing perspektif sehingga kelemahan itu dapat dikurangi. Misi dan strategi *balanced scorecard* diterjemahkan ke dalam berbagai ukuran dan tujuan yang disusun ke dalam empat perspektif, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran, dan pertumbuhan.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang dapat mendukung penelitian ini, seperti dalam penelitian Rusdiyanto (2010), dengan judul "analisis kinerja pada PDAM dengan *balanced scorecard* pada PDAM Kabupaten Semarang". Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja pada PDAM Semarang jika diukur menggunakan metode *balanced scorecard* secara keseluruhan sudah cukup baik sehingga dapat digunakan oleh manajemen dalam proses perencanaan, pengambilan keputusan, dan pengendalian serta mewujudkan visi dan misi perusahaan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Pribadi (2012), dengan judul "analisis kinerja pdam delta tirta Kabupaten Sidoarjo dengan menggunakan perspektif

keuangan dan non keuangan". Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) perspektif keuangan menunjukkan peningkatan kinerja tahun 2009 dibanding tahun 2008; 2) Pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap tingkat retensi pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang cukup baik; 3) Pengukuran perspektif proses bisnis internal, yaitu *Uncountabel Water Rate* dikatakan baik; 4) Pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan baik karena adanya peningkatan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2009.

Dari kedua penelitian terdahulu memiliki persamaan dengan penelitian sekarang yaitu pengukuran kinerja pada PDAM dengan *balanced scorecard*, sedang perbedaan terletak pada obyek penelitian yang diteliti. Berdasarkan pernyataan di atas, untuk mendapatkan gambaran yang lengkap mengenai penerapan metode *balanced scorecard* sebagai alat ukur kinerja, maka dalam penelitian ini mengambil obyek PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan model pengukuran kinerja pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dengan metode *balanced scorecard*.

TINJAUAN TEORETIS

Pengertian Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Secara umum dapat juga dikatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dapat dicapai oleh organisasi pada periode tertentu (Bastian, 2006:329).

Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa, kualitas barang dan jasa, hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan (Mahsun, 2009:25). Menurut Mardiasmo (2012:121), bahwa maksud dari pengukuran kinerja sektor publik yaitu : (1) Pengukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk membantu perbaikan kinerja pemerintah; (2) Ukuran kinerja sektor publik digunakan untuk pengalokasian sumber daya dan pembuatan keputusan; (3) Ukuran kinerja sektor publik dimaksudkan untuk mewujudkan pertanggungjawaban publik dan memperbaiki komunikasi kelembagaan. Dengan demikian, melalui pengukuran kinerja organisasi, dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan yang tepat dan dapat dipertanggungjawabkan oleh perusahaan atau organisasi.

Tujuan Sistem Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik organisasi publik maupun swasta. Namun Karena sifat dan karakteristik organisasi publik berbeda dengan sektor swasta, penekanan dan orientasi pengukuran kinerjanya pun terdapat perbedaan. Tujuan dilakukan penilaian kinerja di sektor publik adalah untuk mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi, menyediakan sarana pembelajaran pegawai, memperbaiki kinerja periode berikutnya, memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment*, memotivasi pegawai serta dapat menciptakan akuntabilitas publik (Mahmudi, 2007:14)

Manfaat Pengukuran Kinerja Sektor Publik

Menurut Mahsun (2009:152), manfaat pengukuran kinerja baik untuk internal maupun eksternal yaitu untuk memastikan pemahaman para pelaksana akan ukuran yang digunakan dalam pencapaian kinerja, memastikan tercapainya rencana kinerja yang telah disepakati, memantau dan mengevaluasi pelaksana kinerja dan membandingkan dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja, memberi penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*) yang obyektif atas prestasi pelaksana yang telah diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati, menjadi alat komunikasi antar bawahan dan pimpinan dalam upaya memperbaiki kinerja organisasi, Mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi, membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah, memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara obyektif, menunjukkan peningkatan yang perlu dilakukan, dan mengungkapkan permasalahan yang terjadi.

Pengertian *Balanced Scorecard*

Balanced scorecard merupakan alat ukur yang dapat menambah keyakinan terhadap kualitas proses pengendalian manajemen. Teknik pengukuran kinerja yang komprehensif tidak hanya diukur dari aspek finansialnya saja, akan tetapi juga aspek non finansialnya. Kaplan dan Norton (2000:7) menyatakan bahwa *balanced scorecard* pelengkap untuk mengukur seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif, yaitu: finansial, pelanggan, proses bisnis internal serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Balanced scorecard terdiri atas dua kata, yaitu: *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Pada awalnya, *balanced scorecard* merupakan kartu skor (*scorecard*) yang dimanfaatkan untuk mencatat skor hasil kinerja eksekutif di masa depan (*target*) yang dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya. Hasil perbandingan ini dimanfaatkan untuk mengevaluasi kinerja eksekutif. Kata berimbang (*balanced*) dimaksudkan untuk menunjukan bahwa kinerja eksekutif diukur secara berimbang dari 2 (dua) perspektif, yaitu keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal, dan eksternal (Mulyadi, 2007:3). Oleh karena itu, jika kartu skor yang akan diwujudkan dimasa depan, maka personel atau eksekutif tersebut harus diperhitungkan dengan keseimbangan antar pencapaian kinerja keuangan dan non keuangan, antara kinerja jangka pendek dan kinerja jangka panjang, serta kinerja yang bersifat intern dan kinerja yang bersifat ekstern.

Dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *balanced scorecard* merupakan sistem pengukuran kinerja manajemen yang diturunkan dari visi dan misi perusahaan untuk membantu manajemen perusahaan memahami kinerja perusahaan dan dapat digunakan sebagai alat untuk mengambil keputusan yang menggunakan empat perspektif yang berbeda, yaitu: perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Syarat Penerapan *Balanced Scorecard*

Kriteria untuk dapat diterapkannya *balanced scorecard* adalah: (1) Memiliki visi dan misi yang jelas dan dapat dituangkan dalam konsep-konsep strategi; (2) Memiliki struktur organisasi fungsional yang dapat mengurangi hierarkisme organisasi; (3) Adanya persaingan yang semakin ketat sehingga dibutuhkan penciptaan nilai untuk merancang kinerja perusahaan mendatang; dan (4) Komposisi sumber daya manusia yang sebagian besar berusia relatif muda dan berpendidikan yang memungkinkan adanya dinamika dan progresivitas proses manajerial. Biasanya pegawai yang berusia relatif muda dan

berpendidikan relatif lebih tanggap terhadap perubahan dan lebih menerima adanya sistem baru secara mudah.

Balanced Scorecard pada Organisasi Sektor Publik

Pada awalnya *balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi non swasta namun dalam perkembangannya *balanced scorecard* dapat diterapkan pada organisasi sektor publik. Perbedaan utama organisasi sektor publik dengan organisasi sektor swasta adalah pada tujuannya. Sektor swasta bertujuan untuk mencari laba sedangkan sektor publik adalah memaksimalkan pelayanan publik. Sedangkan pada penyedia layanan publik, tujuan utama pengukuran kinerja adalah untuk mengevaluasi keefektifan layanan jasa yang diberikan kepada masyarakat (Mahsun, 2009:166). Oleh karena itu, kepuasan pelanggan menjadi lebih penting dibandingkan sekedar keuntungan.

Aspek-Aspek yang diukur dalam Balanced Scorecard

Pengukuran kinerja menggunakan metode *balanced scorecard* untuk diterapkan pada organisasi publik dengan mengedepankan empat perspektif yaitu (Kaplan dan Norton, 2000:55):

Pertama, Perspektif Keuangan menjadi sangat penting karena dapat memberi konsekuensi tindakan ekonomis yang sudah diambil. Ukuran kinerja *finansial* memberi petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi, dan pelaksanaannya memberi kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan. Di semua perspektif *scorecard* lainnya, tujuan finansial menjadi fokus tujuan dan ukuran. Dalam perspektif finansial, Kaplan dan Norton (2000:42), mengidentifikasi dalam tiga tahap, yaitu: (1) Bertumbuh (*Growth*), Perusahaan dalam tahap pertumbuhan mungkin beroperasi dengan arus kas yang negatif dan pengembalian modal investasi yang rendah. Investasi yang dibuat untuk masa depan mungkin mengkonsumsi uang kas yang lebih banyak dari yang dapat dihasilkan saat ini oleh produk, jasa dan pelanggan perusahaan yang masih terbatas; (2) Bertahan (*Sustain*), Unit bisnis yang berada pada tahap bertahan, diharapkan mampu mempertahankan pangsa pasar yang dimiliki dan secara bertahap tumbuh tahun demi tahun. Kebanyakan unit bisnis pada tahap bertahan akan menetapkan tujuan finansial yang terkait dengan profitabilitas. Tujuan seperti ini dinyatakan dengan memakai ukuran yang terkait dengan laba akuntansi seperti laba operasional dan laba kotor; dan (3) Menuai (*Harvest*), Tahap dimana perusahaan ingin menuai investasi yang dibuat pada dua tahap sebelumnya, sebagian unit bisnis akan mencapai tahap dewasa dalam siklus hidupnya.

Kedua, Perspektif pelanggan, tinjauan dari perspektif pelanggan antara sektor publik dengan sektor swasta pada intinya sama yaitu untuk mengetahui bagaimana perusahaan melihat pelanggan dalam organisasi. Perspektif pelanggan memungkinkan perusahaan menyelaraskan berbagai ukuran pelanggan penting-kepuasan, loyalitas, retensi, akuisisi, dan profitabilitas dengan pelanggan dan segmen pasar sasaran. Perspektif pelanggan juga memungkinkan perusahaan melakukan identifikasi dan pengukuran secara eksplisit, proposisi nilai yang akan perusahaan berikan kepada pelanggan dan sasaran pasar. Dengan demikian, misi dan strategi perusahaan ke dalam tujuan khusus yang berkenaan dengan pelanggan dan segmen diterjemahkan dalam perspektif pelanggan untuk dikomunikasikan ke seluruh pelanggan.

Ketiga, Perspektif Proses Bisnis Internal, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif keuangan). Terdapat tiga komponen model rantai proses bisnis internal yang biasa digunakan untuk *balanced scorecard*, yaitu: (1) Proses Inovasi mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa datang serta

mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan itu. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengidentifikasi ukuran pasar preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik, sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk (barang/dan atau jasa) sesuai kebutuhan pelanggan dan pasar; (2) Proses Operasional mengidentifikasi sumber-sumber pemborosan pada proses operasional itu demi meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus sehingga meningkatkan penyerahan produk berkualitas tepat waktu, dan lain-lain. Proses kritis dalam proses itu dengan menggunakan diagram alir proses; (3) Pelayanan Purna Jual berkaitan dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti pelayanan purna jual, menyelesaikan masalah yang timbul pada pelanggan dalam kesempatan pertama secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberi sentuhan pribadi, dan lain-lain.

Keempat, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, merupakan perspektif keempat dari *balanced scorecard* yang merupakan pengembangan dari tujuan dan ukuran-ukuran yang mengendalikan pembelajaran dan pertumbuhan organisasi. Tujuan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan yang ambisius dalam ketiga perspektif ini dapat tercapai. Menurut Tunggal (2008) Perspektif ini berhubungan dengan tiga kategori utama, yaitu: kapabilitas karyawan (*employee capabilities*), kapabilitas sistem informasi (*information system capabilities*), dan sikap karyawan dalam hal motivasi, pemberdayaan, dan keselarasan. Tolak ukur kunci untuk menilai kinerja tersebut adalah: (1) *Employee Turnover*, ukuran yang dilakukan dengan membandingkan antara jumlah pegawai lama dengan jumlah pegawai yang keluar selama periode waktu tertentu; dan (2) *Employee Training*, adalah indikator yang pengukurannya bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia terhadap *knowledge*, *skill*, dan *attitude*.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian dan Gambaran dari Objek Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif, yaitu untuk mengetahui kinerja PDAM sebagai salah satu organisasi sektor publik. Menurut Bungin (2008:6), penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fakta atau fenomena-fenomena, pengetahuan, dan obyek studi melalui pengamatan di lapangan. Metode ini membahas dan menggambarkan suatu keadaan berdasarkan fakta yang ada sehingga didapatkan gambaran yang jelas. Objek dari penelitian ini adalah PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. PDAM Surya Sembada Kota Surabaya beralamat di Jl. Mayjend Prof. Dr. Moestopo 2 Surabaya adalah sebuah instansi pemerintah yang mengelola di bidang perairan dan mengembangkan jasa perairan pada publik, dengan menyediakan jasa layanan publik yang diharapkan dapat menunjukkan kinerja dan kemampuan yang baik serta memuaskan. Maka diperlukan suatu pengukuran kinerja yang tepat untuk diterapkan pada PDAM agar dapat menilai kinerja apakah sudah dikatakan baik sesuai dengan yang diharapkan Pemerintah Daerah serta masyarakat.

Teknik Pengumpulan Data

Penyusunan skripsi ini didasarkan pada pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan dengan cara studi lapangan diantaranya: (1) Wawancara, Menurut Sugiyono (2014:140), Wawancara yaitu merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan untuk mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit atau kecil; (2) Dokumentasi, untuk jenis data berupa dokumen tertulis, teknik dokumentasi akan dilakukan terhadap dokumen yang relevan dengan fokus dan memiliki keterkaitan

dengan proposisi penelitian ini, catatan-catatan, dan dokumen yang terkait dengan perspektif dalam *balanced scorecard* yang meliputi perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Satuan Kajian

Satuan kajian ini merupakan ketegasan dan kemudahan bagi penulis mengenai apa yang akan diteliti serta cara pengukurannya dan juga memuat konsep-konsep peneliti dimana *balanced scorecard* merupakan metode untuk mengukur kinerja yang mempunyai kaitan dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Satuan kajiannya tersebut yaitu: (1) Model Pengukuran Kinerja, adalah suatu sistem yang bertujuan untuk membantu manajer dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial (Mardiasmo, 2012:121); dan (2) Pendekatan *Balanced Scorecard*, merupakan sekelompok ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi suatu organisasi sektor publik dari empat perspektif yaitu kinerja keuangan, pengetahuan mengenai pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan.

Aspek-aspek yang diukur dalam *balanced scorecard* yaitu: *pertama*, perspektif keuangan, Tolok ukur kinerja keuangan menunjukkan apakah strategi dan implementasi memberikan kontribusi pada perbaikan laba. Indikator perspektif keuangan dalam penelitian ini meliputi: *Return on Asset (ROA)*, untuk mengetahui tingkat pengembalian dari investasi yang dilakukan perusahaan.

$$ROA = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Return on Equity (ROE), untuk mengetahui keefektifan dari modal yang ditanamkan.

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Ekuitas}} \times 100\%$$

Rasio Lancar (*Current Ratio*), untuk menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

$$CR = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Kewajiban Lancar}} \times 100\%$$

Untuk menghitung rasio dalam perspektif keuangan digunakan laporan keuangan tahunan perusahaan, yaitu Laporan Keuangan PDAM Surya Sembada Surabaya tahun 2011 sampai tahun 2013.

Kedua, dalam pengukuran kinerja perspektif pelanggan pengukuran yang dilakukan meliputi: (1) Tingkat Retensi Pelanggan (*Customer Retention*), retensi pelanggan mengukur sejauh mana keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama, merupakan jumlah pelanggan lama dibagi jumlah pelanggan dinyatakan dalam persen; (2) Tingkat pemerolehan pelanggan (*customer Acquisition*), akuisisi pelanggan mengukur seberapa banyak perusahaan berhasil menarik pelanggan baru, merupakan jumlah pelanggan baru dibagi jumlah keseluruhan pelanggan dinyatakan dengan persen; dan (3) Tingkat Kepuasan pelanggan (*customer Satisfaction*), kepuasan pelanggan mengukur seberapa jauh pelanggan merasa puas terhadap layanan perusahaan.

Ketiga, Perspektif proses bisnis internal. adapun ukurannya sebagai berikut: (1) *Uncountable Water Rate*, untuk melihat tingkat kebocoran air di dalam mendistribusikan kepada konsumen; (2) Layanan Purna Jual, yaitu untuk mengetahui bagaimana tindakan perusahaan dalam berupaya untuk memberikan manfaat tambahan kepada konsumen dalam berbagai bentuk layanan; dan (3) inovasi, yaitu untuk mengetahui jumlah produk/ dan atau jasa yang ditawarkan dibandingkan dengan jumlah produk/ dan atau jasa perusahaan yang telah ada.

Keempat, Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif ini bertujuan mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar (*learning organization*) sekaligus mendorong pertumbuhannya. Adapun pengukurannya sebagai berikut: (1) Kepuasan karyawan, mengukur tingkat kepuasan karyawan PDAM Surya Sembada Surabaya; dan (2) Pengembangan pegawai PDAM dalam meningkatkan kemampuan dan kompetensi.

Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah deskriptif kualitatif, yaitu dengan cara mengumpulkan, mengolah, dan kemudian menyajikan data yang diperoleh sehingga dapat memberi keterangan yang lengkap dan benar untuk memecahkan masalah yang dihadapi serta agar pihak lain lebih memperoleh gambaran mengenai sifat (karakteristik) obyek dari data tersebut. Untuk menganalisis data dalam penelitian ini, maka diperlukan langkah-langkah sebagai berikut: (1) Mengumpulkan, mempelajari, dan memahami data perusahaan yang berhubungan dengan proses operasi perusahaan seperti gambaran umum perusahaan, struktur organisasi, visi dan misi perusahaan, serta data-data perusahaan yang lainnya terkait dalam penelitian; dan (2) Melaksanakan tahap-tahap perancangan *balanced scorecard* dengan: Mengidentifikasi visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan; Menganalisis implementasi strategi dengan menggunakan *balanced scorecard* secara berurutan dari perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan; Hasil pengukuran kinerja dievaluasi dengan menggunakan *balanced scorecard* dari masing-masing perspektif. Penulisan ini hanya terbatas pada kurun waktu penelitian yaitu periode tahun 2011 sampai dengan tahun 2013; dan Menarik kesimpulan dan membuat saran yang diperlukan dalam penelitian.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perspektif Keuangan

Data yang telah ada tersebut digunakan untuk menghitung rasio keuangan yang meliputi *Return on total asset* (ROA), *Return on equity* (ROE), serta rasio lancar atau *current ratio*. Perhitungan ini dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional dalam mencapai sasaran yang dikehendaki. Berikut ini adalah pencapaian kinerja perspektif keuangan di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya tahun 2011-2013.

Return on Assets (ROA)

Analisis *Return on Assets* (ROA) menggambarkan perbaikan atas kinerja operasi dan mengukur efisiensi dari penggunaan total aktiva untuk menghasilkan *profit*.

Tabel 1
PDAM Surya Sembada Kota Surabaya
Return On Asset (ROA)
Periode 2011-2013

Tahun	Laba sesudah pajak (Rp)	Total Asset (Rp)	ROA (%)
2011	149.280.668,00	1.164.644.649,00	12.82
2012	171.141.789,00	1.232.618.165,00	13.88
2013	187.188.169,00	1.256.187.315,00	14.90

Sumber: PDAM Surya Sembada Kota Surabaya (diolah)

Dari hasil perhitungan menunjukkan bahwa *Return on total asset* (ROA) PDAM Surya Sembada Kota Surabaya pada tahun 2011-2013 menunjukkan peningkatan

sehinggamenunjukkan kinerja yang baik. Modal perusahaan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.Selama tiga tahun perusahaan mengalami peningkatan.

Return on Equity (ROE)

ROE adalah ukuran yang mewakili harapan dari *stakeholder*.Sebab tingkat pengembalian atas modal yang ditanamkan dapat langsung diketahui dan menggambarkan keefektifan atas investasi yang dilakukan oleh *stakeholder*.

Tabel 2
PDAM Surya Sembada Kota Surabaya
Return On Equity (ROE)
Periode 2011-2013

Tahun	Laba sesudah pajak (Rp)	Ekuitas (Rp)	ROE (%)
2011	149.280.668,00	886.214.230,00	16.84
2012	171.141.789,00	969.462.100,00	17.65
2013	187.188.169,00	1.041.366.698,00	17.98

Sumber: PDAM Surya Sembada Kota Surabaya (diolah)

Return on equity (ROE) PDAM Surya Sembada Kota Surabaya pada tahun 2011-2013 menunjukkan peningkatan setiap tahunnya. Rata-rata *return on equity* (ROE) PDAM Surya Sembada Kota Surabaya pada tahun 2011-2013 adalah 17,49% sehingga menunjukkan kinerja yang baik. Hasil prosentase ROE dapat diartikan bahwa setiap rupiahmodal sendiri menghasilkan keuntungan neto Rp. 0,1749 yang tersedia bagi pemegang saham.

Rasio lancar (*current ratio*)

Tabel 3
PDAM Surya Sembada Kota Surabaya
Current Ratio
Periode 2011-2013

Tahun	Aset Lancar	Kewajiban lancar	CR (%)
2011	Rp 658,812,114	Rp 98,767,806	667.03
2012	Rp 734,622,829	Rp 126,821,525	579.26
2013	Rp 790,415,873	Rp 116,617,326	677.79

Sumber: PDAM Surya Sembada Kota Surabaya (diolah)

Rasio lancar (*current ratio*)Surya Sembada Kota Surabayapada tahun 2011-2013 menunjukkan peningkatan setiap tahunnya. Rata-rata rasio lancar (*current ratio*)adalah 641.36% menunjukkan bahwa perusahaan melakukan investasi yang terlalu tinggi. Investasi pada assetlancar terlalu tinggi maka profitabilitas yang diperoleh perusahaan menjadi tinggi pula.Hal tersebut dapat dilihat pada perolehan ROA dan ROE yang menunjukkan peningkatan setiap tahunnya.

Perspektif Pelanggan

Perspektif yang paling menjadi perhatian dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *balanced scorecard* adalah kinerja yang berkaitan dengan bagaimana menciptakan persepsi yang baik dari pelanggan. Tujuan dari perspektif ini adalah untuk meningkatkan kepercayaan dan kepuasan pelanggan terhadap perusahaan.Tolok ukur yang digunakan dalam perspektif pelanggan adalah sebagai berikut:

Customer Retention

Perusahaan dapat menggunakan ukuran *customer retention* untuk mengukur tingkat dimana perusahaan dapat mempertahankan hubungan dengan pelanggan.Apabila *customer*

retention menunjukkan nilai 100% berarti perusahaan dapat mempertahankan semua pelanggan lama. Berikut ini adalah hasil perhitungan dari *customer retention* PDAM Surya Sembada Kota Surabaya periode tahun 2011 hingga 2013 adalah sebagai berikut:

Tabel 4
Customer Retention pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

Keterangan	Tahun		
	2011	2012	2013
Jumlah pelanggan	458.489	485.169	507.557
Jumlah pelanggan lama	434.018	458.489	485.169
<i>Customer retention</i>	105,64%	105,82%	104,61%

Sumber: diolah penulis

Berdasarkan Tabel 4 (empat) di atas persentase *customer retention* PDAM Surya Sembada Kota Surabaya menunjukkan angka pertumbuhan dari tahun 2011 hingga 2013 stabil yang mencapai 100%, itu artinya perusahaan dapat menunjukkan kinerja yang sangat baik, sehingga telah berhasil menarik pelanggan baru. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya dan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggannya.

Customer Acquisition

Customer Acquisition dalam perspektif pelanggan dipergunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam memperoleh tambahan pelanggan baru, selain pelanggan lama. Hal ini dapat dilihat dari persentase tambahan pelanggan baru yang telah berhasil diperoleh PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Adapun persentase *customer acquisition* pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dapat dilihat pada tabel 5 di bawah ini:

Tabel 5
Customer Acquisition pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

Keterangan	Tahun		
	2011	2012	2013
Pelanggan baru	24,471	26,680	22,388
Jumlah pelanggan	458.489	485.169	507.557
<i>Customer Acquisition</i>	5.64%	5.82%	4.61%

Sumber: diolah penulis

Berdasar tabel 5 (lima) di atas menunjukkan bahwa *customer acquisition* PDAM Surya Sembada Kota Surabaya mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja PDAM Kota Surabaya berhasil menarik pelanggan baru.

Beberapa alasan mengenai tetap bertahan dalam menggunakan jasa PDAM Surya Sembada yaitu karena PDAM merupakan satu-satunya perusahaan air minum yang ada di Kota Surabaya, sehingga tidak ada pilihan lain. Sebagai upaya untuk senantiasa memberikan kepuasan pada pelanggan dan peningkatan layanan, pembayaran rekening PDAM Surya Sembada Kota Surabaya mulai tanggal 1 November 2013 dapat dibayarkan secara *online realtime* melalui jaringan pembayaran *online* antara lain melalui jaringan *FASTPAY* di wilayah Kota Surabaya dan seluruh Indonesia. Jaringan pembayaran tersebut merupakan alternatif selain loket pembayaran di kantor pusat PDAM Surya Sembada Kota Surabaya Jl. Prof Dr Moestopo No. 2 Surabaya.

Di bawah ini terdapat tabel perbandingan cakupan pelayanan dari tahun 2011 hingga 2013 yaitu sebagai berikut:

Tabel 6
Cakupan Pelayanan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

No	Uraian	Tahun		
		2011	2012	2013
1	Jumlah Pelanggan	458.489	485.169	507.557
2	Jumlah Penduduk terlayani	2.270.751	2.389.498	2.495.737
3	Jumlah Penduduk	2.719.237	2.750.357	2.818.700
Cakupan Pelayanan		83.51%	86.88%	90.02%

Sumber: PDAM Kota Surabaya

Tabel 6 (enam) di atas merupakan cakupan pelayanan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya setiap tahunnya menunjukkan peningkatan. Cakupan pelayanan pada tahun 2013 mencapai adalah 90,02% dari jumlah keseluruhan penduduk untuk setiap tahunnya.

Customer Satisfaction

Indikator ini digunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kepuasan pelanggan. Untuk mengukur tingkat kepuasan pelanggan, indikator yang dapat digunakan adalah dengan menggunakan *number of customer complaint*. Semakin kecil tingkat komplain atau keluhan yang dilakukan pelanggan terhadap perusahaan, maka semakin besar kepuasan pelanggan. *number of complaint* pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya ditunjukkan pada tabel di bawah ini :

Tabel 7
Customer Satisfaction pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

Uraian	Tahun		
	2011	2012	2013
Rata-rata keluhan per bulan	6.913	2.814	4.044
Jumlah pelanggan terlayani	2.270.751	2.389.498	2.495.737
<i>Number of complaint</i>	0,30%	0,11%	0,16%

Sumber: diolah penulis

Berdasarkan tabel 7 (tujuh) menunjukkan bahwasanya *customer satisfaction* menunjukkan peningkatan setiap tahunnya, walaupun *customer satisfaction* setiap tahunnya meningkatkan, tetapi dalam batas kewajaran karena *customer satisfaction* kurang dari 10%. Secara keseluruhan pelayanan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya sudah mampu memenuhi kepuasan pelanggan.

Perspektif Proses Bisnis Internal

Kinerja selanjutnya yang menjadi perhatian *balanced scorecard* adalah kinerja yang berhubungan dengan proses bisnis internal, misalnya seringnya kehilangan air, kebocoran, kualitas air, ketrampilan atau kemampuan pegawai dan produktivitas. Tujuan dari perspektif ini untuk memberikan kepuasan pelanggan dan pemilik modal melalui efektivitas dan efisiensi kinerja produksi, serta kinerja operasional. Tolok ukur yang digunakan adalah:

Uncountable Water Rate

Uncountable Water Rate (UWR) merupakan seringnya perusahaan mengalami kehilangan air di dalam mendistribusikan kepada konsumen. Semakin tinggi persentase UWR maka akan

tinggi pula tingkat kehilangan air yang digunakan perusahaan. UWR pada PDAM Surya Sembada Kota Surabayaditunjukkan pada tabel di bawah ini :

Tabel 8
Uncountabel Water Rate pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

Keterangan	Tahun		
	2011	2012	2013
Total kehilangan air (dlm m ³)	2.467.000	2.605.298	2.316.102
Total Produksi(dlm m ³)	8.588.582	9.356.961	9.418.401
<i>Uncountabel Water Rate</i>	29%	28%	25%

Sumber: diolah penulis

Berdasarkan tabel 8 (delapan) menunjukkan bahwa persentase kehilangan atau kebocoran air di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya mengalami penurunan, artinya PDAM Surya Sembada Kota Surabayamampu menangani masalah kehilangan air. Pada tahun 2011 total kehilangan air mencapai 2.467.000 m³ atau sebesar 29%, tahun 2012 total kehilangan air meningkat 138.298 m³ menjadi 2.605.298 m³atausebesar 28%, dan pada tahun 2013 total kehilangan air mengalami penurunan sebesar 289.196 m³ menjadi 2.316.102 m³atau sebesar 25%. Hal ini menunjukkan PDAM mampu mengatasi masalah kebocoran atau kehilangan air.

Layanan Purna Jual

Tolok ukur ini dipergunakan untuk mengukur tingkat kemampuan perusahaan dalam menangani keluhan dan memuaskan pelanggan.Semakin besar kemampuan perusahaan untuk menangani keluhan pelanggan maka semakin besar kepuasan pelanggan. Adapun persentase kemampuan perusahaan dalam menangani keluhan pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 9
Presentase Layanan Purna Jual
PDAM Surya Sembada Kota Surabaya

Uraian	Tahun		
	2011	2012	2013
Total pengaduan selesai ditangani	6.913	2.814	4.044
Total seluruh pengaduan	6.913	2.814	4.044
Layanan Purna Jual	100%	100%	100%

Sumber: diolah oleh penulis

Berdasarkan tabel 9 (sembilan) menunjukkan bahwa PDAM Surya Sembada Kota Surabaya memiliki kemampuan dalam menangani masalah pengaduan.Hal itu dibuktikan dengan adanya persentase kemampuan menangani pengaduan diatas. Dari tahun 2011 hingga 2013 memperoleh hasil yang stabil yaitu 100%, artinya bahwa PDAM Surya Sembada Kota Surabaya mampu menangani masalah pengaduan secara keseluruhan. Dalam hal ini PDAM menunjukkan bahwa kinerja yang semakin baik.Masalah keluhan pelanggan maksimal penyelesaiannya adalah 5 (lima) hari dari penyampaian keluhan atau pengaduan. Dan hingga saat ini PDAM mampu mengatasi hal itu.Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penanganan pengaduan dapat diselesaikan baik oleh instalatur maupun petugas PDAM.

Inovasi

PDAM Surya Sembada sebagai perusahaan yang memberikan pelayanan umum sekaligus menopang pertumbuhan ekonomi, sosial dan budaya, dituntut untuk selalu mengembangkan dan menciptakan inovasi teknis maupun ekonomis. Inovasi yang dilakukan oleh PDAM Surya Sembada Kota Surabaya adalah Persiapan PDAM Surabaya, Menuju Perusahaan ber-SMK3 (Sistem Manajemen dan Kesehatan Kerja) .

PDAM Surya Sembada juga telah mempersiapkan diri untuk menuju perusahaan yang memiliki penerapan K3 yang baik serta ber-SMK3. Agung Wurdianto, Manajer Personalia dan K3 menjelaskan langkah tersebut dimulai dengan memasang *safety sign* (tanda-tanda keselamatan) di area kerja dan pemakaian APD (Alat Pelindung Diri) berstandar K3 untuk pegawai di lapangan.

Terkait dengan penerapan K3, PDAM Surya Sembada juga mempersiapkan rencana program jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Rencana jangka pendeknya mensosialisasikan K3 kepada seluruh elemen PDAM untuk sadar diri terkait dengan K3, jangka menengahnya adalah menyiapkan sistemnya, sedangkan jangka panjangnya adalah PDAM mendapat sertifikasi SMK3 dan sertifikasi OHSAS (*Occupational Health & Safety Assessment Series*) 18001 standard internasional untuk menerapkan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja di tempat kerjaperusahaan.

Perspektif Pertumbuhan Dan Pembelajaran

Pada penelitian ini, perspektif pertumbuhan dan pembelajaran menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menambah kompetensi pegawai sehingga berdampak pada upaya untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan.

Kepuasan Pegawai

Sub indikator ini menggambarkan kemampuan perusahaan dalam pemenuhan kebutuhan pegawainya, serta memandang bahwa pegawai itu merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam perkembangan dan kemajuan perusahaan. Kepuasan pegawai akan berdampak pada kinerja yang tinggi. Pengukuran kinerja pada perspektif ini sudah dilakukan oleh PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, dengan hasil *skoring* menunjukkan bahwa kepuasan pegawai PDAM Surya Sembada Kota Surabaya menunjukkan kinerja yang baik dengan nilai deskriptif persentase 78,75%. Pegawai merasa puas dengan kerja pegawai karena dalam hal kesejahteraan pegawai ini sangat diperhatikan oleh perusahaan, Gaji digolongkan sesuai dengan masa kerja, pangkat golongan, serta jabatan yang ditempati.

Pengembangan Pegawai

Sub indikator ini menggambarkan kemampuan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya dalam meningkatkan kemampuan serta kompetensi pegawai teknik maupun non teknik untuk memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat. Sumber daya manusia yang berada di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya harus berkualitas dan memiliki kemampuan serta integritas yang baik, untuk itu setiap tahun PDAM Surya Sembada Kota Surabaya mengadakan pelatihan atau pendidikan lanjutan bagi para pegawainya. Pelatihan untuk pegawai juga ada pendidikan untuk pegawai yang berupa program beasiswa.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan penyajian data dan interpretasi data yang telah dianalisis mengenai model pengukuran kinerja dengan empat perspektif *balanced scorecard* pada PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, maka dapat ditarik beberapa simpulan sebagai berikut: (1) Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan, yaitu *return on assets* (ROA), *return on equity*

(ROE) dan *current ratio* (rasiolancar) diperoleh hasil kinerja perusahaan bisa dikatakan baik; (2) pada perspektif pelanggan, pelaksanaan visi dan misi yang berkaitan dengan peningkatan kepuasan pelanggan mengalami peningkatan; (3) pada pengukuran perspektif proses bisnis internal dengan menggunakan *Uncountabel Water Rate* (UWR), yang mengukur seringnya perusahaan mengalami kehilangan air dalam distribusi air kepada pelanggan menunjukkan kinerja yang semakin baik; (4) sementara untuk perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dilihat dari produktivitas karyawan dan retensi karyawan menghasilkan kinerja yang baik; (5) meskipun pengukuran kinerja perusahaan berdasarkan model *balanced scorecard*, menunjukkan kinerja yang baik. Namun tetap diperlukan pengembangan model pengukuran kinerja yang relevan, sejalan dengan dinamika lingkungan bisnis dimasa mendatang.

Saran

Berdasarkan simpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan saran yang bertujuan untuk memperbaiki kinerja PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Sebaiknya perusahaan menggunakan sistem pengukuran kinerja dengan metode *balanced scorecard*. Agar empat perspektif pada *balanced scorecard* dapat diterapkan secara efektif dan efisien, maka terdapat beberapa saran sebagai berikut: (1) Dalam perspektif pelanggan, guna meningkatkan citra PDAM Surya Sembada Kota Surabaya sebagai perusahaan yang berorientasi pada pelayanan hendaknya lebih meminimalisir keluhan pelanggan dengan melakukan survei pelanggan setiap bulannya; (2) pentingnya memperbaiki kualitas air karena air yang dialirkan sampai ke pelanggan harus memenuhi standar kesehatan sehingga air yang diterima pelanggan layak untuk dikonsumsi; (3) Memperhatikan dan menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan yang sudah ada, untuk menjaga kepuasan pelanggan; (4) memberi pelatihan (*training*) kepada pegawai untuk mendukung perbaikan kualitas air PDAM misalnya pelatihan standar ISO 2008 untuk kualitas air; (5) dalam perspektif proses bisnis internal, hendaknya perusahaan lebih memperhatikan mengenai masalah kebocoran, misalnya mengganti pipa yang sudah tua, untuk kelancaran distribusi juga didukung peralatan yang layak, penggantian pipa juga akan menjadi solusi untuk mengurangi tingkat kebocoran; dan (6) upaya meningkatkan dan mengembangkan sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode pendekatan empat perspektif *balanced scorecard* agar kinerja yang dihasilkan lebih optimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Bastian, I. 2006. *Akuntansi Sektor Publik di Indonesia*. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Bungin, B. 2008. *Penelitian Kualitatif Komunikasi Ekonomi*. Penerbit Kencana Prenada Media Group. Yogyakarta.
- Kaplan, P. S. dan D. P. Norton, 2000. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*; Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mahmudi, 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Edisi Revisi. penerbit UPP STIM YKPN: Yogyakarta.
- Mahsun, M. 2009. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Edisi Ketiga. Penerbit BPFE: Yogyakarta
- Mardiasmo. 2012. *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Mulyadi, 2007. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan*. Salemba Empat.
- Pribadi, A. P. 2012. Analisis Kinerja PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo Dengan Menggunakan Perspektif Keuangan dan Non Keuangan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi* 1(1): 73-78.

- Rusdiyanto, A. F. 2010. Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard Pada PDAM Kabupaten Semarang. *Skripsi*. Universitas Diponegoro. Semarang.
- Sugiyono, 2014. *Metode Penelitian Bisnis*, Cetakan Keduapuluh. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Tunggal, A. W. 2008. *Manajemen Strategik*. Edisi Kedua. Harvarindo. Jakarta.

