

ANALISIS KINERJA PDAM DELTA TIRTA KABUPATEN SIDOARJO DENGAN MENGGUNAKAN PERSPEKTIF KEUANGAN DAN NON KEUANGAN

AMI PRASETYA PRIBADI

ABSTRACT

Generally, performance is measured utilize a financial perspective, even though there are non-financial perspective. Non-financial perspectives is the customer perspective, internal business perspective, learning and growth perspective that also important in measuring performance. Customer perspective focuses on the process, because customers would appreciate a short turn around time, especially inservice companies. Internal business perspective focuses on internal processes that will have a major impact on customer satisfaction and achieving corporate financial goals. Learning and growth perspective can identified the infrastructure which built by the company to create growth and long-term performance improvement. Financial perspective and non-financial perspective is the perspective that can determine a good performance, which is increase or decrease. All this time, PDAM “Delta Tirta” Sidoarjo regency performance is not only focused on the financial perspective, but also focus on non-financial perspective. With the current research now a days, this company can complement the non-financial perspective.

Keywords: *Financial perspective, Non-financial perspective, Performance*

PENDAHULUAN

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) “DELTA TIRTA” Kabupaten Sidoarjo merupakan BUMD yang memiliki tujuan jangka pendek untuk meningkatkan pendapatan asli daerah dan bergerak di bidang jasa dalam penyediaan air bersih. Sedangkan tujuan jangka panjangnya adalah untuk turut serta dalam melaksanakan pembangunan ekonomi nasional pada umumnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat menuju masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila dan bertanggung jawab kepada pemerintah daerah sebagai pihak eksternal. Oleh karena itu, dibentuklah badan pengawas yang bertugas menilai keberhasilan direksi dalam mengelola PDAM bersangkutan setiap tahun. Salah satu cara untuk mengetahui pencapaian tujuan perusahaan adalah dengan mengukur kinerja perusahaan. PDAM “DELTA TIRTA” Kabupaten Sidoarjo melakukan penilaian kinerjanya dengan berpedoman pada keputusan Menteri Dalam Negeri No. 47 Tahun 1999 yang berisikan tentang pedoman pengukuran kinerja yang dilihat dari dua aspek yaitu keuangan dan non keuangan. Hal ini meghasilkan kinerja PDAM “DELTA TIRTA” Kabupaten Sidoarjo yang kurang maksimal dan tidak memuaskan, serta menghasilkan pengukuran kinerja yang tidak komprehensif dan tidak berimbang antara perspektif keuangan dan perspektif non keuangan, dan juga perspektif non keuangan tidak dapat dikelola dengan baik karena perspektif tersebut tidak mudah untuk menentukan ukurannya.

Menurut Sony Yuwono (2003:23) penilaian kinerja merupakan tindakan penilaian yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Kebanyakan penilaian kinerja perusahaan menggunakan informasi keuangan sebagai *single indicator* dalam alat ukur kinerja perusahaan dan telah digunakan secara luas. Tetapi menurut Kaplan dan Norton (2000:7) ukuran finansial sebagai *single indicator* mempunyai banyak keterbatasan, salah satunya adalah ukuran finansial yang hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu, yang cocok untuk perusahaan abad industri dimana investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan. Oleh karena itu, berkembanglah sistem pengukuran kinerja dengan basis yang lebih komprehensif, yang tidak hanya menggunakan perspektif keuangan untuk mengukur kinerja perusahaan tetapi juga menggunakan perspektif non keuangan yaitu perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif karyawan, dimana aspek tersebut merupakan perspektif dari *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* adalah suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif, sehingga dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang *performance* bisnis. Jadi penilaian kinerja perusahaan dalam metode *balanced scorecard* memandang unit bisnis dari empat *perspective*, yaitu *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning growth perspective*.

Financial perspective memberikan petunjuk apakah strategi PDAM “DELTA TIRTA” Kabupaten Sidoarjo dan implementasinya memberikan kontribusi atau tidak kepada peningkatan laba perusahaan tersebut. Penilaian kinerja *customer perspective* pada PDAM “DELTA TIRTA” Kabupaten Sidoarjo dilakukan terhadap waktu proses, karena pelanggan sangat menghargai waktu penyelesaian yang singkat khususnya pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Untuk menghindari waktu yang terbuang dalam proses pemberian jasa menjadi hal yang paling penting bagi perusahaan jasa, karena pelanggan menjadi kesal jika harus antri berlama-lama untuk menerima pelayanan jasa. Ukuran *internal business process perspective* berfokus kepada berbagai proses internal yang akan berdampak besar kepada kepuasan pelanggan dan pencapaian tujuan *financial* PDAM “DELTA TIRTA” Kabupaten Sidoarjo. *Learning growth perspective* dapat mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun PDAM “DELTA TIRTA” Kabupaten

Sidoarjo dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang. Kinerja PDAM “DELTA TIRTA” Kabupaten Sidoarjo dari *learning growth perspective* dapat diukur dari kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktifitas karyawan.

Dengan menggunakan perspektif keuangan dan non keuangan diharapkan PDAM “DELTA TIRTA” Kabupaten Sidoarjo dapat meningkatkan kinerja tidak hanya berfokus pada aspek keuangan saja, tetapi juga dapat melengkapi aspek-aspek tersebut dengan memperhatikan ukuran pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan, sehingga ukuran kinerja yang selama ini telah digunakan dapat lebih disempurnakan lagi serta mampu mencakup semua aspek penting yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Sehingga mendorong peneliti untuk melakukan penelitian tentang sistem pengukuran kinerja PDAM “DELTA TIRTA” Kabupaten Sidoarjo dengan menggunakan perspektif keuangan dan perspektif non keuangan. Dari latar belakang masalah di atas maka dapat dirumuskan masalah berikut ini: Bagaimana kinerja PDAM “DELTA TIRTA” Kabupaten Sidoarjo diukur dengan menggunakan perspektif keuangan dan non keuangan?

TINJAUAN PUSTAKA

Perspektif keuangan dan perspektif non keuangan merupakan perspektif yang dapat menentukan kinerja perusahaan yang baik, terus meningkat maupun mengalami penurunan. Kedua perspektif yang akan dibahas ini berdasarkan pengukuran kinerja *balanced scorecard*.

a) Perspektif keuangan

Perspektif keuangan dapat dimanfaatkan untuk menciptakan keadilan di antara pengguna dan mengelola sistem secara efisien dan efektif, seperti: kemandirian, pemulihan biaya, struktur tarif dan penggalangan sumber daya merupakan pedoman dalam pengelolaan keuangan dari pelayanan air bersih, hal inilah yang belum dilakukan oleh PDAM “Delta Tirta” Sidoarjo sehingga layanan yang diberikan kurang maksimal dan kurang memuaskan. Menurut Gaspersz (2005:47) adapun rasio yang digunakan dalam perspektif keuangan, meliputi:

1. Rasio Profitabilitas (*Profitability Ratios*)

Yaitu rasio yang mengukur efektivitas manajemen yang ditunjukkan melalui keuntungan (laba) yang dihasilkan terhadap penjualan dan investasi perusahaan. Rasio ini meliputi:

a. *Profit Margin*

$$\text{Profit Margin} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan Bersih}}$$

b. *Return On Investment (ROI)*

$$\text{ROI} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}}$$

c. *Operating Ratio*

$$\text{Operating Ratio} = \frac{\text{Biaya Operasi}}{\text{Pendapatan Operasi}}$$

2. Rasio Aktivitas (*Activity Ratios*)

Yaitu rasio yang mengukur efektivitas manajemen perusahaan menggunakan semua sumber daya yang berada di bawah pengendalian manajemen. Rasio aktivitas melibatkan perbandingan antara tingkat penjualan dan investasi pada berbagai jenis harta (aset).. Dalam penelitian ini rasio aktivitas yang digunakan adalah jenis rasio rata-rata umur piutang. Rata-rata umur piutang melihat berapa lama waktu yang diperlukan untuk melunasi piutang yang dipunyai oleh perusahaan (mengubah piutang menjadi kas). Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$\text{Rata-rata umur piutang} = \frac{\text{Piutang Usaha}}{\text{Penjualan}/365}$$

3. Rasio Likuiditas (*Liquidity Ratios*)

Yaitu rasio yang mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi keuangan kewajiban (utang) jangka pendek perusahaan dengan melihat besarnya aktiva lancar relatif terhadap utang lancarnya. Ada beberapa jenis rasio likuiditas yaitu:

a. *Current Ratio* (Rasio Lancar)

$$\text{Current Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Utang Lancar}}$$

b. Rasio Cepat (*Quick Ratio*)

$$\text{Quick Ratio} = \frac{\text{Aktiva Lancar - Persediaan}}{\text{Utang Lancar}}$$

4. *Leverage Ratio*

Leverage ratio menunjukkan berapa besar sebuah perusahaan menggunakan utang dari luar untuk membiayai operasi maupun ekspansi dirinya. *Leverage* sering diartikan sebagai pendongkrak kinerja perusahaan dan identik dengan utang. Pasalnya, utang maupun pinjaman memang bisa mendongkrak kinerja perusahaan, ketimbang jika perusahaan itu hanya mengandalkan kekuatan modalnya sendiri. Jenis-jenis *leverage ratio* (<http://chrissgallery.wordpress.com/2009/01/22/rasio-leverage>), yaitu:

a. Rasio Utang (*Debt Ratio*)

$$\text{Debt Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Total Aktiva}}$$

b. *Debt to Equity Ratio*

$$\text{Debt to Equity Ratio} = \frac{\text{Total Utang}}{\text{Ekuitas}}$$

b) Perspektif Non Keuangan

1. Perspektif pelanggan

a. Akuisisi pelanggan

$$\text{Akuisisi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Baru}}{\text{Jumlah Pelanggan}}$$

b. Retensi pelanggan

$$\text{Retensi Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pelanggan Lama}}{\text{Jumlah Pelanggan}}$$

c. Profitabilitas pelanggan

$$\text{Profitabilitas Pelanggan} = \frac{\text{Jumlah Pendapatan Usaha}}{\text{Jumlah Pelanggan}}$$

2. Perspektif proses bisnis internal

Perspektif ini menggunakan *Uncountabel Water Rate*. *Uncountabel Water Rate* merupakan seringnya perusahaan mengalami kehilangan air di dalam mendistribusikan kepada konsumen. Rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$\text{Uncountabel Water Rate} = \frac{\text{Total Kehilangan air}}{\text{Total Produksi air}}$$

3. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Pengukuran yang digunakan dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sebagai berikut:

a. Retensi karyawan (*employee retention*)

$$\text{Employee Retention} = \frac{\text{Jumlah karyawan yang keluar}}{\text{Total karyawan}}$$

b. Produktivitas karyawan (*employee productivity*)

$$\text{Produktivitas karyawan} = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{Jumlah karyawan}}$$

c. Kepuasan karyawan (*employee satisfaction*)

Kepuasan karyawan diukur dengan melakukan *survey* melalui kuesioner. Jumlah pertanyaan yang digunakan dalam kuesioner adalah 15 pertanyaan dan perhitungan bobot penilaian menggunakan skala *likert* yaitu:

Tingkat Kepuasan	Skor
Sangat Tidak Puas (STP)	1
Tidak Puas (TP)	2
Cukup Puas (CP)	3
Puas (P)	4
Sangat Puas (SP)	5

Dan juga dengan menggunakan formula (rumus) di bawah ini:

$$\text{Employee Satisfaction} = \frac{\text{Total Skor}}{\text{Jumlah Karyawan x Jumlah Pertanyaan}}$$

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Perspektif keuangan

Kinerja keuangan PDAM "Delta Tirta" Kabupaten Sidoarjo secara keseluruhan sangat baik yaitu ditunjukkan dengan adanya peningkatan pada tahun 2009 dibandingkan tahun 2008. Hal ini dapat dilihat dari rasio yang digunakan dalam pengukuran perspektif keuangan yaitu *current ratio* mengalami peningkatan sebesar 9,05% dari tahun 2008 sebesar 201,28% menjadi 210,33% pada tahun 2009, *profit margin* mengalami peningkatan sebesar 1,43% dari tahun 2008 sebesar 10,37% menjadi 11,80% pada tahun 2009, sedangkan *operating ratio* mengalami penurunan sebesar 2,21% yang menunjukkan bahwa perusahaan semakin efisien dalam membelanjakan pengeluaran, sehingga berdampak positif bagi PDAM "Delta Tirta" Kabupaten Sidoarjo untuk tetap mempertahankan kinerjanya yang sudah baik. *Quick ratio* juga mengalami peningkatan sebesar 9,23% dari tahun 2008 sebesar 199,67% menjadi 208,90% pada tahun 2009.

Namun demikian terdapat hal yang perlu diperhatikan yaitu nilai ROI yang mengalami penurunan sebesar 1,21% dari tahun 2008 sebesar 8,37% menjadi 7,16% pada tahun 2009. Penurunan ini disebabkan adanya kenaikan pendapatan usaha yang tidak sebanding dengan kenaikan aktiva. Kenaikan aktiva sebesar 46,22% pada tahun 2009 tidak diikuti dengan kenaikan pendapatan usaha sebesar 12,26. Sedangkan untuk hasil pengukuran kinerja keuangan yang diukur melalui rasio aktivitas menunjukkan bahwa kinerja PDAM "Delta Tirta" Kabupaten Sidoarjo sudah menghasilkan

kinerja yang baik. Hal ini dapat ditunjukkan melalui rata-rata umur piutang pada tahun 2008 adalah 42,33 hari dan pada tahun 2009 adalah 43,59 hari. Rata-rata umur piutang ini sangat baik karena perusahaan tersebut melakukan penagihan terhadap piutang secara cepat yaitu tidak melebihi 3 bulan (90 hari). Kemudian untuk hasil pengukuran kinerja keuangan yang diukur melalui rasio *leverage Ratio* (yang *Debt Ratio*) menunjukkan bahwa kinerja PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo sudah menghasilkan kinerja yang baik, karena perusahaan tersebut memiliki tingkat solvabilitas baik yaitu pada tahun 2008 sebesar 26,21% dan pada tahun 2009 sebesar 34,35%. Tingkat solvabilitas ini mengalami penurunan dari tahun 2008 sampai tahun 2009 sebesar 8,14%. Hal ini berarti aktiva > utang, sehingga sebagian kecil dari aktiva perusahaan yang dibiayai dengan utang. Sedangkan untuk hasil pengukuran kinerja keuangan yang diukur melalui rasio *leverage Ratio* (yang *Debt to Equity Ratio*) menunjukkan bahwa kinerja PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo sudah menghasilkan kinerja yang baik, karena perusahaan tersebut memiliki tingkat *debt to equity ratio* baik (< 1) yaitu pada tahun 2008 sebesar 0,52 dan pada tahun 2009 sebesar 0,35. Tingkat *debt to equity ratio* ini mengalami peningkatan dari tahun 2008 sampai tahun 2009 sebesar 0,17.

Perspektif Non Keuangan

1) Perspektif Pelanggan

a. Akuisisi Pelanggan (tingkat pemerolehan pelanggan)

Akuisisi pelanggan PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo mengalami peningkatan dari tahun 2008 ke tahun 2009 yaitu sebesar 2,35 %. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo berhasil menarik pelanggan baru. Tetapi tidak diikuti dengan cakupan pelayanan di PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo dan juga target yang ditetapkan sebesar 60% dari jumlah keseluruhan penduduk untuk setiap tahunnya masih belum berhasil dalam memenuhi targetnya karena banyak perumahan yang sudah dibangun tetapi belum ditempati oleh pemilik rumah dan banyak pelanggan tidak dapat mengkonsumsi air sebagai air minum tetapi sebatas untuk mandi dan mencuci.

b. Retensi Pelanggan

Retensi pelanggan PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo menunjukkan hasil angka pertumbuhan dari tahun 2008 hingga 2009 tidak stabil, yaitu tahun 2008 sebesar 96,27% dan tahun 2009 sebesar 93,92%, itu artinya perusahaan dapat tidak dapat mempertahankan semua pelanggannya karena mengalami penurunan sebesar 2,35% yang disebabkan oleh banyaknya perumahan yang sudah dibangun tetapi belum ditempati oleh pemilik rumah dan banyak pelanggan tidak dapat mengkonsumsi air sebagai air minum tetapi sebatas untuk mandi dan mencuci. Tetapi PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo telah berhasil menarik pelanggan baru. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya jumlah pelanggan setiap tahunnya dan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggannya.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo, pelanggan bersedia bertahan dikarenakan kualitas pelayanan dan kemudahan yang diberikan perusahaan. Peningkatan kualitas pelayanan berupa pegawai yang tanggap dengan keluhan pelanggan dan cepat dalam menyelesaikan keluhan. Dan kemudahan berupa pelayanan melalui *on line* dan *drive trough* yang diberikan perusahaan kepada pelanggan.

c. Profitabilitas Pelanggan

Profitabilitas pelanggan PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo menunjukkan adanya peningkatan dari tahun 2008 hingga 2009, yaitu sebesar Rp 63.854,89 atau sebesar 5,45% berarti bahwa kinerja PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo telah menunjukkan hasil yang memuaskan, sehingga pelanggan dapat memberikan *profit* bagi perusahaan.

2) Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini menggunakan *Uncountabel Water Rate*. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa persentase kehilangan atau kebocoran air di PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo mengalami penurunan, artinya PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo sudah berhasil dalam menangani masalah kehilangan air. Pada tahun 2008 total kehilangan air mencapai 11.025.589,60 m³ atau sebesar 36,26% dan pada tahun 2009 total kehilangan air mengalami penurunan sebesar 10.009.853 m³ atau sebesar 33,24%.

PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo juga menetapkan target untuk masalah kehilangan air atau kebocoran di bawah 20% setiap tahunnya, akan tetapi hingga saat ini PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo masih belum berhasil dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

3) Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, produktivitas karyawan mengalami kenaikan dari tahun 2008 sampai tahun 2009 sebesar 3.484.673,03. Sedangkan untuk retensi karyawan 0% pada tahun 2008, hal ini dikarenakan tidak ada karyawan yang keluar pada tahun tersebut. Pada tahun 2009 prosentase retensi karyawan mengalami kenaikan sebesar 2,02% karena ada 9 orang karyawan yang keluar. Sedangkan untuk mengukur tingkat kepuasan melalui penyebaran 100 lembar kuesioner ke PDAM “DELTA TIRTA” Kabupaten Sidoarjo. Dari hasil penyebaran kuesioner bahwa menunjukkan kepuasan karyawan PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo mengalami penurunan sebesar 6,48% yaitu 93,24% di tahun 2008 dan 86,76% di tahun 2009. Penurunan ini

disebabkan kurangnya motivasi dalam bekerja dan kondisi fisik perusahaan (penerangan atau cahaya ruangan di kantor).

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil pengukuran untuk perspektif keuangan menunjukkan peningkatan kinerja tahun 2009 dibanding tahun 2008. Hal tersebut ditunjukkan dengan peningkatan *current ratio* sebesar 9,05%, *profit margin* mengalami peningkatan sebesar 1,43%, *quick ratio* sebesar 9,23%, sedangkan *operating ratio* mengalami penurunan sebesar 2,21% menunjukkan efisiensi perusahaan dalam membelanjakan pengeluaran operasional. Sementara itu adanya peningkatan investasi aktiva tetap usaha menyebabkan nilai ROI mengalami penurunan karena manfaat dari investasi adalah untuk tahun-tahun yang akan datang (jangka panjang). Dan juga *debt ratio* mengalami peningkatan sebesar 8,14%, *debt to equity ratio* mengalami peningkatan sebesar 0,17, serta rata-rata umur piutang yang dimiliki oleh PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo adalah pada tahun 2008 adalah 42,33 hari dan pada tahun 2009 adalah 43,59 hari. Hal ini menunjukkan bahwa rata-rata umur piutang perusahaan tersebut baik (tidak melebihi 3 bulan atau 90 hari).
2. Hasil pengukuran kinerja perspektif pelanggan terhadap tingkat retensi pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang cukup baik yang disebabkan oleh kinerja PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo mengalami penurunan dari tahun 2008 sampai tahun 2009, sehingga tidak dapat mempertahankan pelanggan lama. Tetapi terhadap tingkat pemerolehan pelanggan, dan tingkat profitabilitas pelanggan, menunjukkan tingkat kinerja yang baik, sehingga dapat menarik pelanggan baru. Hal ini disebabkan kualitas pelayanan yang baik dan kemudahan yang diberikan perusahaan kepada pelanggan.
3. Hasil pengukuran perspektif proses bisnis internal, yaitu *Uncountabel Water Rate*. *Uncountabel Water Rate* merupakan seringnya perusahaan mengalami kehilangan air dalam distribusi air kepada pelanggan. Semakin tinggi persentase *Uncountabel Water Rate* maka akan tinggi pula tingkat kehilangan air yang digunakan perusahaan. Dalam hal ini PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo sudah berhasil dalam menangani masalah kebocoran air, tetapi belum berhasil dalam mencapai target yang ditetapkan perusahaan untuk masalah kehilangan air atau kebocoran di bawah 20% setiap tahunnya.
4. Hasil pengukuran perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, mengenai produktivitas karyawan dan retensi karyawan dapat dikatakan baik karena adanya peningkatan dari tahun 2008 sampai dengan tahun 2009. Sementara tingkat kepuasan karyawan mengalami penurunan, disebabkan kurangnya motivasi dalam bekerja dan kondisi fisik perusahaan yang tidak memuaskan.

Berdasarkan dari hasil kesimpulan di atas, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Peningkatan kinerja PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo di tahun-tahun yang akan datang harus lebih efisien dalam membelanjakan pengeluaran operasional.
2. Perusahaan dapat mempertahankan kinerja keuangan yang selama ini sudah baik agar di tahun-tahun akan datang dapat meningkat dan tidak terjadi penurunan.
3. Manajemen mulai mempertimbangkan aspek kinerja non keuangan.
4. Dalam perspektif proses bisnis internal, hendaknya perusahaan lebih memperhatikan mengenai masalah kebocoran air secara terus-menerus dengan cara memperkecil atau menekan tingkat kebocoran air dan mengontrol ada/tidak ada kebocoran air dalam melakukan distribusi air. Hal ini dilakukan agar mencapai target yang ditetapkan yaitu tingkat kebocoran air di bawah 20%.
5. Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perusahaan lebih memperhatikan motivasi karyawan dalam bekerja dengan cara memberikan pelatihan untuk karyawan dan kondisi penerangan atau cahaya ruangan perlu diperbaiki (cahaya atau penerangan ruangan di kantor, peralatan dan perlengkapan kantor).
6. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti dapat melakukan survei langsung kepada pelanggan sehingga lebih dapat diketahui tingkat kepuasan pelanggan sehingga kinerja PDAM “Delta Tirta” Kabupaten Sidoarjo lebih dapat tercermin.

REFERENSI

- Gaspersz, V., 2005, *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi :BALANCED SCORECARD dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*, PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
[Http://chrisgallery.wordpress.com/2009/01/22/rasio-leverage/](http://chrisgallery.wordpress.com/2009/01/22/rasio-leverage/)
- Kaplan Robert S dan David P. Norton, 2001. *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*; Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Mahmudi, 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, Edisi Revisi, penerbit UPP STIM YKPN: Yogyakarta
- Mahsun, M., 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Edisi Pertama, Penerbit BPFE: Yogyakarta
- Yuwono, S., 2003, *Balanced Scorecard: Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi*. Cetakan Kedua. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta