

**ANALISIS KINERJA SEKTOR PUBLIK (PDAM KABUPATEN
MEMPAWAH) MENGGUNAKAN ASPEK KEUANGAN DAN NON
KEUANGAN**

Ade Putri Pratama

Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura

ABSTRACT

Performance assessment is needed to find out how far the target or results obtained by the company are achieved, and as an ingredient to make improvements or evaluations. In the Minister of Home Affairs Decree No. 47 of 1999 concerning guidelines for evaluating the performance of Regional Water Supply Companies (PDAMs), that indicator in assessing the performance of PDAM performance is seen from three main aspects, namely financial aspects, operational aspects, and administrative aspects.

The formulation of the problem in this study is: "How are the results of the PDAM performance measurement using financial and non-financial aspects?"

The purpose of this study was to determine the results of PDAM performance using financial and non-financial aspects and provide an alternative in assessing the company's performance appropriately and comprehensively that can be applied to PDAMs.

The analytical tool used is the Ministry of Home Affairs Decree Number 47 of 1999 concerning guidelines for evaluating the performance of Regional Water Supply Companies (PDAMs), which assesses the performance of PDAMs using three main aspects, namely financial aspects, operational aspects, and administrative aspects.

From the results of the final performance assessment, it is known that in 2014, the company obtained a final score of 43.28 which was in the less category, whereas in 2015, the results of the performance appraisal obtained a final score of 48.60 which was in the sufficient category and in 2016, the performance appraisal results in a final score of 46.25 and is in the sufficient category.

Keywords: Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999, Financial Aspects, Operational Aspects, and Administrative Aspects

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Air merupakan salah satu hal mendasar yang dibutuhkan oleh makhluk hidup seperti manusia, hewan, dan tumbuhan secara terus menerus. PDAM merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang mengemban amanah dalam menyelenggarakan pengelolaan air minum yang baik dalam rangka memberikan pelayanan kepada masyarakat. Beberapa masyarakat berbagai daerah di Indonesia masih mengalami kesulitan dalam mengakses air bersih. Dalam hal ini kinerja PDAM menjadi perhatian yang serius mengingat dari hasil evaluasi kinerja yang dilakukan oleh Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) kepada 378 PDAM diseluruh Indonesia tahun 2017 hanya 55,3% yang berada pada kondisi sehat, kemudian 27,2% PDAM dalam kondisi kurang sehat, dan 17,5% PDAM berada pada kondisi sakit.

Kinerja PDAM Kabupaten Mempawah belum maksimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat, dimana hasil kinerja masih berada dalam posisi tiga terendah se-Kalimantan Barat. Cakupan pelayanan PDAM Kabupaten Mempawah pada tahun 2014 hanya sebesar 10,28% dari jumlah penduduk yang mana nilai tersebut masih berada dibawah standar nasional yakni 62,5%. Selain itu, tingkat kebocoran atau kehilangan air juga masih melebihi standar yakni mencapai 50% dari nilai standar yakni 20%.

Oleh karena itu PDAM Kabupaten Mempawah terus berusaha meningkatkan kinerja perusahaan dalam berbagai aspek agar masyarakat memperoleh kepuasan yang maksimal. Untuk mengetahui sejauh mana peningkatan kinerja yang dilakukan PDAM maka perlu untuk dilakukanya pengukuran kinerja. Rusdianto (2010) mengemukakan bahwa pengukuran kinerja dilakukan agar memperoleh informasi sejauh mana strategi dan sasaran yang telah ditentukan oleh manajemen dapat tercapai.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan hal tersebut dirumuskan masalah yaitu **“Bagaimana hasil pengukuran kinerja PDAM jika menggunakan aspek keuangan dan non keuangan ?**

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui hasil kinerja PDAM menggunakan aspek keuangan dan non keuangan
2. Memberikan alternatif dalam menilai kinerja perusahaan dengan tepat dan menyeluruh yang dapat diterapkan pada PDAM

2. LANDASAN TEORI

2.1 Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi (Mahsun, 2015: 141).

Robertson (2002) dalam Mahsun (2015 :141) mengungkapkan bahwa Pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan proses menilai kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi barang dan jasa; hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan; efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan.

Pengukuran kinerja sektor publik bertujuan untuk memperbaiki kinerja masa yang akan datang agar lebih baik dan dapat terfokus pada tujuan serta target organisasi yang telah ditetapkan.

2.2 Elemen Pokok Pengukuran Kinerja

Menurut Mahsun (2009: 26) elemen pokok dalam sebuah pengukuran kinerja terdiri atas:

1. Menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi organisasi dengan berpedoman pada visi dan misi organisasi, sehingga dapat ditentukan indikator dan ukuran kinerja secara tepat.
2. Merumuskan indikator dan ukuran kinerja.
3. Mengukur tingkat ketercapaian tujuan dan sasaran organisasi dengan membandingkan hasil aktual dengan indikator dan ukuran kinerja yang telah ditetapkan

4. Evaluasi kinerja, yang akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi.

2.3 Organisasi Sektor Publik

Sektor publik adalah suatu organisasi yang menyediakan barang atau jasa dalam memenuhi kebutuhan masyarakat umum. Sektor publik sangat berperan dalam pengaturan *public goods* yang bertujuan agar seluruh masyarakat dapat menikmati *public goods* secara adil dan merata

2.4 Organisasi PDAM

Di dalam Peraturan Pemerintah (Perda) No. 38 tahun 2007 mengenai pembagian urusan pemerintah antara pemerintah, pemerintah daerah provinsi, dan pemerintah daerah kabupaten/kota bahwa tanggung jawab dalam menyediakan suplai air bersih adalah pada pemerintah daerah. PDAM adalah organisasi yang memberikan pelayanan air bersih kepada masyarakat, sehingga kinerja PDAM dalam menjalankan tugasnya memerlukan perhatian khusus. Dibutuhkan standar atau pedoman khusus yang mengatur mengenai penilaian kinerja PDAM. Yang mana pedoman tersebut telah tertuang dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999.

2.5 Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 47 Tahun 1999

Pedoman penilaian kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) telah dituangkan dalam Keputusan Menteri Dalam Negeri (Kepmendagri) Nomor: 47 Tahun 1999 yang berisi tentang pedoman Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum. Yang mana penilaian kinerja dilaksanakan terhadap tiga aspek yakni aspek keuangan, aspek operasional dan aspek administrasi.

3. METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian dilaksanakan di PDAM Kabupaten Mempawah Jalan Gusti Ibrahim Syaifiuddin, Tanjung Berkat, Kel Terusan, Kecamatan Mempawah Hilir Kabupaten Mempawah. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data skunder. Alat analisis dalam penelitian ini menggunakan Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999.

Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan analisis data dengan metode analisis kuantitatif. Metode analisis kuantitatif mengukur kinerja masing-masing aspek yang datanya dapat dihitung dengan menggunakan rasio-rasio. Berikut ini beberapa rumus yang akan digunakan dalam mengukur kinerja masing-masing aspek:

Tabel 3.1.
Indikator dan Rumus Aspek Keuangan

No	Indikator	Nilai Indikator Kinerja	
		Rasio	Nilai
1.	Rasio Laba terhadap Aset Produktif $\frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Aktiva produktif}} \times 100\%$	>10%	5
		>7%-10%	4
		>3%-7%	3
		>0%-3%	2
		<=0%	1
	Bonus: Rasio Tahun Ini - Rasio Tahun Lalu	>12%	5
		>9%-12%	4
		>6%-9%	3
		>3%-6%	2
		>0%-3%	1
2.	Rasio Laba terhadap Penjualan $\frac{\text{Laba sebelum pajak}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$	>20%	1
		>14%-20%	2
		>6%-14%	3
		>0%-6%	4
		<=0%	5
	Bonus: Rasio Tahun Ini - Rasio Tahun Lalu	>12%	5
		>9%-12%	4
		>6%-9%	3
		>3%-6%	2
		>0%-3%	1
3.	Rasio Aset Lancar terhadap Utang Lancar	>1,75-2,00	5

	$\frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Utang lancar}}$	>1,50-1,75 atau >2,00 2,30 >1,25-1,50 atau >2,30- 2,70 >1,00-1,25 atau >2,70 3,00 <=1,00 atau >3,00	4 3 2 1
4.	Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Total Ekuitas $\frac{\text{Utang jangka panjang}}{\text{Ekuitas}}$	<=0,5 >0,5-0,7 >0,7-0,8 >0,8-1,0 >1,0	5 4 3 2 1
5.	Rasio Total Aset terhadap Total Utang $\frac{\text{Total aktiva}}{\text{Total utang}}$	>2,0 >1,7-2,0 >1,3-1,7 1,0-1,3 <=1,0	5 4 3 2 1
6.	Rasio Beban Operasi terhadap Pendapatan Operasi $\frac{\text{Biaya operasi}}{\text{Pendapatan operasi}}$	<=0,5 >0,5-0,65 >0,65-0,85 >0,85-1,0 >1,0	5 4 3 2 1
7.	Rasio Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo	>2,0 >1,7-2,0 >1,3-1,7 >1,0-1,3	5 4 3 2

	$\frac{\text{Laba (rugi) operasi sebelum penyusutan}}{\text{Angsuran pokok \& bunga jatuh tempo}}$	$\leq 1,0$	1
8.	Rasio Aset Produktif terhadap Penjualan Air $\frac{\text{Aktiva produktif}}{\text{Penjualan air}}$	≤ 2 $>2-4$ $>4-6$ $>6-8$ >8	5 4 3 2 1
9.	Jangka Waktu Penagihan Piutang $\frac{\text{Piutang usaha}}{\text{Jumlah penjualan per hari}}$	≤ 60 $>60-90$ $>90-150$ $>150-180$ >180	5 4 3 2 1
10.	Efektivitas Penagihan $\frac{\text{Rekening tertagih}}{\text{Penjualan air}} \times 100\%$	$>90\%$ $>85\%-90\%$ $>80\%-85\%$ $>75\%-80\%$ $\leq 75\%$	5 4 3 2 1
Jumlah Nilai Kinerja Maksimum Aspek Keuangan			60

Tabel 3.2.

Indikator dan Rumus Aspek Operasional

No	Indikator	Nilai Indikator Kinerja	
		Rasio	Nilai
1.	Cakupan Pelayanan $\frac{\text{Jumlah penduduk terlayani}}{\text{Jumlah penduduk}} \times 100\%$	$>60\%$ $>60\%-80\%$ $>40\%-60\%$ $>20\%-40\%$ $\leq 20\%$	5 4 3 2 1

	Bonus: Rasio Tahun Ini - Rasio Tahun Lalu	>8% >6%-8% >4%-6% >2%-4% >0%-2%	5 4 3 2 1
2.	Kualitas Air Distribusi Memenuhi Syarat Air Minum (MSAM) Memenuhi Syarat Air Bersih (MSAB) Tidak Memenuhi Syarat (TMS)		3 4 5
3.	Kontinuitas Air Semua pelanggan mendapat aliran air 24 jam Belum semua pelanggan mendapat aliran air 24 jam		2 1
4.	Produktivitas Pemanfaatan Instalasi $\frac{\text{Kapabilitas produksi}}{\text{Kapabilitas terpasang}} \times 100\%$	>90% >80%-90% >70%-80% <=70%	4 3 2 1
5.	Tingkat Kehilangan Air $\frac{\text{Jumlah m}^3 \text{ air didistribusikan} - \text{yang terjual}}{\text{Jumlah m}^3 \text{ air didistribusikan}} \times 100\%$	<= 20% >20%-30% >30%-40% >40%	4 3 2 1
6.	Peneraan Meter Air $\frac{\text{Jumlah pelanggan yang ditera}}{\text{Jumlah seluruh pelanggan}} \times 100\%$	>20%-25% >10%-20% >0%-10% atau >25%	3 2 1
7.	Kecepatan Penyambungan Baru	<= 6 Hari kerja >6 Hari	2 1

		Kerja	
8.	Kemampuan Penanganan Pengaduan Rata-Rata Perbulan	$\geq 80\%$	2
		$< 80\%$	1
9.	Kemudahan Pelayanan	Tersedia	2
		Tidak Tersedia	1
		Tersedia	
10.	Rasio Karyawan per 1000 Pelanggan	≤ 8	5
		$> 8-11$	4
		$> 11-15$	3
		$> 15-18$	2
		> 18	1
Jumlah Nilai Kinerja Maksimum Aspek Operasional			47

Tabel 3.3.**Indikator dan Rumus Aspek Administrasi**

No	Indikator	Nilai Indikator Kinerja	
		Rasio	Nilai
1.	Rencana Jangka Panjang	–Sepenuhnya Dipedomani	4
		–Dipedomani Sebagian	3
		–Memiliki, Belum Dipedomani	2
		–Tidak Memiliki	1
2.	Rencana Organisasi dan Uraian Tugas	–Sepenuhnya Dipedomani	4
		–Dipedomani Sebagian	3
		–Memiliki, Belum Dipedomani	2
		–Tidak Memiliki	1
3.	Prosedur Operasi Standar	–Sepenuhnya Dipedomani	4
		–Dipedomani Sebagian	3
		–Memiliki, Belum Dipedomani	2
		–Tidak Memiliki	1

4.	Gambar Nyata Laksana (<i>As Built Drawing</i>)	–Sepenuhnya Dipedoman	4
		–Dipedomani Sebagian	3
		–Memiliki, Belum Dipedomani	2
		–Tidak Memiliki	1
5.	Pedoman Penilaian Kinerja Karyawan	–Sepenuhnya Dipedoman	4
		–Dipedomani Sebagian	3
		–Memiliki, Belum Dipedomani	2
		–Tidak Memiliki	1
6.	Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)	–Sepenuhnya Dipedoman	4
		–Dipedomani Sebagian	3
		–Memiliki, Belum Dipedomani	2
		–Tidak Memiliki	1
7.	Tertib Laporan Internal	–Tepat Waktu	2
		–Tidak Tepat Waktu	1
8.	Tertib Laporan Eksternal	–Tepat Waktu	2
		–Tidak Tepat Waktu	1
9.	Opini Auditor Independen	–Wajar Tanpa Pengecualian	4
		–Wajar Dengan Pengecualian	3
		–Tidak Memberikan Pendapat	2
		–Pendapat Tidak Wajar	1
10.	Rasio Karyawan per 1000 Pelanggan	–Tidak Ada Temuan	4
		–Ditindaklanjuti, Seluruhnya Selesai	3
		–Ditindaklanjuti, Sebagian Selesai	2
		–Tidak Ditindaklanjuti	1
Jumlah Nilai Kinerja Maksimum Aspek Operasional			36

4. HASIL PENELITIAN

4.1 Penilaian Aspek Keuangan

Berdasarkan hasil perhitungan dan analisis rasio terhadap 10 aspek kinerja keuangan yang kemudian dirangkum dalam tabel rekap penilaian kinerja aspek keuangan, seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 1
Hasil Penilaian Kinerja Aspek Keuangan

No	Indikator Kinerja	2014		2015		2016	
		Rasio	Nilai	Rasio	Nilai	Rasio	Nilai
1.	Rasio Laba terhadap Aset Produktif	-4,69%	1	-10,23%	1	-8,70%	1
	Bonus: Rasio Tahun Ini - Rasio Tahun Lalu	0	0	0	0	1,53%	1
2.	Rasio Laba terhadap Penjualan	-13,96%	1	-27,36%	1	-22,52%	1
	Bonus: Rasio Tahun Ini - Rasio Tahun Lalu	0	0	0	0	4,84%	2
3.	Rasio Aset Lancar terhadap Utang Lancar	0,48	1	0,35	1	0,41	1
4.	Rasio Utang Jangka Panjang terhadap Total Ekuitas	0	0	0	0	0	0
5.	Rasio Total Aset terhadap Total Utang	4,74	5	2,97	5	3,05	5
6.	Rasio Beban Operasi terhadap Pendapatan Operasi	1,13	1	1,14	1	1,18	1
7.	Rasio Laba Operasi sebelum Biaya Penyusutan terhadap Angsuran Pokok dan Bunga Jatuh Tempo	1,47	3	10,50	5	0	0
8.	Rasio Aset Produktif terhadap Penjualan Air	2,98	4	2,68	4	2,59	4
9.	Jangka Waktu Penagihan Piutang	94,41	3	90,16	3	84,37	4
10.	Efektivitas Penagihan	91%	5	96%	5	88%	4
Jumlah Penilaian Aspek Keuangan			24		26		24

Sumber: Data sekunder yang diolah

Berdasarkan hasil tersebut, dapat diketahui bahwa rasio laba terhadap aset produktif dari tahun 2014 hingga 2016 memperoleh hasil yang negatif yakni -4,69% pada tahun 2014, -10,23% pada tahun 2015 dan -8,70% pada tahun 2016. Hal ini dikarenakan pada tahun-tahun tersebut perusahaan masih mengalami kerugian yakni

sebesar (Rp.473.299.305) pada tahun 2014, (Rp. 964.463.493) pada tahun 2015, dan (Rp. 767.906.015) pada tahun 2016. Namun rasio laba terhadap aset produktif mengalami kenaikan pada tahun 2015 menuju tahun 2016 yakni sebesar 1,53% yang disebabkan oleh menurunnya tingkat kerugian yang dialami perusahaan pada tahun 2016 yakni sebesar Rp. 196.557.478 sehingga mendapat nilai bonus sebesar 1.

Rasio laba terhadap penjualan sepanjang tahun 2014 hingga 2016 masih memberikan hasil yang negatif yakni sebesar -13,96% pada tahun 2014, -27,36% pada tahun 2015, dan -22,52% pada tahun 2016, yang mana hal ini juga disebabkan oleh kerugian yang dialami perusahaan selama tahun 2014 hingga 2016. Namun penurunan tingkat kerugian yang dialami perusahaan pada tahun 2016 mengakibatkan terjadinya peningkatan terhadap rasio laba terhadap penjualan yakni sebesar 4,84% sehingga memperoleh nilai bonus sebesar 2.

Pada rasio aset lancar terhadap utang lancar pada tahun 2014 memperoleh hasil sebesar 0,48, mengalami penurunan pada tahun 2015 menjadi 0,35, dan meningkat kembali pada tahun 2016 menjadi 0,41. Rasio aset lancar terhadap utang lancar menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi utang lancar dengan menggunakan aset lancar. Berdasarkan hasil perhitungan rasio tersebut, diketahui bahwa kemampuan aset lancar perusahaan dalam memenuhi utang lancarnya pada tiga tahun tersebut masih rendah yakni ≤ 1 .

Rasio utang jangka panjang terhadap ekuitas menunjukkan hasil yang nol, hal ini dikarenakan perusahaan pada tahun 2014 hingga 2016 perusahaan tidak memiliki hutang jangka panjang.

Rasio total aset terhadap total utang memperoleh hasil sebesar 4,74 pada tahun 2014, mengalami penurunan sebesar 2,97 pada tahun 2015, dan meningkat kembali sebesar 3,05 pada tahun 2016. Hasil rasio untuk ketiga tahun tersebut berada diatas angka 2 yang menunjukkan bahwa kemampuan seluruh aset perusahaan dalam memenuhi seluruh kewajibannya sudah baik.

Rasio beban operasi terhadap pendapatan operasi menunjukkan hasil 1,13 pada tahun 2014, sebesar 1,14 pada tahun 2015, dan 1,18 pada tahun 2016. Hasil rasio ini menunjukkan sejauh mana kemampuan pendapatan operasi perusahaan menutup biaya operasionalnya yang masih tergolong tinggi pada tahun 2014 hingga tahun 2016 yaitu

diatas angka 1, yang mana hal ini masih cukup jauh dari standar nilai maksimum rasio beban operasi terhadap pendapatan operasi yakni $\leq 0,5$.

Pada rasio laba operasi sebelum penyusutan terhadap angsuran pokok dan bunga jatuh tempo menunjukkan hasil yakni sebesar 1,47 pada tahun 2014, kemudian meningkat sebesar 10,50, dan 0 pada tahun 2016. Jumlah rasio tahun 2016 sebesar 0 disebabkan pada tahun tersebut, perusahaan tidak memiliki angsuran pokok dan bunga jatuh tempo. Rasio ini menunjukkan potensi laba yang dihasilkan dalam memenuhi kewajiban pembayaran angsuran pokok dan bunga jatuh tempo pada tahun 2014 dan 2015 sudah cukup baik karena diatas atau $>1,3$.

Rasio aset produktif terhadap penjualan air menunjukkan hasil yakni sebesar 2,98 pada tahun 2014, sebesar 2,68 pada tahun 2015, dan sebesar 2,59 pada tahun 2016. Hal ini menunjukkan kemampuan aset produktif perusahaan dalam menghasilkan penjualan air sudah baik yakni berada dibawah angka 4 atau $>2-4$.

Rasio jangka waktu penagihan piutang menunjukkan hasil sebesar 94,41 pada tahun 2014, sebesar 90,16 pada tahun 2015, dan sebesar 84,37 pada tahun 2016. Hal ini menunjukkan kemampuan perusahaan dalam mengendalikan piutang pada tiga tahun tersebut sudah cukup baik karena berada diatas atau >90 .

Rasio efektivitas penagihan memperoleh hasil 91% pada tahun 2014, sebesar 96% pada tahun 2015, sebesar 88% pada tahun 2016. Hal ini menunjukkan persentase piutang tertagih menjadi kas sudah baik karena pada tahun 2014 hingga 2016 hasil rasio yang diperoleh sudah diatas atau $>85\%$.

4.2 Penilaian Kinerja Aspek Operasional

Berdasarkan perhitungan rasio dan hasil wawancara terhadap pihak yang berkompeten dalam PDAM Kabupaten Mempawah, maka penilaian kinerja aspek operasional memperoleh hasil berikut ini:

Tabel 2
Hasil Penilaian Kinerja Aspek Operasional

No	Indikator	2014		2015		2016	
		Rasio	Nilai	Rasio	Nilai	Rasio	Nilai
1.	Cakupan Pelayanan	18,67%	1	20,04%	2	20,00%	2
	Nilai Bonus: Peningkatan Cakupan Pelayanan	0	0	1,37%	1	0	0
2.	Kualitas Air Distribusi	Memenuhi Syarat	2	Memenuhi Syarat	2	Memenuhi Syarat	2
3.	Kontinuitas Air	Belum Semua 24 Jam	1	Belum Semua 24 Jam	1	Belum Semua 24 Jam	1
4.	Produktivitas Pemanfaatan Instalasi	55,00%	1	78,24%	2	78,24%	2
5.	Tingkat Kehilangan Air	56,01%	1	96,70%	1	156,86%	1
	Nilai Bonus: Penurunan Tingkat Kehilangan Air	0	0	0	0	0	0
6.	Peneraan	0	0	0	0	0	0
7.	Kecepatan Penyambungan Baru	<= 6 Hari Kerja	2	<= 6 Hari Kerja	2	<= 6 Hari Kerja	2
8.	Kemampuan Penanganan Pengaduan Rata-rata per bulan	100%	2	100%	2	100%	2
9.	Kemudahan Pelayanan	Tersedia	2	Tersedia	2	Tersedia	2
10.	Rasio Karyawan Per 1000 Pelanggan	8,35	4	7,91	5	7,83	5
Jumlah Penilaian Aspek Operasional			16		20		19

Sumber: Data sekunder yang diolah

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa cakupan pelayanan perusahaan pada tahun 2014 adalah 18,67%, 20,04% pada tahun 2015, dan 20,00% pada tahun 2016. Hasil ini masih tergolong rendah karena pada tahun 2014 persentase tersebut masih dibawah $\leq 20\%$ dan pada tahun 2015 dan 2016 persentase cakupan pelayanan masih berada di bawah $< 40\%$. Sehingga cakupan pelayanan pada tahun 2014 memperoleh nilai 1, dan pada tahun 2015 dan 2016 memperoleh nilai 2. Namun karena pada tahun 2015 persentase cakupan pelayanan meningkat dibanding tahun 2014 sebesar 1,37%, maka rasio ini memperoleh nilai bonus sebesar 1 pada tahun 2015.

Pada tahun 2014 hingga tahun 2016 kualitas air distribusi perusahaan adalah Memenuhi Syarat Air Bersih atau MSAB. Hal ini dikarenakan pada tahun-tahun tersebut, sistem pengolahan atau *water treatment* yang dimiliki perusahaan hanya sebatas untuk melayani kebutuhan air bersih. Sehingga pada tahun 2014 hingga tahun 2016, indikator kualitas air distribusi perusahaan memperoleh nilai 2.

Pada tahun 2014 hingga tahun 2016, belum semua pelanggan mendapat aliran air selama 24 jam. Hal ini diakibatkan jam operasional perusahaan yang hanya 13 jam per hari. Sehingga perusahaan belum mampu untuk memberikan aliran air kepada pelanggan selama 24 jam. Indikator kontinuitas air pada tahun 2014 hingga 2016 memperoleh nilai 1.

Pada tahun 2014 indikator produktivitas pemanfaatan instalasi memperoleh hasil 55%, pada tahun 2015 dan 2016 sebesar 78,24%. Hasil ini masih tergolong cukup rendah dikarenakan masih berada dibawah persentase <80%. Sehingga pada tahun 2014 indikator ini memperoleh nilai 1 dan pada tahun 2015 dan tahun 2016 memperoleh nilai 2.

Tingkat kehilangan air pada tahun 2014 adalah sebesar 56,01%, meningkat sebesar 96,70% pada tahun 2015, dan kembali meningkat sebesar 156,86% pada tahun 2016. Hasil ini terbilang cukup tinggi karena tingkat kehilangan air melebihi 40%. Sehingga pada tahun 2014 hingga 2016, penilaian kinerja untuk indikator tingkat kehilangan air hanya memperoleh nilai 1.

Untuk indikator peneraan meter air atau kalibrasi, PDAM Kabupaten Mempawah tidak pernah melakukan peneraan meter air. Perusahaan hanya memperoleh bantuan meter air dari dinas Pekerjaan Umum (PU), yang mana kalibrasi terhadap meter air tersebut telah dilaksanakan oleh dinas Pekerjaan Umum (PU). Sehingga indikator ini memperoleh nilai 0 pada tahun 2014 hingga tahun 2016.

Waktu yang dibutuhkan PDAM Kabupaten Mempawah dalam proses penyambungan baru adalah kurang lebih tiga hari kerja atau kurang dari 6 hari kerja. Indikator kecepatan penyambungan baru pada tahun 2014, 2015 dan 2016 memperoleh nilai 2.

Kemampuan penanganan pengaduan rata-rata per bulan yang telah dilakukan PDAM Kabupaten Mempawah pada tahun 2014 hingga 2016 adalah 100% yang mana semua pengaduan yang diterima, seluruhnya telah dapat ditangani. Sehingga pada tahun 2014 hingga 2016, indikator penanganan pengaduan memperoleh nilai 2.

Selama tahun 2014 hingga 2016, perusahaan telah memberikan kemudahan pelayanan kepada pelanggannya. Kemudahan ini dapat dilihat dalam bentuk payment point atau loket pembayaran di beberapa tempat seperti di kantor pos, indomaret, koperasi,

dan PDAM itu sendiri. Ini dimaksudkan untuk memudahkan pelanggan dalam melakukan pembayaran rekening air. Selain itu perusahaan juga telah memberikan kemudahan bagi pelanggan untuk memberikan pengaduan melalui telepon atau mendatangi langsung kantor PDAM Kabupaten Mempawah sehingga berbagai keluhan atau masalah yang dihadapi pelanggan dapat segera ditindaklanjuti. Sehingga indikator kemudahan pelayanan untuk tahun 2014 sampai 2016 memperoleh nilai 2.

Rasio karyawan per 1000 pelanggan untuk tahun 2014 adalah 0,22, dan untuk tahun 2015 dan 2016 adalah 0,21. Ini menunjukkan bahwa efisiensi pegawai terhadap pelanggan sudah sangat baik karena berada ≤ 8 . Sehingga indikator rasio karyawan per 1000 pelanggan ini, pada tiga tahun tersebut memperoleh nilai 5.

4.3 Mengukur Kinerja Aspek Administrasi

Berdasarkan hasil wawancara terhadap pihak-pihak yang berkompeten pada PDAM Kabupaten Mempawah, maka penilaian kinerja aspek administrasi memperoleh hasil berikut ini:

Tabel 3
Hasil Penilaian Kinerja Aspek Administrasi

No	Indikator	2014		2015		2016	
		Rasio	Nilai	Rasio	Nilai	Rasio	Nilai
1.	Rencana Jangka Panjang (<i>Corporate Plan</i>)	Dipedomani Sebagian	3	Dipedomani Sebagian	3	Dipedomani Sebagian	3
2.	Rencana Organisasi dan Uraian Tugas	Sepeuhnya Dipedomani	4	Sepeuhnya Dipedomani	4	Sepeuhnya Dipedomani	4
3.	Prosedur Operasi Standar	Dipedomani Sebagian	3	Dipedomani Sebagian	3	Dipedomani Sebagian	3
4.	Gambar Nyata Laksana (<i>As Built Drawing</i>)	Sepeuhnya Dipedomani	4	Sepeuhnya Dipedomani	4	Sepeuhnya Dipedomani	4
5.	Pedoman Penilaian Kinerja Karyawan	Memiliki, Belum Dipedomani	2	Memiliki, Belum Dipedomani	2	Memiliki, Belum Dipedomani	2
6.	Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP)	Dipedomani Sebagian	3	Dipedomani Sebagian	3	Dipedomani Sebagian	3
7.	Tertib Laporan Internal	Tepat Waktu	2	Tepat Waktu	2	Tepat Waktu	2
8.	Tertib Laporan Eksternal	Tepat Waktu	2	Tepat Waktu	2	Tepat Waktu	2
9.	Opini Auditor Independen	Wajar Dengan Pengecualian	3	Wajar Tanpa Pengecualian	4	Wajar Tanpa Pengecualian	4
10.	Tindak Lanjut Hasil Audit Tahun Terakhir	Ditindaklanjuti, Sebagian Selesai	2	Ditindaklanjuti, Sebagian Selesai	2	Ditindaklanjuti, Sebagian Selesai	2
Jumlah Penilaian Aspek Administrasi			28		29		29

Sumber: Data hasil wawancara

Rencana jangka panjang (*corpoarte plan*) yang dimiliki PDAM Kabupaten Mempawah, dasar pembiayaannya ditetapkan dari APBN dan APBD tingkat I dan II. Sedangkan dalam prosesnya, pencairan dana tersebut dilakukan secara bertahap. Sehingga apa yang tertuang didalam rencana jangka panjang perusahaan tidak dapat seluruhnya diterapkan oleh perusahaan. Indikator rencana jangka panjang untuk tahun 2014 hingga 2016 memperoleh nilai 3.

Rencana organisasi dan uraian tugas sepenuhnya dipedomani perusahaan. Setiap bagian (teknis, administrasi dan lain-lain) yang terdapat dalam perusahaan dilaksanakan oleh karyawan yang khusus menangani tugas dan tanggung jawab tersebut. Sehingga setiap karyawan, telah memiliki *job description* dan tanggung jawab yang jelas. Indikator ini, untuk tahun 2014 sampai tahun 2016 memperoleh nilai 4.

Prosedur operasi standar yang dimiliki perusahaan belum dapat dipedomani seluruhnya atau hanya dipedomani sebagian. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia, dalam hal ini karyawan, yang dalam mengimplementasikan perintah atau tugas berbeda dengan uraian tugas yang telah diberikan. Sehingga apabila dievaluasi masih terdapat ketidaksesuaian antara prosedur operasi standar dengan praktek nyata yang dilaksanakan. Nilai untuk indikator ini pada tahun 2014, 2015 dan 2016 adalah 3.

Gambar nyata laksana (*As Built Drawing*) sepenuhnya dipedomani oleh perusahaan. Gambar nyata laksana dibuat secara bertahap berdasarkan tahun anggaran, digunakan untuk menilai aset perusahaan dan untuk mengetahui lokasi jaringan yang telah dibuat. Nilai untuk indikator ini pada tahun 2014 hingga 2016 adalah 4.

Perusahaan memiliki pedoman penilaian kinerja karyawan, namun pedoman penilaian tersebut belum sepenuhnya dipedomani. Hal ini dikarenakan pedoman penilaian kinerja yang dimiliki perusahaan sudah tidak relevan dengan waktu dan kondisi yang ada. Hal ini juga dikarenakan kualitas sumber daya manusia yang masih rendah. Sehingga penilaian kinerja dilakukan secara individu antara atasan atau direktur dan bawahan atau karyawan dengan belum mengacu pada sebuah standar yang baku. Pada tahun 2014 hingga 2016, indikator ini memperoleh nilai 2.

Perusahaan membuat rencana kerja dan anggarann perusahaan terlebih dahulu sebelum memperoleh dana. Sehingga dalam pelaksanaannya terkadang dana yang diperoleh tidak sesuai dengan rencana kerja dan anggaran perusahaan yang telah dibuat

sebelumnya. PDAM merupakan perusahaan daerah yang diupayakan harus mampu untuk mandiri dalam memenuhi segala kebutuhan dan keperluan perusahaan. Sehingga dalam kenyataannya Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) tidak dapat sepenuhnya dipedomani, atau hanya sebagian dipedomani. Untuk itu, penilaian kinerja indikator ini selama tahun 2014 hingga 2016 memperoleh nilai 3.

Perusahaan membuat laporan internal dan eksternal mengenai kondisi menyeluruh perusahaan yang dibuat setiap bulan, dimana laporan internal dan eksternal tersebut sudah harus selesai pada tanggal 10 setiap bulannya. Namun pada pelaksanaannya perusahaan telah menyelesaikan laporan internal dan eksternal perusahaan sebelum tanggal yang telah ditetapkan. Sehingga indikator tertib laporan internal dan eksternal ini memperoleh nilai 2 pada tahun 2014, 2015 dan 2016.

Berdasarkan hasil audit perusahaan, PDAM Kabupaten Mempawah pada tahun 2014 memperoleh hasil Wajar Dengan Pengecualian, sedangkan pada tahun 2015 dan tahun 2016 terjadi peningkatan hasil audit perusahaan yakni memperoleh hasil Wajar Tanpa Pengecualian. Sehingga indikator opini auditor independen memperoleh nilai 3 pada tahun 2014, dan 4 pada tahun 2015 dan 2016. Nilai tersebut menunjukkan bahwa hasil audit yang dilakukan terhadap perusahaan sudah sangat baik.

Perusahaan melakukan tindak lanjut terhadap opini audit yang telah diperoleh ditahun sebelumnya pada tahun berjalan. Yaitu dengan melakukan perbaikan terhadap item-item yang telah dievaluasi oleh pihak auditor. Namun pada pelaksanaannya, tidak semua opini yang diberikan auditor dapat diperbaiki secara maksimal pada tahun berjalan tersebut, hal ini dikarenakan perusahaan masih mengalami kendala-kendala baik dalam hal data dan informasi maupun biaya. Sehingga tidak seluruh hasil audit dapat ditindaklanjuti secara maksimal oleh perusahaan atau hanya sebagian saja. Berdasarkan fakta tersebut, penilaian kinerja untuk indikator ini memperoleh nilai 2 pada tahun 2014 hingga 2016.

Selanjutnya berdasarkan hasil penilaian kinerja PDAM Kabupaten Mempawah menggunakan Kepmendagri Nomor 47 Tahun 1999 dari ketiga aspek sebelumnya, dengan memperhitungkan bobot masing-masing aspek kinerja dapat diketahui hasil akhir penilaian kinerja sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 4.4. berikut ini:

Tabel 4
Nilai Akhir Kinerja PDAM Kabupaten Mempawah

Tahun a	No b	Aspek Kinerja c	Nilai Maksimum d	Bobot e	Nilai Kinerja f	Nilai Akhir $g=(f/d) \times e$	Hasil Kinerja
2014	1.	Aspek Keuangan	60	45	24	18,00	Kurang
	2.	Aspek Operasional	47	40	16	13,62	
	3.	Aspek Administrasi	36	15	28	11,67	
	Jumlah Akhir Nilai Kinerja			100		43,28	
2015	1.	Aspek Keuangan	60	45	26	19,50	Cukup
	2.	Aspek Operasional	47	40	20	17,02	
	3.	Aspek Administrasi	36	15	29	12,08	
	Jumlah Akhir Nilai Kinerja			100		48,60	
2016	1.	Aspek Keuangan	60	45	24	18,00	Cukup
	2.	Aspek Operasional	47	40	19	16,17	
	3.	Aspek Administrasi	36	15	29	12,08	
	Jumlah Akhir Nilai Kinerja			100		46,25	

Sumber: Data diolah 2014, 2015, dan 2016

Dari tabel diatas, dapat kita ketahui bahwa hasil penilaian kinerja untuk ketiga aspek tersebut memperoleh nilai akhir sebesar 43,28 pada tahun 2014, sebesar 48,60 pada tahun 2015, dan 46,25 untuk tahun 2016.

5. PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil pengukuran kinerja PDAM Kabupaten Mempawah berdasarkan Kepmendagri Nomor 47 tahun 1999, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Untuk tahun 2014, hasil penilaian kinerja untuk aspek keuangan, operasional dan administrasi memperoleh nilai akhir yakni 43,28 dan berada dalam kategori kurang. Kinerja PDAM Kabupaten Mempawah pada tahun 2014 masih belum menunjukkan hasil kinerja yang baik, terutama disebabkan oleh kondisi keuangan perusahaan yang masih mengalami kerugian dan biaya operasi yang lebih tinggi daripada pendapatan operasi. Selanjutnya juga disebabkan oleh kondisi operasional yakni masih rendahnya tingkat cakupan pelayanan, kontinuitas air yang masih kurang dari 24 jam, produktivitas pemanfaatan instalasi yang masih rendah, dan belum dilakukannya peneraan meter pelanggan, serta aspek administrasi yakni pedoman penilaian kinerja karyawan yang belum dipedomani seluruhnya dan hasil audit tahun terakhir yang belum dapat ditindaklanjuti secara maksimal.

2. Pada tahun 2015, hasil penilaian kinerja untuk aspek keuangan, operasional dan administrasi memperoleh nilai akhir yakni 48,60 dan berada dalam kategori cukup. Hasil ini menunjukkan hasil kinerja yang meningkat dari tahun sebelumnya. Namun kinerja PDAM Kabupaten Mempawah pada tahun 2015 masih belum menunjukkan hasil kinerja yang baik, terutama disebabkan oleh kondisi keuangan perusahaan yang mengalami peningkatan kerugian dari tahun sebelumnya dan biaya operasi yang lebih tinggi daripada pendapatan operasi. Selanjutnya juga dapat disebabkan oleh kondisi operasional perusahaan, yakni masih rendahnya tingkat cakupan pelayanan, kontinuitas air yang masih kurang dari 24 jam, produktivitas pemanfaatan instalasi yang masih rendah, dan belum dilakukannya peneraan meter air pelanggan, serta aspek administrasi yakni pedoman penilaian kinerja karyawan yang belum dipedomani seluruhnya dan hasil audit tahun terakhir yang belum dapat ditindaklanjuti secara maksimal.
3. Pada tahun 2016, hasil penilaian kinerja untuk aspek keuangan, operasional dan administrasi memperoleh nilai akhir yakni 46,25 dan berada dalam kategori cukup. Kinerja PDAM Kabupaten Mempawah pada tahun 2016 masih belum menunjukkan hasil kinerja yang baik, terutama disebabkan oleh kondisi keuangan perusahaan yang mengalami kerugian dari tahun sebelumnya dan biaya operasi yang lebih tinggi dibandingkan pendapatan operasi. Selanjutnya juga dapat disebabkan oleh kondisi operasional perusahaan, yakni masih rendahnya tingkat cakupan pelayanan, kontinuitas air yang masih kurang dari 24 jam, produktivitas pemanfaatan instalasi yang masih rendah, dan belum dilakukannya peneraan meter air pelanggan, serta aspek administrasi yakni pedoman penilaian kinerja karyawan yang belum dipedomani seluruhnya dan hasil audit tahun terakhir yang belum dapat ditindaklanjuti secara maksimal.

5.2 Rekomendasi

PDAM Kabupaten Mempawah masih mempunyai kesempatan untuk meningkatkan kinerja di masa yang akan datang dengan melakukan beberapa hal yang dapat kami rekomendasikan sebagai berikut:

1. Melakukan efisiensi pada beban operasional sehingga rasio biaya operasi terhadap pendapatan operasi yang masih terlalu besar yakni memperoleh hasil rasio >1 pada tahun 2014, 2015 dan 2016 dapat menurun menjadi $<0,5$, serta berupaya untuk disiplin terhadap Rencana Kerja Anggaran Perusahaan yang telah dibuat.
2. Meningkatkan cakupan pelayanan air bersih kepada masyarakat yang masih dibawah 60% menjadi 100% dengan memperluas dan menambah jaringan distribusi serta meningkatkan pemasangan sambungan pelanggan baru.
3. Berusaha menekan nilai persentase tingkat kehilangan air menjadi maksimal 20% dengan melaksanakan perbaikan terhadap jaringan distribusi dan melakukan peneraan dan penggantian meter air pelanggan yang sudah rusak.
4. Melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap pedoman penilaian kinerja karyawan agar dapat sesuai atau relevan dengan kondisi perusahaan saat ini, sehingga hasil penilaian kinerja karyawan dapat lebih jelas, objektif dan sesuai dengan fakta yang ada.
5. Meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan melakukan pelatihan kerja maupun bimbingan terhadap karyawan, berupaya menanamkan nilai-nilai moral yang dimiliki perusahaan terhadap karyawan.
6. Mengupayakan pelaksanaan tindak lanjut terhadap hasil audit secara maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani Eva. (2013). Penilaian Kinerja PDAM Kabupaten Tabanan Berdasarkan Aspek Keuangan dan Non Keuangan. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol. 4*. No. 1:176-195.
- Anonim. (2015). Sungai Mempawah Terintrusi Air Asin, PDAM Hentikan Distribusi. *Pro Kalbar*, <http://kalbar.prokal.co/read/news/76-sungai-mempawah-terintrusi-air-asin-pdam-hentikan-distribusi.html>
- Asmadi Andi. (2013). Air Bersih Masih Jadi Masalah Kita. *Tribune Pontianak*, <http://pontianak.tribunnews.com/2013/01/25/air-bersih-masih-jadi-masalah-kita>
- Badan Pusat Statistik. (2017). Pesentase Rumah Tangga menurut Provinsi dan Sumber Air Minum Layak 1993-2017. <https://www.bps.go.id/statictable/2009/04/06/1549/persentase-rumah-tangga-menurut-provinsi-dan-sumber-air-minum-layak-1993-2017.html>
- Bastian Indra. (2006). *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta: Erlangga.
- Darmawanto Agus. (2012). Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja pada PT Sepatu Asia. *Jurnal Mahasiswa Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Gunadarma*.
- Diela Tabita. (2014). Masalah Air Masalah Distribusi. *Kompas*, <https://properti.kompas.com/read/2014/05/23/1217433/Masalah.Air.Masalah.Distribusi>.
- Erlina, dkk. (2015). *Akuntansi Keuangan Daerah Berbasis Akrua*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hanuma Soraya, Kiswara Endang. (2011). Analisis Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus pada PT Astra Honda Motor). Undergraduate thesis, Universitas Diponegoro.
- Hery. (2015). *Analisis Laporan Keuangan Pendekatan Rasio Keuangan*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Islahuddin. (2017). Keruhnya Pengelolaan Air oleh Negara. *Beritagar*, <https://beritagar.id/artikel/laporan-khas/keruhnya-pengelolaan-air-oleh-negara>

- Islahuddin. (2017). Mereka Harus Mengandalkan Air Hujan Untuk Minum. *Beritagar*, <https://beritagar.id/artikel/berita/mereka-harus-mengandalkan-hujan-untuk-minum>
- Jannah, dkk. (2015). Model Pengukuran Kinerja Pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi Vol.4*. No.8.
- Kaplan Robert S dan David P. Norton, 2001. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Jakarta: Erlangga.
- Kurniasari, Verni & Memarista, Gesti. (2017). Analisis Kinerja Perusahaan Menggunakan Metode Balance Scorecard (Studi Kasus pada PT. Aditya Sentana Agro). *Jurnal Manajemen Bisnis Universitas Kristen Petra Suabaya Vol.5*. No.1.
- Mahsun, dkk. (2015). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Mahsun, Muhammad. (2009). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Manafe Prilia Herdiyani. (2015). Penilaian Kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Pasuruan dengan Menggunakan Perspektif Finansial dan Non Finansial. *Jurnal Akuntansi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang*.
- Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Melano Sebastinus. (2016). Cakupan Layanan Air Bersih PDAM Se-Kalbar Minim. *Tribune Pontianak*, <http://pontianak.tribunnews.com/2016/10/05/cakupan-layanan-air-bersih-pdam-se-kalbar-minim>
- Mintarti, Sri. (2012, Juli). Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Samarinda. *Forum Ekonomi*. Vol. XV, No 2:69-80.
- Nirmala Ronna. (2016). Lebatnya Hujan dan Ancaman Krisis Air Bersih. *Beritagar*, <https://beritagar.id/artikel/berita/lebatnya-hujan-dan-ancaman-krisis-air-bersih>
- Oemar, Abrar. (2010). Balance Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Organisasi Sektor Publik. *Jurnal Universitas Pandanarang Semarang Vol.8*. No.16.
- Prakoso, B. I., Jonathan, R., Lau, E.A. (2013). Analisis Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Malinau Tahun 2013. *Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda*.

- Prasetyani, Nurul. (2009). “Analisis Kinerja Pelayanan Publik Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Demak”. Tesis. Fakultas Administrasi Publik. Universitas Diponegoro: Semarang.
- Pratiwi Dianitasari. (2015). Penilaian Kinerja Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo (Pendekatan Metode Rasio). *Skripsi Jurusan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Perbanas Surabaya*.
- Pribadi Ami Prasetya. (2012). Analisis Kinerja PDAM Delta Tirta Kabupaten Sidoarjo dengan Menggunakan Perspektif Keuangan dan Non Keuangan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi. Vol 1, No 1*.
- Putra Ade. (2018). Kabupaten Mempawah Kekeringan, Warga Mandi pakai Air Minum. *Okezone News*,
<https://news.okezone.com/read/2018/02/19/340/1861473/kabupaten-mempawah-kekeringan-warga-mandi-pakai-air-minum>
- Rivai, Ramly, Mutis, Arafah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rochmi Muhammad Nur. (2016). Akses Air Bersih Masih Jauh Dari Target. *Beritagar*,
<https://beritagar.id/artikel/berita/akses-air-bersih-masih-jauh-dari-target>
- Rusdiyanto Ahmad Falah. (2010). “Analisis Kinerja Dengan Pendekatan Balanced Scorecard pada PDAM Kabupaten Semarang”. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro: Semarang.
- Sari Maya. Arwinda Tika. (2015, Maret). Analisis Balanced Scorecard sebagai Alat Pengukuran Kinerja Perusahaan PT. Jamsostek Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara Vol. 15. No.1:28-42*.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tahaka, Y. C., (2013, Desember). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut. *Jurnal EMBA Vol.1. No.4*.
- Yateno. (2015). Analisis Penilaian Performance Perusahaan Berbasis Balance Scorecard (BSC) (Studi Kasus Pada PT. Great Giant Pineapple. Terbanggi Besar Lampung Tengah). *Jurnal Akuisisi Vol.11. No.1*.